

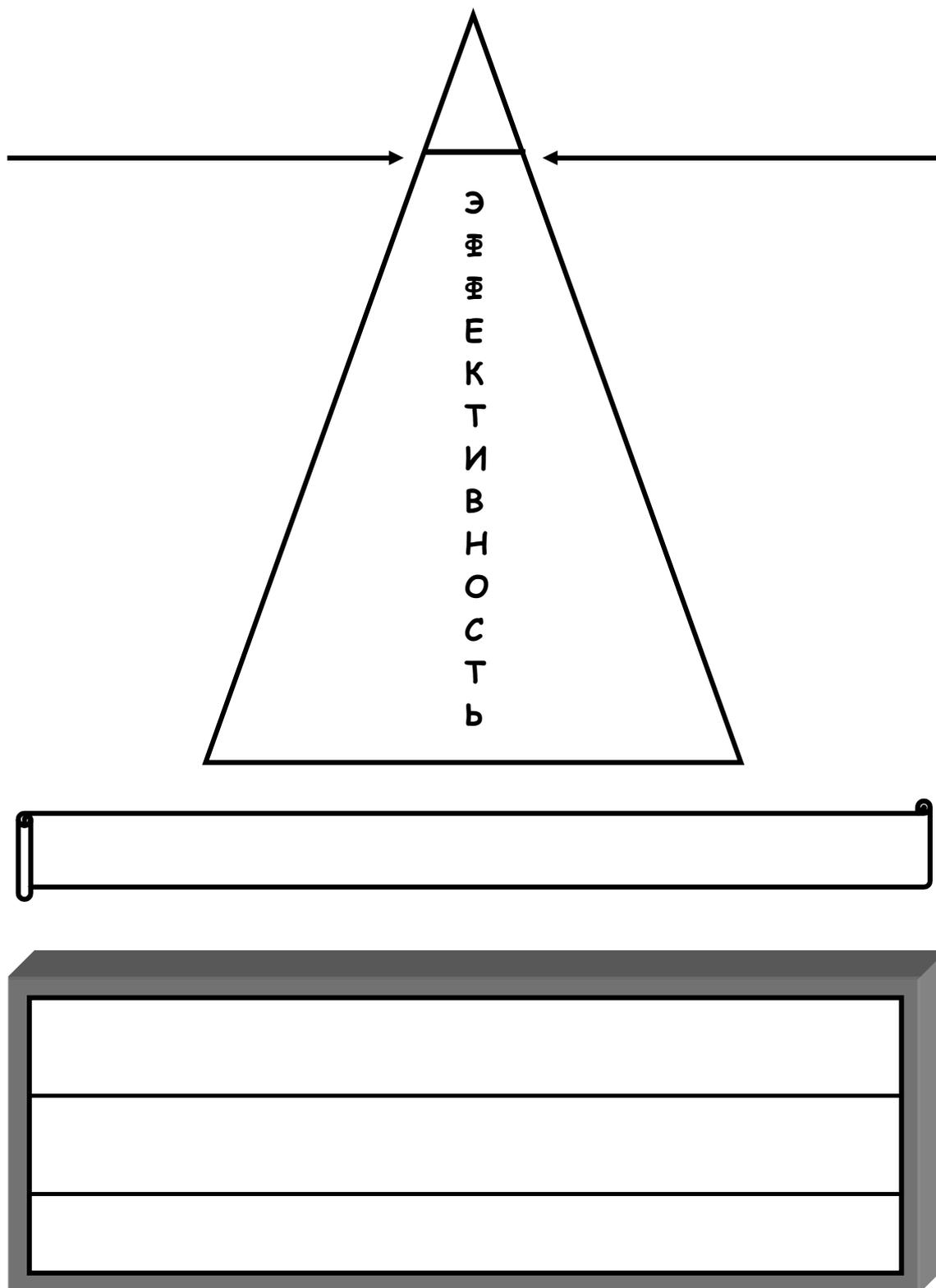
*Ключевой фактор, который определяет
Ваше финансовое будущее - не экономика;
этот ключевой фактор - Ваша личная философия.
Джим Рон*

Эффективные коммерческие переговоры и презентация в рамках международных мероприятий

**Бизнес – тренер, консультант
Харитон Александр Александрович**

Личная папка участника

Влияние сотрудников на эффективность работы компании



ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

СБОР ИНФОРМАЦИИ

Досье на компанию-партнера по переговорам (Харви Маккей)

1. Общая информация

- Название фирмы.
- Местонахождение главного офиса.
- Если филиал, то чей.
- Находится в государственном или частном владении.

2. Физические характеристики

- Количество предприятий.
- Количество сотрудников.
- Какие географические районы данная фирма может обслуживать лучше всего?
- Удовлетворительно?

3. Финансовые результаты деятельности

- Доходы за прошлый год.
- Прибыли за прошлый год.
- Тенденция в финансовой деятельности за последние два-три года.
- Что-либо необычное в финансовых делах (слишком большие товарно-материальные запасы и т.п.).

4. Ценообразование

Политика цен фирмы (цены невысокие и устанавливаются произвольно или цены низкие и устанавливаются для нечестной борьбы с конкурентами).

5. Кадры

- Два-три сотрудника, являющиеся наиболее важными фигурами в фирме.
- Какой репутацией фирма пользуется как работодатель.

6. Положение на рынке

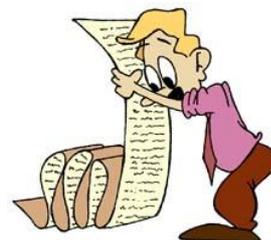
- На какой рынок рассчитана продукция.
- Какую уникальную продукцию предлагает фирма.
- В чем заключается краткосрочная стратегия фирмы.
- В чем заключается долгосрочная стратегия фирмы.

7. Планы

- Стремится ли фирма сохранить свои позиции или активно развиваться.
- Не собирается ли данная фирма приобрести какое-либо предприятие или уже, по слухам, она сама может быть кем-либо приобретена или поглощена.
- Ходят ли слухи относительно подготовки какой-либо новой продукции или нового вида обслуживания.

8. Фирма как поставщик

- Качество обслуживания.
- Сильные и Слабые места при обслуживании.
- Потеря каких именно клиентов оказалась бы для фирмы наиболее болезненной.
- Кто самые важные поставщики фирмы.



9. Престиж фирмы в деловом мире

- Общая характеристика репутации фирмы.
- Возникали ли у фирмы (или у ее руководителей) какие-либо проблемы юридического характера или проблемы, отражающиеся на репутации.
- Какого мнения о фирме придерживаются в нашей отрасли.
В наших торговых организациях.

10. Другие сведения

- Имеются ли у нас недавно принятые сотрудники из этой фирмы, которых следует конфиденциально расспросить?
- Кто из наших клиентов пользовался ранее услугами этого конкурента?

