



Мосиф Динец

Деловые переговоры в малом бизнесе

*Эта книга расскажет
вам о том, как
подготовиться к
предстоящим
переговорам, как
выгодно преподнести
свою точку зрения, как
вести
торги и как сделать
процесс переговоров
конструктивным
и взаимовыгодным.*

Иосиф Моисеевич Динец

Деловые переговоры в малом бизнесе

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63100702

ISBN 9785005176233

Аннотация

Эта книга не содержит «воды» и скучных рассуждений. Всё кратко и по делу. Это книга о ведении деловых переговоров в любых сферах бизнеса. Она проста для понимания и чтения и, что самое главное, применима в практической деятельности, рассказывая вам о том, как надо и как не надо поступать в деловых переговорах! Здесь вы найдете множество реальных советов из практики автора, много идей и подсказок. Именно из практики, т.к. автор – практикующий бизнесмен с тридцатилетним стажем.

Содержание

Знакомимся с автором	7
Глава 1. Для кого и о чем эта книга?	10
Глава 2. Переговоры – спутники всей человеческой жизни	16
Что такое переговоры?	17
Характерные признаки переговоров	20
Глава 3. Что такое деловые переговоры?	22
Глава 4. Можно ли научиться вести деловые переговоры?	26
Глава 5. Какие переговоры мы проводим в малом бизнесе	31
Что нужно знать о ситуационных переговорах	36
Жесткий стиль деловых переговоров	38
Мягкий стиль деловых переговоров	42
Варианты проведения жестких и мягких переговоров	45
Конструктивный стиль деловых переговоров	50
Глава 6. Цели в деловых переговорах	52
Идя на переговоры, знай, что ты хочешь	53
Что такое цель переговоров	55
Для чего переговорщику нужна цель?	56
Какой должна быть цель в переговорах?	58
Достижимость цели	59

Амбициозность цели	61
Конкретность и измеримость цели	62
Непротиворечивость цели	64
Как устанавливать цель в переговорах	65
Иерархия целей в переговорах	69
Глава 7. Модели деловых переговоров	74
Что же это такое – модель переговоров?	76
Некоторые варианты моделей переговоров	78
Трехступенчатая модель Энн Дуглас	79
Восьми ступенчатая модель переговоров	81
Филиппа Гулливера	
Восьмиэтапная модель переговоров Гэвина	84
Кеннеди	
Четырёхэтапная модель переговоров Гэвина	86
Кеннеди	
модели переговоров Брайана Трейси	88
Модели поведения переговорщиков в деловых	92
переговорах	
Модель уклонения или ухода от сделки	94
Соглашательская модель	96
Конкурентная модель	97
Компромиссная модель	99
Гарвардская модель переговоров	100
В чем заключается Гарвардский метод	102
переговоров	
Гарвардская модель переговоров в малом	110

бизнесе	
Гарвардский метод переговоров и стратегия «win-win»	114
Глава 8. Модель переговоров для малого бизнеса	119
Упрощаем модель переговоров для малого бизнеса	124
Подготовка к деловым переговорам	126
Нужно ли готовиться к переговорам?	127
Общая подготовка к переговорному процессу	129
Как готовиться к конкретным переговорам?	131
Где лучше проводить деловые переговоры	139
Переговорный процесс в малом бизнесе	142
Как нужно проводить начало деловых переговоров	143
Как нужно проводить основную часть деловых переговоров	149
Конец ознакомительного фрагмента.	150

Деловые переговоры в малом бизнесе

Иосиф Моисеевич Динец

© Иосиф Моисеевич Динец, 2020

ISBN 978-5-0051-7623-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Знакомимся с автором

Немного о себе. Меня зовут Иосиф Динец. Родился в Украинском городе Винница, где и прожил первую половину своей жизни. Половину этой половины посвятил конструкторской и научно-технической деятельности. Дослужился до должности начальника отдела крупного НИИ. Сотрудников в отделе было более 100. За время работы получил около трех десятков авторских свидетельств. Три изделия, разработанные под моим непосредственным руководством, награждены медалями ВДНХ. В Виннице начал заниматься предпринимательской деятельностью.



В 1990 году переехал в Израиль. Попробовал себя на наемной работе, но больше года не выдержал. С 1991 года занимаюсь предпринимательством в сфере строительства и производства. Похващаюсь, довольно успешно, несмотря на очень жесткую конкуренцию и тесноту на рынке.

За долгое время успешной предпринимательской деятельности в малом и среднем бизнесе накопил немалый опыт, приобрел определенные знания и навыки, да и ошибок наделал немало. Своим опытом и знаниями решил поделиться с начинающими, да и опытными бизнесменами, и написал книгу «Малый бизнес», об организации, экономике и ведению малого бизнеса. Книга получила очень лестные отзывы, и в настоящее время готовится ее второе издание в Израиле.

Считаю, что имею богатый опыт, как в научно-технической, так и в предпринимательской деятельности, которым и делюсь на страницах своего сайта <http://malbusiness.com/> с вами, уважаемые читатели. Уверен, что мой опыт и знания окажутся вам полезными.

За время своей предпринимательской деятельности приходилось постоянно вести деловые переговоры во всех сферах, с которыми соприкасается бизнес. Причем переговоры как довольно успешные, так и совершенно безрезультатные.

Для совершенствования своего навыка в деловых переговорах, проштудировал много книг по переговорам известных авторов. Их опыт переносил на свою практику. И накопленные за это время знания и опыт решил изложить в этой

книге.

Глава 1.

Для кого и о чем эта книга?

Идея этой книги зародилась у меня уже довольно давно. Когда я только начинал активно заниматься бизнесом и столкнулся с проблемой – я просто не умел договариваться. Нужно было срочно восполнить этот пробел. С одной стороны, я восполнял его практикой. Ведь именно переговоры занимали очень весомую часть моей деятельности. И очень многому научился именно на своих ошибках. С другой стороны, стал искать ответы на многие вопросы в литературе. И с большим сожалением убедился, что в литературе очень сложно найти конкретные ответы на возникающие постоянно вопросы. Вот тогда я и понял, что бизнесменам, особенно занятым в малом бизнесе, просто нечего читать о переговорах.

По мере своего продвижения по стезе бизнеса, я все больше убеждался, что книга, конкретно повествующая о правилах ведения переговоров, что книга, предостерегающая от неверных методов ведения переговоров, по-прежнему, очень актуальна. Что нужна книга, в которой без воды и многословных теоретических рассуждений будут изложены и основные правила ведения переговоров, и способы достижения максимальных успехов в переговорах, и предостереже-

ния от ошибок, которые могут не допустить успеха в переговорах.

Это и явилось первой причиной взяться за написание этой книги.

И вторая причина – это полное отсутствие литературы о переговорах для малого бизнеса.

В крупном бизнесе переговорами могут заниматься, наряду с владельцами бизнеса и многочисленные менеджеры, проходящие специальную подготовку. Так, переговоры по снабжению может вести один менеджер, по вопросам финансов – другой, по продажам – третий и т. д. И только по глобальным вопросам переговоры может проводить владелец или генеральный директор. Поэтому переговорщикам крупного бизнеса вести переговоры гораздо проще. А специализация в переговорах позволяет им значительно сузить круг вопросов, по которым им приходится договариваться. Да и результаты переговоров не так влиятельны на судьбу бизнеса.

В малом же бизнесе все переговоры, или большую их часть, владельцу приходится проводить самому. И от их результатов очень часто зависит и судьба малого бизнеса, и прибыль самого бизнесмена. А переговоры ему приходится проводить по всем вопросам функционирования малого бизнеса. И по финансам, и по снабжению, и по продажам, и по технологии, и по ремонту и т. д.

Мне часто, особенно в самом начале своей бизнес-дея-

тельности, приходилось в один день переговариваться и с поставщиками, и с некоторыми потребителями, и с банком, и со своими рабочими. И это кроме наличия в бизнесе еще массы текущих дел. Поэтому прекрасно представляю, как сложно бывает достигать максимальных результатов в переговорах при постоянном недостатке времени на их подготовку и проведение.

Для совершенствования своего умения вести переговоры, мне, помимо практики, довелось прочесть немало литературы на тему переговоров. Признаюсь, чтение большинства источников представляло немалую сложность. Мнения и методика проведения переговоров в них были очень различны, иногда прямо противоположны. И делается очень большой упор на теоретические и психологические аспекты ведения переговоров. Я же считаю, что для бизнесмена, особенно для бизнесмена, занятого в малом бизнесе, материал должен быть кратко и доступно изложен и прост для использования на практике. И, при написании этой книги, я выдвинул ряд требований к ней.

– В книге должно быть минимальное количество понятий, определений и теоретических рассуждений.

– В книге должно быть максимальное число практических советов и рекомендаций, необходимых бизнесмену.

– В книге должен быть сделан акцент именно на достижение обоюдовыгодных результатов переговоров, а не на переговоры с позиции силы.

– В книге должно быть приведено максимальное число уловок, хитростей и обманных стратегий, используемых недобросовестными переговорщиками.

Безусловно, каждому из Вас, уважаемый читатель, довольно часто приходится заниматься переговорами – например уговорить или, наоборот, отговорить жену или мужа что-то купить, говорить при приеме на работу с работодателем, в конце концов, вести торг на рынке при покупке чего-либо.

