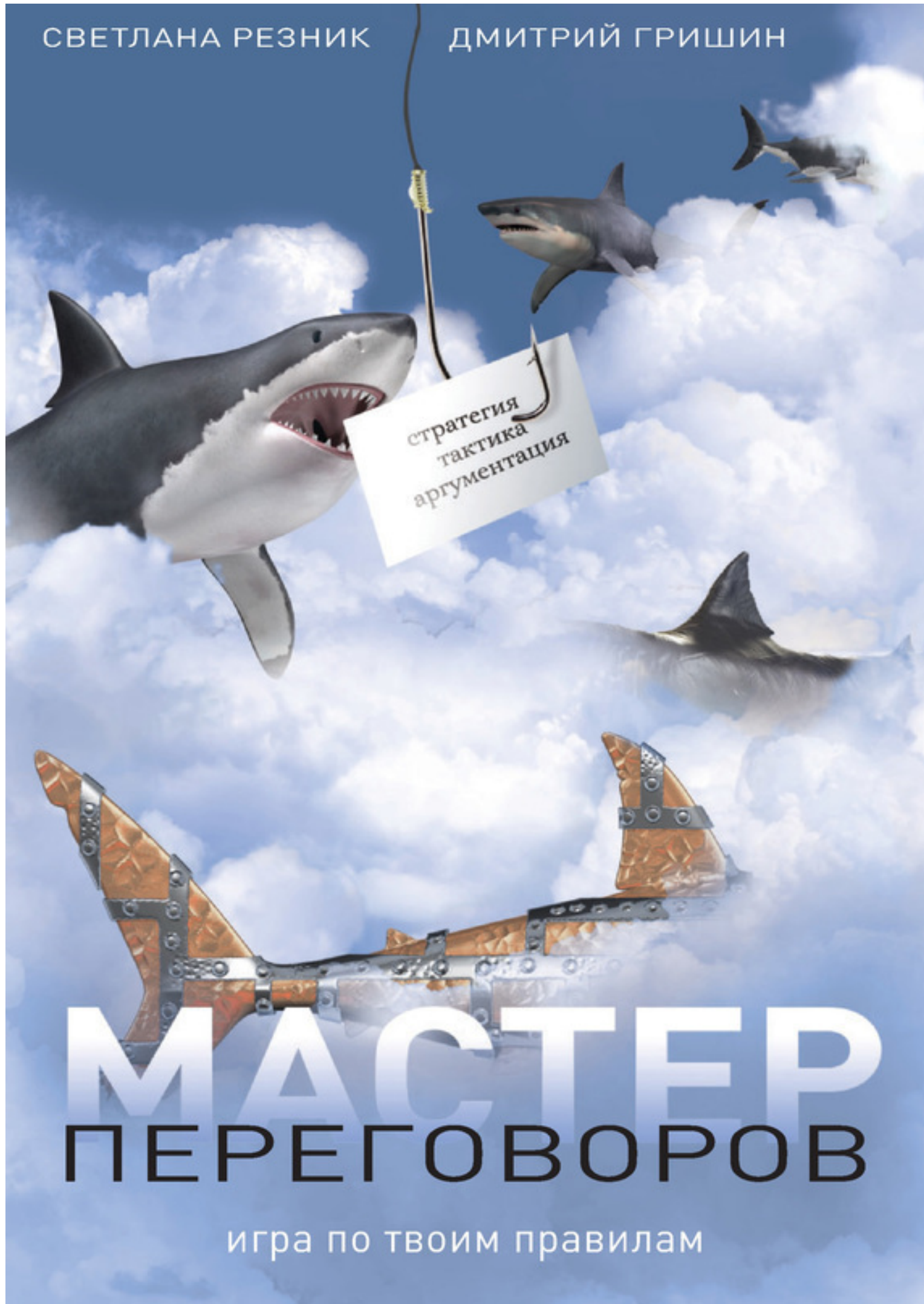


СВЕТЛАНА РЕЗНИК

ДМИТРИЙ ГРИШИН



стратегия
тактика
аргументация

МАСТЕР ПЕРЕГОВОРОВ

игра по твоим правилам

Деловой бестселлер (РИПОЛ)

Светлана Резник

**Мастер переговоров.
Игра по твоим правилам**

«РИПОЛ Классик»

2016

УДК 65.0
ББК 65.290-2

Резник С. Г.

Мастер переговоров. Игра по твоим правилам /
С. Г. Резник — «РИПОЛ Классик», 2016 — (Деловой
бестселлер (РИПОЛ))

ISBN 978-5-386-09351-8

«Мастер переговоров. Игра по твоим правилам» — настольная книга для бизнесменов-практиков: избранные рекомендации бизнес-консультантов, за плечами которых более 5000 сложных деловых переговоров с собственниками и топ-менеджерами ведущих мировых компаний, а также содержательные кейсы, практические задания и тесты для формирования вашего индивидуального стиля переговоров.

УДК 65.0
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-386-09351-8

© Резник С. Г., 2016
© РИПОЛ Классик, 2016

Содержание

Предисловие	6
От авторов	7
Мастер переговоров	8
Введение	8
Глава 1	9
Что для вас переговоры	9
Успех или провал	10
Глава 2	14
Подготовка к проведению	14
У вас есть цель?	16
Преимущества планирования	22
Информационное обеспечение	24
Место и время – это важно	28
Организация пространства	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Светлана Резник Дмитрий Гришин Мастер переговоров Игра по твоим правилам

© Резник С. Г., текст, 2016

© Гришин Д. В., текст, 2016

© Издание, оформление. ООО Группа Компаний «РИПОЛ классик», 2016

Переговоры – ежедневная реальность менеджеров, руководителей и собственников бизнеса. Умение проводить их эффективно – ключ к тому, чтобы быть успешными, не тратить время впустую, находить адекватные решения, не только укреплять, но и развивать бизнес.

«Мастер переговоров» – настольная книга для бизнесменов-практиков. Созданная на основе авторского тренинга, она содержит избранные рекомендации бизнес-консультантов, за плечами которых более пяти тысяч сложных деловых переговоров с собственниками и топ-менеджерами ведущих мировых компаний, а также содержательные кейсы, практические задания и тесты для формирования вашего индивидуального стиля переговоров, секреты точной аргументации и правила делового этикета.

Светлана Резник – преподаватель МГУ им. М. В. Ломоносова, автор серии книг «Большие деньги для маленьких». Более 20 лет работает в сфере управления проектами, в разные годы возглавляла фонды прямых инвестиций в России и за рубежом.

Дмитрий Гришин – специалист в области слияний и реорганизаций, а также IT-консалтинга. В разные годы руководил проектами в банковской сфере, государственных холдингах и монополиях.

Предисловие

Тема деловых переговоров, которые на современном этапе развития мирового сообщества являются не только механизмом урегулирования конфликтных ситуаций в деловой среде, но и главным механизмом осуществления сотрудничества между компаниями разных стран, не теряет своей актуальности.

Выстраивая стратегию и тактику переговоров, выбирая аргументацию, необходимо учитывать социокультурные особенности собеседников, их психологию, привычки и склонности. Эти знания помогают быстрее найти общий язык с партнерами по деловым переговорам, повысить эффективность коммуникационного процесса в достижении своих целей.

Деловые коммуникации являются основой для формирования и успешного функционирования внутренней среды любой организации. Ежедневная управленческая деятельность состоит из переговорного процесса с внутренними и внешними контрагентами. Одной из задач современного руководителя является повышение эффективности деловых переговоров, то есть возможность достигать поставленной цели за более короткий отрезок времени.

Книга «Мастер переговоров. Игра по твоим правилам» будет интересна как молодым руководителям, так и опытным практикам переговорного процесса.

Желаю читателям достигать своих целей посредством эффективных деловых коммуникаций!

Вице-Президент Фонда Сколково по грантам и экспертизе Кирилл Булатов

От авторов

Данная книга подготовлена на базе специального курса «Искусство проведения деловых переговоров», разработанного Светланой Григорьевной Резник для проведения семинаров и тренингов.

В основу курса положено понимание делового общения как взаимодействия и взаимобмена информацией.

Пособие представляет собой оригинальную по структуре и логике изложения авторскую работу, основанную на анализе значительного количества современной отечественной и зарубежной литературы, посвященной переговорному процессу.

При написании работы авторами был проведен анализ многочисленных деловых переговоров, участие в которых посчастливилось принять в рамках работы бизнес-консультантом в сфере управленческого консультирования.