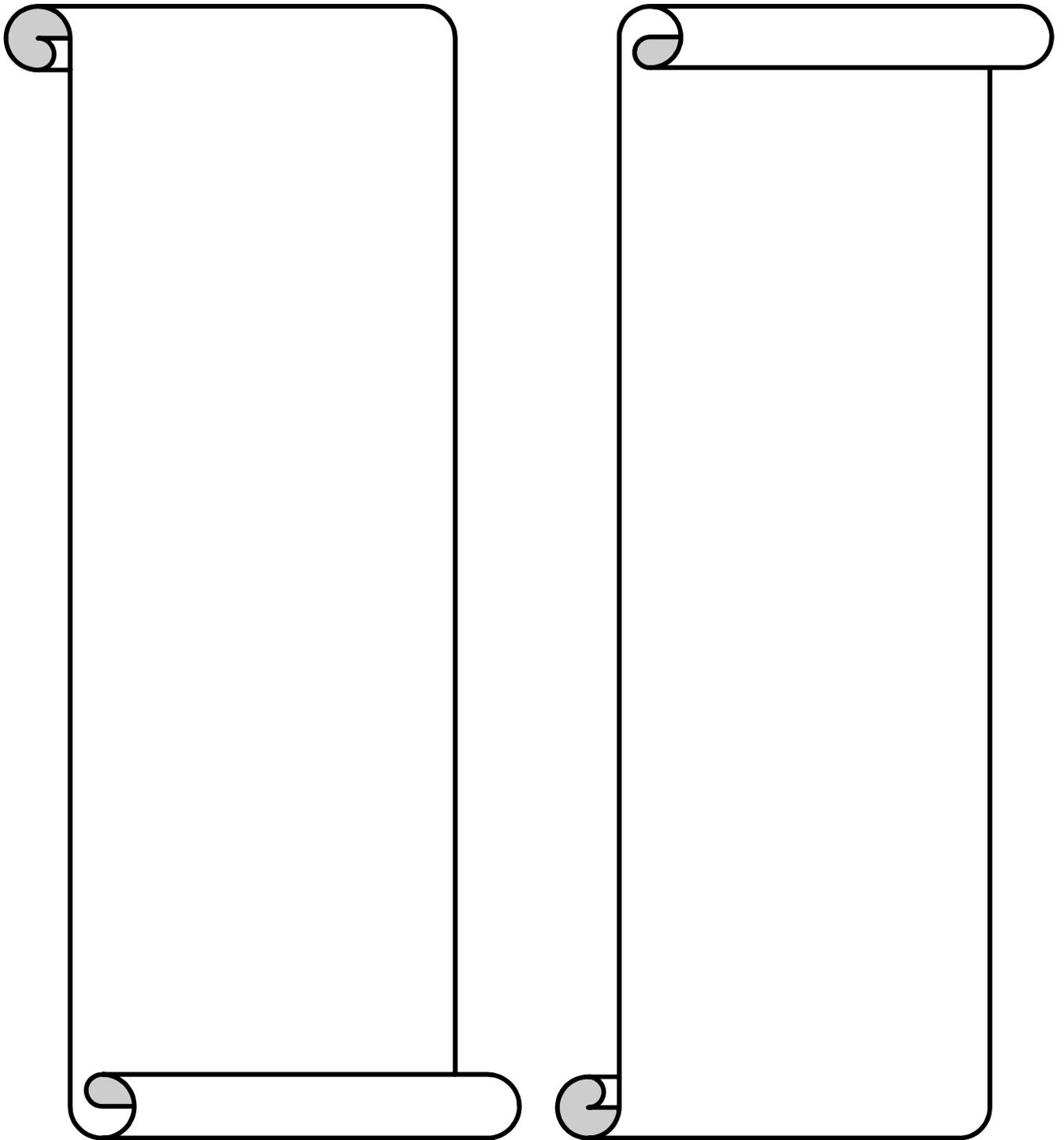
11. Предстоящие переговоры: сфера интересов

- Кого из клиентов мы бы хотели перехватить.
- Кто является их торговым агентом (агентами) при заключении сделок с этими клиентами.
- В какой сфере нашей отрасли (территории, сегменте рынка и т.п.) они проводят свои операции. Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю.
- Был ли случай, когда мы (или кто-то другой) одержали над ними верх в деловом отношении. Если "да", то каким образом этого удалось достичь.