Так вот, для тех, кто хочет улучшить свое умение вести переговоры, добиваться в переговорах желаемого результата или поставленной цели, и написана эта книга.

Конечно, для тех, кто хочет улучшить свое умение договариваться с женой или с родственниками, эта книга будет малоинтересной.

Но для владельцев бизнесов, особенно малых бизнесов, она, я надеюсь, будет полезна и интересна.

Эта книга может быть полезной и для предпринимателей, специализирующихся в бизнесе МЛМ, и для предпринимателей, ведущих свой бизнес в интернете.

В этой книге нет готовых шаблонов ведения деловых переговоров на все случаи жизни. Но в ней есть конкретные рекомендации по основным аспектам ведения деловых переговоров, и советы по ведению конкретных деловых переговоров для достижения в них максимальных результатов.

Я надеюсь, что эта книга поможет Вам, уважаемый чита-

тель:

- Повысить свой авторитет среди клиентов, поставщиков и деловых партнеров вашего бизнеса.
- Поднять свой авторитет и популярность в бизнес-среде.
- Склонять людей к вашим предложениям, к вашей точке зрения.
- Улучшить ваши деловые навыки.
- Избегать споров и ссор.
- Поддерживать хорошие и ровные отношения с деловыми партнерами и своими работниками.
- Поможет работать более эффективно, поможет больше зарабатывать.

Поищите в интернете, и вы найдете множество книг и еще большее множество статей, посвященных деловым переговорам. Но если вы заняты в малом бизнесе, то вряд ли найдете много информации для себя: большинство книг и статей написано в расчете на тех, кто заинтересован в чисто теоретических аспектах данного вопроса. В результате получается, что книги и статьи переполнены теорией и оторваны от практической жизни.

Эта книга совсем иная. Она проста для понимания и чтения и, что самое главное, применима в практической деятельности, рассказывая вам о том, как надо поступать и как не надо в деловых переговорах!

Вы можете прочитать эту книгу от корки до корки, если хотите, а можете просматривать главы выборочно, поскольку

она составлена таким образом, что можно начинать чтение с любого места.

Прочитав эту книгу Вы узнаете, как получить максимальные результаты от деловых переговоров, как наиболее эффективно их проводить.

Глава 2. Переговоры – спутники всей человеческой жизни

Все мы, начиная с детского возраста и на протяжении всей жизни, постоянно ведем переговоры. Это могут быть переговоры с детьми по поводу их поведения. Это могут быть переговоры работника с начальником о повышении зарплаты. Это могут быть переговоры с партнером по вопросу развития бизнеса. Это могут быть переговоры на все случаи жизни. Просто мы далеко не всегда задумываемся о том, что ведем переговоры.

Жизнь очень многогранна, и от того, насколько грамотно мы сумеем провести переговоры, зависят многие ее аспекты. Это и бизнес, и карьера, и отношения в семье, и отношения с соседом и многое, многое другое.

Поэтому, прежде всего, предлагаю выяснить, что же такое переговоры и чем они отличаются от простого разговора.

Что такое переговоры?

Давайте представим себе довольно часто встречающуюся ситуацию. Два человека встречаются, чтобы согласовать между собой два разных решения одной и той же проблемы. Например, два соседа хотят уточнить границы своих дачных участков. Они вступают во взаимодействие, пытаясь решить возникшую проблему. При этом они могут использовать разные стили поведения, предлагая оппоненту свои, порой взаимоисключающие, доводы. Но, несмотря на различные методы убеждения, они пытаются найти решение возникшей проблемы. Возможно, они смогут договориться и найти взаимоприемлемое решение. Возможно нет. Но пытаясь договориться, они ведут переговоры.



Есть два расхожих мнения, что же такое переговоры. Многие считают, что переговоры – это прерогатива бизнесменов и дипломатов. Что только они ведут переговоры. Другое мнение – прямо противоположное. Многие считают любую беседу между людьми переговорами. Как всегда, истина посредине. Переговоры ведут не только бизнесмены и дипломаты. Но и обычная встреча людей, их беседа или разговор – это не переговоры. Так что же такое «переговоры» на самом деле?

Можно привести очень много формулировок переговоров, которые приводят многие авторы. Приведу для примера лишь некоторые. Вот что говорит по этому поводу Вики-

педия. *«Переговоры – коммуникация между сторонами (переговорщиками) для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения.»* В толковом словаре Ушакова дается следующая трактовка. *«Переговоры – обмен мнениями для выяснения условий какого-нибудь соглашения.»* И большинство других источников дают подобные формулировки. Но пора дать и свою формулировку.

Переговоры это взаимодействие людей, в котором две (бывает и более) стороны, имеющие свои позиции, обмениваются информацией с целью сблизить эти позиции и принять (или не принять) решение, которое в какой-то мере удовлетворяет обе стороны.

И в глубокой древности и сегодня любой человек, не живущий в изоляции, ведет переговоры. Переговоры – это факт повседневной жизни. Переговоры – это основное средство получить от других людей то, чего вы хотите и дать им то, в чем они нуждаются. Переговоры – это самое эффективное средство разрешить возникшие разногласия между людьми. Альтернативой переговорам может являться только конфликт.

Чем же переговоры отличаются от простого разговора или беседы?

Характерные признаки переговоров

Для того чтобы переговоры состоялись, позиции сторон не должны абсолютно совпадать. Например, семейная пара решила купить новый мебельный гарнитур. Но жена хочет гарнитур светлых тонов, а муж темных. Как видим, их позиции явно не совпадают. И, если в семье нет диктата одной из сторон, стороны прибегают к переговорам. И пытаются мирно (что бывает далеко не всегда) сблизить свои позиции.

Наконец они пришли к общему знаменателю, выбрали гарнитур. И начинают переговоры с продавцом. О чем переговоры? Конечно, если гарнитур уже выбран, о цене. Да, торг – это тоже переговоры. Конечно, если продавец назвал цену, и покупатель согласен, то и переговариваться не о чем. Но, например, продавец озвучил цену, но покупатель с ней не согласен и просит ее снизить. В этот момент позиции продавца и покупателя не совпадают и начинается процесс переговоров. Итак.

– **Первый признак переговоров** – это некоторое или полное несовпадение позиций сторон. Муж и жена хотят разные гарнитуры. Продавец хочет цену выше, а покупатель ниже.

– **Второй признак** – наличие предмета для переговоров. Это еще одно условие для проведения переговоров. Т.е. должна быть взаимная заинтересованность сторон в про-

ведении переговоров. В нашем примере предмет переговоров – мебельный гарнитур. В первом случае жена хочет один, а муж другой. Во втором случае у продавца есть гарнитур, а вторая сторона хочет его купить.

– **Третий признак.** Чтобы переговоры были переговорами, каждая из сторон должна иметь возможность сказать «Да», «Нет» или найти компромисс. Т.е. переговоров быть не может, если у одной стороны есть право ставить условие, а у другой стороны такого права нет. Например, приказ начальника подчиненному. Или требования полиции предъявить документы. Конечно, можно и в таких случаях вступать в переговоры. Но возможность эта может закончиться плачевно.

Глава 3. Что такое деловые переговоры?

Одной из основных сфер деятельности владельца малого бизнеса являются деловые переговоры. Переговоры приходится вести постоянно на протяжении всей деятельности бизнесмена и, чем бизнес крупнее, тем более весома эта сфера деятельности.

Что же принято называть деловыми переговорами. **Деловые переговоры – это обмен мнениями с деловой целью для достижения взаимных договоренностей.**

Деловые переговоры – это процесс, позволяющий сторонам попытаться договориться по любым вопросам бизнес-деятельности. Причем результаты переговоров не всегда бывают заранее ожидаемыми. Иногда, в результате переговоров, одна сторона приобретает, а другая теряет. Но обе стороны, во время переговоров, должны стремиться к обоюдной выгоде для сторон. И в этой книге я акцентирую внимание на том, как превратить переговоры в эффективный и обоюдовыгодный способ принятия решений. Как сделать так, чтобы результат переговоров был максимально выгодным для каждой из сторон.

Естественно, для того чтобы состоялись переговоры, позиции двух сторон изначально не должны совпадать. Чтобы

переговоры можно было назвать именно «**переговорами**», у обеих сторон должно быть свое мнение по тому или иному вопросу, каждая сторона имеет право свое мнение высказать и согласиться или не соглашаться с другой стороной. В результате переговоров совершенно не обязательно, что стороны договорятся, придут к взаимовыгодному решению.

Люди поэтому и учатся умению вести деловые переговоры, чтобы их большее количество завершалось успешно.

От умения правильно вести переговоры, в значительной степени зависит успех малого бизнеса. Основное назначение переговоров – принятие участвующими в них сторонами удовлетворяющего их решения, соответствующего ожиданиям обеих сторон. Т.е. переговоры можно считать успешными, если вы не только достигли в них своей цели, но и противоположная сторона осталась удовлетворенной.

Я уже писал выше, владельцу малого бизнеса приходится вести переговоры и с потребителями продукта его производства или услуг, поставщиками материалов и комплектующих, переговоры в банках, переговоры по аренде производственных площадей и т. д.

В розничной торговле требуется вести постоянные переговоры продавцов с клиентами. Невозможно, без умения вести переговоры, получить, при необходимости, ссуды или инвестиции. Невозможно увеличить продажи в малом бизнесе, если продающая сторона не умеет вести переговоры с клиентами.