За годы практического консультирования накоплен опыт проведения более пяти тысяч деловых переговоров с собственниками, директорами и топ-менеджерами отечественных и зарубежных компаний в различных отраслях экономики. Все лучшее и практичное нашло отражение в данной книге.

Авторы опирались на часто задаваемые вопросы слушателей специального курса по проведению деловых переговоров на коммерческих семинарах и тренингах для предприятий, а также лекционных и семинарских занятиях в магистратуре экономического факультета МГУ им. Ломоносова.

В каждой главе книги представлены «бизнеспримеры» процесса деловых переговоров реальных предприятий и их трактовка, что позволит читателю провести аналогию со своей деловой практикой.

Отличительной особенностью данной работы является компоновка изложения, рассчитанная как на начинающих переговорщиков, так и на бизнесменов-практиков. Наличие в книге большого количества схем и рисунков позволит с наименьшими временными затратами и в доступной форме воспринять основные аспекты и немаловажные нюансы переговорного процесса.

Авторы выражают искреннюю признательность и благодарность всем деловым людям, которые в разные годы и по самым разным вопросам являлись партнерами по переговорам, а также слушателям своих курсов за ценные советы по форме подачи материала.

Предназначено для бизнесменов, менеджеров, студентов и всех желающих добиваться своей цели путем убеждения.

Удачи на переговорах!

Мастер переговоров

Введение

В один из российских банков мы с заказчиком приезжали на деловые переговоры уже четвертый раз. Целью наших встреч была организация финансирования сделки для крупного клиента, в тот момент не имеющего формальных оснований для получения кредитных ресурсов.

На переговорах такого уровня клиент всегда присутствовал сам с «группой поддержки», состав которой менялся в зависимости от специфики обсуждаемых проблем. На некоторые встречи приглашались юристы, специалисты по ВЭД, финансисты, аудиторы.

Неизменным участником всех этапов переговорного процесса оставался представитель консалтинговой компании, руководитель данного проекта, отвечающий за результат. Но ответственность была не единственной причиной для постоянного присутствия.

К управляемым факторам маркетинга следует отнести качество, цену товара, каналы продвижения, которые обеспечивают фирме возможность приспособиться к местным, изменяющимся условиям.

После первого этапа проведенных переговоров стало понятно, что общение генерального директора компании, т. е. заказчика, с вице-президентом банка напоминает беседу между слабослышащим испанцем и заикающимся китайцем, каждый из которых говорит на родном языке. То есть полное отсутствие взаимопонимания. И присутствие руководителя проекта на переговорах требовалось не столько для оптимального финансирования сделки, сколько для «перевода» с русского на русский.

Были ли это единственные деловые переговоры с участием такого «переводчика»? Конечно нет.

Собеседникам прийти к соглашению не просто, если предложения генерального директора компании ограничиваются только междометиями, а вице-президент банка в ответ на любой вопрос с африканской страстью рисует схемы.

Вам не нужен «переводчик». Вы сами в состоянии спланировать переговорный процесс и добиться блестящего результата. Материалы, изложенные в этой книге, вам помогут.

Читайте и применяйте на практике. Это все, что вам нужно. Ничего лишнего. Хотите знать больше? В конце книги приводится список литературы, знакомство с которой позволит вам больше узнать о психологическом аспекте переговорного процесса, применении техник нейролингвистического программирования, управлении конфликтом.

Для подготовки к деловым переговорам и эффективному проведению каждого этапа беседы используйте эту книгу. В ней вы найдете большое количество схем и таблиц, что важно для читателей, предпочитающих графическое восприятие информации. Для анализа своих побед и неудач делайте заметки на полях. И ваши победы в переговорном процессе станут еще более весомыми, а неудачи незначительными.

Глава 1

Искусство или навык

В этой главе:

о Что для вас переговоры

о Успех или провал

Что для вас переговоры

Вы заметили, что мы обращаем гораздо больше внимания на мудрые мысли, когда их цитируют, чем когда мы встречаем их у самого автора?

Филип Камертон

На сегодняшний день единого и всеми признанного определения для деловых переговоров не существует. Люди самых разных специальностей в своей профессиональной деятельности ежедневно ведут переговорный процесс, даже не задумываясь о его сложности и многогранности. Люди ведут переговоры по-разному: иногда с удовольствием, иногда с трудом, порой с превосходным результатом или нулевым.

Деловые переговоры отличаются от простой беседы собственно тем, что это разговор по делу. По крайней мере, для инициатора переговоров. Иницируя переговорный процесс, мы рассчитываем на определенный результат. По разным причинам, порой объективным и не зависящим от нас, мы не достигаем намеченной цели. Каждый из нас, хотя бы раз в жизни, сталкивался с ощущением «монолога в пустоту».

Любого переговорщика раздражают «твердолобость» собеседника, отсутствие гибкости. Вы приводите тысячу разумных доводов в свою пользу, а в ответ получаете «маниакальное» стремление настоять на своем во что бы то ни стало. Разочарование, бессилие или раздражение становятся вашими спутниками после неудачи на переговорах такого формата. Справедливости ради, стоит признать, что и сами-то мы уступить не любим.

Первое правило переговорщика можно сформулировать так: полученный результат переговоров достигнут здесь и сейчас. Изменив некоторые весьма существенные параметры, можно повлиять на результат. Что подлежит изменению? Тема переговоров с этим же собеседником, место и время, подготовка к переговорному процессу, собственно собеседник.

→ Чего стоят наши усилия на работе, если мы не можем убедить коллегу, партнера по бизнесу, акционеров, подчиненного в своей правоте? Чего стоят наши самые весомые доказательства, если мы не в состоянии аргументированно противостоять оппонентам?

→ Сколько стоит «блестящая» бизнес-идея, если мы не можем донести ее до единомышленников?

→ Чего стоят наши лучшие деловые качества, если мы не в силах продемонстрировать их на деловых переговорах?

→ Сколько стоят наши усилия по преодолению конфликтных ситуаций и каков результат конфликтных переговоров?

Что такое деловые переговоры?

Получая из химчистки свой костюм в пятнах, вы, совершенно справедливо, призываете приемщицу выполнить условия договора. Она в очередной раз уговаривает вас носить вещи аккуратней. Вы вступаете в переговоры. Вариантов развития событий множество, и зависят они от различных факторов влияния. Вы можете договориться о повторной чистке бес-

платно, разругаться «в пух и прах» и уйти, хлопнув дверью, призвать для разрешения конфликта третью сторону: комитет по защите прав потребителей, суд, или, безропотно получив вещь, которую впоследствии выбросите, уйти. От того, как вы проведете переговорный процесс, зависит результат.

Закключая долгосрочный договор аренды, вы предлагаете арендодателю исключить стоимость капитального ремонта, проведенного за ваш счет из будущих арендных платежей. В случае удачного результата переговоров, вы почти год можете не думать об аренде. В противном случае, ваши расходы существенно возрастают.

Все это переговоры, результат которых, как правило, выражается определенной суммой. Каждый день, трудясь на этом поприще, вы имеете возможность приумножать или терять деньги. Выбор за вами. Что для вас деловые переговоры? Способ достижения цели? Способ приумножения материального благосостояния? Ежедневный стресс из-за невозможности доказать свою правоту?

Специалисты переговорного процесса приводят свои определения.

Переговоры – это сложный процесс, участники которого вступают в различные взаимоотношения, используя при этом разные приемы влияния друг на друга. Наибольшая сложность состоит в том, чтобы организовать переговорный процесс в целом и управлять им в течение всей встречи.

Переговоры – это область знаний и усилий, направленных на завоевание расположения людей, от которых мы чего-то хотим (Х. Кохен).

Переговоры – это структурированное взаимодействие между людьми, основывающееся на определенных правилах. Переговоры без правил очень скоро перерастают в скандал (Д. О'Коннор).

Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. Переговоры предполагают совместную деятельность участников со смешанными интересами. Переговоры – это менеджмент в действии (Н. П. Романова).

Что для вас переговоры? Достигаете ли вы своих целей легко и непринужденно с помощью переговорного процесса? Зарабатываете ли достаточно средств, проводя деловые переговоры ежедневно? Получаете ли от собеседника то, что хотите, то, зачем пришли?

В любом случае, мастерство в переговорном процессе – один из самых необходимых навыков во все времена. А искусство «убедить кого угодно и в чем угодно» ценится в любом социуме.

Успех или провал

Проведенные специалистами замеры расходования рабочего времени позволяют сделать вывод, что современный деловой человек более 70 % времени тратит на общение.

