



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

курс

Командные переговоры

Занятие 7.



СТРАТАГЕМА



СТРАТАГЕМЫ

Стратегема (древнегреч. *στρατήγημα* — военная хитрость) — некий алгоритм поведения, просчитанная последовательность действий, направленных на достижение скрытой цели или решение какой-либо задачи с обязательным учётом психологии объекта, его положения, обстановки и других особенностей

ситуации.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ



TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEDŽERIDE KOOL
ТАЛЛИННСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

Возвращённый шпион

В эпоху Борющихся Царств в государстве Янь однажды на престол взошёл правитель, который не любил своего советника Юэ И, одного из талантливейших полководцев своего времени. Тянь Дань, командующий войсками враждебного Янь царства Ци, тотчас послал в Янь лазутчика, которому было поручено распространить в Янь такой слух: «Генерал Юэ И не пользуется милостью нашего государя и боится, что не сносить ему головы. Его тайное желание – заключить союз с Ци, чтобы совершить переворот и завладеть царством. Однако двор Ци ещё колеблется. По этой причине Юэ И



очень вяло ведёт осаду циского города Цзимо. Люди Ци очень страшатся того, что генерал Юэ И потеряет свой пост, ибо при другом генерале Цзимо немедленно будет захвачен». Этот слух дошёл до правителя Янь, и тот, недолго думая, лишил Юэ И всех его постов. Сам Юэ И бежал в соседнее царство Чжао. Генерал же, назначенный вместо него, очень скоро потерял всё своё войско.

НИЛ РЭКХЕМ



(англ. *Neil Rackham*) — исследователь продаж и проблем маркетинга, лектор и автор нескольких книг-бестселлеров, разработчик популярной техники продаж по методу SPIN, консультант известных корпораций. Три его книги были в списке бестселлеров *The New York Times*, работы переведены на 50 языков.

Основа метода SPIN - особая последовательность

вопросов:

S - “situation” (ситуационные вопросы)

P - “problem” (проблемные вопросы)

I - “implication” (извлекающие вопросы)

N - “need-payoff” (направляющие вопросы)

- более половины компаний из Top-100 журнала Fortune пользуются моделью SPIN для обучения своих продавцов.

- Подробнее в бестселлере Нила Рекхэма

”Продажи по методу SPIN” (Рекхэм, Ниппо, 2003)



МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ФЕДЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ



TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEDŽERIDE KOOL
ТАЛЛИННСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

Ситуационные вопросы

Определение: выявление фактов о текущей ситуации клиента.

Примеры:

Какие у Вас основные требования к поставщикам?

О каких товарах спрашивают покупатели?

Как выстроено продвижение товаров?

Каковы планы на этот период?

Планируете ли расширять ассортимент?

Проходят ли продавцы обучение?

Какие сегменты представлены?

На какие цели ориентир в стратегии на этот

Ситуационные вопросы

Воздействие: наименее мощный из всех

вопросов СПИН: отсутствие связи с успехом.

Большинство людей задают их слишком много, утомляя собеседника.

Совет: сократите количество ненужных вопросов, получив информацию о клиенте заранее.

Проблемные вопросы

Определение: вопросы о проблемах, трудностях, недовольстве клиента, решение которых связано с нашим предложением.

Примеры:

Всё ли Вас устраивает в текущей ситуации?

Хотелось бы Вам что-либо улучшить?

Не сталкиваетесь ли Вы с текучкой продавцов?

Почувствовали ли Вы, что конкуренция усиливается?

Отражается ли на вас снижение покупательной способности населения?

Повлияли ли санкции на Ваши продажи?

Эффективны ли маркетинговые акции и реклама?

Проблемные вопросы

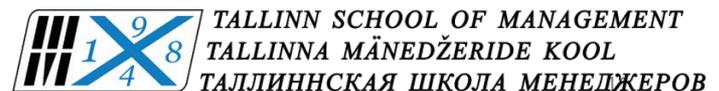
Воздействие: более сильное, чем у Ситуационных вопросов. По мере приобретения опыта продаж менеджеры задают больше Проблемных вопросов.

Совет: подумайте о своих товарах и услугах с

точки зрения проблем, которые они решают

для клиентов, а не о характеристиках,

торыми они обладают.



Извлекающие вопросы

Определение: вопросы о последствиях или воздействии проблем покупателя, решение которых связано с нашим предложением.

Примеры:

А что, если не обучать продавцов?

А если конкуренты расширят ассортимент и объявят акции? Если они откроют ещё точки?

Как отреагируют клиенты на отсутствие этих товаров?