Как видите, от умения вести переговоры во многом зависит успех вашего бизнеса. Очень часто, при помощи грамотно проведенных переговоров, можно заработать гораздо больше, чем от непосредственной производственной деятельности. Ни одна успешная сделка в бизнесе не совершается без успешно проведенных переговоров.

Деловые переговоры – это и стратегия и тактика. Но, я считаю, что в малом бизнесе стратегия переговоров, хоть и очень важна, но уходит на второй план. Переговоры в малом бизнесе часто бывают спонтанными. Я думаю, что переговоры в малом бизнесе – это набор тактических приемов, которые, однако, должны быть структурированы и систематизированы. Иначе они превратятся в набор приемов типа «делайте» или «не делайте», используемых невпопад и кроме вреда, ничего не приносящих.

Умению вести переговоры необходимо учиться на протяжении всей своей деятельности бизнесмена.

Есть очень много литературы, обучающей тому, как вести переговоры, как склонять противоположную сторону к вашему мнению, как одеваться для переговоров и т. д. В своей книге я буду ссылаться на некоторые, заслуживающие, на мой взгляд, внимания источники и давать рекомендации, что еще можно почитать на эту тему, для желающих более глубокого знакомства с вопросами переговоров.

Деловые переговоры – это умение, которое можно приобрести лишь через практику. Поэтому я стремился основное

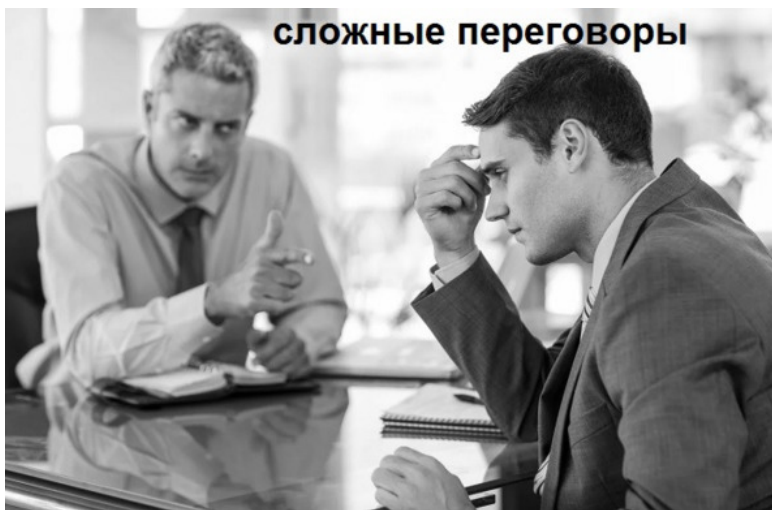
внимание в этой книге уделить практике, практическим навыкам в переговорах. И дать максимальное количество советов из своей практики, считая этого вполне достаточным для бизнесмена. А если вы захотите углубить процесс обучения переговорам, углубить свои теоретические познания в этом вопросе – к вашим услугам, как уже сказано, огромное количество литературы.

Но ни в одном источнике невозможно найти ответы на все случаи жизни. Так и в вопросах переговоров невозможно детально разобрать все возможные ситуации. Ведь переговоры на то и переговоры, и результат их зависит от мнения как вашей, так и противоположной стороны.

Задача же этой книги о переговорах ознакомить с общими принципами ведения переговоров, которые помогут владельцу малого бизнеса избирать верную стратегию и тактику в переговорах, по возможности, избегать ошибок, находить верный тон в переговорах.

Глава 4. Можно ли научиться вести деловые переговоры?

Хочу обратить внимание на очень важный вопрос. Можно ли научиться искусству деловых переговоров, или это удел врожденных качеств? Я уверен, что правильному и успешному ведению переговоров может научиться каждый человек. Пусть это не будет уровень дипломатов с дипломами престижных учебных заведений, но вполне достаточный уровень для ведения деловых переговоров в малом бизнесе.



Многие известные переговорщики утверждают, что умение вести переговоры заложено в каждом человеке. Ведь еще первобытные люди как-то договаривались между собой. Что же говорить про сегодняшний день. Даже маленькие дети в своих играх умеют договариваться.

Ведение переговоров, поиск компромиссов, урегулирование конфликтов – это неотъемлемая часть жизни практически любого человека. Это очень важная часть человеческого общения. И, хотим мы того, или не хотим, совершенствоваться в переговорах просто необходимо. Умение правильно и эффективно вести переговоры может очень значительно повлиять на улучшение уровня жизни, даже изменить к лучшему финансовое положение человека.

И очень положительно то, что умение вести переговоры – это навык. А любой навык можно совершенствовать и улучшать. Переговорщиками не рождаются, искусству переговоров можно научиться.

В том числе можно научиться и ведению деловых переговоров. Причем научиться самостоятельно. Повторяю, для этого не нужно заканчивать высшие учебные заведения или, даже, курсы переговорщиков. Вполне достаточного уровня ведения переговоров в бизнесе можно достигнуть самообучением.

Есть несколько составляющих успеха в самообучении вести деловые переговоры в малом бизнесе.

– **Первая составляющая** – это **ежедневный опыт простого человеческого общения**. Каждый из нас ежедневно ведет переговоры в семье, в частной жизни. Они бывают удачными и, скажем так, не очень удачными.

Мы чаще всего не отдаем себе отчет в причинах наших неудач. И не используем реальный ежедневный опыт, который с успехом можно использовать в деловых переговорах. Ведь и в бизнесе и в повседневной жизни переговоры требуются для достижения какой-либо цели. И в бизнесе и в повседневной жизни умение общаться с людьми имеет решающее значение для достижения своей цели.

И этому умению нужно учиться на протяжении всей жизни. В конце своего жизненного пути Джон Рокфеллер сказал, что:

«Умение обращаться с людьми такой же покупаемый товар, как сахар или кофе. И я готов платить за такое умение больше, чем за любой товар в этом мире».

– **Вторая составляющая** – это **повышение интеллектуального и образовательного уровня**. И чем бизнес больше, тем этот уровень должен быть выше для успешного ведения переговоров.

Времена, когда с растопыренными пальцами решались многие вопросы между бизнесменами, ушли в прошлое. Сейчас на первый план выходит умение бизнесмена вести свой бизнес, и, не в последнюю очередь, умение вести переговоры. Без этого умения нет смысла говорить о развитии

и расширении своего малого бизнеса.

Хочу сказать, что для занятий бизнесом не обязательно требуется высшее образование. Но постоянное самообразование бизнесмену необходимо. Это может быть чтение и изучение деловой литературы. Даже простое чтение статей и художественной литературы расширяет кругозор и интеллект, позволяет уверенней чувствовать себя в переговорах. Поверьте мне, иногда к месту сказанная цитата, пример или, даже, анекдот, может кардинально повлиять на итоги переговоров (естественно, в вашу пользу).

– Третья составляющая —научиться преодолевать свою скованность и неуверенность. В начале своего пути в бизнесе многие очень скованно и неуверенно себя чувствуют при деловых переговорах. На многих давит авторитет собеседника, особенно, если он опытный бизнесмен.

Многие стесняются торговаться по цене, как на продукт своего производства, так и на приобретаемые материалы. И только практика (т.е. постоянные переговоры) может освободить вас от этой стеснительности и скованности. Первое время пересиливайте себя, не стесняйтесь просить о скидках в цене, не стесняйтесь просить повышения в цене своего продукта.

– Четвертая составляющая – не бояться получить отказ в переговорах. Только начав переговоры, вы можете чего-либо добиться. Под лежащий камень, как говорит поговорка, вода не течет. Только проводя переговоры, вы бу-

дете приобретать необходимый опыт ведения переговоров, терять скованность, будете учиться не теоретически, а практически.

Не бойтесь, начав переговоры, получить в результате отрицательный ответ. Многие этого очень боятся и поэтому не решаются начинать переговоры. Многие считают еще до начала переговоров, что отрицательный результат предрешен и не пытаются что-либо делать. Это очень распространенная ошибка. Повторяю, не начав переговоры, вы ничего не добьетесь. А начав их, у вас есть, может быть даже незначительные, но шансы на успех. При этом вы получаете необходимый опыт, учитесь на своих ошибках.

И, в заключение этой главы хочу привести наиболее важную, на мой взгляд, составляющую успеха в обучении умению вести деловые переговоры – анализировать и делать выводы. Анализировать, прежде всего, неудачные переговоры. Искать ошибки и больше их не допускать. Анализировать удачные переговоры. В чем заключался успех, что нужно брать на вооружение для будущих переговоров. **Анализировать, читая эту книгу. Думайте, что из сказанного подходит вашему бизнесу, а что нет. Анализируйте, как вы могли бы применить изложенное в этой книге в практике своего бизнеса.**

Глава 5. Какие переговоры мы проводим в малом бизнесе

Деловые переговоры отличаются большим обилием как видов, так и стилей. Виды переговоров будут отличаться и от направленности переговоров, и от времени и места их проведения, и от характеров переговорщиков, и от их настроения и еще от многих причин. И каждому виду переговоров желательно подобрать и соответствующий стиль.

Все, без исключения, деловые переговоры в малом бизнесе можно разделить на две основные группы: плановые переговоры и переговоры ситуационные.