Каждое рабочее утро десятки тысяч менеджеров по продажам в нашей стране снимают телефонную трубку для того, чтобы начать переговорный процесс, нацеленный на результат: продажа товара или услуги. «Доброе утро, я хотел бы предложить вам...» – говорят они. У кого-то получается лучше, что ведет к безбедному существованию, другие не приобретают практически ничего. В то же время в этой же стране десятки тысяч менеджеров по закупкам ведут деловые переговоры с единственной целью – заключить выгодную сделку, которая, в свою очередь, приведет к безбедному житью. То есть разговор о переговорном процессе – это всегда разговор о деньгах. Вы хотите терять или приумножать? Ответ на этот вопрос очевиден.

Результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, сотрудниками и клиентами, взаимоотношения с другими организациями и, в целом, эффективность бизнеса напрямую зависят от умения вести деловые переговоры.

Одним из самых важных навыков в деловом мире является искусство проведения деловой беседы: понимания переговоров как процесса общения, умелой организации беседы, реализации личных конкурентных преимуществ в разных фазах (от подготовки переговоров до разрешения конфликтной ситуации).

Из своего опыта каждый знает, что если переговоры «проиграны» (т. е. их инициатор не достиг намеченной цели), то проводить повторный раунд на ту же тему с другими аргументами очень тяжело, а иногда и безнадежно. Собеседник по этому вопросу уже вынес суждение и вряд ли захочет менять свое мнение по решенному для него вопросу.

Деловые переговоры не имеют ничего общего с бытовым спором или скандалом. Опыт деловых бесед показывает, что в словесном поединке почти невозможно заставить партнера изменить свое мнение. Поэтому такое серьезное значение уделяется подготовке к проведению переговоров и прежде всего информационному обеспечению, выбору места и времени, подбору участников. Для достижения коммерческого успеха не лишним будет овладеть приемами аргументации, способами влияния на собеседника, приемами нейтрализации возражений.

Каждый из нас может вспомнить самые успешные переговоры в своей жизни, когда результат превзошел все ожидания, и «провальную» деловую беседу, результатом которой стало ощущение впустую потраченного времени.

Умение продуктивно и бесконфликтно вести деловые переговоры – необходимые качества для того, кто хочет добиться успеха в бизнесе, и показатель общей культуры.

Среди наших умений найдется немного столь же важных, как умение убеждать. **Не стоит путать с «горячностью и страстью» в отстаивании своих позиций**, которые автору часто приходится наблюдать, присутствуя на деловых переговорах различного ранга. «Эмоциональный напор», как правило, настораживает партнера по переговорам, поскольку позволяет сделать вывод о чрезвычайной значимости результата переговорного процесса. Коль скоро вы уж оказались за столом переговоров, каждый из собеседников понимает, что этим заинтересованность выражена. Не стоит «напирать» дополнительно.

Однако из каждого правила есть исключения. Например, в случае обеспокоенности проблемами вашего собеседника, которыми он поделился во время переговоров, эмоциональная окраска вашей реакции будет уместной. Одним из распространенных приемов при пассивном слушании собеседника является так называемое «подсоединение». В этом случае вы выражаете уместные и естественные эмоции, давая понять, что хорошо представляете и разделяете чувства партнера по переговорам. Он этой реакции ждет. А как известно, подача требуемой эмоциональной реакции на посыл собеседника – верный способ достижения взаимопонимания. И, как результат, успех. Мы часто используем этот прием в бытовой жизни.

До слез обиженная девушка звонит своей подруге, изливая гнев в рассказе «о неверном». На другом конце телефонной линии наилучшей реакцией в такой ситуации является «поддакивание»: «да, да...», «как он мог!», «действительно, мерзавец...».

Используйте прием «присоединения», если собеседник ждет вашей поддержки, и одобрения или прием «поддакивания», если ваш партнер по переговорам эмоционально напорист. Выплеснув эмоции, скорее всего, переговорщик перейдет к делу.

Ваш спокойный и уверенный внешний вид сослужит вам хорошую службу не в одном переговорном процессе. Позвольте себе быть победителем. «Не напирать»!

Чем громче он твердил о своей честности, тем тщательнее мы пересчитывали свои столовые ложки.

Ралф Эмерсон

Искусству проведения деловой беседы уделялось значительное внимание еще в античные времена. Величайшие умы человечества внесли свой вклад, сделав умение вести переговоры и наукой, и искусством. Некоторые афоризмы, посвященные переговорному процессу, вы найдете в этой книге. Использование цитат, пословиц, афоризмов является разновидностью одного из приемов убеждения, называемого «ссылкой на авторитет». Пользуйтесь этим приемом для достижения успеха в переговорном процессе. Прием работает.

Переговоры – довольно сложный и ответственный процесс, в ходе которого затрагиваются проблемы двусторонних и многосторонних отношений. Разумеется, деловые переговоры о получении скидки при формировании договора поставки пельменей, произведенных на местном заводе, в магазин отличаются от международных переговоров о получении той же скидки при формировании договора поставки нефтепродуктов из одной страны в другую. Но ни в том, ни в другом случае не избежать основных этапов и стадий переговорного процесса.

Условно деловые переговоры можно разделить на три этапа:

1. Каждая из сторон анализирует существующие проблемы, изучает материалы по теме, составляет представление о членах делегации.
2. Процесс ведения переговоров.
3. Анализ результатов.

Как показывает практика, овладение переговорным процессом – дело крайне сложное. В связи с этим во многих странах работает немалое количество консультационных центров по технике ведения переговоров. Ежегодно их число растет и в России.

Тактически переговоры могут вестись в трех вариантах.

- «Поле битвы» – вариант основан на противостоянии сторон. Такой подход встречается достаточно часто, хотя и ведет к нулевому результату.
- «Дружественный» – вариант противоположен первому. Более слабая сторона дает понять, что ждет от партнера уступок. Такой подход в деловой практике встречается крайне редко.
- «Рациональный» – основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемых решений. Такой подход продуктивен. Предполагает высокий уровень доверия между партнерами.

Помимо овладения техникой ведения деловых переговоров, «главными помощниками» в этом процессе являются чутье и слух. Большинство российских переговорщиков, ежедневно ведущих деловые переговоры по долгу службы (менеджеры, агенты, специалисты в различных областях любого ранга), никогда этому не учились. Многие интуитивно используют различные приемы и техники вполне успешно. Слушать и слышать своего партнера по переговорам, улавливать нюансы изменений в ходе переговоров позволяют не только специальные знания и навыки, но и жизненный опыт, а также длительный опыт ведения деловых переговоров.

Как это ни удивительно, за последние десятилетия международной теорией и практикой не предложено ни одного нового фундаментального принципа ведения деловых бесед. К слову, с имеющимися техниками еще работать и работать. К одним и тем же переговорам разные переговорщики применяют различные приемы исходя из личного опыта и собственных конкурентных преимуществ. Профессиональный переговорщик в одних деловых переговорах может использовать более десятка приемов для достижения максимального результата.

Деловые переговоры – не скучное занятие. Сам процесс чему-то учит. Основные аспекты переговорного процесса изложены в этой книге.

В современной жизни искусство ведения деловых переговоров не менее актуально, чем десятки и сотни лет назад. Это – ключ к успеху. Цель этой книги – предложить навыки, необходимые для проведения успешных и бесконфликтных деловых бесед.

Глава 2

Факторы влияния

В этой главе:

- о Подготовка к проведению
- о У вас есть цель?
- о Преимущества планирования
- о Информационное обеспечение
- о Место и время – это важно
- о Организация пространства

Подготовка к проведению

Убеждение – процесс или метод, посредством которого взгляды и поведение человека без принуждения подвергаются словесному воздействию других людей. Результат считается успешным, если партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить его положительные и отрицательные стороны, а также его место и значение среди других вариантов и условий.

Р. И. Мокшанцев

Считается, что переговоры нужны для того, чтобы договориться. Конечно, это справедливо. Основной функцией деловых переговоров является принятие совместного решения по проблеме, составляющей взаимный интерес. Принятие решения – основная, но не единственная функция переговорного процесса.

В случае если деловые переговоры не ограничиваются одной встречей, а предполагают несколько раутов, то часть из них может выполнять информационную функцию. Бывает, что деловые переговоры этим результатом и ограничиваются. В случае если одна из сторон не готова к компромиссам или переговорам предшествовал слабый подготовительный процесс, то, получив при встрече дополнительную информацию, признается нецелесообразность дальнейшего ведения переговоров.