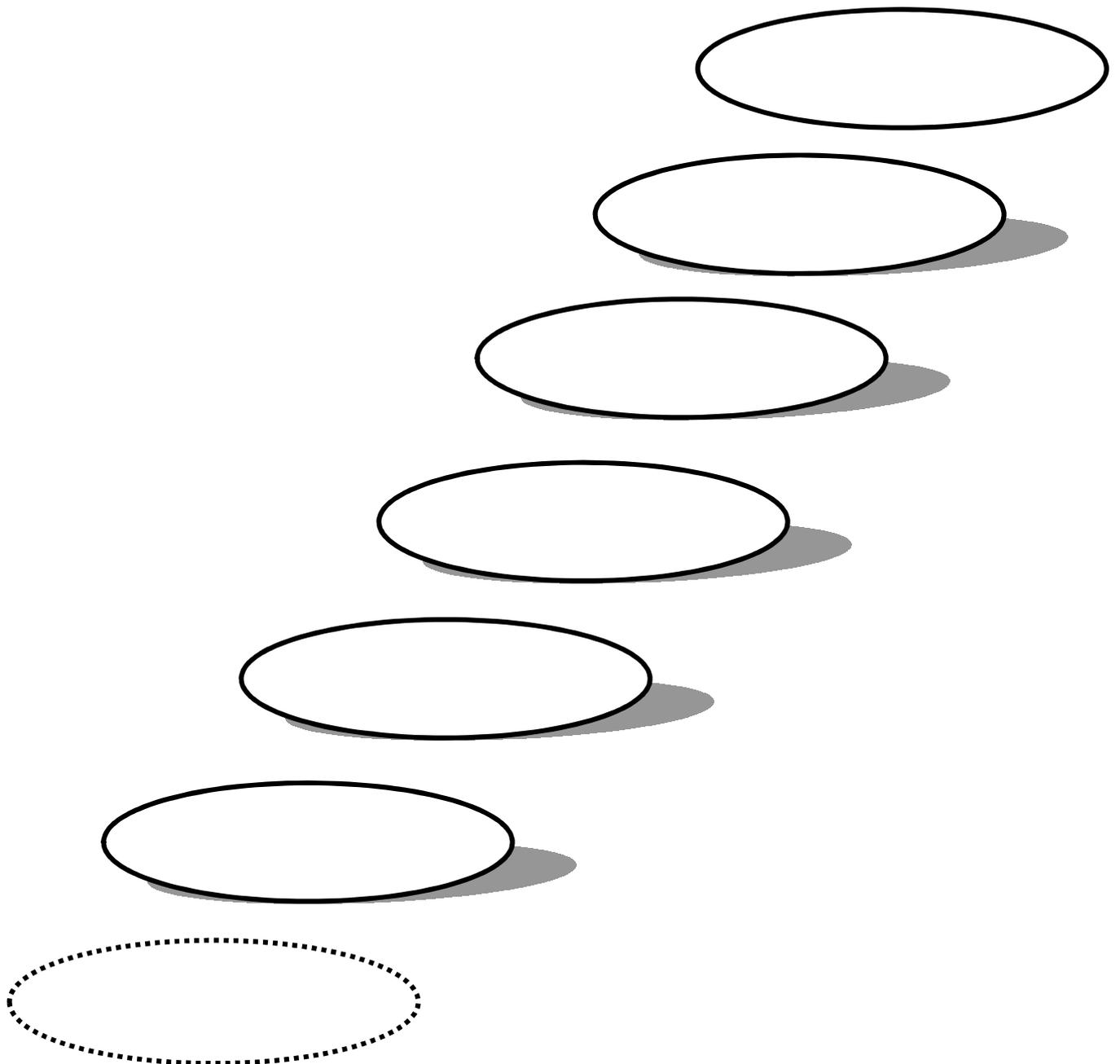
Персональное досье переговорщика

- Фамилия, имя, отчество
- Место работы (компания)
- Как долго он работает в этой организации?
- Какие планы этот человек связывает с этой компанией? Если он планирует уволиться, то когда и по какой причине?
- Насколько этот человек готов к проведению переговоров с профессиональной точки зрения?
- Какова система оплаты труда этого человека? Существует ли какая-то система премирования, если в результате переговоров будут сэкономлены какие-либо деньги?
- Труд этого человека оплачивается в виде комиссионного вознаграждения или он получает установленную зарплату?
- Имеются ли у второй стороны по переговорам какие-либо временные ограничения? Какие иные факторы давления действуют в отношении этого человека со стороны его организации (компании)?
- С кем еще должен проконсультироваться этот человек перед принятием окончательного решения?
- Ограничены ли каким-либо образом полномочия этого человека? Существуют ли некие пределы, в рамках которых этот человек имеет право заключать сделки и при выходе за которые необходимо расширение его полномочий? Каковы эти пределы?
- Какие установки получены вашим оппонентом по переговорам от его начальников?
- Как этот человек относится лично к Вам?
- К вашей организации (компании)?
- К предмету переговоров, который вы предлагаете?
- Заключал ли кто-либо подобные сделки с этим человеком?
- Каким образом вы можете вступить в контакт с этими людьми?
- Что эти люди могут вам сообщить о человеке, с которым вы будете вести переговоры?

Способы общения



Структура переговоров



ОРГАНИЗАЦИЯ И НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ

УЧАСТНИКИ ПЕРЕГОВОРОВ

В каждом конкретном случае перед организаторами переговоров возникает вопрос: использовать ли в переговорах команду или одного участника. Решение зависит от предмета договора, их значимости, предстоящих трудностей, условий работы, наличия времени.

Индивидуальные переговоры

Преимущества:

Предотвращение направления вопросов от противной стороны на наиболее слабого члена команды или создание разногласий внутри членов команды;
Полная ответственность ложится на плечи одного человека;
Предотвращается ослабление заявленных позиций из-за разногласий мнений между членами команды;
Обеспечивается возможность принятия решений на месте, решений о том, делать какие-либо уступки или, наоборот, добиваться каких-либо уступок от оппонента.

Командные переговоры

Преимущества:

В команде используются люди различных специальностей, они могут скорректировать неправильное восприятие фактов;
Появляется возможность взвешивания и согласования мнений;
Можно выставить другой стороне более широкую оппозицию.
Способный лидер команды может использовать различных членов команды как исполнителей для того, чтобы добиваться уступок, или для того, чтобы не позволять делать уступки. Подобный подход называется «Я должен проконсультироваться по этому поводу с моим партнером».

ЛОВУШКИ



Групповая Терапия

Если в переговорах участвует команда, старайтесь избегать дискуссий в узком кругу (за обедом, в перерывах и т.п.). Вы можете пропустить важные идеи, будучи разделены на небольшие группы.

Новички из некоммерческих отделов

Следите за инженерами (специалистами) в Вашей команде. Они особенно часто выдают самые важные сведения в критический момент. Технические специалисты, участвующие в переговорах, должны быть так же тщательно подготовлены, как и коммерческие.



ВРЕМЯ И МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Рассчитайте время – очень немногие захотят разговаривать в пятницу днем или в понедельник утром. Контролируйте время в переговорах, особенно если Вы ведете переговоры на «чужой стороне». Вы должны четко отслеживать ход переговоров во времени и не позволять манипулировать собой.

На любой стадии переговоров у Вас всегда есть возможность попросить перерыв. Но не допускайте, чтобы идея прерваться «на кофе» возникла у оппонентов тогда, когда Вы излагаете свою наиболее важную точку зрения.

Для участников переговоров далеко не безразлично, где проводятся переговоры — в собственном офисе или на территории оппонентов. При определении места встречи нельзя забывать о выигрышных моментах обеих ситуаций.

Если встреча проводится на вашей площадке

у вас будут следующие преимущества:

- Ваше помещение может произвести нужное впечатление (если Вы позаботитесь об этом заранее);
- Вам предоставляется возможность получить одобрение у своего руководства по вопросам, которые вы ранее не предвидели;
- Вы можете заниматься и другими делами и иметь под рукой собственные средства производства;
- Это предоставляет вам психологическое преимущество из-за того, что противная сторона пришла к вам;
- Это экономит время и деньги на поездку.

Перемещение переговоров на территорию оппонента

также имеет свои выгоды:

- Можно посвятить все время именно переговорам, без отвлечений и прерываний, которые могут возникнуть в вашем офисе;
- Это не дает возможности противной стороне преждевременно завершить переговоры и уйти, что они могли бы сделать, находясь в своем собственном офисе;
- Можно «придерживать» информацию, заявляя, что в данный момент она у вас отсутствует;
- У вас будет возможность зайти к кому-нибудь из руководства противной стороны;
- Бремя подготовки хозяйственных дел будет лежать на оппоненте, и оппонент не будет свободен от других своих обязанностей.

Если ни одна из этих альтернатив не кажется удовлетворительной, можно встретиться с оппонентом на нейтральной территории.

Размещение участников

Различные оттенки отношений между людьми могут выражаться в том, какое место и за каким столом они занимают относительно друг друга.

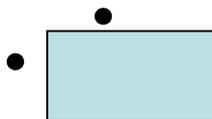
Рекомендации к размещению участников переговоров сводятся к следующему:

- Лучше всего садиться рядом с тем человеком, с которым придется больше всего консультироваться, чтобы не отвлекать других участников переговоров. С целью психологического уменьшения противостояния лучше садиться, несколько сместясь в сторону от соответствующего лица, то есть не прямо напротив (для глав делегаций, например), а на одно место в сторону.
- Наибольший психологический комфорт создает место спиной к стене. Напротив, этого нельзя сказать, если место спиной к открытому пространству, спиной к

входной двери или окну, особенно если это окно первого этажа. Постоянное хождение за спиной вызывает тревогу и беспокойство.

- Основная задача при организации размещения участников переговорного процесса за столом состоит в том, чтобы не допустить неравенства сторон. Это правило касается и тех случаев, когда переговоры идут в режиме "один с одним".

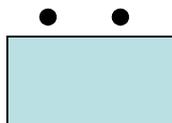
Расположение участников беседы в офисе за стандартным прямоугольным столом бывает следующим:



Угловое расположение.

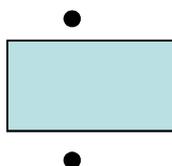
Характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз. Предоставляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника.

По одной стороне стола.



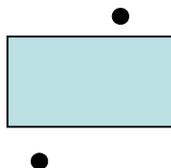
Это позиция делового взаимодействия или "заодно с партнером". Одна из самых удачных для обсуждения и выработки общих решений.

По обе стороны стола напротив друг друга.



Позиция строгой субординации, атмосфера соперничества, противостояния. Конкурирующе-оборонительная позиция. Стол в этой позиции – барьер, разделяющий стороны. Здесь четко выражены, хотя и не обозначены, пределы собственной территории, вторжение в которые чреваты дискомфортом для партнера.

По обе стороны стола со смещением от центра в противоположные стороны.



Один участник расположен на левом краю прямоугольного стола, другой – на правом краю противоположной стороны стола. Это независимая позиция для лиц, не желающих контактировать друг с другом. Занимать ее на переговорах не рекомендуется.