– **К плановым переговорам** относятся переговоры, заранее оговоренные, проводимые по желанию обеих сторон и назначенные по согласованию обеих сторон на определенное время. Это основная группа переговоров. И эта группа переговоров включает основные виды переговоров и их стили.

– **Ситуационные переговоры** возникают неожиданно для одной из сторон. Т.е. они могут возникнуть по желанию только одной стороны и нежелательно для другой. И, чаще всего, переговоры этой группы следует перевести в плановые переговоры.

По планированию в достижении желаемого результата,

деловые переговоры могут быть двух типов – переговоры для совершения одноразовой сделки и переговоры, ориентированные на долгосрочное сотрудничество.

– **Переговоры для совершения одноразовой договоренности** предусматривают заключение сделки и не предусматривают дальнейший контакт между сторонами. В таких переговорах обе стороны преследуют одну цель – получить наиболее выгодные условия по однократной сделке. Например, переговоры по покупке недвижимости.

– **Переговоры, ориентированные на долгосрочное сотрудничество** предусматривают долгосрочное сотрудничество сторон. Например, переговоры с партнерами, с поставщиками, с клиентами, со своими сотрудниками и т. д.

По количественному составу переговоры могут быть **двухсторонними** и **многосторонними**. Думаю, пояснять тут нечего. Добавлю только, что в данном случае речь идет о числе сторон в переговорах, а не о числе людей в переговорной группе. Многосторонние переговоры могут приобретать форму совещаний, заседаний, конференций. Но в этой книге будут рассматриваться, в основном, двухсторонние переговоры, как наиболее характерные для малого бизнеса.

По отношению к бизнесу, переговоры могут быть внешние и внутренние. И здесь особых пояснений не требуется. **Внутренние переговоры** проводятся внутри бизнеса. Например, между сотрудниками бизнеса, между руководителями и подчиненными, между партнерами в бизнесе, если они

есть. **Внешние переговоры** – это переговоры вне бизнеса. Например, с поставщиками, клиентами, внешними партнерами.

По форме проведения деловых переговоров, они могут проводиться в виде дискуссий, споров, различных бесед. Основные формы ведения деловых переговоров следующие.

– **Конструктивная беседа.** Стороны обмениваются мнениями в спокойной, деловой обстановке. Каждая из сторон воспринимает и принимает сказанное другой стороной. Стороны согласовывают общие детали и план совместных действий. Такая форма переговоров характерна для бизнесов, совместно ведущих какой-то проект. Например, бизнесы совместно выпускают продукт и каждый изготавливает свою часть.

– **Инструктивная беседа.** Передача информации одной стороной другой стороне. Как правило, в форме наставления, пожелания, инструкции. Цель при этом одна. Передать информацию доступно и понятно для другой стороны и заставить другую сторону получить и понять эту информацию. Например, выдача заданий подчиненным.

– **Убеждающая беседа.** Проводится для достижения желаемой цели путем убеждения, с использованием логических рассуждений, весомых аргументов и серьезных доводов. Например, при решении разногласий партнеров по бизнесу. Или при доказательстве выгоды проекта инвестору.

– **Переговоры в виде дискуссии.** Стороны отстаивают свои позиции, дискутируя и пытаясь прийти к общему, взаимовыгодному решению. Каждая сторона отстаивает свои позиции, приводя весомые доводы, обоснования, доказательства своей правоты.

– **Спор.** Нежелательная, но часто встречающаяся форма переговоров. Причем, чаще всего переходящая из других форм. И очень редко заканчивающаяся принятием взаимовыгодных решений. Другими словами такую форму деловых переговоров можно назвать «кто кого переговорит».

По стилю ведения переговоров, их можно разделить на «жесткий», «мягкий» и «конструктивный». Более детально о каждом из этих стилей мы поговорим в дальнейшем.

Как я уже отмечал, видов переговоров в малом бизнесе очень много. И очень условно, переговоры можно разделить на некоторые типы по тематике переговоров.

В малом бизнесе я условно разделяю переговоры по следующей основной тематике:

– Переговоры с потребителями ваших товаров или услуг. Это переговоры о цене на выпускаемый вами продукт, его качестве, а также условиях обслуживания, сроках поставок и т. д.

– Переговоры с вашими поставщиками материалов и комплектующих. Это переговоры о ценах на них, сроках поставок, их качестве и т.д.;

- Переговоры с банками или с другими финансовыми организациями.
- Переговоры с налоговыми инстанциями и различными контролирующими органами.
- Переговоры со своими наемными работниками.
- Переговоры с внутренними партнерами, если они есть или с потенциальными партнерами до открытия совместного бизнеса.
- Переговоры продавца с клиентами в розничной продаже.

Думаю, этот перечень далеко не полон. Он зависит и от типа и направленности малого бизнеса, и от периода развития бизнеса и т. д. В этом списке нет и ранжирования по важности переговоров. Самыми важными будут проводимые именно в текущий момент переговоры.

Поэтому перейдем к рассмотрению особенностей и отличий каждого из типов. Попробуем более подробно разобрать переговоры по предложенной тематике. И попытаемся выяснить особенности каждого вида переговоров.

Что нужно знать о ситуационных переговорах

Ситуационные переговоры возникают неожиданно для одной из сторон. Например, клиент малого бизнеса неожиданно приехал с какими-либо требованиями или предложениями. Или поставщик материалов решил срочно предложить вам свои услуги. Вы к этому не готовы и должны вести переговоры экспромтом. Бывают случаи, когда и возможный потребитель сваливается, как снег на голову.

Конечно, нормальные люди и бизнесмены всегда заранее звонят по телефону и назначают встречу. Но, к сожалению, и в бизнесе, и в жизни, встречаются и неадекватные люди, считающие, что нормы нормального поведения не для них. Для того, чтобы не понести при этом потерь, вы должны быть готовыми к таким ситуациям. Я могу дать два совета, которыми сам пользовался.

Что делать, если это предложения неожиданно нагрянувшего поставщика или возможного потребителя. Прежде всего, сразу же оценить предложения, и, если они вас не заинтересовали, отправить нежелательного посетителя туда, откуда он пришел.

А если предложения имеют для вас смысл, но их нужно обдумать или проверить, предложите провести еще одну встречу по этим вопросам, переведя, таким образом, пере-

говоры в плановые.

Но часто ситуационные переговоры возникают при наличии каких-нибудь претензий клиентов к вашему малому бизнесу. Например, претензии к качеству поставляемой вами продукции. К таким переговорам необходимо быть готовыми всегда. Для подготовки таких переговоров бизнесмену необходимо смоделировать возможные ситуации, возможные претензии (их не так уж и много) к нему и подготовить возможные ответы.

Ну а вести себя в возникшей неожиданно ситуации нужно сдержанно. Выслушивать претензии нужно спокойно, сразу не оправдываться. Выслушав, сделать паузу, обдумать ответ. Паузы в таких случаях следует брать почаще.

Необходимо перевести переговоры в выгодный для вас ритм и успокоить собеседника. Выслушав собеседника, нейтрализуйте его негативные эмоции мягкой, ничего не значащей фразой. Например, фраза: *«Вы правы, мне это тоже не понравилось бы, я разберусь в этом и непременно исправлю ситуацию»*, или что-то в этом роде, позволит разрядить обстановку.

И, возможно, вы сможете объяснить собеседнику, что вам требуется время для разбирательства. После этого следует назначить время, когда вы сообщите оппоненту принятое решение по его претензии. Таким образом, вы опять же переводите переговоры из ситуационных в плановые.

Жесткий стиль деловых переговоров

Этот стиль переговоров носит авторитарный, ультимативный, неуступчивый характер. Переговоры одной, либо обеими сторонами ведутся с позиции силы, с почти полным отсутствием гибкости и склонности к компромиссу. Такой стиль переговоров преследует одну главную цель – победить любой ценой.

жесткие деловые переговоры



Очень точно такой стиль переговоров некоторые авторы называют «большевистский». Действительно, жесткий стиль переговоров очень напоминает большевистский стиль управления и взаимоотношений, стиль с позиции силы.

Суть жесткого стиля – отсутствие гибкости, неуступчивость, нежелание или неспособность к взаимным компромиссам, ведение переговоров с позиции силы. Переговорщик жесткого стиля пытается получить максимум, он действует путём давления, угроз, манипуляций, иногда просто обмана. Он не делает уступок, однако требует уступок от противоположной стороны.

Многие считают, что жесткий стиль переговоров отличается грубостью, хамством, обидами оппонента. Конечно, и такое случается. Но, как правило, жесткий стиль – это полная неуступчивость позиции. Которую можно выражать и довольно мягко, не используя грубости.

Можно выделить несколько характерных признаков жесткого метода ведения переговоров и таких переговорщиков.

– Жесткий переговорщик будет удовлетворен только в том случае, если противоположная сторона полностью примет его условия. Для него важна только победа в переговорах. Для него переговоры больше соревнование, а не сотрудничество.

– Жесткий переговорщик с самого начала предъявляет максимальные требования и в дальнейшем не согласен искать компромиссные решения.

– Жесткий переговорщик считает любой компромисс проявлением слабости.

– Жесткий переговорщик практически полностью игнорирует функцию времени, готов вести переговоры сколько угодно, до полной победы. Иногда такой стиль приносит успех в одноразовых сделках, но не пригоден для долговременного сотрудничества.

