

*И. Н. Беляева*

## **СПЕЦИФИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ**

*Работа представлена кафедрой Инженерной психологии и эргономики  
Санкт-Петербургского государственного университета.  
Научный руководитель – кандидат психологических наук, доцент С. А. Маничев*

**В статье рассматривается специфика деятельности менеджера по продажам в динамике переговорного процесса. Отдельное внимание уделяется коммуникативной успешности сейлз-ме-**

менеджера как залогом его профессиональной эффективности. Также затрагиваются отдельные аспекты данной должностной позиции, оказывающие влияние на процесс переговоров.

**This paper examines the specificity of sales-manager's activity in negotiation process dynamic. Communicative success as a key of professional effectiveness takes most focused attention here. We also touch upon a question about different parts of this position which can influence on negotiation process.**

Активное развитие сферы продаж за последнее десятилетие повлекло за собой развитие конкуренции. Компании сегодня работают фактически в одинаковых условиях: в любом немонополизированном секторе качество товара и цена имеют незначительную разницу. Это происходит из-за существующих на рынке условий, благодаря которым компаниям приходится договариваться между собой, либо чаще ориентироваться на успешных конкурентов для внедрения схожей стратегии работы с клиентами. Эта ситуация привела к повышенным требованиям к личностным и профессиональным качествам менеджера по продажам, основная задача которого, условно говоря, заключается в привлечении и удержании клиентов. Сегодня идеально знать свой продукт необходимо, но недостаточно: надо обладать определенным набором личностных черт, умений и навыков, отлично выглядеть, но, главное, быть блистательным мастером коммуникации. Процесс коммуникации является преобладающей составляющей в деятельности менеджера по продажам и во многом определяет его успешность<sup>1</sup>.

Существуют два подхода к переговорам в продажах. Первый подход рассматривает переговоры как эффективную стратегию продаж. Переговоры здесь являются не битвой двух противников, а процессом, цель которого заключена в поиске приемлемых условий для обеих сторон, и основная ответственность за это ложится на продающую сторону. Второй подход относит переговоры по продаже к одной из разновидностей переговоров, при которых участвующие стороны рассматривают любую возникающую ситуацию как конфликт само-

любий, в котором победить может только тот, кто настоит на своем<sup>2</sup>. Все стратегии продаж, которые использовались при первом подходе: убеждение, приспособление, компромисс и сотрудничество здесь рассматриваются как стратегия переговоров для достижения своей цели<sup>3</sup>. Фишер и Юри называют эти подходы деликатный и жесткий соответственно. И предлагают третий вариант переговоров, который они называют принципиальным, основной посыл которого заключается в стремлении участников найти взаимовыгодное решение, а когда возникает конфликт интересов, решение должно основываться на «справедливых стандартах, не зависящих от желаний сторон»<sup>4</sup>.

Однако независимо от подхода динамика переговорного процесса остается неизменной. Любые переговоры принято разделять на несколько этапов: установление контакта, процедурная фаза переговоров, сбор информации и информирование, обмен предложениями, разработка предложений, принятие решения и выход из контакта<sup>5</sup>. В своей деятельности менеджер по продажам придерживается классической схемы переговоров при первой личной встрече с клиентом, определяющей судьбу дальнейших отношений. При последующих встречах каждый этап видоизменяется в зависимости от скорости роста доверия между клиентом и сейлз-менеджером.

Однако стоит обратить внимание, на то, что первый этап – установление контакта – является основным, определяющим ход переговоров и не имеет границ во времени, а проходит лейтмотивом через весь процесс переговоров, а также все последующие встречи. Наличие контакта между сторона-

ми требует постоянного внимания, и в его поддержании заинтересована прежде всего сторона, инициирующая встречу, т. е. менеджер по продажам.

Исследование деятельности менеджеров по продажам 2005 г.<sup>6</sup> показало, что наиболее успешными менеджерами являются те, кому удается быстро и легко установить контакт с клиентом и в дальнейшем в сравнительно короткие сроки перевести часть рабочих отношений в плоскость личных, когда предметом разговора являются обсуждение мнений, позиций, подробностей личной жизни участников диалога (семья, хобби, спортивные события, прошедшие выходные, планы на праздники и другие). Это подтвердили 90% менеджеров по продажам при описании рабочего поведения наиболее успешных коллег, а также при фиксации случаев своего эффективного поведения. Разумеется, все время, уделяемое неформальному общению, сейлз-менеджер (менеджер по продажам) должен держать во внимании рабочие цели и задачи, периодически обращаясь к ним<sup>7</sup>. Но прямая связь успешности с близостью межличностных отношений, возникающих в процессе рабочего взаимодействия, имеет огромное, часто определяющее значение. Вершинной точкой такого типа отношений становится дружба семьями, совместные дальние поездки на отдых, свидетельствующие о высокой доле доверия между клиентом и сейлзом. Разумеется, тип продукта или услуги, а также внутренние нормы компании устанавливают границы перехода в «личную зону» сторон переговоров по продажам. Но все же стоит заметить, что умение сделать клиента другом является отличительной чертой самых успешных сейлз-менеджеров, приносящих наибольший доход компаниям в любой отрасли.