Важное значение в переговорном процессе имеет своевременность предложения, выгодность, готовность каждого из партнеров по переговорам к совместным действиям. В реальной деловой жизни далеко не всегда партнерские отношения складываются гармонично. Партнеры могут лишь декларировать стремление к сближению в спорных вопросах, не имея реального желания или возможности двигаться навстречу друг другу. В этой связи часть переговорных раутов может быть направлена на улучшение коммуникаций, выяснение не только декларируемых, но и истинных целей партнера по переговорам, определение личных особенностей переговорщика. Поэтому переговоры, нацеленные на налаживание деловых связей и отношений, призваны выполнять коммуникативную функцию. Основной задачей таких переговоров будет обмен мнениями, суждениями, точками зрения, без принятия конкретного решения по различным вопросам.

Когда собеседники неплохо знают друг друга и в их переговорном опыте не одно принятое совместное решение, то функцией таких переговоров, как правило, является координация действий и регулирование принятых решений.

Одним из ключевых моментов успешного проведения деловых переговоров является подготовка к их проведению, так как «нет лучшего экспромта, чем **тщательно подготовленный** экспромт».

Прежде чем сесть за стол переговоров, определите, какова ваша цель. Отрадите ее максимально конкретно. Вы должны представлять результат, на который направлен ваш переговорный процесс. Чего вы хотите добиться в результате этой конкретной деловой беседы?

Проведение длительных, задушевных бесед в деловом мире уже не принято. У партнера останутся приятные впечатления от обаятельного собеседника. И все. Вряд ли второй раз вам выделят время, если нет необходимости излить душу или рассказывать о грандиозных планах. Если ваши деловые переговоры преследуют какую-то конечную цель, то следует иметь «карту» с маршрутом движения и четкое видение «пункта назначения».

Бизнес-пример

Два года назад один из наших лучших тренеров Сергей С. был приглашен своим приятелем-риелтором в крупную компанию, сотрудником которой он являлся. Приятель, специалист по продаже недвижимости, очень высоко оценивал профессиональные качества своего друга и рекомендовал его для проведения обучающих программ по продажам своему руководству. О цели встречи (заключение договора на проведение тренингов) друг сообщил Сергею как о практически решенном деле.

Знакомство с руководством и первые деловые переговоры состоялись в роскошном офисе риелторской компании. Предполагаемые заказчики встретили Сергея очень радушно. Подробно интересовались рынком тренинговых услуг, пытались определить конкурентные преимущества компании-исполнителя, вновь и вновь мягко вынуждая к приведению дополнительной аргументации. Через два часа деловой беседы потенциальные клиенты отлично ориентировались в рынке образовательных услуг. Конкурентному анализу, предоставленному Сергеем, мог бы позавидовать любой маркетолог в этой сфере. Расставались «со слезами умиления на глазах» и жесткой договоренностью созвониться в понедельник (надо переварить информацию). Очевидно, что никакой сделки потенциальные партнеры не заключили. У собеседников изначально были разные цели. Риелторская компания, обладая полной информацией о тренинговом рынке, наняла для проведения этих работ более дешевых тренеров.

Сергей – один из лучших тренеров, которых автору доводилось встречать, больше не совершал подобных ошибок.

Для человека, который не знает, к какой гавани он направляется, ни один ветер не будет попутным.

Сенека

Правила для профессионалов:

- проверяйте информацию от посредников по переговорам (они могут ошибаться);
- если потенциальными заказчиками анонсирована их цель четко и ясно, будет не лишним уточнить в первые 15 минут: «Мы встречаемся для обсуждения и подписания договора, я правильно понял?» (сэкономите время);
- ваше большое желание заключить выгодный договор при отсутствии такой цели у партнера позволит ему «выкачивать» максимум информации, если этот процесс не контролировать (подавайте «информационное блюдо» дозами и получайте что-то взамен – это справедливо, не стоит делать из переговоров курс экспрессобучения, что бывает не так уж редко).

Информационная власть над собеседником при ее разумном использовании позволяет гарантированно выигрывать раунд за раундом. Однако она теряет всякий смысл без понимания скрытых мотивов партнера по переговорам, поскольку его единственной целью может быть получение информации. Вы можете очень удивиться, узнав, какое количество псевдоклиентов и псевдопартнеров проходит через ваш офис с включенными диктофонами в карманах. Готовясь к деловым переговорам, рассматривайте разные варианты развития событий, постарайтесь уловить скрытые мотивы собеседника, анализируйте декларируемые цели партнера по переговорам. Используйте информационную власть для достижения своих целей дозированно и аккуратно. Проверяйте и перепроверяйте информацию, поступающую от посредников по переговорам. Вы можете обнаружить много противоречивого.

На первой стадии переговорного процесса важность предварительного анализа участников и ситуации сложно переоценить. Точная оценка партнера «напротив» – залог успешных деловых переговоров.

У вас есть цель?

Человек, которому повезло, – это тот человек, который сделал то, что другие только собирались сделать.

Жюль Ренар

«Какова ваша цель на этой встрече?» – спросила я у директора одного из небольших региональных заводов, производящих продукты питания, в ответ на его просьбу провести деловые переговоры с руководителем департамента закупок крупнейшей сетевой «розницы».

Все, что он хотел сказать по этому поводу, читалось на лице: «зачем уточнять очевидные задачи», «хорошая репутация столичных специалистов явно преувеличена», «зря я решил воспользоваться этим каналом для ускорения переговоров», «мои проблемы их не интересуют», «культурно отказывают». Пребывая в полном недоумении, директор ответил: «Заклучить договор поставки».

Ответ неверный.

А теперь, внимание, правильный ответ:

- завод с небольшой производительностью не сможет обеспечить постоянного присутствия продукции в столь крупной сбытовой сети;
- упаковка «хуже некуда», даже с «потрясающим» содержанием, вряд ли попадет на прилавок;
- отсутствие рекламной кампании никоим образом не способствует информированности потребителей (товар не знают);
- более десяти производителей уже являются поставщиками в эти магазины, одиннадцатый только добавит «хаоса» для потребителей;
- завод не имеет возможности предоставлять свою продукцию с отсрочкой оплаты, как это делают другие поставщики этого канала сбыта.

Если бы этот деятельный и умный руководитель завода задал вопрос о своей цели посещения столицы до поездки и попытался согласовать ее (цель) с задачами потенциального партнера по переговорам, то сэкономил бы время, деньги и нервы.

Один из самых распространенных и дорогостоящих методов ведения бизнеса – метод «проб и ошибок».

Каков прогноз по сделке о поставке продукции в этом конкретном случае?

Потратив время на очередь в обществе других поставщиков и при самом благоприятном стечении обстоятельств все-таки продвинув свою продукцию на «заветный» прилавок,

наш герой с большим трудом обнаружит ее на самой нижней полке (если тщательно искать), так как лучшие места заняты лидерами. Чтобы не остановить работу небольшого производства, скорее всего, придется пополнять оборотные средства за счет привлечения кредита (так как сразу деньги за поставленный товар не получить, текущие расходы никто не отменял). В случае успешной продажи продукции (что вряд ли), деньги от ее продажи придется получать согласно графику.

Ответив только на один вопрос о цели деловых переговоров, можно «отработать» наилучший для своей продукции канал сбыта, сэкономить время и средства.

Перед тем как договариваться о деловой встрече, спросите себя: «Какова цель?» Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в дальнейших шагах.

Сформулируйте конкретные цели:

- подписать договор,
- дать задание,
- убедить,
- разрешить спорный вопрос,
- получить информацию,
- заключить соглашение и т. д.

После того как сформулирована цель, определите:

- минимально допустимый вариант,
- максимально возможный вариант,
- альтернативы обсуждаемому соглашению,
- план действий, если ни один из ваших вариантов не прошел.

Чем более разнообразные сценарии вы разработаете, тем меньше «острых углов» вы встретите на переговорах и тем менее неожиданными они будут для вас. Кроме всего, подробный анализ вариантов и возможностей может привести к корректировке цели деловых переговоров.

Девиз максимально возможного варианта: **вы никогда не получите больше, чем запросили сами.**

Разве вы мало работаете, чтобы получать достойный результат? Неадекватно малые запросы партнера на деловых переговорах вызывают чувство настороженности. Ваш собеседник вправе задать вопрос: «Передо мной равноправный партнер или проситель?» Цените себя и свою деятельность. Не позволяйте думать о вас, как о просителе. Даже если ваша компания намного меньше, чем у собеседника, рассматривайте этот факт, как конкурентное преимущество: маневренность, гибкость, возможность интенсивного роста. Старайтесь, в любом случае, быть равным за столом переговоров. Наверняка в чем-то вы превосходите собеседника.