– Жесткому переговорщику неважно, прав он или нет, интересы противоположной стороны его не интересуют. Он считает, что всегда прав.

– Жесткий переговорщик часто придерживается эмоциональной тактики ведения переговоров. Он может переходить на повышенные тона, даже на крик, грубость. Если ему что-то не по нраву, может прервать переговоры.

– С жестким переговорщиком практически бесполезно о чем-нибудь договориться. У него есть только одна точка зрения – своя, и только она может быть правильной. Для него не существует слов «справедливо», «благородно» и «оптимально». Он приходит на переговоры, чтобы получить выгоды только для себя.

– Жесткому переговорщику свойственно повышение своих требований с каждой последующей уступкой противоположной стороны. Часто бизнесмены повышают свои требования к клиентам, поставщикам, своим работникам.

– Жесткий переговорщик может использовать ложную информацию, если с ее помощью может решить результат пе-

реговоров в свою пользу.

Жесткий стиль переговоров позволяет добиться успеха только в том случае, если переговорщик обладает реальной силой и может вести переговоры с позиции силы. Например, если бизнесмен является крупным поставщиком какого-либо товара, особенно, если рынок не насыщен таким товаром. Рыночная сила поставщика будет проявляться и в переговорах.

Если же реальной силы у таких переговорщиков нет, они с большой долей вероятности в переговорах ничего не добьются.

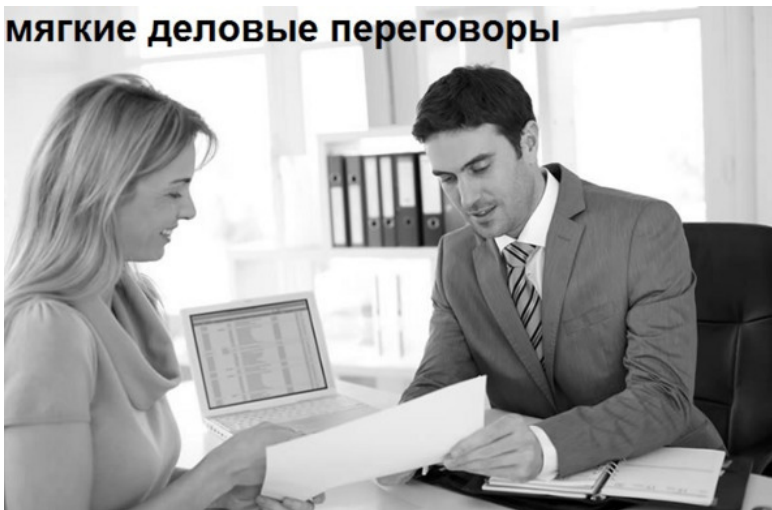
Жесткий стиль переговоров чаще всего встречается при совершении одноразовой сделки. В таких переговорах, как правило, одна сторона выступает в качестве «просителя».

К этому хочу добавить, что жесткие переговоры могут возникнуть и у довольно мягких переговорщиков. Многие опытные переговорщики считают, что жесткие переговоры возникают из-за недостаточной подготовки к переговорам. Если подготовиться хорошо, то никакой жесткости не будет – переговоры будут конструктивными.

Мягкий стиль деловых переговоров

Мягкий стиль ведения деловых переговоров обычно характеризуется уступками одной стороны, либо обеими сторонами. Естественно, мягкий стиль переговоров способствует быстрому заключению соглашений, нередко в ущерб своим интересам.

мягкие деловые переговоры



Мягкий стиль переговоров может привести к получению одномоментного выигрыша в единичных сделках. Но при долгосрочном сотрудничестве может работать только при

двухсторонних уступках, и оказывается неработающим при уступках односторонних.

Представители мягкого стиля переговоров стремятся быть уступчивыми и неконфликтными, идут на уступки даже в одностороннем порядке, чтобы продемонстрировать свою готовность к сотрудничеству.

Это работает, если и противоположная сторона выступает с такой же позиции. Но если с другой стороны переговорного стола сидит жесткий переговорщик, то представитель мягкого стиля заранее обречен на неудачу.

Как уже было сказано, мягкий переговорщик будет стремиться к поиску компромисса в переговорах. Обычно он не уверен в силе своей позиции, и потому будет искать компромиссные решения.

С одной стороны такие переговорщики способны налаживать партнерские взаимоотношения и устанавливать деловые связи с поставщиками, клиентами, с другими бизнесами. С другой стороны, очень редко бывают случаи, когда компромисс возможен в одностороннем порядке. Часто бывают другие варианты – поиск взаимных компромиссов, или четкое выделение своей позиции в переговорах. В таком случае мягкий переговорщик никогда не достигнет своей цели.

Можно выделить характерные признаки мягких переговоров и переговорщиков.

– Мягкий переговорщик позволяет удовлетворить требования противоположной стороны.

– Мягкий переговорщик пытается найти компромисс в удовлетворении интересов противоположной стороны и своих собственных интересов. Такой исход возможен только при желании обеих сторон.

Ведение переговоров в мягком стиле не желательно, поскольку теряется смысл переговоров для одной из сторон (возможно, той, которую вы и представляете). Если в ходе переговоров заботиться только об интересах противоположной стороны, совершенно нет гарантии, что противоположная сторона в дальнейшем позаботится о ваших интересах.

Этот стиль больше напоминает одностороннюю просьбу, которую «мягкая» сторона выполняет, иногда пренебрегая собственными интересами.

Варианты проведения жестких и мягких переговоров

Теперь поговорим о том, что следует ожидать от переговоров, когда сталкиваются переговорщики того или иного стиля ведения переговоров. Таких вариантов в данном случае может быть только три.

Конечно, я выбираю для этих примеров только переговорщиков, наиболее характерно представляющих эти стили.

Переговоры двух жестких переговорщиков

От таких переговоров обычно ничего путного ждать не приходится. Партнеры подчеркивают превосходство только собственных интересов. Предложения одной из сторон рассматриваются ею не только как единственно возможные для этой стороны, но и непременно принимаемые другой стороной. При этом никому нет никакого дела до интересов и проблем другой стороны. Абсолютное и безусловное предпочтение отдается собственному решению, которое выражается и навязывается всеми возможными методами.

Жесткие переговоры очень быстро могут перерасти в спор. И в споре этом возможно все – и нецензурные выражения, и взаимные оскорбления, угрозы, неразбериха, шок-эффекты и т. д. Все эти приемы могут быть использованы в любое время с целью навязывания оппоненту своего мнения.

Возможные варианты прохождения и исхода подобных переговоров:

– Один из переговорщиков окажется более жестким и напористым, более уверенным в себе и заставит второго сложиться и согласиться на свои условия.

– Оба переговорщика останутся при своем мнении и не добьются каких-либо результатов, разбегутся и будут обвинять друг друга в неудавшихся переговорах.

– Конфликт сторон, возникший на таких переговорах перерастает в личную постоянную вражду.

– Как наилучший вариант исхода таких переговоров может быть их отсрочка или перенесение.

Переговоры двух мягких переговорщиков

Очень трудно представить себе такие переговоры. Это что-то вроде обмена мнениями. Такие переговоры обычно заканчиваются поиском компромиссного решения, которое удовлетворяет обе стороны. Возможные варианты прохождения и исхода подобных переговоров:

– Нередко принятые решения могут быть невыгодными одной из сторон, а иногда невыгодными для обеих сторон.

– Вопрос, являющийся темой переговоров, рассматривается сторонами как общая проблема.

– Стороны формулируют свои цели достаточно четко и открыто, не пытаются ввести в заблуждение оппонента.

– Слабые места и личные проблемы также обсуждаются открыто и не используются для давления другой стороной.

– Вся предоставляемая сторонами информация правдива и достаточна.

– Стороны рассматривают все возможные варианты решения, не смотря на нудность и длительность этого процесса.

– Если вариант принимаемого решения требует времени для его реализации одной из сторон, он откладывается настолько, насколько это вообще возможно.

– Угрозы, внесение неразберихи, использование ошибок партнера неприемлемы для сторон и рассматриваются как вредные явления.

– Используется любая возможность не прибегать к помощи силового потенциала ни одной из сторон.

– Каждая из сторон пытается войти в положение оппонента, поставить себя на его место.

Переговоры жесткого переговорщика с мягким

Казалось бы, тут без вариантов, решения будут приняты в пользу жесткого переговорщика. Но возможны если не варианты, то некоторые нюансы. Нюансы, прежде всего в том, что позиции у переговорщиков могут быть разные. Зависеть эти позиции могут и от силы или положения каждой из сторон на рынке. Либо в полной неприемлемости условий «жесткой» стороны. И далеко не всегда жесткий переговорщик может быть в роли сильной стороны. Он может быть и в роли «просителя».

Например, жесткий переговорщик приходит в поставщику, занимающему сильную позицию на рынке просить об от-

срочке платежей за материалы, которые он хочет приобрести. И получает мягкий, но убедительный отказ. И куда он будет девать свою жесткость? И его лозунг «только победа» превращается в пустые слова.

И возможные варианты исхода переговоров жесткого и мягкого переговорщиков далеко не всегда предсказуемы. А для достижения своих целей, заставляют жесткого переговорщика идти на уступки.

– Казалось бы – это хороший вариант ведения переговоров для жесткого переговорщика. Но чаще всего, это может быть только его временным успехом, успехом в разовой сделке. Отношения между переговорщиками, в случае такой победы, будут испорчены навсегда.

