

Искусство подготовки и проведения переговоров

Москва

Март, 2010

В современном бизнесе вы получаете не то, что заслуживаете, а то, о чем договариваетесь

Ли Яккока

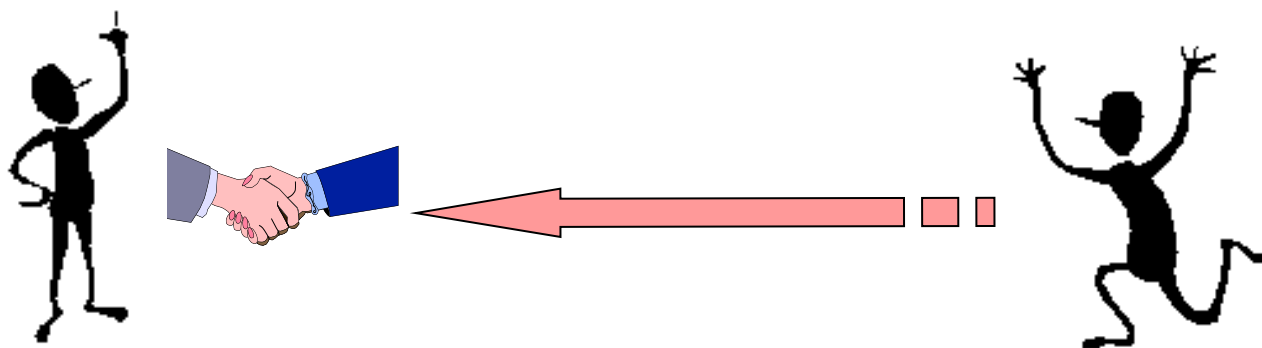
Содержание

- **Определение переговоров**
- **Подготовка к переговорам**
 - Определение интересов сторон
 - Определение параметров сделки
 - 3 варианта соглашения (идеальный, оптимальный и приемлемый)
 - Подготовка уступок
- **Тактики проведения переговоров**
 - Дополнительное предложение
 - Компромисс
 - Уступки

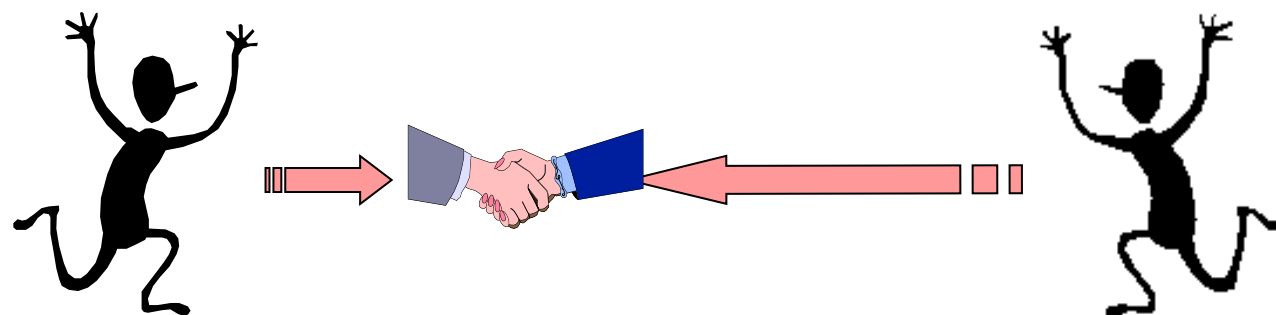
Содержание

- Переговорные техники
 - Тактические
 - Формы неэтичного давления
- Как отклонить предложение второй стороны
- Вывод переговоров из тупика
- Завершение переговоров
- Анализ проведенных переговоров
- Отработка навыков

Продажа



Переговоры



Определение переговоров



- Переговоры -это процесс достижения двумя или более сторонами взаимовыгодной договоренности в отношении методов и ресурсов, который проходит в условиях:
 - понимания взаимозависимости сторон при одновременном существовании различных интересов
 - некоторой степени доверия сторон друг к другу
 - наличия у сторон полномочий предоставлять уступки