Максимальные требования обеспечат вас «планкой», которую нужно взять. Следует иметь в виду, что максимальный запрос должен отражать реальную ситуацию в отрасли, на рынке, в конкурентной среде. Бессмысленно рассчитывать на 70 %-ную скидку, если в настоящий момент максимально действующая на рынке составляет 30.

Особенно пристальное внимание стоит обратить на альтернативы предполагаемому соглашению. Именно здесь заложена возможность понять цели вашего партнера по переговорам, зачастую отличные от ваших задач. Тщательное сценарное планирование позволит вам не стоять «насмех» за единственно возможным для вас вариант, который может быть выгоден только одному бизнесмену на этом свете – вам, а иметь набор задач в диапазоне от «минимально допустимого» до «максимально возможного».

Если бы у меня было девять часов для того, чтобы срубить дерево, шесть из них я точил бы свой топор.
Авраам Линкольн

Бизнес-пример

В консалтинговую компанию «Новатор» обратился представитель завода «Вкус» – производитель соусов – с целью заказать маркетинговые исследования российского рынка соусов, которые, по его мнению, помогут в дальнейшем увеличить продажи продукции завода.

С точки зрения целей и задач консалтинговой компании в проведении переговорного процесса с этим заказчиком просматриваются как минимум два варианта. Какой из них принять для дальнейшей деловой беседы? Воспользоваться некомпетентностью собеседника и быстро заключить выгодную для себя сделку, реализуя цель: заработать здесь и сейчас? Вступить в более длительный переговорный процесс без гарантий заключения договора, но с возможностью выстраивания долгосрочных взаимоотношений?

Вариант № 1 (без альтернативы) – заключить договор на маркетинговые исследования, не обращая внимания на ошибочное мнение представителя завода о том, что сами по себе исследования (знания о рынке) приводят к повышению продаж.

Вариант № 2 (альтернативный) – переговорный процесс с точки зрения постановки целей и задач имеет две позиции: предприятия и консалтинговой компании. Позиции отличны друг от друга, но попытка сближения возможна с обоюдной выгодой.

Позиция предприятия (взгляд из внутренней среды во «внешний мир»):

- предприятие производит недорогую, качественную продукцию, которая плохо продается;
- крупные сбытовые сети не принимают к реализации нерекламируемую продукцию;
- резко выраженный сезонный фактор не позволяет предприятию аккумулировать средства для развития.

Вывод предприятия: провести полноценные маркетинговые исследования российского рынка и выйти на полномасштабную рекламную кампанию.

Позиция консалтинговой компании (взгляд с рынка на одно из предприятий):

- завод занимает менее 1 % рынка соусов;
- продукция завода представлена только в десяти регионах России;
- отчет об исследованиях российского рынка соусов станет для предприятия бесполезной «роскошной» во всех отношениях настольной книгой;
- полноценная рекламная кампания в этой ситуации – «выброшенные» деньги.

Вывод консалтинговой компании: провести диагностику каналов сбыта плюс кадровую диагностику отдела сбыта.

Задача: повышение эффективности сбытовой структуры предприятия и обеспечение присутствия продукции предприятия в других регионах.

В примере представлены две позиции потенциальных переговорщиков и альтернативная позиция консалтинговой компании при формировании целей переговорного процесса.

Следует отметить, что данный подход позволил заводу более эффективно использовать свои денежные средства и в дальнейшем войти в «пятерку» лидеров рынка.

Реализуя собственные цели, как известно, цель любого коммерческого предприятия – получение прибыли, консалтинговая компания могла выполнить работу для заказчика и без уточнения позиций. В результате формально заказчик получал то, что заказал. Но не то, на что рассчитывал. Не достигнув своей истинной цели, разочарования заказчику не избежать. Согласуйте свои цели с задачами партнера по деловым переговорам, и долгосрочные и прибыльные взаимоотношения станут для вас обычной практикой. Клиент или деловой партнер непременно оценят ваш профессионализм и будут пополнять бюджет вашей компании из года в год.

Проработка различных вариантов развития событий возможна не только в контексте предстоящих переговоров с конкретной компанией или собеседником. Рассматривая несколько предполагаемых партнеров для заключения сделки, вы обеспечите себе наиболее выигрышный вариант. Кроме этого, наличие альтернативных партнерских отношений позволит вам более уверенно отстаивать свои позиции в переговорном процессе. Например, при разработке новых каналов дистрибуции в регионе опытные переговорщики, выезжая на переговоры, договариваются о встрече с несколькими заинтересованными фирмами. И это, несмотря на заверения, что «ваша компания – единственная в регионе, с кем можно иметь дело». Подобный подход экономит денежные средства предприятия, время сотрудников и позволяет достичь наилучшего результата.

Бизнес-пример

Всплеск предложений на подготовку и проведение рекламной кампании в фирме «Аллегро», как правило, начинался по окончании очередной отраслевой выставки. Спустя две недели как минимум треть участников принимала «окончательное», семьсот семьдесят пятое решение продвигать свою продукцию, проведя «убойную» рекламную кампанию.

В «Аллегро» начиналась «горячая пора»: не хватало рабочих рук, чтобы взять телефонную трубку, недоставало квалифицированных сотрудников для проведения предварительных переговоров. Через два-три месяца все смолкало. До следующей отраслевой выставки. Из двадцати клиентов, всерьез готовых заключить договор, после нескольких встреч оставалось менее половины, а до полноценного проведения рекламной кампании «доходили» один-два клиента.

В первый год работы руководитель рекламного агентства отреагировал на происходящее на рынке так же, как это сделало бы большинство из нас. Самым тщательным образом проводились анализ отрасли, позиция предполагаемого заказчика на нем, возможные варианты продвижения продукции или марки. Подробно составлялся план расходов на проведение кампании, собирались и анализировались «креативные» подходы и т. д. Через год директор принял решение изменить практику работы с предполагаемыми заказчиками. Расчет эффективности проводимых мероприятий опирался на такой существенный фактор, как бюджет.

Организации, которые могли себе его позволить, всегда входили в десятку лидеров отрасли. Таким образом, круг потенциальных заказчиков резко ограничивался. Проводя предварительный обзор отраслевого рынка, нельзя было обойти региональный. За счет этого число предполагаемых заказчиков уменьшалось еще на 2030 %. Разработка стратегии продвижения для первых трех производителей – дело совершенно особое и к молодому рекламному агентству никакого отношения не имеющее. Оставшиеся пять-шесть организаций могли претендовать на безграничное внимание фирмы «Аллегро». Таким образом, рассматривая альтернативные варианты собственного поведения на рынке партнеров по переговорам, предложения потенциальным заказчикам, «Аллегро» сократило издержки (дополнительные сотрудники, слабая подготовка к переговорному процессу по причине «лавинообразного» потока предполагаемых заказчиков, обработка огромных массивов информации и т. д.). Компания сосредоточилась на своих шести клиентах после каждой отраслевой выставки, которые получили не только качественный продукт, но и потрясающее обслуживание.

Итак, сегментируйте потенциальных партнеров по деловым переговорам. Определите несколько параметров, которым должны удовлетворять ваши будущие контрагенты. Например, молодые менеджеры по продажам в первые месяцы работы львиную долю рабочего времени тратят на «бессмысленные» звонки. Желание проявить себя, заключить «сделку века», заработать «заоблачные» премиальные плюс неопытность на некоторое время отключают рациональную часть в деятельности головного мозга.

Перед тем как приступить к определению круга переговорщиков, способных, с вашей точки зрения, приблизить вас к заветной цели или решить возникшую проблему, отсегментируйте их. После того как вы определили свою цель, составьте список параметров, которым должны отвечать потенциальные деловые партнеры. Это важно, поскольку ведет к сбережению рабочего времени и собственных нервов. Если вы являетесь сотрудником небольшой компании, делающей первые шаги на рынке, не вносите в список будущих собеседников руководителей предприятий, являющихся лидерами отрасли. Только для того, чтобы назначить первую встречу, придется потратить несколько недель. А переговоры, скорее всего, результата не дадут. Работайте на своем поле. А к лидерам вернетесь чуть позже.

Если каждую категорию участников можно рассматривать как потенциального партнера по деловым переговорам, то целесообразно внутри категории провести отбор. В результате свое предложение вы сможете сделать от двух (категория крупный «оптовик») до сотни («местная розница») участникам рынка. Очевидно, что предложения внутри категории и, тем более, в разных категориях будут отличаться друг от друга.



Схема подбора участников деловых переговоров для определенной цели.

