

Не трябва да търпите загуби, преговаряйки с клиент

ТОМАС К. КАЙЗЕР

Резюме

КОГАТО КЛИЕНТ, НА КОГОТО РАЗЧИТАТЕ, стане конфликтен, вашият избор е ограничен. Не искате да загубите сделката, но не можете да си позволите да загубите и печалбата. Конфронтацията ще отрови атмосферата, но компромисът ще ви лиши от печалбата.

Можете да излезете от безизходното положение, като избягвате нападението и примамите вашия клиент да търси творчески отговори на трудните проблеми. Авторът предлага осем решения:

1. Увеличете броя на вашите променливи, за да имате лесна победа. Цената не е единственият гъвкав фактор. Разгледайте всеки аспект на сделката – проучване и развитие, спецификации, доставка и заплащане на поръчката. Колкото повече опции имате, толкова по-големи са шансовете ви за успех.

2. Когато ви атакуват, слушайте търпеливо. Позволете на агресивните клиенти да говорят и ще научите полезни неща за бизнеса и техните нужди.

3. Намалете напрежението и уверете клиентите, че чувате какво казват, правете чести паузи, за да можете да обобщите вашия напредък.

4. Отстоявайте правата на компанията си. Прекалената съпричастност с клиента може да ограничи решаването на проблема и да доведе до отстъпки.

5. Опитайте се да ангажирате клиента с резултата от преговорите. Уверете се, че доброто решение работи и за двете страни.

6. Запазете трудните въпроси за края.

7. Започнете силно, отстъпвайте бавно, поддържайте високи очаквания и помнете, че отстъпката има различна стойност за купувача и за продавача.

8. Не отстъпвайте пред емоционалното изнудване. Ако клиентът загуби търпение, не губете вашето. Оттеглете се, отлагайте, отдръпвайте се, отстъпвайте, слушайте. В краен случай обявете атаката за неприемлива и винаги отказвайте да се биете.

ХАРЕСВАМ ПРОДУКТА ВИ, но цената ви не съответства на общоприетата. Обикновено плащаме половината!“

„Трябва да платим над уговореното, без да получим нищо в замяна. Ако не се съобразите с нас, губите сделката.“

„Честно казано, все пак сключихме добра сделка, но сега ще трябва да се срещнете и с шефа ми. Ако мислите, че съм бил прекалено твърд ...“

„Ето какво: Ако свалите цената с 20%, ще има сделка. Трябва да знаете, че след като стартирате отношения с нас, от това ще зависи печалбата на цялата ви компания. Сделката е огромна.“

„Не мога да предоговарям с вас сроковете за плащане. Политиката на компанията е желязна в това отношение.“

„Опитвайте са да вдигнете цената, но само си губите времето! Смятах, че това е сериозна сделка. С кого си мислите, че преговаряте, с някое дете ли?“

Всичко това не трябва да се случва. Вие сте инвестирали много време, за да спечелите доверието и добронамереността на клиента. Вашите продажби са базирани на удовлетворяване на нуждите, изграждане на отношения, предварително консултиране, ориентиране към клиента; вие сте убедителен и добронамерен. Но когато стигнете до приключване, вашите добри приятели клиентите внезапно се превръщат в хунския вожд Атила, искат „по-добра“ сделка, стремят се да плякосат печалбата на компанията ви и да си тръгнат с големи пари. Вие имате отвратителен избор: бизнесът ви да не е печеливш или да не правите бизнес въобще.

Разбира се, тази дилема не е нещо ново. Сделки се провалят всеки ден. Но бизнесите, които зависят от дългосрочни отношения с клиентите, трябва да избягват конфликтни ситуации, защото подкрепата за лоша сделка може да струва успеха на много добри бъдещи сделки. Някои купувачи прибягват до твърда тактика, даже и когато продавачът е готов да приключи сделката. Причината е, че купувачът винаги иска още отстъпки. Продавачът винаги може да откаже. Може да сключи друга сделка. Но много продавачи – най-вече неопитните – се съгласяват даже и на най-твърдите искания на клиента. Умните купувачи могат да измамат и най-опитните продавачи в сделка, която се базира на емоции, а не на солидни основания. И така, как да защитавате вашите собствени бизнес интереси, да спасите сделката и да запазите добри отношения, когато клиентът „се опитва да ви изяде обяда“?