Критерии успеха переговоров



Существует два критерия успеха переговоров. Оба они напрямую связаны с ожиданиями от переговоров

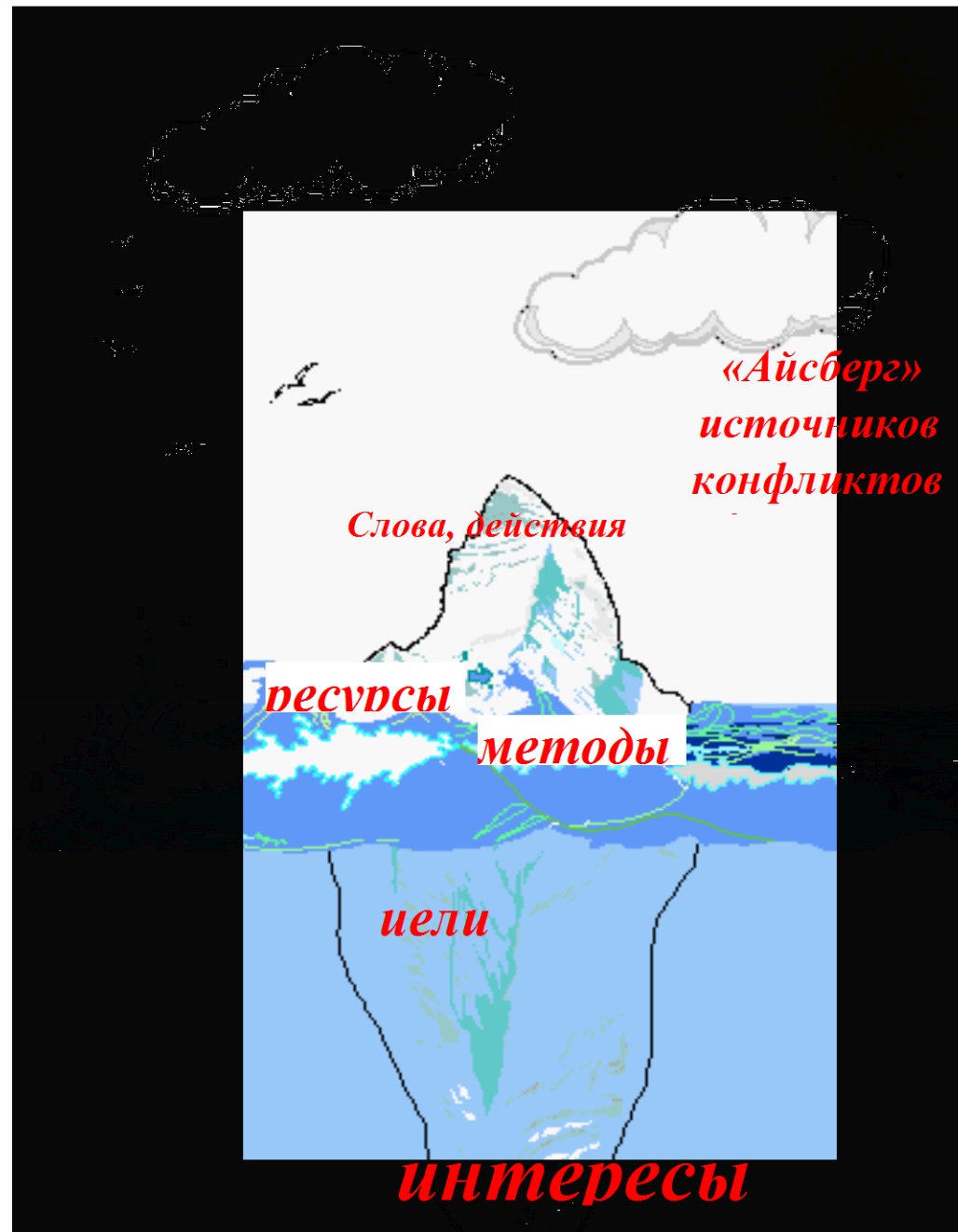
- **Объективный** - измеримая выгода (прибыль, тоннаж, объем продаж и пр.)
- **Субъективный** - чувство внутренней удовлетворенности