Следует отметить, что в практике переговорного процесса используются самые различные формы столов:

- **Квадратный стол.** Способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для подчеркивания отношений субординации.
- **Круглый стол.** Создает атмосферу неофициальности и непринужденности. За ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса.
- **Прямоугольный стол.** На встрече людей одинакового социального статуса главенствующим местом считается то, на котором человек сидит лицом к двери.

Когда на переговорах от противоположной стороны участвует несколько человек, полезно знать, какое место в служебной иерархии своей организации они занимают. Об этом «рассказывает» их размещение за столом.

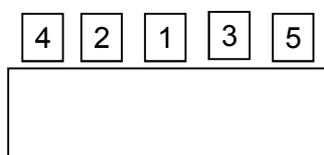


Рис 1

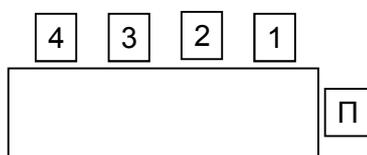


Рис 2

На рисунке 1 представлена ситуация, в которой пять членов команды вашего делового партнера размещаются за столом переговоров в один ряд. Записанные в квадратиках числа показывают важность той или иной персоны.

В центре (номер 1) располагается руководитель. Дальнейшее размещение проходит по принципу «один справа - один слева». Справа от руководителя (номер 2) садится следующий по значимости человек, слева (номер 3) - третий по служебному положению. Далее вновь справа от руководителя размещается четвертое по важности лицо (номер 4), а слева - занимающее самое низкое положение (номер 5).

На рисунке 2 отображена ситуация, в которой ваш деловой партнер председательствует на переговорах. Члены его команды размещаются справа от него в порядке убывания их служебного положения.



ЛОВУШКИ

«Проходите сюда» - Будьте осторожны во время пути от приемной до кабинета. На этой ранней стадии можно неразумно выдать важную информацию.

«Брэйк» - если другая сторона хочет затянуть переговоры, звоня по телефону, делая подсчеты и т.п. – выйдите из помещения. Если Вы останетесь, это может дать им дополнительное преимущество. Используйте эту возможность, чтобы обратиться с мыслями за пределами переговорной.

НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ

Правила «первых минут»

У Вас не будет другой такой возможности наладить взаимоотношения с другой стороной, как во время первой встречи, поэтому:

- Будьте точно вовремя. Опаздывать недопустимо, но приходить раньше – еще хуже
- Хорошее, твердое рукопожатие
- Смотрите собеседнику в глаза
- Улыбайтесь
- Обменяйтесь визитками и изучите их с уважением
- Обращайтесь по имени (сделайте встречу «неофициальной»).

Кто это?

Когда Вы встретили своего гостя – самое время узнать его лично. Кто он? Какое место реально он занимает в компании?

Если Вам предстоят переговоры с командой, Вам следует постараться понять, кто из них принимает решения. Выяснив это, Вы можете соответственно адресовать свои аргументы. Разумеется, убедитесь, что Вы не «выдали» такой же информации другой стороне. Вы можете называть себя «потенциальной» командой с общей ответственностью.



Есть ли у них полномочия?

Одна из первых задач – удостовериться, вправе ли вести переговоры и имеет ли полномочия принимать решения человек или команда, находящиеся перед Вами. Вы можете зря потратить время и нервы, если другая сторона должна отрапортовать кому-либо вышестоящего и не имеет полномочий принимать решения на месте. Вы «выложитесь» и не получите ничего взамен.

Кто здесь адекватный?

Большинство людей, каков бы ни был их стиль жизни, считают себя вполне «нормальными». Под этим подразумевается обычный способ одеваться, говорить, вести себя, иметь обычные социальные, моральные и политические взгляды и т.д. Человек чувствует себя как дома, когда он общается с такими же «нормальными» как он сам.

Чем в большей степени другая сторона видит себя самих, глядя на вас, тем быстрее они сочтут возможным сотрудничать. Поэтому опытный участник переговоров – «социальный хамелеон», который при необходимости подстраивается под того, с кем предстоит работать.

Очевидно, что если этот технический прием используется неправильно, возникает впечатление фальши; если же использовать его тонко, то это вызывает доверие и взаимопонимание.



ПРИЁМЫ НАЧАЛА ПЕРЕГОВОРОВ

Снятие напряженности Несколько теплых слов в начале позволяют установить тесный контакт с собеседником. Доброжелательные фразы личного характера, тонкий комплимент, уместная доброжелательная шутка – и лед быстро растает.

«Зацепка» Краткое изложение ситуации (личного впечатления, короткой притчи, необычного явления и т.п.), увязанное с содержанием предстоящей беседы. «Зацепка» используется как исходная точка для проведения переговоров.

Стимулирование воображения – предполагает обрисовку в начале беседы «желаемого будущего» одинаково привлекательного для обеих сторон. Этот метод эффективен в разговоре с оптимистичными и трезвомыслящими партнерами.

Прямой подход – начало переговоров без раскочки и отвлеченных бесед. Коротко перечисляются причины, вызвавшие необходимость переговоров, переход от общих вопросов к теме беседы осуществляется быстро. Этот подход холоден и рационален и подходит для кратковременных и не слишком значительных деловых контактов.

Типичные ошибки в начале переговоров

«Фразы раздражители»

- Я тут был по важному делу и решил заскочить к Вам...
- Давайте с Вами быстренько рассмотрим...
- Пожалуйста, если у Вас есть время выслушать меня...
- Извините, если я помешал...
- Вы, конечно, об этом еще не знаете...
- Мне это представляется интересным...
- Я пришел к выводу...

«Е2 – Е4»

Первыми же вопросами собеседника вынуждают подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Партнеру приходится искать объяснения и аргументы о которых он до того и не думал. Таким приемом создается барьер, устранить который нелегко.

«Холодный запуск»

Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно их необходимость и цель, их сложность и возможные последствия. В этом случае за ним лишь «ответный ход», а инициатива будет исходить от оппонента.

«Отсутствие программы»

У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Безусловно, переговоры легче вести, имея различные варианты действий.

«Главное, чтобы меня это устраивало!»

Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Это отбивает у них желание вести переговоры.

«Пускать все на самотек»

Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожиданий реакции противной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

Коммуникативные «ЗАМОРЫШИ»

Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели.

«Проситель»

Весьма распространенная и пагубная ошибка, поскольку от просителей, как правило, стремятся быстрее избавиться.

«Проситель» робко стучит в дверь и затем из дверного проема медленно показывается его голова. «Разрешите войти?» Если разрешают (нередко просят подождать), человек входит, закрывает за собой дверь, поворачиваясь при этом спиной к хозяину кабинета, затем стоит в дверях, переминаясь с ноги на ногу, теребя в руках какой-нибудь предмет и смотря в пол.

Если предлагают сесть, занимает место на краешке стула, портфель или сумку кладет на колени. Суть своего предложения высказывает довольно путано, сбиваясь и часто извиняясь. В процессе разговора избегает смотреть в глаза собеседнику.

«Равнодушный»

Этот образ все еще весьма характерен для продавцов многих магазинов. Нередко можно видеть, что при входе покупателя (клиента и делового партнера) они стоят или сидят, скрестив руки и ноги, продолжают разговаривать между собой, не обращая внимания на клиента. На его вопросы нередко следуют довольно грубые ответы типа «Там все написано», «Вы что, сами не видите?».

«Небрежный»

Небрежность проявляется в неопрятном внешнем виде: помятая или несоответствующая «духу учреждения» одежда, нечищенная обувь, грязные или плохо причесанные волосы, старый, потертый портфель или сумка и т. д.