Что будет, если Вы не освободите время для стратегических вопросов?

Какие риски Вы видите, если этот вопрос не

Извлекающие вопросы

Воздействие: самые действенные из всех вопросов СПИН. Лучшие продавцы задают много извлекающих вопросов.

Совет: эти вопросы сложнее всего задавать. Тщательно планируйте их до начала ключевых встреч. Высока опасность спровоцировать конфликт, поэтому уделяйте особое внимание деликатности формулировок и чувствуйте уместность момента, когда

стоит такой вопрос задать, а когда и воздержаться.

Направляющие вопросы

Определение: вопросы о ценности или полезности предлагаемого решения.

Примеры:

Как планируете решать вопрос?

Как думаете, может ли наше предложение решить этот вопрос?

Можем ли мы чем-то быть полезны?

Как считаете, что лучше всего поможет?

Какое предложение Вы бы сочли лучшим в этой ситуации?

Интересно ли Вам, если мы предложим решение?

Направляющие вопросы

Воздействие: покупатели оценивают встречи с большим количеством Направляющих вопросов, как полезные и конструктивные.

Совет: пользуйтесь этими вопросами для того, чтобы покупатель сам рассказывал Вам о выгодах Вашего предложения.

Рецепт успеха в крупных продажах

Предупреждение возражений

Возражение Почему клиент неправ? Какой вопрос можно задать, чтобы предупредить возражение?

Исследование переговорной ситуации – «вычерчивание»

Новые возможности

Два приятеля **Менеджер** и **Программист** создали перспективный инновационный проект. Долго участвовали в разных акселераторах, искали инвестиции. С огромным трудом им удалось привлечь **Инвестора** за 51% доли в компании. Однако пандемия коронавируса развернула ситуацию на 180 градусов. Сервис, созданный друзьями – облачная платформа для организации видеоконференций, начал расти каждый день в геометрической прогрессии. Беда только в том, что многие функции ещё не доработаны, а большая часть пользователей имеют бесплатные базовые аккаунты. Начали поступать жалобы и разлетаться негативные отзывы клиентов. На срочную доработку нужны ещё деньги. Много и очень срочно!

Роли и интересы:

Сторона А) Менеджеры: менеджер и программист — надо ловить момент! Инвестор должен дать больше денег, чтоб оправдать 51%! Но опасаются, что даже с деньгами не получится быстро сделать необходимую доработку, т.к. программист видит серьёзные проблемы в базовом продукте и считает нужным вообще остановить на время привлечение клиентов, пока не потеряли репутацию окончательно.

Сторона Б) Инвесторы: инвестор и финансовый директор — рады такой удаче, не видят смысла в увеличении инвестиций. Надо прекращать историю с бесплатными аккаунтами и развиваться на заработанные бизнесом деньги.

Новые возможности

Два друга **Менеджер** и **Программист** создали перспективный инновационный

проект. Долго участвовали в разных акселераторах, искали инвестиции. С огромным

трудом им удалось привлечь **Инвестора** за 51% доли в компании. Однако пандемия

коронавируса развернула ситуацию на 180 градусов. Сервис, созданный друзьями –

облачная платформа для организации видеоконференций, начал расти каждый день в

геометрической прогрессии. Беда только в том, что многие функции ещё не

доработаны, а большая часть пользователей имеют бесплатные базовые аккаунты.

Роли и интересы:

Сторона А) Менеджеры: менеджер и программист — [?] надо ловить момент!

[?] Инвестор должен дать больше денег, чтоб оправдать 51%! Но опасаются, что [?] даже с [?]

[?] деньгами не получится быстро сделать необходимую доработку, т.к. [?]
[?] программист [?]

[?] видит серьёзные проблемы в базовом продукте и считает нужным вообще [?]
остановить [?]

на время привлечение клиентов, пока не потеряли репутацию окончательно. [?]

Сторона Б) Инвесторы: инвестор и финансовый директор — рады такой [?]
удаче, не [?] [?] [?]

видят смысла в увеличении инвестиций. Надо прекращать историю с

Алгоритм подготовки к переговорам

1. Прочтение переговорной ситуации.
2. Выслушивание переговорной ситуации.
3. Экспресс-анализ переговорной ситуации: выявление пустого и твёрдого, обозначение вопросов, требующих уточнения. «Вычерчивание» ситуации.
4. Выделение основных конфликтов.
5. «Упаковка» ситуации.
6. Анализ переговорной ситуации по 8 слоям из каждой роли.
7. SWOT-анализ ролевых сочетаний.
8. Разработка предложений разрешающих конфликт.
9. Прогноз возможных социальных ролей.
10. Разработка стратегии переговоров.
11. Подбор приёмов для реализации выбранной стратегии.
12. Настрой на переговоры.