Выводы:

- определите цель деловых переговоров;
- определите категории потенциальных участников переговоров;
- определите наиболее интересных вам для переговоров участников внутри категории;
- выявите мотивы участников рынка для возможной заинтересованности в вашем предложении;
- составьте список целей и задач, адресованный возможному партнеру;
- составьте список возможных целей и задач, имеющихся у потенциального собеседника, исходя из реальной ситуации на рынке и занимаемой компанией позиции;
- составьте предложение возможному партнеру по деловым переговорам;
- составьте список требуемого информационного обеспечения;
- будьте готовы к тому, что ваше предложение по мере поступления информации может существенно измениться.

Преимущества планирования

При дележе 50:50 некоторые требуют для себя и двоеточие тоже.

Лоренс Питер

Не существует единообразия в деловых отношениях, поэтому вряд ли можно с помощью плана рассчитывать на абсолютно предсказуемый результат.

Однако подробный план даст целый ряд преимуществ. И прежде всего позволит уберечь от хаоса в переговорном процессе. Самыми распространенными ошибками при проведении деловых переговоров являются «скомканные» деловые беседы из-за перескакивания с одной темы на другую, в результате чего сложно сделать выводы в процессе обсуждаемых аспектов, а также длительные монологи с подробным изложением не относящихся к теме беседы фактов. Составляя план деловой беседы, вы фиксируете на бумаге не только основные задачи, требующие разрешения, но и пути взаимодействия с будущим собеседником. Ваша подготовленность не останется неоцененной. Попробуйте! Это работает.

Планирование переговоров можно свести к следующим действиям:

- составление и проверка прогноза деловой беседы;
- установление основных, перспективных задач беседы;
- поиски подходящих путей для решения этих задач;
- анализ внешних и внутренних возможностей для осуществления плана беседы.

Автору доводилось присутствовать на переговорах, где после часовой беседы лица собеседников выражали только одно: «Зачем мы здесь собрались?»

Преимущества планирования деловой беседы:

Уточняет и подтверждает детали переговоров, имеющих решающее значение.

- Указывает направление – «карта переговоров».
- Подтверждает мастерство переговорщика.
- Позволяет уплотнить время переговорного процесса.
- Повышает уверенность переговорщика.
- Позволяет провести анализ беседы после проведения переговоров.

Многочисленный анализ деловых переговоров, проведенных по заранее составленным планам, дает полную картину ваших наиболее сильных и слабых сторон, как переговорщика.

Составьте отчет о своих деловых беседах и сравните с ранее разработанными планами, вы увидите, что наибольших результатов вы добиваетесь в определенной фазе переговорного процесса. Или поймете, что переговоры «срываются» в конкретном месте. Без такого анализа достаточно сложно понять, почему вы не добиваетесь на переговорах максимально возможного результата. Анализ позволит вам более четко понять, что и в какой части деловой беседы следует изменить, чтобы всегда добиваться победы на переговорах.

И. Н. Кузнецов в своей книге «Технология делового общения» приводит следующий план подготовки деловой беседы (приводится с сокращением):

1. Планирование беседы (25 % времени, предусмотренного в целом на подготовку) — 30 минут:

- в общих чертах ознакомиться с ситуацией и обдумать ее, провести предварительный анализ возможной позиции в сложившейся ситуации,

- определить цели (записать) и задачи беседы,
- подумать, какую пользу могли бы извлечь из беседы ваши собеседники,
- разработать подробную структуру беседы и план выступления.

2. Оперативная подготовка (50 % времени) — 60 минут:

- собрать материалы,
- отобрать и систематизировать материалы,
- изучить и увязать материалы, подготовить выводы,
- найти аргументы,
- написать рабочий план беседы, некоторые вопросы и критические моменты изложить на бумаге,

- стилизовать главную часть беседы (передача информации, аргументации, ответы на замечания),

- подготовить ответы на возможные замечания и возражения,
- разработать начальную и завершающую часть беседы.

3. Техническая подготовка (5 % времени).

4. Контроль и проверка (10 % времени) – 12 минут:

- просмотреть все выступление,
- внести поправки и придать беседе окончательную форму.

5. Отработка (10 % времени) – 10 минут:

- отрепетировать выступление (в уме),
- прорепетировать и согласовать ход беседы.

Безусловно, ваш план может не соответствовать предложенной схеме. Вы можете потратить намного больше времени на информационную подготовку к переговорам или разработку аргументации. Ваш план для второго или третьего раунда переговорного процесса будет отличаться от плана ознакомительной встречи и раунда по окончательному принятию решений. Удивительно, но заставить себя составить план деловой беседы первый раз достаточно сложно. На тренингах по технике ведения переговоров это упражнение всегда вызывает большие трудности. Справившись с заданием один раз, вы оцените преимущества такого подхода к подготовке деловых переговоров. Наличие плана существенно влияет на результат. Попробуйте и оцените. Даже самая простенькая схема позволит существенно укрепить ваши позиции переговорщика. Одно можно сказать определенно: **план должен быть.**

Самые бледные чернила ярче самой хорошей памяти.

Бизнес-пример

План деловых переговоров:

ЦЕЛЬ:

Подготовка к заключению договора о совместной реализации проекта.

ЗАДАЧА:

Создание и реализация рекламно-маркетинговой стратегии в пользу заказчика (производитель обуви).

УЧАСТНИКИ:

1. Рекламное агентство полного цикла.

2. Консалтинговая компания – разработчик плана развития предприятия-производителя.

3. Представитель предприятия производителя. Совместная цель является очевидной для каждого участника переговорного процесса, но следует учесть, что цель рекламного агентства состоит в получении максимально выгодного заказа, цель консалтинговой компании – в наиболее точном выполнении разработанного плана, а цель представителя завода – в наибольшей эффективности разработанных мероприятий за наименьшие деньги.

Каждый из участников, планируя эти переговоры, должен иметь на руках несколько «карт».

ПЛАН ДЛЯ УЧАСТНИКА № 1.

Рекламное агентство представляет 2–3 варианта по проведению рекламной кампании:

- рассчитанных согласно представленному плану развития,
- максимально «выгодный» для себя,
- минимально допустимый вариант.

План для участника № 2 должен содержать перечень тех незначительных (но предусмотренных идеальным планом развития) деталей, которыми в случае сложных переговоров можно будет поступиться, не потеряв главного.

В плане деловых переговоров для участника № 3 следует предусмотреть расчет эффективности тех или иных маркетинговых и рекламных мероприятий.

Кроме этого, перед выходом на переговоры важно понимать, что для предприятия будет более результативным чрезмерная экономия бюджета развития или слабо проведенная рекламная кампания.

Как видно из примера, при единой задаче, требующей разрешения участниками деловых переговоров, план переговорного процесса для каждого будет иметь разную целевую направленность и без подготовки пойдет в тупик.

Информационное обеспечение

Каждый хочет, чтобы его информировали честно, беспристрастно, правдиво – и в полном соответствии с его взглядами.
Гилберт Честертон

Чем больше вы знаете о партнере по переговорам, о компании, с которой ведете переговоры, о потребностях «другой» стороны, тем результативней пройдет беседа.

«Информационная» власть над собеседником нередко является решающим фактором для принятия решения «другой» стороной. Информация давно стала объектом купли-продажи. И емкость этого рынка стремительно растет. Нередки случаи перехода менеджеров одной компании в другую с базами данных (клиентов, поставщиков), принадлежащих предприятию. Не одному десятку предпринимателей приходилось начинать бизнес с нуля, в результате деятельности недобросовестного коммерческого директора, покидающего «раскрученный бизнес» с полным набором баз и технологий. Доказать в суде факт воровства весьма проблематично.

На сегодняшний день информация является очень ценным ресурсом. Многие небольшие компании, лишенные права на информационный ресурс, не имеют той прибыли, на которую могли бы рассчитывать. Это и участие в тендерах, международных программах, различных правительственных и неправительственных акциях. Причина проста. Информации недостаточно. Распространяется она по каналам «сарафанного радио». Владеют этим информационным ресурсом очень ограниченные круги. Обладание информацией приносит очень неплохие дивиденды.

Как правило, наилучшим образом мы обеспечены информацией о конкурентных организациях. Сегодня уже становится практикой отслеживать в рамках развития рынка действия конкурентов, прогнозировать их стратегии, наблюдать за их рекламной кампанией и т. д. «Пятерка» лидеров отрасли, как правило, придерживается одной ценовой политики, даже если никаких согласований не происходит. То есть ценового сговора нет, но снижение или повышение оптовых цен происходит почти одновременно у основных участников рынка.