Люди такого типа часто не отличаются пунктуальностью, опаздывают на встречи, нередко в их бумагах отсутствует порядок. Суть предложения излагают недостаточно подробно и ясно, опускают важные детали.

«Напористый»

Такой человек не входит, а буквально «врывается» в кабинет и прямо с порога начинает говорить скороговоркой, без пауз, не акцентируя внимания на основных моментах своего сообщения и практически не давая собеседнику возможности подумать, оценить полученную информацию, порой даже вставить слово.

«Павлин»

Данный образ формируется главным образом яркой, пестрой и броской одеждой, обилием украшений, косметики.

Такие люди ведут себя несколько развязно, сидят, развалившись в кресле, явно стремятся привлечь к себе внимание и произвести впечатление, напрашиваются на комплименты, говорят манерно, склонны преувеличивать свои заслуги и положение в фирме, успешность ее деятельности.

«Замкнутый»

Замкнутость отчетливо проявляется в позе, мимике и жестах. Представители данного типа практически все время сидят, закинув ногу на ногу и скрестив руки на груди, животе или коленях. Их мимика и жесты не отличаются богатством, складывается впечатление, что на лице словно надета маска. Как правило, они редко улыбаются.



ПРИЁМЫ, ПРИМЕНЯЮЩИЕСЯ НА НАЧАЛЬНЫХ ЭТАПАХ ПЕРЕГОВОРОВ

Выжидание

Участники стараются сначала выслушать мнение оппонента, а затем уже формулировать собственную позицию.

Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов

Начинать переговоры рекомендуется с более легких вопросов. Прием ориентирован на совместный с партнером анализ проблемы.

«Салями»

Суть приема — медленное приоткрывание собственной позиции с целью затянуть переговоры, получить как можно больше информации от другой стороны.

Разделение проблемы на отдельные составляющие

Прием предполагает отказ от попыток решения проблемы сразу целиком.

Выражение согласия

Оппонент всячески стремится подчеркнуть общность с уже высказанным мнением партнера.

Отмалчивание

Закрытие позиции, создание неопределенности на первом этапе переговоров.

ЛОВУШКИ



«Личный друг»

Осторожно относитесь к слишком дружелюбным оппонентам. «Личные друзья» рано или поздно требуют особых условий.

«Дорогуши и товарищи»

Не обращайте внимания на неудачные выражения Ваших оппонентов.

«Достань звезду!»

Не смущайтесь, если начальные запросы другой стороны выглядят слишком завышенными. Возможно, они продемонстрировали Вам свое «Супер!». В таком случае они готовы понизить цену. «Брать выше» поначалу – общепринятая практика.

«У входа на базар»

Никогда не принимайте первого предложения. Необходимо подняться выше позиции «Придется согласиться». Почти традицией является то, что Вы не принимаете первого предложения – да от Вас этого и не ждут.



Выяснение ситуации и потребностей клиента

√ Причины, по которым необходимо задавать вопросы:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

√ Что мы хотим знать о клиенте:

- √ _____
- √ _____
- √ _____
- √ _____
- √ _____
- √ _____
- √ _____
- √ _____
- √ _____
- √ _____

ПРИЕМЫ, ИСПОЛЬЗУЮЩИЕСЯ НА ЭТАПЕ УТОЧНЕНИЯ ПОЗИЦИЙ

Пакетирование

Несколько вопросов предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т. е. обсуждаются не отдельные вопросы, а их комплекс. В «пакете» могут быть увязаны привлекательные и непривлекательные для оппонента предложения. Чаще всего такие «пакеты» используются в рамках торга. «Пакет» может представлять собой и обмен уступок оппонентов друг другу при совместном решении проблемы.

Завышение требований

В формулировку позиции включаются пункты, которые потом можно безболезненно снять, делая вид, что это является уступкой, и соответственно потребовать аналогичных шагов со стороны оппонента.

Расстановка ложных акцентов в собственной позиции

Участник переговоров демонстрирует крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле он является второстепенным. Затем вопрос снимается, решения принимаются по другому, более важному вопросу.

Открытие позиций

Оппонент прямо заявляет о своей позиции в выступлении, ответах на вопросы или через уточнение позиции партнера.

Блеф

Использование заведомо ложной информации.

ЛОВУШКИ



«Замешательство»

Если Вы хорошо подготовлены – в нужный момент выложите «на стол» большое количество параметров. «Если Вы можете дать мне дополнительный объем с бесплатной доставкой, я мог бы назначить такой, как Вы хотите, срок платежа, но только если Вы сможете упаковать это для меня». Такая запутанность может привести в замешательство плохо подготовленных. Если это произошло с Вами, возьмите сразу же тайм-аут или признайтесь, что это все сложно, и попросите кратко повторить сказанное.

«Только стоячие места»

Не принимайте поспешных решений, если в ходе переговоров дело усложнилось. Возможно, они знают цифры лучше Вас. Сделайте перерыв для консультаций или назначьте новую встречу.

«Оговорка»

Не стесняйтесь перебивать сразу же, как только Вам покажется, что другая сторона оговорилась, особенно если оговорка не в Вашу пользу...

ПРИЕМЫ, ИСПОЛЬЗУЮЩИЕСЯ НА ЭТАПЕ ТОРГА

Выдвижение требований по возрастающей

Как только противник в чем-то уступил, ему предъявляются новые требования.

Вымогательство

Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель — получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

Упреждающая аргументация

Задается вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность позиции оппонента.

Искажение позиции оппонента

Позиция оппонента формулируется с выгодными для себя искажениями.

Угрозы и давление на оппонента

Чтобы добиться необходимых уступок от оппонента, используются различные формы давления: предупреждение о неприятных последствиях; указание невозможности прерывания переговоров; указание на возможность блокирования с другими; выдвижение экстремальных требований; предъявление ультиматума.

Выдвижение требований в последнюю минуту

Один из участников выдвигает новые требования в самом конце переговоров, когда все вопросы уже решены. Если другая сторона стремится сохранить достигнутое, то она может согласиться и пойти на уступки.

ЛОВУШКИ



«Бесплатное предложение»

Убедитесь, что Вы знаете цену тому, что другая сторона будто бы «дарит». Это может быть намного дороже, чем Вы думаете. «Бесплатных обедов не бывает!».

«Спасибо за безделушку!»

Если Вам предлагают в придачу нечто, в чем Вы на данный момент не нуждаетесь – ни в коем случае не отказывайтесь! Первый шаг – «поблагодарить и взять себе». На более поздней стадии переговоров Вы можете поменять «нагрузку» на то, что Вам действительно нужно.

«Мнимая жертва»

Имейте перечень позиций, которые Вам не жалко уступить, и отдавайте их в обмен на что-нибудь важное. Вы можете говорить об их ценности, активно используя эмоции. Сделайте из мухи слона.



ПРИЕМЫ ДЛЯ ЗАМЕДЛЕНИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ОППОНЕНТОВ

Выражение несогласия

Оппонент дистанцируется от высказывания партнера.

Уход

Этот прием связан с закрытием позиции. Например, оппонент просит отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. Уход может быть *прямым* (открыто предлагается отложить данный вопрос) или *косвенным* (ответ звучит неопределенно; вопрос не замечается и т. п.).

Затяжка

Одна из сторон по различным соображениям пытается затянуть переговоры. Представляет серию различных видов «уходов».

Внесение явно неприемлемых для партнера предложений

Используется, чтобы после отказа в принятии решения обвинить оппонента в срыве переговоров.

Возвращение предложений на доработку

ЛОВУШКИ



«На чем мы остановились?»