Битката не е решение, даже и ако сте единственият източник на това, което търси клиентът. (Но и в този случай трябва да внимавате да не изгубите монополната си позиция.) Напускането на бойното поле е още лоша тактика, колкото и привлекателно да изглежда да се избяга от наистина неразумен клиент.

Учудващо е, че съобразяването и компромисът също не са подходящи. Често 10% отстъпка в цената е незначителна разлика, така че продавачът бързо отстъпва. Но освен че намалява значително печалбата на компанията, този вид отстъпка окуражава клиента да очаква нещо срещу нищо в бъдещи преговори.

Компромисът – разделяне на разликата в цената, споделяне с клиента наполовина – може да спести време, но тъй като не удовлетворява напълно нуждите на двете страни, той не е печелившо решение за двете страни. Конкуrentът, който намери творчески начин да удовлетвори и двете страни, може да открадне бизнеса.

Най-добрият отговор на агресивния и важен клиент е отстояващият правата си пацифизъм. Отказваш да се сражаваш, но и не позволяваш на клиента да се възползва от теб. Не отстъпваш, но и не контраатакуваш. Свиваш се, за да избегнеш удара, отблъскваш, но отстояваш позициите си. Никога не затваряй вратата за преговори; отваряй нови врати. Опитвай се да въвлечеш клиента в творческо партньорство, в което двете страни работят заедно, за да намерят творчески решения, които не хрумват на конкурента.

Има осем ключови стратегии за извеждане на клиента от манталитета на конфронтацията към по-продуктивно мислене.

1. Подгответе се за лесна победа и за променливите, с които ще работите по време на преговорите. Независимо дали договаряте оръжейна сделка с руснаците, споразумение с профсъюзите или договор, който не можете да си позволите да загубите, вие се нуждаете от лесна победа; комбинация от цена и условия на доставка, които са изгодни. Без тях не можете да изработите карта на преговорите.

С колкото повече променливи работите, толкова повече опции можете да предложите; колкото повече са опциите ви, толкова повече са вашите шансове да приключите успешно сделката. Работейки с важен клиент, първият ви приоритет е да избегнете ситуация, в която клиентът да е принуден или незабавно да сключи сделката, или да се оттегли. Преговорите трябва да продължат достатъчно дълго, за да се намери работещо решение. Прекалено много продавачи мислят, че единствената променлива е цената, но това тесногръдо разбиране е смърт за търговеца. Разбира се, цената е областта, в която се срещат интересите на доставчика и клиента. Фокусирането обаче само върху цената може да увеличи враждебността, да редуцира печалбата или и двете.

Вместо това фокусирайте се върху променливите, при които интересите на клиента и вашите интереси се доближават. Например търговецът на стоки за потребление може да преговаря с продавача на дребно за по-

ефективните начини за изразходване на средствата за реклама на продукта. Обхващайки програми за маркетинг в дискусиата, продавачът на дребно помага стойността да се включи в цената, което по-късно става предмет на преговори.

Работата на продавача е да намери специфичен пакет продукти и услуги, който най-ефективно да увеличи стойността за клиента, без да се пожертва печалбата на продавача. Така например доставчикът на автомобилни части изгражда капацитет за проучване и развитие, който дава възможност на купувача да извърши собствено проучване и развитие. Наличието на тази опция позволява на доставчика да пренасочи преговорите от цената – към създаването на стойност и развитие на продукта. Така печалбите се увеличават значително.

Даже при недиференцирани продукти може променливите да се увеличат, като се фокусира върху услугите. Продавачът на химически продукти например рутинно разглежда опции за плащане, отстъпки за количество, обвързване с други поръчки и дори сравнителни разходи и ползи от използването на ж.п. цистерни от доставчика за клиента. Независимо в коя индустрия оперирате, колкото повече променливи имате, толкова по-големи са шансовете за успех.

2. Когато ви атакуват, слушайте. Съберете колкото се може повече информация от клиента. Когато клиентът е прекалено затворен в дадена позиция, става много трудно да бъде убеден с аргументи, независимо колко блестящи са те. В тези обстоятелства методът на убеждението е повече функция на внимателното слушане.

Ето един пример от моята компания. По време на продължителни преговори за голям договор за обучение и развитие клиентът се опитваше да намали дневната издръжка на професионалните обучаващи в семинарите. Той ползваше аргументи като липса на средства, по-ниски цени на конкурентите и политиката на компанията. Договорът беше голям, но ние бяхме оперирали с подобен капацитет, така че няхмахме стимул да намалим дневната издръжка даже и минимално. Ние също продавахме книги на всеки участник в семинара и този бизнес беше не по-малко важен за нас от самите услуги. Клиентът не искаше отстъпка за книгите. Той говореше само за дневната издръжка и започна да упорства.