Очевидным является и то, что ваши коммерческие предложения о сотрудничестве, сформулированные для лидера отрасли и для компании, делающей на рынке первые шаги, будут отличаться друг от друга.

Разрабатывая стратегию своей компании, определяя ее место на рынке и перспективы развития в отрасли, мы имеем определенные ожидания реакции внешней среды (клиентов, конкурентов, поставщиков и т. д.).

Например, вы с определенного числа предлагаете скидку в 10 % своим постоянным клиентам и рассчитываете на значительное увеличение объема продаж. Возможно, последует именно та реакция, которую вы запланировали. Но бывает и по-другому. Скидка предоставлена, а контрагенты реагировать не торопятся. Вы теряете деньги.

Всегда следует помнить, что наш партнер по переговорам уверен в занимаемой **им** позиции, имеет **свои** представления о рынке, месте его компании на нем и план действий на определенную перспективу. Эти представления могут быть объективно или субъективно ошибочны, не соответствовать текущему моменту, даже абсурдны. Но ваш потенциальный собеседник уверен в своей правоте на все 120 %. Например, занимая менее 1 % рынка, руководитель компании с важностью сообщает: «Мы производим тот же продукт, что и „Кока-кола“, только дешевле». Советую не смеяться в ответ. Это пример из реальной практики. Формируя переговорный процесс, следует самым тщательным образом проанализировать позицию, занимаемую вашим собеседником. Учесть в своем предложении его планы, его ожидания и его представления. Только это и является важным для вашего партнера по деловым переговорам.

Представьте, что ваше предложение является одним из важнейших пунктов его плана. Это, что называется, предложение, от которого нельзя отказаться.

Только имея представление о потребностях собеседника, можно с наименьшими затратами добиться своей цели. То есть информированность о деятельности компании, ее пер-

спективных планах, возможных изменениях в отрасли и на рынке – существенный шаг к победе в деловых переговорах.

Бизнес-пример

Ваше самое блестящее предложение о поставке продукции не увенчается успехом, если стратегия партнера по переговорам – сокращение ассортимента.

Компания «Петров», производитель замороженных полуфабрикатов, разработала план продвижения своей продукции через торговые розничные сети крупных городов России. Компания обозначила основными конкурентными преимуществами следующее:

- низкая цена на продукцию;
- отсрочка платежа за поставленную продукцию для предприятий розничной торговли;
- предоставление фирменного холодильного оборудования.

Торговыми представителями компании «Петров» была проведена колоссальная работа по выезду к месту расположения потенциальных заказчиков, подготовке и проведению деловых переговоров.

Результат:

- из 60 розничных точек разместить на своей площади фирменное холодильное оборудование согласились только 4. Причина: повышение стоимости обслуживания квадратного метра торговой площади за счет увеличения арендной платы или коммунальных платежей и пр.;
- негативный опыт установки холодильного оборудования других поставщиков. При невысоких продажах обслуживание самого оборудования неэффективно, а демонтаж дорог;
- еще несколько поставщиков предлагали цену и условия поставки не хуже компании «Петров», поэтому эти факторы не являлись конкурентным преимуществом.

ВЫВОД: отсутствие информации об условиях поставки компаний-конкурентов, непроведенный анализ каналов сбыта привели компанию «Петров» к убыткам.

Следует отметить еще один очень важный аспект в информационном обеспечении для проведения успешных деловых переговоров. Это информация об оппоненте.

Вряд ли стоит искрометно шутить в присутствии человека, не имеющего чувства юмора. Без всяких сомнений, вы можете явиться мощным раздражителем для собеседника, любящего поговорить, если перехватите эту инициативу. Бесполезным занятием можно признать продвижение сверхновых креативных идей для партнера по деловым переговорам консервативного склада. Нецелесообразно в качестве основных аргументов в защиту своей позиции ссылаться на прогрессивный западный опыт, находясь в кабинете «красного» директора, обставленного полированной мебелью 1970-х годов.

Наиболее ценной является информация о стиле поведения вашего будущего собеседника на переговорах. Как правило, люди не обладают большой вариабельностью.

Если человек в деловом мире «славится» своей бескомпромиссностью, маловероятно, что на переговорах именно с вами он станет уступчивым и гибким. Если ваш партнер по переговорам всегда быстро реагирует на изменяющуюся среду (об этом говорят его управ-

ленческие решения и адекватные реакции на изменения внешней среды), вряд ли он будет затягивать принятие решения на годы только потому, что предложение исходит от вас.

Возможно, вы не задумывались об этом, но каждый из нас имеет свой стиль переговоров и свою репутацию переговорщика. При принятии решения о кандидатуре переговорщика на предприятии нередко можно слышать: «Отправьте к этим „монстрам“ Сидорова, он договорится». Это говорит о том, что Сидоров – гибкий переговорщик. При этом отстаивает свои позиции, а также способен разрешить возникший конфликт.

Информация о том, насколько эмоционально, гибко, агрессивно человек ведет переговоры, какие предложения он отклонил, какие предложения делал сам, является очень важной. Поймите, с кем вам предстоит иметь дело, что представляет собой этот человек, что его интересует.

Мы так устроены, что при первой встрече с незнакомцем настораживаемся, закрываемся, пытаемся понять, кто перед нами, «с чем пришел». Неудивительно, что несколько минут знакомства будущий собеседник немного напоминает «мумию». Складывается впечатление, что человек в «эмоциональном бронежилете»: «казенная» улыбка, «одеревенелое рукопожатие». Это естественная защитная реакция. Только опытные переговорщики могут вести себя естественно с первых минут знакомства. Не принимайте на свой счет «холодный» прием. Через несколько минут, если вам удастся расположить собеседника к себе, вы увидите вполне «нормального» партнера по переговорам. Обаятельного или усталого, раздраженного или дружелюбного, безразличного или заинтересованного.

Хорошую службу вам сослужит информационная подготовка. Автор этих строк, прибыв на деловые переговоры к генеральному директору крупного отечественного завода, сомневалась в благополучном разрешении своего вопроса. Уж очень крутым нравом, по предварительной информации, отличался этот руководитель машиностроительного предприятия. До встречи с генеральным появилась возможность 10 минут побеседовать с его заместителем. Пользуясь тем, что мы были знакомы раньше, я спросила: «Как вам работаете и празднуете с таким суровым руководителем?» На что услышала неожиданный ответ: «Ты бы слышала, как он поет...» Очевидно, что напрямую полученная информация к цели моих деловых переговоров отношения не имела. Но, войдя в кабинет генерального директора, я поняла, что смотрю на него не как на «цель моих переговоров», а как на человека, который хорошо поет.

Информационное обеспечение предстоящих встреч используют в разных сферах: спортивные состязания (просмотр видеозаписей предыдущих соревнований, а если повезет, то и тренировочного процесса), политическая арена (просмотр текстов речей, выступлений, материалов личного характера) – с целью наилучшей подготовки к мероприятию.

Четыре закона теории информации:

- 1. Информация, которая у вас есть, не та, которую вам хотелось бы получить.*
- 2. Информация, которую вам хотелось бы получить, не та, которая вам на самом деле нужна.*
- 3. Информация, которая вам на самом деле нужна, вам недоступна.*
- 4. Информация, которая в принципе вам доступна, стоит больше, чем вы можете за нее заплатить.*

NN

Возможно, во многих случаях тщательная подготовка и не обязательна. Уровень требуемой информации зависит от разных факторов: «что поставлено на кон», «серийные» переговоры стратегического характера, оперативные переговоры о снижении цены и т. д. Определите степень важности переговорного процесса для вашей компании и обеспечьте себя информацией соответствующим образом. Иногда даже небольшая деталь крайне важна.

Бизнес-пример

Готовя материалы к деловым переговорам для своего клиента в рамках консультационного проекта, автором была найдена информация, что будущий оппонент клиента является журналистом (первое образование). Очевидно, что этот переговорщик не простит вам грубых ошибок в речи и неумения выражать свои мысли вслух. В контексте предстоящих переговоров эта информация была важна.

В 2004 году Алексей Е., руководитель компании, занимающейся проектными работами, провел серию деловых переговоров о реализации крупного совместного проекта с компанией-смежником. Несмотря на то что каждый этап переговоров заканчивался полным согласием со стороны собеседника, договор не был подписан. Стало очевидно, что существуют скрытые причины, мешающие заключению сделки. Алексей предположил, что дело в личном восприятии, так как все приведенные аргументы партнером признавались без опровержения. Собрав более полную информацию о личности собеседника, выяснилось, что бывший выпускник журналистского факультета не принимает решение, так как форма подачи материала не дает ему «полной картины». Коллеги Алексея «обогатили» коммерческое предложение, сделав его удобным для восприятия собеседника. Договор был заключен.