– Условия уступившей безропотно стороны могут измениться в лучшую сторону. И в дальнейшем, вполне возможно, выигравшей стороне придется идти на поклон к проигравшей.

– Пренебрежение жестким переговорщиком позиции, выбранной второй стороной чаще всего приведёт к срыву, или переносу переговоров.

– Жесткий оппонент излишне преувеличивают значимость своих интересов, но не исключает возможности взаимовыгодного соглашения.

– Для жесткого оппонента предпочтение отдается собственному решению, но границы дозволенного и возможность уступок воспринимаются как необходимое условие.

– Раздражение жесткого оппонента обычно подавляется либо выражается скрыто для оппонента.

– Недооценка собственной силы порождает чувство беспомощности, апатии и зависимости у «мягкой» стороны переговоров.

– Переговоры с более сильной стороной порождают неудовлетворение более слабой стороны, и порождает вседозволенность сильной стороны.

Конечно, практически не бывает абсолютно жестких и абсолютно мягких переговорщиков. Чаще всего стиль переговоров определяется конкретной ситуацией. А ситуация на рынке бывает очень переменчивой. И переговорщик, сегодня жестко выступающий с позиции силы, вполне может завтра прийти к мягкому переговорщику в роли просителя.

Поэтому переговоры необходимо вести не с жестких или мягких позиций, а конструктивно, т.е. взаимовыгодно. И именно на правильное проведение таких переговоров будет акцентировано основное внимание в этой книге.

Конструктивный стиль деловых переговоров

Как вы могли убедиться из прочитанного выше, и мягкие и жесткие переговоры в малом бизнесе, обычно, ни к чему хорошему не приводят. Да, бывают обстоятельства, периоды в жизни малых бизнесов, когда приходится идти на односторонние уступки (мягкий стиль) или наоборот, можно прибегать к неуступчивости, отстаиванию только своих интересов (жесткий стиль).

Но чтобы добиваться успехов в переговорах, переговоры необходимо проводить конструктивно, учитывая и свои и чужие интересы. Необходимо договариваться, а не действовать с позиции силы или слабости. **Поэтому наиболее предпочтительный стиль переговоров – конструктивный.** Только этот стиль позволяет удовлетворить обе стороны переговорщиков, только этот стиль позволяет сохранить добрые, деловые отношения, причем как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочной перспективе.

Я не буду много писать об этом стиле переговоров. В вышеизложенных главах практически все советы по проведению конструктивных переговоров будут изложены.

Хочу лишь привести формулировку конструктивного переговорного процесса, которую дал Гэвин Кеннеди – один из лучших авторов книг о переговорах:

«Переговоры – это процесс поиска условий для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас. Переговоры представляют собой явный обмен или сделку между сторонами, которые хотят что-то получить друг от друга. Этот обмен носит добровольный характер».

И хотя Кеннеди формулирует просто принцип переговоров, его формулировка подчеркивает именно конструктивный их характер. Добавлю только (и буду повторять еще много раз в этой книге), что успешность в деловых переговорах, конструктивный стиль предусматривает именно в их взаимной выгоде.

Глава 6. Цели в деловых переговорах

С чего начинаются любые деловые переговоры? Если это не спонтанный торг на рынке о цене товара, а деловые переговоры бизнесменов? Естественно, с желания одной из сторон их провести. И желание это возникает не просто так, а с какой-то целью – что-то от оппонента получить, или что-то оппоненту продать. Поэтому любые переговоры должны начинаться с цели – что в результате переговоров бизнесмен хочет получить. Постановка цели позволяет не превращать переговоры в ничего не значащую беседу.

Идя на переговоры, знай, что ты хочешь

Удивительно, но большинство бизнесменов, начиная переговоры, не знают, чего они от этих переговоров ожидают, чего они хотят достичь. Мне много раз приходилось сталкиваться с такими переговорщиками. Да и сам я, в начале своей бизнес-деятельности допускал подобное.

Ко мне часто приходили поставщики материалов или их представители с предложением своей продукции. И кроме, видимых за версту, заученных стандартных фраз, я от многих из них ничего не слышал. Поэтому они либо уходили ни с чем, либо соглашались делать поставки полностью на моих условиях. На таких переговорщиков легко оказать влияние, не сложно их убеждать в своей правоте, ими можно манипулировать, чтобы купить или продать по более высокой или низкой цене.

И все это потому, что они шли на переговоры без заранее поставленной конкретной цели. Именно конкретной. Потому что просто желание продать или найти в чьем-то лице потребителя – это не цель. Это просто желание. И, поговорив с оппонентом, такой переговорщик просто исполняет свое желание.

Чтобы не оказаться в подобной ситуации, следует заранее представить и обозначить себе желаемый итог переговоров.

Что в результате переговоров переговорщик хочет получить. Не помню, чья это фраза, но смысл ее очень точен. *«Если ты не знаешь, куда идешь, как же ты можешь прийти.»* Это в точности отражает и необходимость постановки своей цели в переговорах. Поэтому, прежде чем идти на переговоры, нужно наметить их цель. В которой ответить себе на совершенно очевидный вопрос – что переговорщик ждет от этих переговоров, что он хочет от них получить? Что будет наилучшим результатом переговоров?

Что такое цель переговоров

Прежде всего, я хочу рассеять заблуждение многих бизнесменов и владельцев малых бизнесов, что цель в переговорах является прерогативой только профессиональных переговорщиков. Это далеко не так. Более того, можно смело утверждать, что ни одни переговоры не существует без цели ведущих их переговорщиков. Конечно, если это переговоры, а не беседа ни о чем. Уже само существование переговоров является достижением ранее поставленной цели о их проведении.

Любое действие преследует какую-либо цель. В том числе и переговоры. **Цель переговоров – это намеченный результат, к которому переговорщик намечает прийти в результате совершенных в переговорах действий.**

И достигнуть намеченного результата можно только тогда, когда действия для его достижения заранее спланированы, а не носят вынужденный, спонтанный характер. Вынужденные действия тоже преследуют собой какие-то цели, но часто не позволяют достичь результата. Поэтому формированию цели деловых переговоров следует уделять максимум внимания. Правильно поставленная цель переговоров может предотвратить очень много пагубных для этих переговоров ошибок и проблем.

Для чего переговорщику нужна цель?

Цель переговоров определяет модель их проведения, выражает конкретные ориентиры, которые намечено достичь. От правильности поставленных целей зависит успешность деловых переговоров.

Важность постановки целей в переговорах предопределена тем, что на основании поставленной цели определяется вся дальнейшая деятельность переговорщика.

– Цель переговоров является ориентиром для выбора и разработки модели проведения переговоров.

– Цель переговоров является основой для постановки сценария переговоров, подготовки переговоров, мотивации переговорщиков.

– Цель повышает эффективность переговоров и сокращает время их проведения.

– Цель переговоров лежит в основе принятия многих деловых решений в отношениях с клиентами, поставщиками, инвесторами, со всей окружающей средой малого бизнеса.

– Цель переговоров очень часто (хоть и косвенно) может служить руководством для формирования конкретных показателей работы малого бизнеса и сроков их выполнения.

Цели у переговорщиков могут быть абсолютно разные. Это может быть совершенно обычная, почти повседневная, цель – купить по более низкой цене. Это может быть

цель крупномасштабная, стратегическая, например, добиться максимально выгодных условий от инвестора.

Какой должна быть цель в переговорах?

Цели переговоров бывают разные: договоренности о партнерстве, нахождение компромисса между сторонами, прекращение сотрудничества, возобновление отношений, побуждение к действию, заключение сделки и т. д.

Но все цели в переговорах должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. И при постановке цели предстоящих переговоров эти критерии необходимо учитывать. Давайте же остановимся на этих характеристиках целей.

Достижимость цели

Очень важно, чтобы цель переговоров была реальной, достижимой. Многие бизнес-консультанты проповедуют, что следует ставить перед собой супер задачи в переговорах. Что только тогда можно чего-то добиться в переговорах, когда ставишь заоблачные цели. Я хочу предостеречь бизнесменов от этой глупости.

Цели в переговорах следует устанавливать только такие, которые не превышают возможностей обоих переговорщиков. Установление недостижимых целей и погоня за ними просто уничтожат процесс переговоров, сделают его результаты нереальными. Да и в глазах оппонента переговорщик, ставящий заведомо завышенные требования будет выглядеть, в лучшем случае, дилетантом.

Поэтому, ставя перед собой цель в переговорах, необходимо ее тщательно проанализировать на предмет выполнимости. Причем проанализировать с двух сторон – и со своей стороны и со стороны оппонента.

Например, глупо просить поставщика снизить цену на продукт до уровня его себестоимости. За исключением редких случаев единичных сделок, поставщик никогда на это пойдет. И, требуя такую цену, переговоры можно и не начинать. Цель никогда не будет достигнута.

Другой пример – просить за свой продукт сильно за-

вышенную, по сравнению с конкурентами, цену. Причем на продукт, не превосходящий по качеству продукты конкурентов. Кроме разовых впариваний, ни одному нормальному потребителю такой продукт не потребуется.