Однако может показаться, что «подружившись» с клиентом, менеджер по продажам обеспечивает себе комфортное существование в рамках взаимодействия с клиентом. Это не совсем так. Скорее хорошие

ровные отношения, внешне выраженные как приятельские, исключают потерю времени и энергетических ресурсов, необходимых для достижения согласия. Чтобы не вводить в заблуждение, еще раз подчеркнем, что кроме умения общаться сейлз в первую очередь должен быть профессионалом, т. е. блестяще владеть информацией о своем продукте или услуге, регулярно обновлять знания, а также постоянно внутренне стремиться к профессиональному и личностному развитию. К списку компетенций, необходимых для эффективного управления отношениями с клиентом можно также отнести нацеленность на результат, так как, несмотря на необходимость поддерживать положительный эмоциональный фон в отношениях, сейлз не должен «растекаться», заискивать и т. п. Умение оказывать влияние, т. е. вносить изменения в поведение другого человека, его установки, намерения, представления и оценки в ходе взаимодействия с ним также можно считать ключевым.

Анализ требований, предъявляемых менеджерами по персоналу при приеме на работу, подтверждает приведенные данные: в 86% на первом месте стоит коммуникабельность, умение легко устанавливать контакт с людьми любого уровня. Ответственность (24%) и уверенность в себе (23%) разделяют второе место в перечне качеств, необходимых для работы в сфере продаж. Оптимизм, позитивное отношение к жизни, активная жизненная позиция, постоянный внутренний драйв (16%) также имеют большое значение для создания и поддержания прочных долговременных отношений с клиентом<sup>8</sup>.

Продажи существовали всегда, но менеджер по продажам сегодня – это не просто продавец, он прежде всего менеджер. Джефф Талл, рассматривая эволюцию продаж, выделяет три эры взаимодействия сейлз-менеджера и клиента: менеджера по продажам первой эры он называет «убеждающим продавцом», сегодня этот стиль

продаж используется в телемаркетинге и продаже подержанных автомобилей. Сейлз второй эры является «решающим проблемы». Джефф Талл считает, что большинство обучающих курсов по продажам, представленных на рынке сегодня, построены на принципах второй эры: умение слушать, умение строить взаимоотношения с клиентом, основанные на доверии. Это, безусловно, важно, и такой тип отношений является базовым в продажах, но в наши дни этого не достаточно. Тип менеджера по продажам XXI в. должен быть «предоставляющим бизнес-выгоду», когда идет переход от продаж к процессу развития бизнеса: «от продаж к управлению решениями, от решения проблем к управлению изменениями, от удовлетворения потребностей к управлению ожиданиями, от сделок к управлению отношениями, от реагирования к управлению свободным взаимодействием с клиентом»<sup>9</sup>. В настоящий момент в России наиболее крупные компании уже перешли на тип работы, характерный для третьей эры, т. е. «предоставляющий бизнес-выгоду», однако большая часть предприятий по-прежнему ориентируется на способ взаимодействия с клиентом, который Джефф Талл относит ко второй эре. Таким образом, умение слушать и слышать клиента, умение вызывать доверие являются определяющими.

Сейлз-менеджер находится в довольно сложном положении: с одной стороны, при взаимодействии с клиентом, ему необходимо также придерживаться интересов своей компании. С другой стороны, он должен быть клиентоориентированным, т. е. четко понимать и принимать интересы клиента как приоритетные при решении задач, быть в определенном смысле представителем клиента в своей компании<sup>10</sup>. При этом набор инструментов воздействия на клиента достаточно узок. Материальное мотивирование клиента затруднено, так как сейлз достаточно крепко скован условиями, поставленными компанией. Таким образом, центральное внимание при разработке стратегии переговоров в продажах, как правило, уделяется управлению психологическими факторами.

Как мы увидели, обязательным условием успешных продаж являются коммуникативные способности менеджера по продажам, сосредоточенные в навыках быстрого установления и поддержания длительных доверительных отношений с клиентом, контакта, при котором оба участника общения видят точку зрения собеседника, находятся на одной волне, разделяют чувства друг друга<sup>11</sup>. Эта идея прослеживается в огромном количестве литературы, направленной на помощь в повышении эффективности продаж, представленной сегодня на книжном рынке.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Potgieter Jan. Negotiation Training and Sales Strategy. Режим доступа: <http://www.negotiationtraining.com.au/articles/negotiate-selling-strategically/>

<sup>2</sup> Фишер Р., Юриш У., Патон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Эксмо, 2007. С. 26.

<sup>3</sup> Солтицкая Т. А. Тренинг продаж. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2004. С. 88.

<sup>4</sup> Фишер Р., Юриш У., Патон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Эксмо, 2007. С. 26.

<sup>5</sup> Novemskya Nathan, Schweitzerb Maurice E. What makes negotiators happy? The differential effects of internal and external social comparisons on negotiator satisfaction // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. November 2004. Iss. 2. Vol. 95. P. 186–197.

<sup>6</sup> Беляева И. Н. Анализ деятельности сейлз-менеджера // Психология XXI века: Материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых специалистов «Психология XXI века» 22–24 апреля 2005 г. / Под науч. ред. В. Б. Чеснокова. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2005. С. 429.

## ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

---

<sup>7</sup> *Кайзер Томас С.* Переговоры с клиентом, которого нельзя потерять // Ведение переговоров и разрешение конфликтов / Пер. с англ. М.: Альпика Бизнес Букс, 2006. С. 96.

<sup>8</sup> *Беляева И. Н.* Указ. соч. С. 429–433.

<sup>9</sup> *Талл Джефф.* Искусство комплексных продаж. М.: Евро , 2005. С. 26.

<sup>10</sup> *Беляева И. Н.* Указ. соч. С. 431.

<sup>11</sup> *Хоган К., Хортон У.* Самураи продаж: XXI век – новая технология продаж / Пер. с англ. Ю. О. Анохиной. М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2004. С. 137.