Структура переговоров



1. Подготовка к переговорам
2. Начальный этап переговоров
3. Этап выработки соглашения
4. Завершение переговоров
5. Анализ результатов

Подготовка к переговорам



Подготовка к переговорам

Основные шаги



- **Выявление заинтересованных сторон**
- **Определение интересов**
- **Определение 3 вариантов соглашения и возможных уступок**

Подготовка к переговорам

Выявление заинтересованных сторон



КТО ПРЯМО ИЛИ КОСВЕННО ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ?

- Директор компании
- Директор по маркетингу
- Директор по логистике
- Брэнд-менеджер
- Товаровед

Подготовка к переговорам

Определение интересов сторон



- **Определение интересов :**

Какие потребности, желания, надежды и опасения определяют позиции сторон?

- **Основные интересы**

- Получение прибыли
- Экономия средств
- Стабильность бизнеса
- Удобство работы
- Экономия времени
- Планы и перспективы

- **Неосязаемые интересы**

- Поддержка своей репутации
- Самооценка
- Самореализация
- Доверие другой стороны

Подготовка к переговорам

Определение интересов сторон



- Определение своих основных интересов
- Определение основных интересов клиента
- Определение совпадающих интересов сторон
- Определение областей разногласий

Подготовка к переговорам

Параметры сделки



ПРОДУКТ

ЦЕНА

УСЛОВИЯ И СРОКИ

Подготовка к переговорам

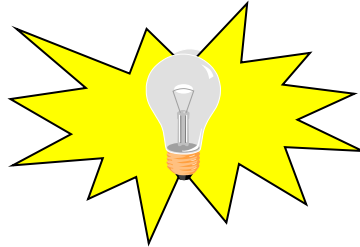
3 варианта соглашения



- **Идеальный вариант** - максимально возможная, но реалистичная для вас выгода
- **Оптимальный вариант** - разумный баланс между вашей выгодой и выгодой партнера
- **Приемлемый вариант** - наименее выгодный для вас вариант, при котором еще возможно достижение соглашения

Подготовка к переговорам

Уступки



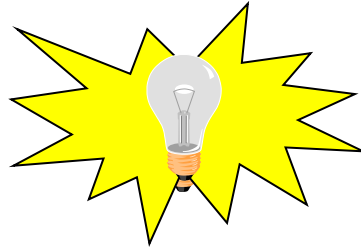
НЕ предоставляйте уступку первыми!



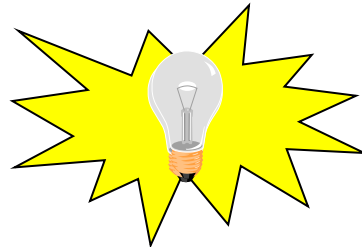
Если вы предоставляете уступку первыми, то она должна касаться второстепенных вещей

Подготовка к переговорам

Уступки



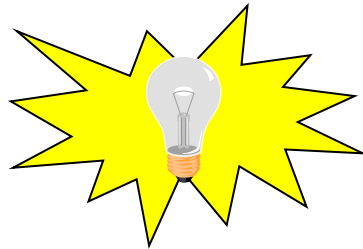
Получение уступки с вашей стороны должно стать трудной задачей для оппонента. Этим вы повышаете его **моральное удовлетворение**



В ответ на серьезный шаг уступки со стороны партнера **НЕ** делайте такой же шаг навстречу. Лучше использовать принцип **“разница пополам”**