В този момент нашият продавач престана да говори, освен за да задава въпроси, и започна да слуша. Тя научи много – и разкри проблем, който бе по-важен за клиента от цената.

Клиентът беше Директор на обучение и развитие в голяма корпорация, човек с амбиции в кариерата. За да получи повишението, което искаше, той се нуждаеше от признанието на висшестоящите. Боеше се, че нашите професионалисти ще развият собствени отношения с топ мениджмънта на компанията и така ще го лишат от контрол. Нашият продавач реши да му предостави контрола, от който се нуждае. Обикновено ние назначавахме лица свободно практикуващи, за да запълнят празнината между нашия екип и нуждите на клиента. Но в случая му позволихме сам да назначи такива лица, които ние да обучим и насочим. Хората, които вече бяхме наели, щяха да получат пълната дневна издръжка. Той спести пари за заплащане на свободно практикуващите, като не плати нашата печалба. А ние все пак спечелихме от продажбата на книги и професионалните услуги, които бяхме доставили. Той си запази контрола.

Освен това бяхме уверени, че клиентът подценява трудностите при наемане, обучение и управление на свободно практикуващите. Затова поехме риска, че по-нататък някой клиент ще оцени тази услуга и ще пожелае да плати за нея. Нашата преценка се оказа точна. Сключихме договор за една година, без да загубим нашата печалба.

Нито един конкурент не би могъл да вземе такова решение, ако не се вслушва внимателно в плановете на клиентите. И което е по-важно, внимателното вслушване се превърна в доверие, което оформи всички наши по-нататъшни преговори.

Подложени на атака, повечето хора се защитават чрез контраатака. За продавачите в преговорите това ще създаде възходяща спирала от горещи спорове. (Виж „Два вида чести грешки“ в края на тази статия.) Най-добрият отговор е да оставите клиента да говори по три основни причини. Първо, новата информация може да

разшири обхвата на маневриране и числото на използваните променливи. Второ, слушането без самозащитна реакция помага да се намали гневът. Трето, когато слушате, не правите отстъпки.

3. Проследявайте развитието на проблемите, които се нуждаят от дискусия. Преговорите могат да станат объркващи. Клиентите често са разочаровани от липсата на прогрес; понякога те се връщат за преразглеждане на договори; понякога повдигат нови въпроси в последния момент. Един добър начин да се избегнат тези проблеми е да се обобщи постигнатото до момента и да се набележи онова, което трябва да се дискутира в бъдеще. Кратката, но честа рекапитулация помага да се поддържа целенасочеността на дискусията и това убеждава клиентите, че вие се вслушвате в техните аргументи.

Добрият преговарящ може да неутрализира даже и най-откритата опозиция, като превръща възраженията във въпроси, които трябва да се разгледат. Номерът е да сте спокоен, да обръщате внимание на това, което казва клиентът, и на тона му, и да чакате търпеливо момента, в който да обобщите напредъка в дискусията.

4. Отстоявайте интересите на компанията. Ефективните продавачи винаги се фокусират върху интересите на клиента – не върху собствените. Те се научават да отчитат вижданията на клиента толкова добре, че проявяват необичайно разбиране на неговите нужди. Прекаленото съпричастие обаче може да работи срещу продавача, защото пазаренето изисква двойно фокусиране – върху клиента и върху интереса на собствената компания. Най-добрата позиция не е целенасоченото наблягане върху удовлетвореността на клиента, а концентрация върху решаването на проблемите, което да удовлетвори и двете страни. Продавачите, които не успеят да изразят нуждите на компанията си, най-вероятно ще направят ненужни отстъпки.

Стилът на отстояването е също изключително важен. Той не трябва да е провокативен. Примерно: „Използвайте центъра за услуги с 50% повече от нашия среден клиент. Трябва да платите за това ...“, вероятно ще предизвика защитна позиция на войнствения клиент. Вместо това продавачът трябва да изгради обща основа, като наблегне на споделените интереси, избягва провокативния език и окуражава дискутирането на проблемите. По-добрият подход е: „Ясно е, че обслужващият център е важна част от целия пакет с услуги. Но точно сега вие използвате с 50% повече от средния клиент, като това покачва нашите разходи и съответно вашата цена. Да намерим друг начин да работим заедно, за да свалим цената и да поддържаме високото качество на услугите. Като начало да изчислим какво стои зад това търсене на услуги“.