Постоянно подводите промежуточные итоги, чтобы быть уверенными в том, что Вы не выпустили из-под своего контроля процесс переговоров. Не позволяйте другой стороне подводить итоги за Вас. Часто оппоненты допускают «неточности в формулировке» в свою пользу, которые Вы можете не заметить.

«Помедленнее, я записываю!»

Когда человек неожиданно хватается ручку и говорит: «Вот это по-настоящему любопытно! Разрешите, я запишу кое-что», – это может обескуражить. Люди от этого начинают думать, что они где-то проговорились.

«Я превысил свои полномочия»

Вы можете найти ряд причин, по которым Вы не в состоянии двигаться дальше. Жалуйтесь на низкий бюджет в этом году, политику фирмы и т.п. Опасайтесь упоминать босса – этим Вы можете подтолкнуть оппонентов к идее поговорить непосредственно с ним.



Эффективная презентация

Женщина просит в магазине продать ей самый высокий шкаф. Продавец:
- У вас что, потолки такие высокие?
- Нет, сосед.

√ Что такое аргументация?

√ Анализ аргументов:

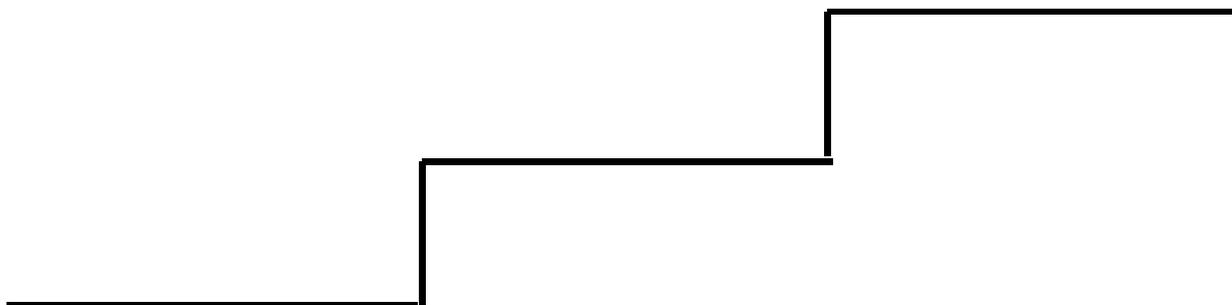
√ Основные правила аргументации:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Анализ имеющихся аргументов

Компания «Нескафе» - ведущий

производитель банок для окурков



A large empty rectangular box with rounded corners and a scroll effect on the left side, intended for text input.

A large empty rectangular box with rounded corners and a scroll effect on the left side, intended for text input.

A large empty rectangular box with rounded corners and a scroll effect on the left side, intended for text input.

Преимущества сотрудничества с нами

Свойства	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	
✓	

ПРИЕМЫ НА ЭТАПЕ ПРИНЯТИЯ СОГЛАШЕНИЯ

Поиск общей зоны решения

Попытка найти точки соприкосновения в позициях сторон.

Принятие предложений

Согласие с предлагаемыми решениями.

Принятие части предложений оппонента

Возвращение к дискуссии

Используется, чтобы избежать принятия соглашений или в тех случаях, когда действительно остались какие-то неясные вопросы.

Двойное толкование

В результате переговоров выработано соглашение, в формулировку которого одна из сторон «заложила» двойной смысл, оставшийся незамеченным оппонентом. Затем соглашение трактуется в своих интересах, без его нарушения.

ЛОВУШКИ



«Тактика Колумбо» (также известна как «да, и еще....»)

Следует быть готовым к тому, что в конце переговоров для другой стороны вполне обычно выбить из Вас еще что-нибудь. Вы уже готовы закончить, когда слышите: «Это ведь включает бесплатную доставку, не так ли?». Они уверены, что Вы не «уйдете» из-за такого относительно неважного вопроса. Будьте к этому готовы и отвечайте уверенно.

«Давай пожмем друг другу руки»

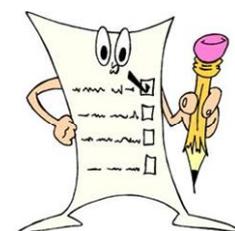
Если для Вас наступил выгодный момент для завершения переговоров – энергично протяните руку для рукопожатия. Другой стороне придется в этом случае отказаться от рукопожатия, если они захотят продолжить переговоры.

«Мы не или не мы...»

Проверяйте все отрицания в условиях сделки. Недобросовестные участники переговоров могут опустить «не», изменить дату и т.п.

«Лучше на бумаге»

Настаивайте на том, чтобы дело было оформлено документально до его завершения. Появление «ошибок» в бумагах, подготовленных другой стороной – довольно частое явление. Всегда обращайтесь внимание на пометки, примечания, сноски и т.п.



ОСНОВАНИЕ, НА КОТОРОМ БЫЛО ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ

- **Решения, принятые по интуиции.** В них, как правило, отсутствует этап осознанной оценки, взвешивания альтернативы. При принятии таких решений участники переговоров основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует то, что обычно называют озарением, просветлением. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, ориентация только на интуицию делает шансы на правильный выбор решения не очень высоким из-за значительной зависимости от случайности.
- **Решения, основанные на суждении.** В них заложены знания и осмысленный опыт прошлого, особенно успешный опыт, который рассматривается как "здоровый смысл". Данный способ принятия решений также не очень надежен, хотя и подкупает своей быстротой. Его слабость в том, что суждение невозможно соотнести с той ситуацией, которая прежде не имела места и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, участник переговоров стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, и в итоге рискует упустить хороший результат в новой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.
- **Рациональные решения.** Принимаются на основе реализации определенной последовательности аналитических процедур, включающей в себя определение и анализ содержания проблемной ситуации, формулировку альтернативы, оценку ее по системе четко сформулированных критериев, выбор альтернативы.
- **Уравновешенные решения.** Характеризуются своеобразной гармонией основных процедур принятия решения – формулировки гипотез и альтернативы, их анализа, коррекции и контроля за ними. Для них типичны высокая активность по генерации вариантов и гипотез и их высокое качество, а также их большое число. Принимаются теми участниками переговоров, которые способны критически относиться к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и к их проверке. Такие участники переговоров обычно имеют хорошо сформулированную исходную идею. Считается, что такие решения относятся к числу наиболее надежных.
- **Импульсивные решения.** Это решения, в ходе принятия которых этап выработки вариантов и гипотез резко доминирует над этапом их проверки, коррекции и контроля. Легкая, а зачастую облегченная, генерация вариантов не подкрепляется их необходимым критическим рассмотрением, которое вообще может отсутствовать. Для них характерна излишняя категоричность оценок и утверждений. Данные решения наиболее рискованны и наименее эффективны. Они характерны для участников переговоров со слабой рефлексивностью, низким познавательным контролем, неадекватно высокой самооценкой. Принимаются участниками переговоров с наскока, при недостаточной оценке и проверке выдвигаемых ими или партнерами идей. Тенденция к их принятию усиливается под влиянием эмоциональных факторов. Такие решения оказываются недостаточно обоснованными и надежными.
- **Рисковые решения.** Также, как и импульсивные, характеризуются определенным доминированием этапа генерации и формулирования вариантов и гипотез над этапом их контроля и коррекции в процессе принятия. Только акцент при анализе вариантов делается преимущественно на их позитивных сторонах, на возможном в случае их принятия "выигрыше", а не на их недостатках.
- **Инертные решения.** Характеризуются очень неуверенным предельно осторожным поиском вариантов, тщательностью оценки их всех, сверхкритичным подходом к делу. Любая из версий сразу же подвергается контролю, уточнению, каждый шаг при принятии решения подвергается сомнению.

ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ НА ПЕРЕГОВОРАХ (ПЕРЕГОВОРЫ «ПО ПРАВИЛАМ»)

Займите жесткую позицию на ранней стадии и не отступайте от нее.

Ваши усилия заставят другую сторону изменить свои ожидания в отношении окончательной сделки. Придется «довольствоваться меньшим».

Сравните собственную способность отстаивать свои интересы с аналогичной способностью другой стороны.

Если у вас есть власть, на первых порах пользуйтесь ей осторожно. Знайте, что если вы используете свою силу для достижения собственных целей, то рано или поздно другая сторона сделает то же самое с вами, и, возможно, на следующей же сделке. Вы покажете им, как с вами обращаться.

Никогда не выдавайте даже жестом ваше желание торговаться.

Займите свою позицию и придерживайтесь ее как можно дольше.

Торгуйтесь только по незначительным вопросам.

Если вам приходится торговаться, делайте это только в отношении мелких проблем. Старайтесь придать им большее значение (например, торгуясь, но не уступая при этом). Пройдите через все стадии торгов и дайте другой стороне возможность «выиграть» уступку.

Девиз скаутов «Будь готов».

Подготовка и планирование очень важны. У нас никогда не бывает достаточно времени. Хотя обычно, как посредственные, так и успешные участники переговоров уделяют планированию одинаковое количество времени. Отличается лишь качество планирования. Успешные участники переговоров распределяют время между процессом («как») и задачами («что») переговоров, а не концентрируются исключительно на задачах.

Организируйте работу своей команды.

Если вы не один, то распределяйте задачи:

- расчеты
- слежение за уступками
- возможности.

Заставляйте другую сторону конкурировать.

Старайтесь не давать преждевременных обязательств в отношении их продуктов или услуг. Пусть они стараются продать свой товар, так как они имеют гораздо больше возможностей идти на уступки.

Еще один способ заставить их быть конкурентоспособными –

это скрыть настоящее количество товара, которое вы хотите купить.

Сделайте перерыв.

Используйте этот тактический прием, чтобы избежать раннего окончания переговоров или чрезмерного давления, побуждающего вас принять на себя дополнительные обязательства. Рассмотрите или пересмотрите самые трудные вопросы и сделайте даже самые небольшие подсчеты, особенно если для этого требуется калькулятор. Никогда не стесняйтесь это делать. Максимально эффективно рассчитайте время перерыва.

Скорее честность, чем полная открытость.

Хорошие участники переговоров не открывают сразу все свои карты и

не рассказывают целую историю о том, чего они хотят и почему они это хотят. Хорошие участники переговоров выдают информацию небольшими частями по мере необходимости. Они скрывают от другой стороны свои чувства в отношении поставленных ими задач. Сказав что-то, они должны дать гарантии. Взяв обязательство, они должны его исполнить. Если другая сторона не доверяет участнику переговоров, она будет волноваться и нервничать и, возможно, прекратит обсуждение. С ней наверняка потом будет сложнее договориться. Хороший участник переговоров должен вызывать доверие.

Больше слушайте, чем говорите.

Мы все любим поговорить и похвастаться; мы долго говорим, чтобы показать, как хорошо мы умеем вести переговоры, и чтобы блеснуть своими знаниями. Если мы недостаточно уверены, то это помогает нам поддержать моральный дух. Как сильно мы здесь ошибаемся! Намного выгоднее слушать. Внимательно слушая и отвечая другой стороне, мы выказываем эмпатию. Слушатель может обнаружить возможности, выделить проблемы, оценить пределы позиции другой стороны и, в свою очередь, говорить с большим знанием дела. От этого возрастет его уверенность и способность задавать хорошие вопросы.

Подведите итоги.

Делайте это регулярно, а не только в самом конце. Учитывайте выгодные для вас моменты и ослабьте позицию ваших оппонентов, игнорируя или преуменьшая значение тех из них, что вам не нравятся. Используйте их для того, чтобы получить уступки: «Если бы вы могли сделать это, тогда мы...»

Протяните руку помощи.

Если другая сторона оказалась в трудной ситуации, она однажды сможет вам хорошо отплатить за то, что вы протянете ей руку помощи. Небольшое вложение, которое может принести большой доход.

Ставьте высокие цели.

Чем больше вы запрашиваете, тем больше вы получите. Полезно предъявлять высокие требования. Однако ваша позиция должна быть реалистична. Если вы возьмете слишком высоко – вы зайдете в тупик, или другая сторона может выйти из переговоров. Очень высокие требования должны сообщаться другой стороне в порядке гипотезы, чтобы проверить ее реакцию и определить свои ожидания. Прайс-листы – это один из способов, используемых продавцами, чтобы заставить покупателей снизить свои ожидания или дать предсказуемый ответ.

Полномочия.

Убедитесь, что вам известны уровень и границы ваших полномочий в той области, в которой ведутся переговоры. Тактические приемы «снятия полномочий» или «эшелонированной обороны», т.е. снятия или строгого ограничения ответственности, могут быть полезными, если не будут обнаружены другой стороной.



ЧТО ВЫ НЕ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ, ВЕДЯ ПЕРЕГОВОРЫ

Не облегчайте жизнь другой стороне.

Люди получают гораздо большее удовлетворение от вещей, которые им трудно достались. Не лишайте другую сторону этого удовольствия. С другой стороны, в конце дайте им *немного* больше, чем то, на что они рассчитывали.

Не идите на компромисс слишком рано.

Компромисс выгоден той стороне, которая занимает крайнюю позицию. Используйте его, чтобы выйти из тупика или преодолеть последнее противоречие.

Не стоит всегда откладывать важные вопросы на середину или конец повестки дня.

Такой прием — довольно предсказуемое поведение посредственного участника переговоров. В результате на важные вопросы обычно не хватает времени.

Никогда и ни при каких условиях не показывайте свою радость.

Нет розы без шипов. Всем нам встречались участники переговоров, которые проигрывали и мало говорили, но при этом в действительности кипели от гнева и готовы были ударить, если не уничтожить, своего оппонента.

Не загоняйте себя или другую сторону в угол.

Оставьте себе пространство для отступления. Хорошие участники переговоров не ставят ультиматумов «или – или», вместо этого они говорят: «если, то». Загнанный зверь может быть опасным. Никогда не спрашивайте:

- Какая ваша самая низкая цена?
- Это самое большее, что вы можете сделать?

Не отправляйтесь в одиночку на длительные или сложные переговоры.

Вести переговоры и оставаться при этом объективным очень трудно. Полезно присутствовать на переговорах с партнером, который может оставаться объективным. Помимо очевидного преимущества большей уверенности, другой человек может, например:

- решить, когда нужно сделать перерыв
- составить схему уступок, сделанных сторонами
- слушать и следить за сигналами – иногда это скорее то, что недоговорено, чем то, что было сказано.

Не уходите в сторону.

Использование второстепенных вопросов – классический тактический ход. Не сбивайтесь с пути, если только это не было вами предусмотрено. Другая сторона будет стараться отвлечь ваше внимание на второстепенные проблемы, если почувствует, что потеряет определенное преимущество в ходе обсуждения или что вы собираетесь сделать заявление не в их пользу. Будьте бдительны! Второстепенные вопросы - это полезная контригра.

Будьте уверены.