Подготовка к переговорам

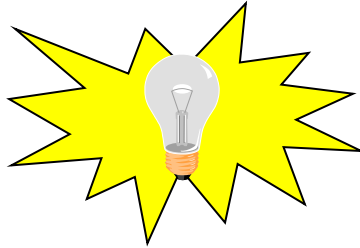
Уступки



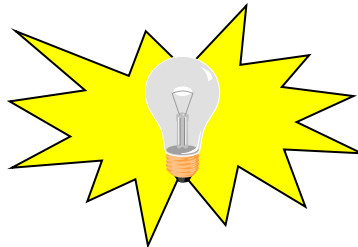
Все серьезные уступки должны предоставляться лишь по мере приближения окончания переговоров

Психологические аспекты подготовки к переговорам

1. Уровень ожиданий (аспирации)



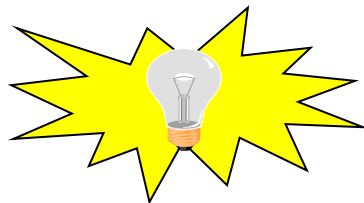
**Цель на переговоры должна быть
максимально оптимистичной и реалистичной**



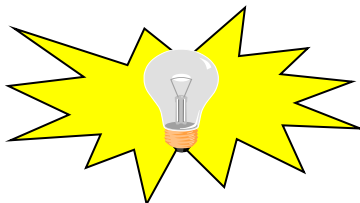
**Начинайте торг с максимально завышенного
Стартового Предложения,
которое вы можете обосновать**

Психологические аспекты подготовки к переговорам

2. Сила на переговорах



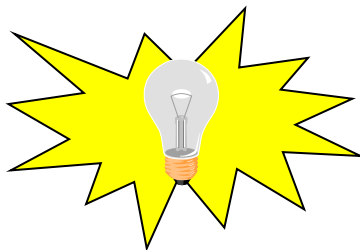
Внутренняя установка: у меня так же хорошо,
как и у партнера



Вместо своих ограничений и испытываемого давления
демонстрируйте **альтернативы и возможности**