5. Ангажирайте се с решение само след като е сигурно, че то работи и за двете страни. Ако един конкурентноспособен клиент почувства, че продавачът настоява на своето, шансовете за успешно приключване на сделката драматично намаляват. По-добрият подход е да се предложат хипотетични решения. Сравнете тези два подхода при продажбата на търговски заем.

„Ще ви кажем следното. Ако ни дадете достъп до всички дейности за обмен на валута в европейските си клонове, ние ще капитализираме този заем с най-висок лихвен процент.“

„Вие споменахте, че имате дейност в европейски клонове. Да предположим, че ни дадете достъп до тях. Тогава ще можем да дадем данъчно облекчение при калкулиране на новия заем.“

Първият подход изработва контрапредложение за конкуриращия се клиент. Този подход държи двамата на противоположните страни на масата за преговори. Вторият подход кани клиента да помогне да се оформи предложение. Клиентите, които участват в търсенето на решение, е по-вероятно да приключат със сделката, която харесват.

Някои продавачи правят грешката да се съгласят окончателно с дадено решение, без да се убедят, че цялостната сделка има смисъл. Това е в полза на агресивния клиент, който се опитва да получи целия хляб резен по резен. Трудно е да се откаже цялата сделка. Вместо това приключете временно сделката. „Ние сме съгласни да направим X, ако вие предложите подходяща сделка за Y и Z.“

6. Запазете най-трудните въпроси за края. Когато имате много точки, върху които да преговаряте, не започвайте с най-трудната, даже и ако изглежда логично да започнете с нея, тя ще убие сделката. Но питаме се защо да изразходваме време за странични въпроси, без да знаем дали най-трудните от тях могат да се разрешат?

Има две причини. Първо, разрешаването на сравнително лесни въпроси създава стимул. Да предположим, че работите с клиент, който е решен да ви одере кожата, когато се стигне до разглеждане на най-важния въпрос. Стартирането с най-малкия спор и намирането на творчески решения кара клиента да види стойността на проучването на нови подходи. Второ, дискутирането на лесните проблеми ще доведе до разкриването на допълнителни променливи. Те ще бъдат полезни, когато стигнете до сърцевината на преговорите.

7. Започнете силно и отстъпвайте бавно. Конкуриращият се с продавача клиент иска да види възвращаемост на своите инвестиции в преговорите. Когато разберете, че клиентът иска да търгува, започнете с нещо, което можете да си позволите да загубите. Очевидно играта има своята цена. Не само трябва да обучите клиентите да искат отстъпки, но трябва и да ги научите да не се отпускат, когато става въпрос за пари. Все пак, когато клиентът наистина иска да управлява сделката, вие нямате голям избор.

Клиентът също може да играе игри. Класическият случай е клиент, който винаги се е хвалил с добрата игра на покер, да сплаши продавача, преди преговорите да са започнали. „Аз винаги съм победител на масата“ – казва той. – Прочети си молитвата“. Това, което правят продавачите обаче, е да качат цената с 10% до 15%, преди да седнат и да преговарят. След това позволяват на клиента да спечели няколко долара, да го похвалят за уменията и да приключат със значителна печалба.

Някои проучвания показват, че високите очаквания дават най-добри резултати в преговорите, а ниските – слаби резултати. Ето защо продавачът не трябва да позволи да бъде сплашен от клиент, който винаги се пазари за всичко. След като веднъж намали очакванията си, той прави мислено първата отстъпка, преди преговорите да продължат. След това клиентът разбира, че тези преждевременни отстъпки ще доведат до нормално разпределение на печалбата.

Познавах добре един човек – ГИД на компания, която продаваше софтуер на фармацевти, – който винаги беше пряк в сделките с клиента. Той започваше преговорите, показвайки своя ценоразпис, с думите: „Ето моите цени. Но тъй като сте голяма верига, ще ви направим отстъпка“. Така чупеше леда с отстъпки, които никой не е правил преди, и печелеше всеки път.