Амбициозность цели

Цель переговоров должна быть амбициозна. Если уж бизнесмен решает начать переговоры, он должен ставить перед собой амбициозные, но достижимые цели. Амбициозность переговорщика – это уровень его стремлений достичь успеха. Чем выше уровень стремлений, тем ощутимее будут результаты.

Переговорщики, которые ставят перед собой высокие цели обычно делают все, что в их силах, чтобы добиться их. Но и в постановке амбициозных целей нужно знать меру. На пути к реализации их очень возможно завести переговоры в тупик – без какого-либо результата для обеих сторон.

Несомненно, чем выше цель, тем больше можно получить в переговорах. Однако следует быть реалистом и помнить, что крайняя позиция и неуступчивость в переговорах далеко не всегда могут принести пользу. Свои амбиции необходимо подкрепить реальными фактами и аргументами, авторитетными доводами. Только тогда можно будет достичь амбициозной цели.

Конкретность и измеримость цели

Цель переговоров – это не мечта, и не лозунг, это конкретный ориентир. Поэтому и выражена должна быть конкретно. Формулировка цели не должна содержать разночтений, быть четкой и трактоваться однозначно.

Прежде всего, необходимо конкретизировать, с кем, о чем, где и когда бизнесмен хочет провести переговоры. С кем – это точно знать должность, имя, телефон лица, с кем нужно договариваться. Чтобы не прийти и мямлить, не зная, как к человеку обратиться.

Если намечены переговоры с поставщиком, нужно иметь максимум информации о нем, знать, что и на каких условиях требуется от него получить, где и когда будут проведены переговоры.

То же и с потребителем. Если задача переговорщика продать, кому и на каких условиях он хочет осуществить продажи, где и когда можно провести переговоры.

Для подготовки и установления цели переговоров сегодня есть масса технических возможностей. Из Интернета можно получить максимум информации. К услугам бизнесменов много вариантов связи.

Самое четкое изложение цели может быть только тогда, когда содержит измеримые параметры. Измеримые параметры позволяют конкретизировать планы и стратегии достиже-

ния цели.

Измерить можно все. Конечно, самое точное – это простые понятия и параметры. Например, снизить цену на получаемые материал на столько-то. Можно выражать количественные параметры и в натуральных единицах, И, в случае цен, в процентах. Все можно и нужно конкретизировать: сроки, цены, вес, объем и т. д. Даже качественные показатели лучше всего конкретизировать.

Непротиворечивость цели

Во-первых, нельзя устанавливать несколько целей для одних переговоров, противоречащих друг другу. Действия, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать действиям для достижению других целей. Во-вторых, даже одна поставленная цель не должна, для ее достижения, допускать противоречивых действий.

Например, один предприниматель просит другого улучшить какие-то параметры получаемого у него продукта. При этом еще и ведет торг по снижению его цены. А ведь он прекрасно понимает, что улучшение параметров обычно связано с увеличением себестоимости продукта и, соответственно, его цены. В результате переговоры заканчиваются неудачно – предприниматель не получает ни улучшенные параметры, ни скидку к цене.

А результата он мог бы добиться, если бы провел одни переговоры с целью улучшения параметров продукта, а затем, через некоторое время, провел переговоры с целью снизить цену на продукт.

Как устанавливать цель в переговорах

Устанавливая для себя цель в переговорах, необходимо представить себе желаемый исход этих переговоров. Для этого просто нужно ответить себе на вопрос: *«Если переговоры пройдут идеально для меня и я получу от них максимальный результат, что я должен получить»*. Это и будет максимальная цель, установленная переговорщиком.

Но нужно учитывать и то, что у оппонента тоже есть цель, которая чаще всего, прямо противоположна. Поэтому опытный переговорщик одной целью не ограничивается. И устанавливает несколько целей. И, соответственно, вопросов при установлении цели переговоров нужно задавать себе несколько. Например:

- Какого максимального результата я хочу добиться?
- Чего может хотеть оппонент?
- Каким результатом я буду удовлетворен меньше всего?
- Какой минимальный результат я могу позволить получить в переговорах?
- Где граница, ниже которой я не могу опуститься?

Исходя из этих вопросов и формулируются цели в переговорах. Если говорить более правильно, цель формируется одна – провести переговоры и достичь в них таких-то результатов. Но результаты следует формировать с допуском на то,

что и оппонент ставит перед собой не менее амбициозные цели. Итак, какие результаты должен спрогнозировать переговорщик в своей цели:

– Наиболее желаемые для себя результаты. Максимальные результаты переговоров – переговорщик получает все, что хотел.

– Приемлемые результаты. Оптимальные результаты – переговорщик, несмотря на некоторые уступки, получил желаемый результат.

– Мало приемлемые результаты. Минимальные результаты – переговорщику пришлось пойти на значительные уступки, но все же совершить сделку.

– Граница приемлемости. В этом случае результаты переговоров нулевые – переговорщик в результате переговоров не получает ничего.

– Неприемлемые результаты. Возможны и такие результаты. Отрицательные результаты могут быть, например, в случае срочных вынужденных распродаж. В этом случае цель переговоров – не допустить еще больших убытков.

Можно перечень расширить, добавив еще кое-какие промежуточные результаты. Но в малом бизнесе, я считаю, нужно его даже сузить. Сузить до трех вариантов результатов, например:

- Лучший (максимальный) вариант.
- Средний (приемлемый) вариант. Он охватывает широкую зону – от лучшего варианта, до границы приемлемости.

– Худший (неприемлемый) вариант.

И, устанавливая цель переговоров, переговорщик должен быть готовым ко всем трем вариантам результата переговоров. Однако должен помнить, что максимальный вариант цели должен быть амбициозным, но, достижимым. И должен учитывать, что и у оппонента в голове может быть тоже три варианта, но совершенно противоположных.

Начать переговоры нужно с попытки добиться лучшего результата. В бизнесе и в деловых переговорах бывает всякое. Случаются и совершенно неожиданные случаи, когда оппонент соглашается почти сразу на все условия. И у оппонента могут быть причины очень охотно и быстро идти на сделку почти на любых условиях.

Иногда можно только удивляться, как просто можно добиться максимального результата переговоров, как быстро вторая сторона может сразу же согласиться на все условия. Не могу сказать, что это бывает часто, но бывает. Поэтому не следует бояться предлагать лучшие для себя условия.

Средний результат еще приемлем для бизнесмена. И именно в зоне этого варианта происходят самые сложные переговоры. Ведь зона его широка. И результат переговоров может быть и очень выгоден, и не очень. Но большинство результатов переговоров находятся именно в зоне среднего результата.

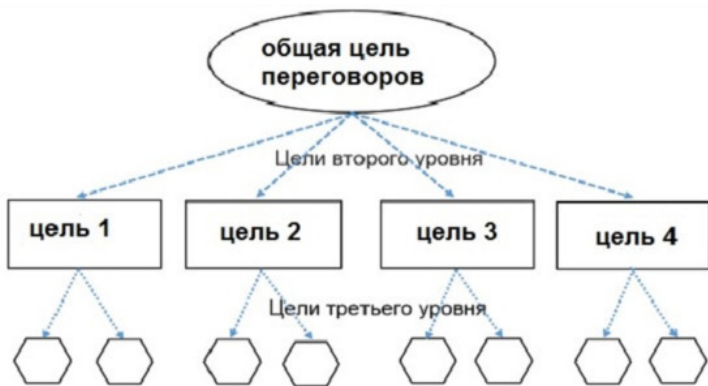
Ну а третий возможный результат – самый неудачный. Если переговорщик вынужден принять худший вариант, то уте-

шением его может быть только то, что могло бы быть еще хуже. А о том, как не допускать худшего варианта и будем говорить в дальнейшем повествовании.

Иерархия целей в переговорах

Очень существенное значение в постановке цели переговоров имеет их направленность, тематика, а также масштаб поставленной цели. Переговоры могут быть стратегически-решающими проблемные вопросы бизнеса. Могут быть тактическими, решающими один конкретный вопрос. Например, вопрос цены на конкретный предмет.

И часто бывает так, что цель, поставленная переговорщиком в целом (назовем ее общей целью), способствует установке промежуточных целей или ряда подцелей для достижения общей, масштабной цели переговоров.



Например, при постановке цели переговоров с потенци-

альным партнером по обсуждению договора о партнерстве. Цель переговоров – договор о партнерстве, а подцелей, или целей второго уровня множество. И чем их больше, тем удачнее получится договор о партнерстве.

Поэтому целесообразно разделить цели сложных переговоров по иерархии. Количество уровней иерархии целей зависит от масштабов и сложности переговорного процесса. Число и разнообразие целей сложных переговоров требуют системного подхода к определению их состава и ранжированию. В качестве удобного инструмента можно использовать модель в виде дерева целей. В общем случае дерево целей может выглядеть, как на представленной схеме.