Психологические аспекты подготовки к переговорам

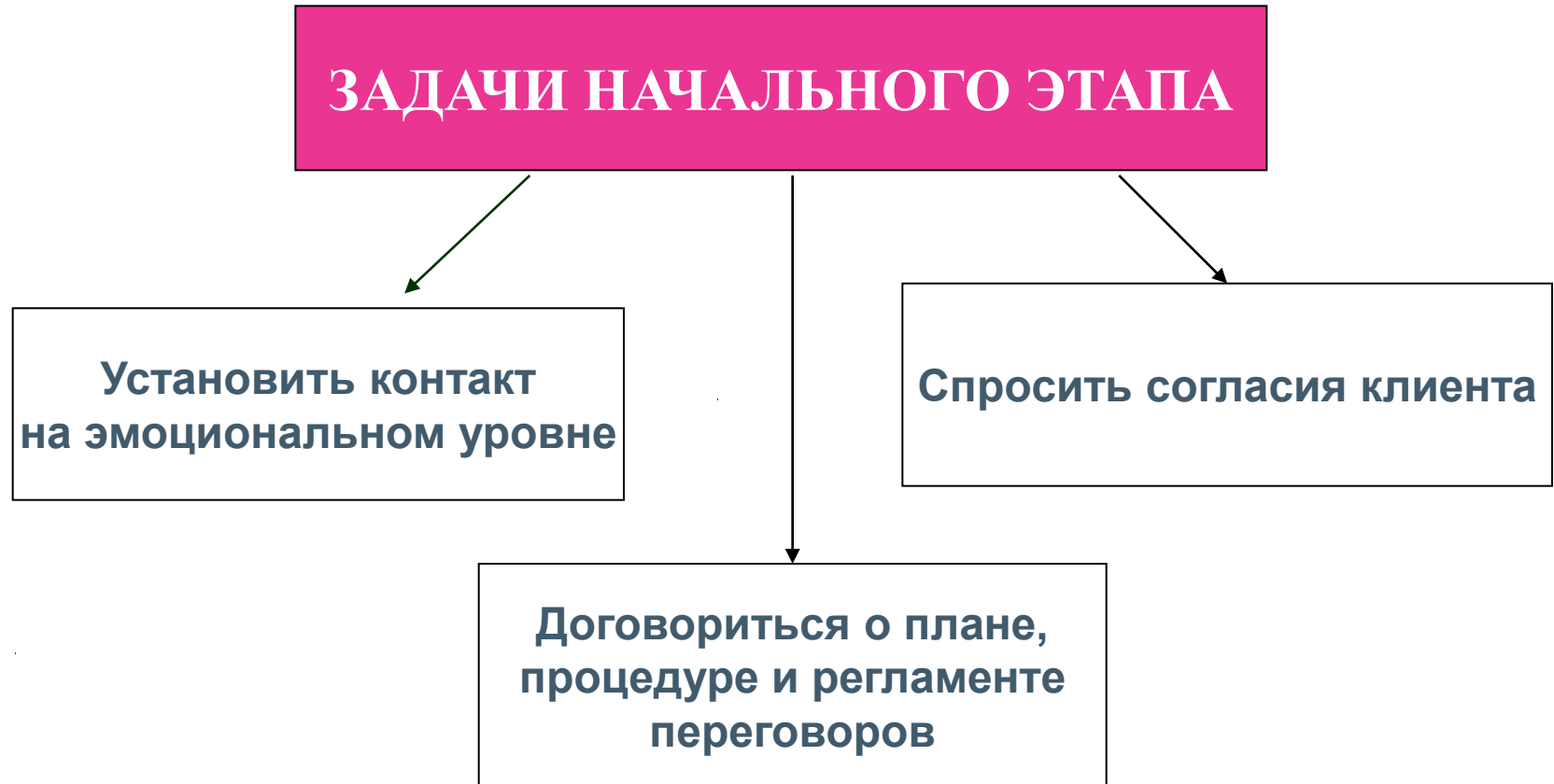
3. Собственные оценки и стереотипы



Стереотипы помогают нам пользоваться готовым решением в стандартных ситуациях. Тем не менее, будучи верными в общем, стандартные оценки могут не работать в конкретном случае.

Не доверяйте своим собственным оценкам!

Начальный этап переговоров



Аспекты количества полномочий

- Под полномочиями в данном случае понимается право предоставлять уступки в ходе переговоров
- Позиция на переговорах может характеризоваться ограниченными и неограниченными полномочиями, а также отсутствием полномочий

Ограниченные полномочия

Возможности

корректно сказать „нет“

менять свою позицию в ходе переговоров

консультироваться с экспертами

допускать собственные ошибки

брать тайм-аут для принятия решения

Ограничения

опасность превышения полномочий

необходимость постоянных консультаций с руководством

сложно быстро реагировать на нестандартные предложения оппонента

соблазн у партнера решать вопросы на более высоком уровне

Отсутствие полномочий

Возможности

установление доверительных отношений с партнерами без ущерба интересам своей стороны

использование в качестве эксперта

Ограничения

отсутствие гибкости на переговорах

возможное игнорирование со стороны всех участников

невозможность вести переговоры в классическом ключе „что-то за что-то“

Неограниченные полномочия

Возможности

принятие окончательного решения

скорость принятия решения

оперативное реагирование на изменение ситуации

максимально широкий охват ресурсов на переговорах

должное отношение со стороны оппонентов

Ограничения

высокая цена ошибки

отсутствие времени на обдумывание и принятие решения

невозможность переложить ответственность.

психологически сложно сказать „Я не знаю“.

Основные тактики на переговорах



ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

КОМПРОМИСС

УСТУПКИ

- **“Берите или уходите”**. Самая распространенная техника
- Суть:
 - продавец утверждает, что цена жестко фиксирована и никаких скидок быть не может
 - или
 - покупатель утверждает, что он оплатит фиксированную сумму, не больше

Техники переговоров



- **“Берите или уходите”**

Контрмеры:

1. Начать переговоры с фразы: “Но в данном случае это неприменимо” с последующим объяснением почему
2. Использовать возможность конкуренции - показать альтернативы, реальные или мнимые
3. Создать видимость ухода. Тайм-аут также может быть реальный или мнимый

ИЛИ

ОБРАТИТЕСЬ К ЕГО НАЧАЛЬНИКУ

Это может сработать, поскольку начальники...