Корневой конфликт

В условиях изменившейся ситуации (форс-мажора) стороны по-разному оценивают перспективы развития, источники, сроки и размеры дополнительного финансирования проекта.

Стратегическая цель

Прийти к единому пониманию перспектив развития проекта в новой рыночной ситуации, найти взаимоприемлемое решение по размеру, срокам и источникам финансирования проекта или выхода из него.

Слои переговоров

1. Экономический
2. Юридический
3. Технологический
4. Технический
5. Эстетический
6. Эмоциональный
7. Психологический
8. Этический



Исследование переговорной ситуации – SWOT

Ситуация «Новые возможности».

Ролевое сочетание *Инвесторы -> Менеджеры*

**Сильные стороны
(Strengths)**

**Слабые стороны
(Weaknesses)**

**Возможности
(Opportunities)**

**Угрозы
(Threats)**



МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ФЕДЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ



TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEDŽERIDE KOOL
ТАЛЛИНСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

Исследование переговорной ситуации – SWOT

Ситуация «Новые возможности».

Рольевое сочетание *Инвесторы -> Менеджеры*

Сильные стороны

(Strengths)

- ✓ 51% - решающий голос при принятии решений.
- ✓ Статус инвестора, финансы.
- ✓ Действующие договорённости / Изменение договорённостей задним числом.
- ✓ Право задавать вопросы, право принять решение по конкретной ситуации, роль рассматривающего предложения.

Слабые стороны

(Weaknesses)

- ✓ Недостаток информации и экспертизы по продукту и проекту.
- ✓ Конкуренция.
- ✓ Деньги уже вложены.
- ✓ Нет возможности принятия единоличных решений.
- ✓ Зависимость от партнёров.

Возможности

(Opportunities)

- ✓ Прояснить ситуацию, увидеть новый БП и цифрованную выгоду от доп финансирования, найти взаимоприемлемые решения: платные аккаунты, привлечение доп инвестора, кредитование, взнос в уставный капитал всех партнёров, увеличение доли и т.п.
- ✓ Партнёрская позиция соучредителей.
- ✓ Сменить команду проекта, выкупив долю.
- ✓ Проплатить свою долю другому инвестору.

Угрозы

(Threats)

- ✓ Недоговороспособность партнёров.
- ✓ непрофессионализм, отсутствие расчётов и понимания перспектив у партнёров.
- ✓ Проблемы в базовом продукте.
- ✓ Финансовые потери и репутационный ущерб.
- ✓ Провал проекта и потеря вложенных средств.

Исследование переговорной ситуации – SWOT

Ситуация «Новые возможности».

Ролевое сочетание *Инвесторы -> Менеджеры*

Сильные стороны

(Strengths)

- ✓ 51% - решающий голос при принятии решений.
- ✓ Статус инвестора, финансы.
- ✓ Действующие договорённости / Изменение договорённостей задним числом.
- ✓ Право задавать вопросы, право принять решение по конкретной ситуации, роль рассматривающего предложения.

Возможности

(Opportunities)

- ✓ Прояснить ситуацию, увидеть новый БП и цифрованную выгоду от доп финансирования, найти взаимоприемлемые решения: платные аккаунты, привлечение доп инвестора, кредитование, взнос в уставный капитал всех партнёров, увеличение доли и т.п.
- ✓ Партнёрская позиция соучредителей.
- ✓ Сменить команду проекта, выкупив долю.
- ✓ Проплатить свою долю другому инвестору.

Слабые стороны

(Weaknesses)

- ✓ Недостаток информации и экспертизы по продукту и проекту.
- ✓ Конкуренция.
- ✓ Деньги уже вложены.
- ✓ Нет возможности принятия единоличных решений.
- ✓ Зависимость от партнёров.

Угрозы

(Threats)

- ✓ Недоговороспособность партнёров.
- ✓ Испорченные отношения.
- ✓ Непрофессионализм, отсутствие расчётов и понимания перспектив у партнёров.
- ✓ Проблемы в базовом продукте.
- ✓ Финансовые потери и репутационный ущерб.
- ✓ Провал проекта и потеря вложенных средств.