Ключът е в това, винаги да получаваш нещо в замяна на отстъпките и да познаваш тяхната икономическа стойност. Запомнете, че всяка отстъпка има различна стойност за купувача и продавача, затова винаги започвайте с неща, които клиентът цени високо, но които имат малки допълнителни разходи за вашата компания:

Контрол върху процеса

Увереност в качеството

Удобство

Преференциално третиране във времена на недостиг на продукта

Информирание за нови технологии (например споделено проучване и развитие)

Кредит

Време на доставка

Привеждане на продукта в съответствие с потребностите на клиента

Услуги

Съществува една стара поговорка „Този, който отстъпва първи, губи“. Това е вярно за трудните преговори, в които клиентът няма друг потенциален източник на доставка. Но в повечето ситуации на конкурентни продажби продавачът трябва да направи пръв отстъпка, за да поддържа сделката жива. Отстъпвайте по малко, получавайте нещо в замяна и знайте, че отстъпките са от полза и за двете страни. Отлагането може да се стори странно на клиента, който знае, че времето е пари. Но в преговорите да не бързаш е пари.

8. Не попадайте в капана на емоционалното изнудване. Понякога купувачите използват емоции – особено гняв, – за да объркат продавача да направи отстъпки, които иначе не би допуснал. Някои използват гнева като планирана тактика; други са наистина гневни. Няма значение дали емоциите са искрени, или фалшиви. Важно е продавачите да реагират. Как да се справите с гнева на клиента и същевременно със собствените си емоции?

Ето три различни техники, които използват продавачите при работа с клиент, който използва гнева – преднамерено или непреднамерено – като манипулативна тактика.

- Отдръпвате се. Искате прекъсване, консултации с шефа или отлагане на срещата. Смяната на мястото и времето може да промени цялата картина на преговорите.
- Слушате внимателно, докато клиентът беснее. Не поклащате глава, не казвате „аха“. Наблюдавате внимателно, с неутрално изражение и не провокирате гнева на клиента. Когато тирадата свърши, предлагате конструктивен дневен ред.
- Реагирате открито на гнева на клиента, казвате му, че не е продуктивен, и предлагате фокусиране върху специфични, неемоционални въпроси. Има два ключа към тази техника. Първият е времето: не форсирате процеса или рискувате клиентът да бъде поставен в ъгъла, оттам няма елегантен изход. Вторият ключ е да настоявате, че използването на манипулативна тактика е неприемливо и след това да предложите конструктивен дневен ред. Не бъдете плахи. Единственият начин да се справим с проблема е да бъдем силни и самоуверени.

Например да си представим следния разгневен отговор на исканията на клиента: „Тази атака не е конструктивна. (Строг поглед, настоятелен тон.) Вече прекарахме три часа в опити да се справим с този проблем и да стигнем до справедливо и разумно решение. Предлагам да се върнем на въпроса за условията на плащане и да видим дали можем да го финализираме“.

Разбира се, при използването на тези техники има значителен риск. Ако се оттеглите, може да не ви се даде втори шанс. Ако слушате мълчаливо или реагирате неефективно, можете допълнително да отчуждите клиента. Това са техники, към които се прибегва само когато дискусиата е в опасност от задънена улица, но в такива моменти те са спасявали много наглед безнадеждни преговори.

Същността на ефективните преговори с агресивен клиент е да се отбягват атаките и той да се убеди, че общите усилия за решаване на проблема ще са по-печеливши и продуктивни. Тогава вашият твърд клиент ще спре да атакува. Вашият най-труден клиент ще се оживи, ако направите процеса на преговори интересен и възнаграждаващ. Старото боричкане без съмнение има своите предимства. Размяната на удари е отличен тест за издръжливост и смелост. Но въобще не е тест за въображение. При справянето с трудни клиенти творчеството е най-добрият начин да се прави бизнес.

Две често срещани грешки

КОНФЛИКТНИТЕ КУПУВАЧИ са достатъчно твърди, така че да не ги провокираме повече. Въпреки това много продавачи съзнателно дразнят купувачите до степен на пълно отчаяние. И което е по-лошо, двете най-срещани грешки изникват най-често по време на несъгласие, в момента, в който замахането с шеката по клиента не трябва да е ваш приоритет.

Първата грешка е да се удря силно. Някои продавачи повтарят едно и също, докато клиентът започне да се чувства обезпокоен и засегнат. Шансът е в това, да те чуят от първия път. Вие също може да нападнете клиента с логични доводи или постоянни обяснения, което предполага, че той не е толкова интелигентен.

Втората грешка е оборването на всички доводи на клиента, което със сигурност ще доведе до аргументи и контрааргументи. Не казвайте „нощ“ всеки път, когато клиентът каже „ден“, даже и когато сте убедени, че клиентът греша.