1. ... как правило, менее информированы о деталях
2. ... как правило, раздражаются, когда их отвлекают “по пустякам”
3. ... как правило, обладают более широкими полномочиями в предоставлении уступок
4. ... как правило, хотят показать, что именно они принимают решения
5. ... как правило, более ориентированы на имиджевый выигрыш, чем на сиюминутную выгоду

- **“Бабайкин стиль”**. Очень эффективная техника при всей своей корректности.

Суть:

покупатель демонстрирует свое желание приобрести товар, но при этом декларирует нехватку средств

Пример: “Я бы с удовольствием купил этот чудесный дом, но у меня всего \$19500 вместо \$20000, которые Вы просите.»

Техники переговоров



- **“Бабайкин стиль”**

Контрмеры:

1. Предложите альтернативные варианты
2. Определите того, кто распоряжается деньгами. Предложите ему другие условия оплаты
3. Стойте на своем

- **“Еще кусочек”**. Тактика, являющаяся частью многих бизнес-культур

Суть:

Уже достигнув соглашения и практически “доставая деньги”, покупатель как бы невзначай просит о небольшой уступке или подарке

Пример: “А какой галстук вы мне подарите к этому костюму?”

Техники переговоров



- “Еще кусочек”

Контрмеры:

1. Иметь прайс-лист с четко зафиксированными ценами
2. Настаивать, что “галстук - это галстук, а не часть купленного костюма”
3. Не давать своим подчиненным права на скидки и подарки
4. Просто не уступать
5. Включить “кусочек” в продажную цену

- “Грызун”

Суть:

Покупатель информирует продавца об альтернативном предложении, после чего предлагает снизить цену. Цена, как правило, снижается

Техники переговоров



- **“Грызун”**

Контрмеры:

1. Взять тайм-аут
2. Пересмотреть цену
3. Если скидка неизбежна, то нужно привязать ее к дополнительным обязательствам со стороны покупателя (большой заказ, самовывоз, отказ от некоторых сервисных услуг)
4. Идти на переговоры, только ответив себе на вопрос :
” Что я буду делать, если покупатель начнет “выгрызать” скидку?”

- “Эскалация”

Суть:

Уже достигнутое соглашение в момент фиксирования пересматривается одной из сторон в каком-то аспекте. Как правило, для эскалации вовлекается вышестоящее начальство

Пример: “Директор сказал, что вам надо заплатить на 1000 рублей больше - тогда договоримся”

- **“Эскалация”**

Контрмеры:

1. Ответить эскалацией на эскалацию - вовлечь свое начальство в переговоры, то есть плавно “уйти”
2. Продемонстрировать готовность прервать переговоры
3. Выяснить все нюансы на самом верху, минуя своего оппонента
4. Не повторять свою аргументацию опять. Просто снова сесть за стол переговоров и дать возможность оппоненту аргументировать изменение своей позиции

- “Плохой -хороший”

Суть:

В ходе переговоров один из оппонентов занимает жесткую позицию, ведет себя агрессивно, часто вызывая. Его коллега говорит мало, ведет себя дружелюбно. В какой-то момент “плохой” умолкает, и “хороший” так же дружелюбно делает предложение

Техники переговоров



- **“Плохой -хороший”**

Контрмеры:

1. Четко осознавайте, что “плохой” и “хороший” добиваются одного и того же. Не будьте “загипнотизированы” “плохим”
2. Пусть они говорят. Часто сами члены команды одергивают своих зарвавшихся коллег
3. Можно просто выйти
4. Публично обвините его/ее в использовании неэтичных методов
5. В начале переговоров предскажите появление “плохого”. Это поможет нейтрализовать его/ее
6. Задействуйте своего “плохиша”