Тот, кто уверен в себе, будет спрашивать и получать информацию, оспаривать позиции и идеи. Почему некоторым не хватает уверенности? Это происходит по двум взаимосвязанным и в то же время разным причинам:

- боязнь проиграть
- боязнь столкнуться с опытным оппонентом.

И того и другого можно избежать с помощью знаний: тщательно готовьте ваш фундамент и знайте, что вы квалифицированный и компетентный участник переговоров. Недостаток уверенности часто вызывает страх совершить ошибку. Запомните: ошибка – это еще не окончательное поражение, ее можно исправить без нанесения ущерба своей позиции в переговорах.

Не будьте жадными.

Участник переговоров должен четко вести свою линию и затем ухватиться за возможность, он не должен пытаться завладеть тем, что другая сторона никогда не отдаст. Жадный рискует потерять все. Не стоит идти на такой риск.

Не соглашайтесь слишком быстро.

Уступать медленно – отличительная черта хорошего участника переговоров.



Возражения клиента

√ Что такое возражение?

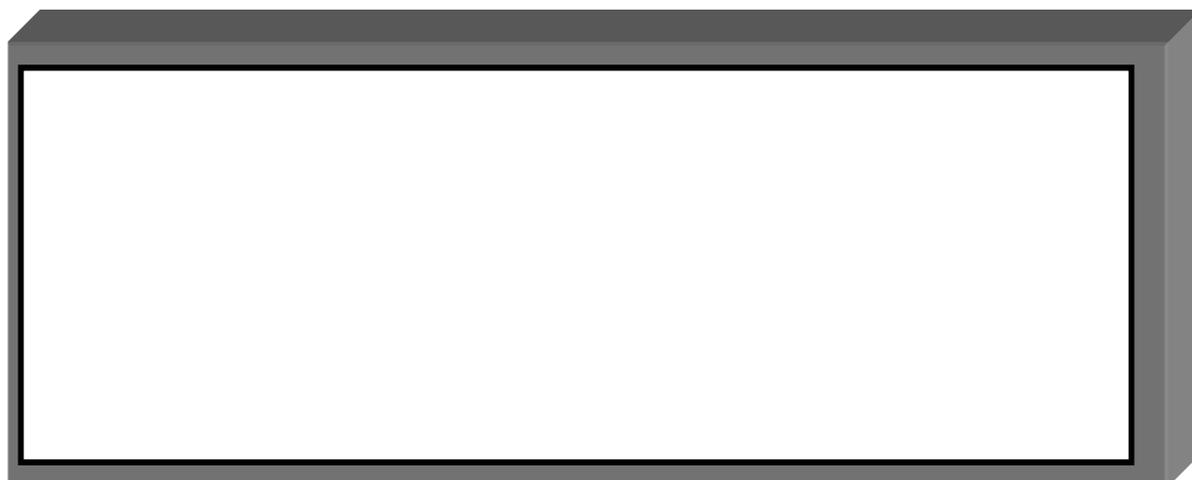
√ Почему возникают возражения?

√ Как правильно реагировать на возражения

√ Надо ли провоцировать возражения?

√ Три основных правила работы с возражениями:

Общая схема работы с возражениями



Технологии рассмотрения возражений

✓

✓

✓

✓

✓

Основные возражения

Возражения	Варианты ответов

Основные возражения

Возражения	Варианты ответов

ЖАНРЫ «ПЕРЕГОВОРНЫХ СЦЕНАРИЕВ»

«Эпос»

Длинные, почти бесконечные разговоры строго по теме, с одним и тем же пафосом и интонацией.

Опора на четкие правила поведения, предсказуемость партнеров, тщательное обдумывание предложений заранее. Неизбежная, но объяснимая словесная избыточность.

Партнеры уверены в себе, имеют установку на «определенный успех».

«Повесть»

Пересказ одного варианта предложения с началом и концом, действующими лицами, обстоятельствами и моралью-выводом в конце.

Четкое оформление и структурированность ситуации.

«Рассказ»

«Декамерон» в переговорах. Переговоры видятся как повод для обсуждения нескольких тем под разными предлогами.

Игровая, чувственная составляющие переговоров выражены достаточно явно. Используются метафоры, рассказы-упоминания успешных случаев.

«Клип»

Быстрая смена форм общения, идей, решений, которые находятся партнерами-«клипмейкерами» прямо в процессе переговоров.

Физическое выражение «клипмейкерства»: щелчок пальцами, движение вперед, пружинистое подскакивание, поглядывание с наклоном головы, использование простых предложений.

Подведение к решению

✓

✓

✓

✓

✓

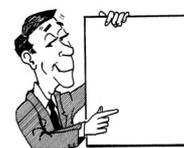
✓

✓

✓

СПОСОБЫ ИНТЕРАКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПЕРЕГОВОРАХ

Способ	Процесс	Фразы-маркеры
Полемика	Поиск выхода через противостояние	<i>А: «Мы отвечали ударом на удар!» Б: «Мы ни в чем не уступили!»</i>
Силовое давление	Поиск выхода через доминирование	<i>А: «Это был мощный ход!» Б: «А что мы могли сделать?!»</i>
Конструктивное взаимодействие	Поиск выхода через совместное решение	<i>«Мы стремились найти несколько решений» «Мы сделали шаг вперед» «Обе стороны взяли на себя ответственность» «У нас было время все обдумать»</i>
Стратегема, «Военная хитрость»	Поиск выхода за счет манипулирования партнером	<i>А: «Как мы их, а?!» Б: «Нас обвели вокруг пальца...»</i>
Дисквалификация (опорочение)	Поиск выхода за счет выведения партнера из игры	<i>А: «Они совсем не готовы к переговорам!» Б: «Это возмутительно!»</i>



МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Принятие

Предпочтение принять status quo и не вести дальнейших переговоров.

Компромисс

Желание искать промежуточную точку зрения между позициями сторон. Само по себе такое поведение не является негативным, но оно может свидетельствовать о недостатке желания «поднять планку» до предела и извлечь максимум прибыли от данного дела. Конечно, компромисс лучше, чем полный отказ от переговоров, но как стандартная процедура он является недостаточно жестким. Это – выбор легкого пути.

Торги

Торги – это способ извлечения выгоды из дела путем обмена различными ценностями, важными для каждой из сторон. Торги – стоящее дело, но чтобы участвовать в них, надо иметь возможность предложить что-либо взамен.

Угроза

Использование скрытой или слабой угрозы может быть очень эффективным инструментом и должно наличествовать в арсенале средств любого участника переговоров. Это первый из «односторонних двигателей» — методов, которые могут быть применены для того, чтобы добиться уступки от другой стороны, не требуя никакого встречного продвижения. Угроза может вызвать противодействие, поэтому ее следует использовать с осторожностью

Логика

Использование логики – очень распространенный метод убедить другую сторону пойти на уступки. Вообще, логическое обоснование – инструмент, который наиболее часто используется в деловых переговорах. Применение этого способа требует наличия статистики и доказательств, поданных таким образом, чтобы одна сторона смогла доказать другой стороне, что именно последняя должна уступить. Конечно, правильное его использование желательно, но его применение не должно исключать применения и других методов.

Эмоции

Эмоции – один из методов убеждения, являющийся как «бесплатным», так и эффективным. Этот способ, позволяющий побудить другую сторону пожелать что-либо делать по собственной воле или по другим причинам, проистекающим из их чувств, является наиболее результативным средством, которое следует применять опытному участнику переговоров. Это метод, который участники переговоров должны стремиться применять наиболее эффективно.