Никаким количеством экспериментов нельзя доказать теорию, но достаточно одного эксперимента, чтобы ее опровергнуть.

Альберт Эйнштейн

Информационное обеспечение:

- Каковы потребности партнера?
- Какие варианты могут быть предложены нашей компанией?
- Каково его положение в отрасли?
- Каков его стиль принятия решений?
- Каков его стиль ведения переговоров?
- Каково предложение и форма его подачи, от которого партнер «не сможет отказаться»?

Место и время – это важно

«Оказался в нужном месте и в нужное время», – говорим мы о «везунчиках», у которых без труда все получается. Да, это девиз удачливых и предприимчивых. Для тех, кто готов терпеливо ждать наилучшего стечения обстоятельств, можно этот параграф пропустить, не читая, так как эта категория бизнесменов, скорее всего, предпочитает реагировать на уже сформированные кем-то события и обстоятельства. Для тех, кто предпочитает не реагировать, а действовать, вызывая эту самую реакцию, целесообразно определиться, как соединить в «одной счастливой точке» два чрезвычайно важных параметра: время и место.

Руководитель одного крупного фонда, с которым автор состоит в договорных отношениях уже несколько лет, все деловые переговоры, особенно значимые, назначает после 14 часов. Так ему удобнее и комфортнее.

Генеральный директор крупного регионального завода, где автору довелось работать руководителем группы консультантов, предпочитал к 14 часам все встречи уже закончить, а первые переговоры назначались в 7:30.

Определяете ли вы сами время встречи или ее назначает ваш партнер, учитывайте собственные особенности и предпочтения вашего собеседника. Это важно. Кроме того, не стоит всегда и для всех быть совершенно свободным и доступным. Иногда с нетерпением ожидая назначения времени встречи, вы можете, в ущерб прочим переговорам, сменить полностью расписание, лишь бы достигнуть «желаемых высот». Каково же бывает разочарование, когда сменится расписание встреч вашего потенциального партнера и вы, прождав в приемной более часа, возвращаетесь в свой офис. Рациональный подход и жесткий расчет – ваши лучшие помощники. Назначая деловую встречу, предложите будущему собеседнику выбор: «Во вторник в 11:30 или в четверг в 15 часов». В данном предложении вы предусматриваете удобное для себя время и предоставляете право выбора другому лицу. Немного найдется столь капризных деловых людей, которые на ваше предложение ответят: «Я могу только в пятницу в 8:00». Как правило, потенциальный собеседник сделает выбор из предложенного вами времени. Разумеется, чем значимее ваш будущий партнер по деловым переговорам, тем более смещено «игровое поле» в его сторону. Записываясь на деловую встречу к заместителю министра промышленности и энергетики РФ, скорее всего, выбирать вам не придется. Для коммерческих переговоров назначайте время и место, удобное вам и согласованное с другой стороной.

Времени для переговоров должно быть достаточно. Лучше перенести встречу на более удобное для собеседника время, нежели пытаться уложиться в 20 минут, когда ваш план предполагает 40.

Напоминание: *Под ролью понимается набор ожидаемых поведенческих характеристик, приписываемых индивиду, который занимает определенную позицию в социальной группе.*

Выбор места зависит от целей деловых переговоров. Не для всякой беседы лучшим местом будет рабочий кабинет собеседника. Многие руководители, находясь на своем рабочем месте, за своим столом в переговорном процессе с партнерами по бизнесу продолжают «руководить»: «пожурить по-отечески», «принять решение за всех участников» (ответственность директора), «бесконтрольно проявить эмоции» (я у себя в кабинете), «по ходу решать текущие задачи своего предприятия».

Люди вольно или не... полная неопределенность что часто бывает на первых этапах переговоров (сутствие декларации истинных целей и мотивов, неясная реакция партнера и т. д.), люди принимают ролевые стереотипы, свойственные (с их точки зрения) текущему моменту.



У вас есть три минуты, чтобы сделать свое потрясающее предложение.

От человека, обладающего определенным статусом, ожидается определенное поведение, выполнение некоторого набора функций. Именно этот набор «добросовестно» демонстрирует партнер по переговорам в своем собственном кресле. Поэтому для установления равных партнерских, деловых отношений целесообразнее пользоваться комнатой для переговоров или «нейтральной» территорией.

Месту для проведения переговорного процесса и заключения сделки всегда уделялось огромное значение в тех странах, где сильны бизнес-традиции, а также в кругах советской партийной номенклатуры. Каждый студент по зарубежным кинофильмам, а некоторые из личного опыта сегодня знают, что нет лучшего места для заключения выгодной сделки, чем гольф-клуб. Для формирования переговорного процесса используют такие места, как теннисный корт, различные клубы и даже, в недалеком прошлом, сауны. Находясь в приятной для него атмосфере, привычной и комфортной среде, любой собеседник будет больше расположен к неформальному общению. «Тяжелое» бремя руководителя в исполнении партнера по деловым переговорам сменится на роль, свойственную данной среде. Это, вне всякого сомнения, благоприятно повлияет на результат переговоров. Не каждый наш с вами потенциальный партнер по деловым переговорам завсегдатай гольф-клуба. Но ограничивать место проведения деловой беседы кабинетами неверный ход. Приглашение собеседника на обед – нормальная практика. Вряд ли какой-то человек «начнет воевать» за совместным употреблением пищи. Кроме всего, это реальная возможность узнать о партнере много интересного, познакомиться с человеком, а «не пиджаком», вывести собеседника из привычной роли «руководителя» со всеми вытекающими последствиями и провести переговоры с приятным человеком, открытым для взаимодействия. Уже стало нормальной практикой предложение чая или кофе на деловых переговорах в офисе. Как правило, существенной помехой для деловой беседы являются телефонные звонки и посетители. Поэтому следует продумать, где расположиться, чтобы эти помехи были устранены.

Организация пространства

Ничто так не мешает естественности, как желание казаться естественным.

Франсуа Ларошфуко

Участники деловых переговоров садятся за стол ради определенной цели. Их **стремление** – убедить действовать в нужном направлении, побудить собеседника ответить на сообщение. Убеждение предполагает, что во мнениях или поведении людей, которых убеждают, должны произойти изменения. То есть убедить собеседника – это передать ему сообщение в **благоприятной для него форме**, вызвать согласие. Это почти невозможно сделать в неблагоприятной для партнера по переговорам обстановке.

Вы наверняка замечали, что при свободном размещении в любом зале для переговоров (специальная переговорная комната, столик в ресторане и пр.) один из участников всегда первым выбирает место, чтобы расположиться лицом ко входу. С гарантией в 99,9 % можно сказать, что это лицо – принимающее решение. У него первое право выбора.

Специалисты по организации офисного пространства знают, что наиболее часто увольняются люди, чей рабочий стол находится рядом с дверью. Вся наша деятельность в любом пространстве определенным образом организована. Как правило, место главы семейства за обедом всем домочадцам дает понять, кто в доме хозяин. На званых обедах и вечерах за столом располагаются согласно статусу. На деловых совещаниях, даже если в компании отсутствует жесткий регламент, «каждый знает свое место».

Организация пространства (размещение участников деловых переговоров) не только формирует и отражает взаимоотношения собеседников, но и выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений (восприятие человека в невообразимо высоком и широком кресле отличается от восприятия переговорщика на маленьком, низеньком и жестком стульчике). Намного сложнее прийти к общему знаменателю с собеседником, если между вами трехметровый стол.

К сожалению, в оформлении офисного пространства в большинстве случаев руководствуются критериями экономии площади, сложившимися традициями, собственными представлениями руководства о правилах размещения сотрудников. Поэтому наиболее часто можно встретить пространственную организацию, напрямую ведущую к конкурентной позиции сторон. Оппонировать, спорить и просто ссориться очень удобно, если между вами и собеседником располагается стол. Через стол прекрасно можно «держат дистанцию». Стол можно использовать как «щит». Отказывать во взаимодействии, в удовлетворении просьбы намного проще через стол. Замечено, что если переговоры начинаются на позитивной ноте при расположении собеседников, отраженных на рис. 2, 3, 4, то для последующего отказа или резкого окончания переговоров сторона-инициатор обязательно найдет способ размещения в сопернической, конкурентной позиции (рис. 1).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.