Формы неэтичного давления



- Во время переговорного процесса как правило возникают моменты несогласия оппонентов с предложениями другой стороны
- Причины несогласия:
 - *Не их идея*
 - *Неудовлетворенные интересы*
 - *Страх “потерять лицо”*
 - *Обилие информации*
 - *Непонимание всех аспектов проблемы*
 - *Быстрое первоначальное получение уступок*

Формы неэтичного давления



- Иногда несогласие оппонента может принимать и неэтичные формы
- Цель этих уловок - усилить свою позицию, оказать воздействие на силовой баланс
- Существует три типа уловок при ведении переговоров: **борьба, создание напряжения и манипулирование**

Формы неэтичного давления



• **БОРЬБА** - как правило, используется для временного оказания силового давления, а не для развития враждебности

- Проявление упрямства
- Игнорирование аргументов другой стороны
- Демонстративное предпочтение своего решения
- Угрозы, ультиматумы

Примеры:

“Ничего не могу поделать! Такова политика компании”

“На других условиях мы работать не будем. Хотите - соглашайтесь, хотите - нет”

Формы неэтичного давления



- **СОЗДАНИЕ НАПРЯЖЕНИЯ** - наряду с вербальными средствами давления может использоваться и язык тела
 - Акцент на слабых сторонах - подчеркивание ошибок
 - Сомнения в компетентности, полномочиях и пр.

Примеры:

- “Вы ведь недавно здесь работаете?”
- “Мы хотели бы иметь дело с тем, кто действительно принимает решения”
- “Я вижу, Вы плохо ориентируетесь в этом вопросе. Вы не специалист и не понимаете деталей”

Формы неэтичного давления



- **МАНИПУЛИРОВАНИЕ**
 - Подтасовка фактов, непроверенная информация ;
 - Намеки на какие-либо известные, но не проговариваемые аспекты рассматриваемого дела (факты, знакомства и т.п.)

Примеры:

- “Утром я уже поговорил с вашим директором. Он не имеет принципиальных возражений по включению этих пунктов в контракт. Так что, полагаю, согласие по ним уже достигнуто. Давайте перейдем к обсуждению плана действий”

Как выразить свое несогласие



Выразить согласие, что есть другая точка зрения, однако не согласиться с выводом – показать, что не учитываются все важные аспекты	На Вашем месте я рассуждал бы также. Единственное добавление -
Уточнить какие интересы преследует предлагаемое решение, дав тем самым понять, что есть и неучтенные.	Вы говорили, что для Вас важно ... Как предложенный Вами вариант учитывает этот аспект?
Развить предложенное решение, дополнив его своим вариантом.	Мы готовы принять за основу Ваш вариант. Однако он требует некоторых дополнений. К примеру,
Просить совета, как бы становясь на сторону другой стороны перед третьим заинтересованным лицом.	Ну хорошо, предположим, я соглашусь с вашим вариантом. Как в этом случае, по вашему мнению, я смогу обосновать его для своего руководства?

Как выразить свое несогласие



Сослаться на объективные критерии, разделяемые обеими сторонами.	Вы настаиваете на этом варианте. Известны ли Вам случаи аналогичных сделок в современной практике нашего рынка?
Показать последствия принятия неправильного решения, например, сославшись на альтернативу.	Вы настаиваете на этом варианте. Я уже сказал, что по объективным причинам согласиться с ним не могу. В этом случае мне придется прибегнуть к альтернативе, не кажется ли Вам, что Вы в этом случае потеряете значительно больше?
Пойти на уступки и получить уступки взамен.	Ну что же, я готов принять Вашу поправку. Но в этом случае и Вам придется пойти на определенные уступки, например,

Вывод переговоров из тупика



- И все же, несмотря на все ухищрения и профессионализм сторон, переговоры могут заходить в тупик.
- Вывод переговоров из этого тупика - трудное искусство, поскольку в данном случае приходится переступить через свое “эго”
- Следующие рекомендации помогут вам прерывать переговоры и возвращаться к ним без “потери лица”