ПРАКТИКУМ

1. Сформулируйте управленческое решение по кейсу.
2. Какие возражения вашего оппонента оно может вызвать?
3. Подумайте, какие вопросы возможно задать, чтобы предотвратить эти возражения? Какие вопросы приведут вашего оппонента к этому решению?
4. Составьте весь «путь вопросов» для этого решения по технике SPIN: ситуационные, проблемные, извлекающие и направляющие.



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ БОРЬБА

«Каждый из нас управляет миром, хотя, может быть, делает это плохо. Камень на дороге управляет повозкой. Ребенок еще и говорить не умеет, а уже управляет родителями. Собака управляет хозяином, а кошка – собакой. Все управляют всеми.

Не стыдно управлять миром, стыдно делать это плохо».

Владимир Тарасов

из книги "Технология жизни: книга для героев"

О технологии «Управленческий поединок»



Управленческие поединки — это авторская социальная технология, разработанная [В. К. Тарасовым](#) и применяемая для обучения, развития и оценки руководителей и персонала. Управленческий поединок — это интеллектуальное публичное единоборство двух игроков, где каждый стремится показать своё мастерство в решении заданной конфликтной управленческой ситуации, выступая в разных ролях. Мало только добиться результата — желательно сохранить отношения и остаться положительным



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ



МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ФЕДЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ



TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEDŽERIDE KOOL
ТАЛЛИННСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

Парный управленческий поединок



Две Команды, состоящих каждая из двух Игроков, за столом переговоров должны разрешить конфликтную ситуацию – договориться на взаимоприемлемых условиях.

Парный управленческий поединок

Время

У каждой Команды по 5 минут собственного времени. До запуска часов на своём времени Команда задаёт роли себе и Команде-оппоненту, после чего должен состояться диалог, в ходе которого стороны стремятся прийти к некоему соглашению.



МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ФЕДЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ



TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEDŽERIDE KOOL
ТАЛЛИННСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

Парный управленческий поединок

Роли

Команда, чей раунд начинается, задаёт роли следующим образом:

«Мы – Сторона А, Вы – Сторона Б. Я – в роли такой-то, а мой коллега – такой-то»,

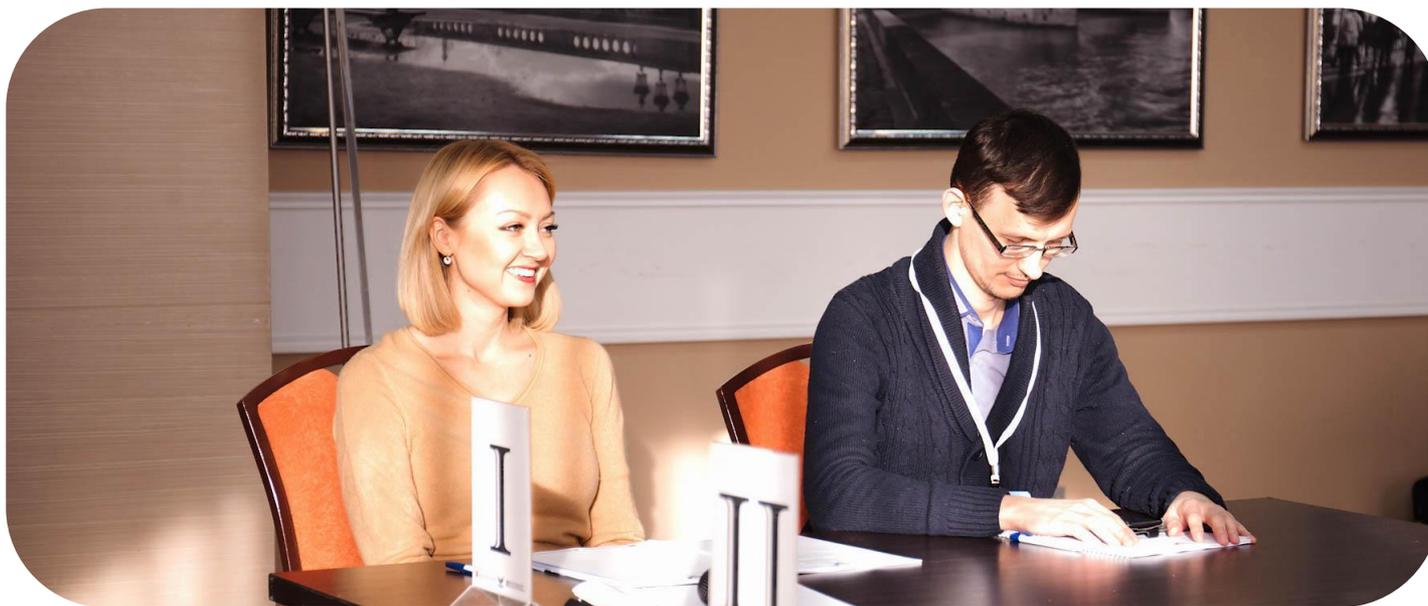
после чего Команда-оппонент представляет роли своих



Парный управленческий поединок

Переход хода

Любой Игрок Команды может передать ход в любой момент на своём времени. Для этого нужно сказать «переход хода» и нажать соответствующую клавишу на часах. С этого момента начинается время Команды-оппонента и в этом раунде уже она задаёт роли. По истечению всего времени Команды ход к оппоненту переходит автоматически.



МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ФЕДЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ



TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEDŽERIDE KOOL
ТАЛЛИННСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

Парный управленческий поединок

Протест

При нарушении правил может быть заявлен любым Игроком Команды в любой момент поединка. В разборе протеста участвуют только Игрок его заявивший и Арбитр. На время протеста останавливается время. После протеста поединок продолжается с реплики Команды, чей Игрок заявил протест.



Парный управленческий поединок

Вводные

- ✓ **Правомерные** – дополняющие, конкретизирующие ситуацию. Не изменяющие её суть в пользу одного из игроков.

- ✓ **Неправомерные:**
 - А) прямо противоречат условиям ситуации.
 - Б) прямо противоречат условиям, правомерно введённым ранее.
 - В) прямо не противоречат условиям ситуации, но маловероятны и лишают переговоры смысла, выхолащивают ситуацию – «рояли в кустах».

Парный управленческий поединок

Пауза

Взять паузу на 1 минуту может любой Ирок Команды, но только на своём времени.



Парный управленческий поединок Судьи



Парный управленческий поединок

Требования к судейству:

- принимать решение и комментировать согласно критериям коллегии.
- оценивать по принципам «как в жизни» и «здесь и сейчас».
- формулировать обратную связь позитивно - так, чтобы её возможно было принять с благодарностью.
- комментировать точно, опираясь на конкретные реплики игроков (рекомендуем делать записи).
- комментировать лаконично - до 1 минуты.
- давать обратную связь каждой Команде.
- оценивать из роли своей коллегии командное взаимодействие.
- оценивать качество вводных: видеть «рояли в кустах» и «КОСТЫЛИ».

Парный управленческий поединок

Критерии коллегии «Нанимающиеся на работу»

Начало комментария: «Я бы нанялся на работу к Команде №...»

- **управленческая компетентность**: умение развивать дело и руководить, точность постановки задач, прозрачность требований, понятное распределение ответственности, возможности для роста и т.п.

С кем вы будете расти и в карьере, и в финансах, а ваша компания - процветать.

- **комфорт взаимодействия**: умение держать слово, честность и справедливость. умение слышать и давать конструктивную обратную связь, эмпатия, человечность, способность защитить интересы подчинённых, способность признавать и исправлять ошибки, нести личную ответственность и т.п.



МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ФЕДЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ



TALLINN SCHOOL OF MANAGEMENT
TALLINNA MÄNEDŽERIDE KOOL
ТАЛЛИННСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

Парный управленческий поединок

Критерии коллегии «Отправляющие на переговоры»

Начало комментария: «Я бы отправил на переговоры Команду №...»

- **достижение цели:** умение не просто обозначить описанные в «ролях и интересах» кейса позиции, но и понять и достичь истинные цели роли, а также способность поменять стратегию при изменившихся условиях в течение переговоров.
- **арсенал переговорщика:** перехват и удержание управления, адекватность картины мира, уместное и эффективное применение приёмов ведения переговоров, их разнообразие, качество аргументов, сила-скорость-точность, предложения, разрешающие конфликт, сохранение отношений, стратегическое мышление, подготовка к переговорам.

Парный управленческий поединок

Критерии коллегии «Доверяющие собственность»

Начало комментария: «Я бы доверил собственность Команде №...»

- **профессиональное доверие**: профессионализм, управляемость, управление ресурсами (деньгами, недвижимостью, репутацией, временем, командой, клиентами, связями, интеллектуальной собственностью) и т.п.

- **человеческое доверие**: соблюдение договорённостей, честность, открытость, умение слышать, способность жертвовать личными интересами ради дела.



До встречи на занятиях!

Константин Селянин

mob. +7 (912) 243-40-61

e-mail: selyaninkp@gmail.com

Ольга Сероглазова

mob. +7 (922) 134-77-60

e-mail: ou.seroglazova@gmail.com

[Уральская Школа Переговоров](#)