Вывод переговоров из тупика



1. Предложение небольшой уступки

- Никто еще не отказался выслушать предложение о предоставляемой уступке.
- Опытные переговорщики всегда держат несколько уступок “про запас”, на случай захода переговоров в тупик

2. Прояснение взаимных интересов путем неформального общения

- Создание эмоционального контакта между переговорщиками, общение “без галстуков” позволяет сократить дистанцию между людьми и выяснить те интересы сторон, которые во время формальных сессий не озвучиваются

3. Тайм-аут

- Тайм-аут дает возможность охладить эмоции и трезво взглянуть на проблему
- Он дает сторонам шанс обдумать новые альтернативы и подготовить новые предложения
- Он создает возможность “адаптационного периода”. Как бы ни была блестяща и очевидна идея, выдвинутая вами - ей необходимо время, чтобы укорениться в мозгах ваших партнеров
- Тайм-аут дает возможность перегруппировать команду переговорщиков и как следует “встряхнуть” ее
- Использование тайм-аута во время переговоров часто недооценивается бизнесменами, но в полной мере задействовано в дипломатической среде

Вывод переговоров из тупика



4. Поиск общих увлечений, хобби

- Процесс переговоров - это не только обсуждение деталей сделки двумя сторонами, но и общение между людьми
- Создание доброжелательной атмосферы внутри команды способствует созданию win-win подхода с обеих сторон в переговорах

5. Замена переговорщика из своей команды

- Данная тактика позволяет грамотно отступить от прошлых уступок, предоставить новые аргументы, перенести фокус обсуждения с одной темы на другую. При этом задача убеждения нового члена команды в уже существующих соглашениях падает на противоположную сторону
- Часто замена переговорщика сбивает оппонента с толку. Люди - существа привычки. Мы привязываемся не только к друзьям, но и к соперникам. Появление нового человека вызывает первоначальное недоумение. Это может быть использовано как для обострения, так и для смягчения отношений

Вывод переговоров из тупика



6. Дать возможность договориться другим подразделениям

- Многие тупики возникают в силу некомпетентности переговорщиков в тех или иных вопросах (производство, маркетинг, логистика, законодательство)
- Возникающие проблемы кажутся неразрешимыми для существующих команд, но вполне обсуждаемы и решаемы на уровне других подразделений

Формат завершения переговоров



1. Использовать процедуру подтверждения достигнутого результата

- **Воспроизведение**

- *Мы обсуждали следующие вопросы...*

- **Резюме**

- *Таким образом, мы пришли к соглашению...*

- **Получить подтверждение**

- *Согласны?*

Формат завершения переговоров

2. Увязать достигнутое соглашение с будущими действиями.

– Итак, наши дальнейшие действия...

3. Зафиксировать соглашение



Часть 1: *Правильность принятых в ходе переговоров решений*

1. Какой результат был достигнут на переговорах?
2. Какие дополнительные договоренности были достигнуты?
3. Какие уступки пришлось сделать нам?
4. Какие уступки пришлось сделать другой стороне?
5. Какие договоренности о дальнейших шагах были достигнуты?
6. Какие документы были подписаны?

Часть 2: Анализ последствий реализации принятых решений

1. Насколько принятое решение отвечает нашим интересам?
2. Интересам другой стороны?
3. Есть ли возможность пересмотра в будущем принятого решения?
4. Есть ли возможности отказа в будущем от принятого плана действий?
5. Есть ли возможность коррекции плана действий в части этих шагов?
6. Как будет организована координация усилий?

Часть 3: *Корректность предположений, сделанных в процессе подготовки*

1. Насколько правильно был проведен анализ интересов сторон?
2. Обнаружились ли неизвестные ранее интересы?
3. Все ли возможные способы решения вопросов, требующих взаимного согласия сторон, были учтены?
4. Оказались ли корректными предположения по поводу уступок?
5. Все ли возможные альтернативы были учтены?

УДАЧНОЙ ОХОТЫ!!!