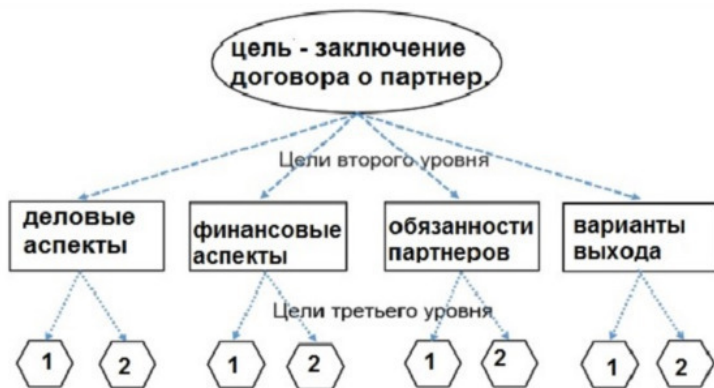
Как видно из схемы, при помощи дерева целей можно упорядочить иерархию целей. Для этого осуществляется последовательное распределение общей цели переговоров на цели более низких уровней или подцели. Это можно делать по следующим правилам:

- Общая цель должна содержать конкретное описание конечного результата переговоров, поставленного этой целью.
- При разделении общей цели в иерархическую структуру следует исходить из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня.
- При формулировке целей разных уровней необходимо описывать только результаты, которые эти цели должны достигнуть, а не способы их получения.

– Цели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не дублировать друг друга.

– Нижний уровень дерева целей должен составлять конкретные задачи, которые должны быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Повторяю, на схеме я привел только общий пример дерева целей. Каждый переговорщик должен строить это дерево исходя из конкретных условий, планируемых конкретных переговоров. И еще хочу заметить, что дерево целей является очень хорошей базой для планирования переговоров по стратегическим вопросам, для планирования сложных переговоров. Ведь пути достижения целей и являются переговорным процессом.



А для большей убедительности, приведу еще пример дерева целей переговоров о заключении договора о партнерстве. Пример довольно условный, не охватывающий всех целей договора.

На рисунке – цель первого уровня – заключение договора о партнерстве в бизнесе. Цели второго уровня – это различные аспекты партнерства и их условия. Их может быть гораздо больше. Цели третьего уровня я не буду расписывать полностью. Приведу лишь, например, цели в финансовых аспектах:

- Сумма стартового капитала, внесённую каждым партнёром.
- Распределение прибыли.
- Распределение убытков.
- Право подписи на финансовых документах.

Можно еще более детально планировать цели переговоров. Можно, при необходимости, включать цели четвертого и т. д. уровней. Повторяю, все зависит от уровня переговоров и основной цели, которую переговорщики ставят перед собой. В нашем примере можно поставить цель подписать бумажку из двух-трех пунктов, и считать, что это договор о партнерстве, что цель – заключить договор – достигнута.

А можно подойти к вопросу заключения договора о партнерстве правильно, отнестись к этому очень серьезно и тогда цель переговоров будет выглядеть совершенно по другому.

Как видим из примеров, цель деловых переговоров долж-

на быть конкретной и служить ориентиром для их проведения. Как правило, такие цели выражают реально достижимые результаты и не позволяют забыть договориться даже о незначительных деталях.

Глава 7. Модели деловых переговоров

Деловые переговоры – это один из самых сложных элементов бизнеса. Это процесс, участники которого вступают в совершенно различные взаимоотношения. Это процесс, который далеко не всегда можно спрогнозировать. Это процесс, в котором его участники вполне могут придерживаться прямо противоположных мнений. Это процесс, в котором участники могут сильно отличаться друг от друга, иметь разные манеры поведения, использовать различные методы влияния друг на друга. Сложность процесса переговоров еще и в том, что его нужно не только подготовить, организовать, управлять им в течении встречи, а потом еще и анализировать.

Цели переговоров могут быть разными. И для достижения этих целей, оппоненты предъявляют друг другу ряд условий или требований. Некоторые переговорщики идут на переговоры уже с готовыми условиями. Их требования представляют собой уже готовые решения, предлагаемые оппоненту. И стоят насмерть, отстаивая свои требования. Другие переговорщики более мягко отстаивают свои требования, понимая, что и у оппонента имеются свои требования и следует искать компромисс. Третьи переговорщики очень быстро позволяют оппоненту опровергнуть свои условия, и вынуж-

дены согласиться на условия оппонента. Как видим, во всех этих случаях модели переговоров разные.

Что же это такое – модель переговоров?

Переговоры представляют собой сложный процесс взаимодействия двух (или нескольких) сторон, и проводятся с целью достижения интересов каждой из сторон. Главным в переговорах является решение проблемы, которая определяет тему переговоров.

Однако на решение проблемы оказывают влияние очень много факторов. Это и отношения между договаривающимися сторонами. Это положение, возможности и притязания сторон. Это и уровень заинтересованности сторон в переговорах. Это и многочисленные факторы, о которых еще будем говорить в дальнейшем. Поэтому переговоры не сводятся просто к коммуникации договаривающихся сторон, а требуют построения механизма переговоров, их модели.

Модель переговоров – это общая схема, на базе которой строится процесс переговоров. С помощью определённых этапов и усилий в различных моделях переговоров, переговорщики пытаются прийти к единому соглашению или сблизить свои цели.

В литературе можно найти очень много различных мнений и определений моделей переговоров.

Так, например, некоторые авторы статей о переговорах считают, что модель переговоров – это модель поведения пе-

переговорщика. Это слишком упрощенный и неверный подход. Хотя нельзя отрицать, что манера поведения переговорщика является составной частью переговорных моделей.

Другие авторы путают модель переговоров с формой их проведения. Например переговоры в форме беседы, или в форме обсуждения. Но это не модели переговоров. Конечно, и форма переговоров влияет и является составной частью модели переговоров.

Но есть и очень глубокие проработки моделей переговоров. Например, У. Мастенбрук считает наилучшими моделями переговоров сложные поэтапные модели. Он пишет *«Подлинные поэтапные модели могут повысить вашу эффективность в качестве переговорщиков. Независимо от того, знаете ли вы об их существовании или нет, эти модели отражают то, что происходит во время реальных переговоров, и то, что вы делаете в процессе их ведения.»*

Его модель переговоров строится на основе и вариантов деятельности и взаимодействия переговорщиков, и характерных видах поведения переговорщиков.

Некоторые варианты моделей переговоров

Большинство авторов, предлагающих свои варианты моделей ведения деловых переговоров, разбивают свои модели на этапы. Предлагая решать конкретные вопросы переговоров на определенном этапе. И по этапам, как по ступенькам, двигаться постепенно к цели переговоров – достижению результата. Считаю, что это наиболее верный подход. Двигаясь поэтапно, от частных к главному, проще о чем-либо договориться.

Трехступенчатая модель Энн Дуглас

Энн Дуглас разработала свою трехступенчатую модель на основе многочисленных наблюдений за переговорами. Она выделяет следующие этапы переговоров, предлагая соблюдать и их количество и их последовательность:

– Этап 1: определение области переговоров.

– Этап 2: разведка в определенной на предыдущем этапе области.

– Этап 3: преодоление кризиса в разногласиях и принятии решения.

Первый этап переговоров заключается в определении области переговоров и тщательном сборе информации в той области, в которой будут проходить переговоры. На этой стадии переговорщики излагают свои общие позиции, утверждая, что только их позиции верны. И в этом пытаются убедить друг друга.

При этом Дуглас задолго (почти за 30 лет) до появления Гарвардской модели переговоров, подчеркивает, что переговорщики должны сконцентрировать внимание не на критике личностей переговорщиков, а на существующих между ними разногласиях по различным вопросам.

Она также утверждает, что именно антагонизм первой стадии переговоров служит основой для их успешного продвижения.

На втором этапе стороны настойчиво ищут признаки возможного согласия, после решительного несогласия на первом этапе.

На третьем этапе предполагается преодоление переговоров сторонами существующих разногласий, и они пытаются заключить соглашение или сделку.

Восьми ступенчатая модель переговоров Филиппа Гулливера

Филипп Гулливер в 1979 году предложил восьми ступенчатую модель переговорного процесса. Модель эта была разработана на основе анализов многочисленных переговоров на разных уровнях, в разных странах. В модель входят следующие этапы:

- Этап 1. Поиск арены переговоров.
- Этап 2. Составление повестки дня и определение вопросов для обсуждения.
- Этап 3. Установление максимальных границ обсуждаемых вопросов.
- Этап 4. Сужение разногласий.
- Этап 5. Подготовка к заключению сделки.
- Этап 6. Заключение сделки.
- Этап 7. Документальное подтверждение.
- Этап 8. Реализация соглашения.

Модель Гулливера объединяет в себе и описание задач, стоящих перед переговорщиками, и манеры их поведения. Причем Гулливер не утверждает, что предложенные им этапы переговорного процесса должны проходить в такой хронологической последовательности.

На первом этапе модели Гулливера стороны должны признать наличие проблемы, договориться о встрече и месте ее

проведения. Причем наличие проблемы должны признать обе стороны.

На втором этапе стороны договариваются о том, что конкретно они будут обсуждать и в каком порядке. На практике сделать это не всегда просто, т.к. актуальность проблем, стоящих перед переговорщиками может сильно отличаться.

Я не стану подробно останавливаться на каждом из этапов этой модели. Мне кажется, все ясно из их наименований. Остановлюсь только еще на двух.

На четвертом этапе Гулливер выделяет пять стратегий, к которым прибегают участники переговоров:

– Последовательное рассмотрение каждого из вопросов. Рассмотрение последующего вопроса не начинается, пока не завершается обсуждение предыдущего.

– Изначально выбор 2—3 важных вопросов, по которым согласовываются разногласия, и после этого переход к следующим вопросам.

– Сведение всех вопросов к единой цели.

– Договоренность о решении вопросов в порядке возрастания их значимости или уровня вызываемых ими разногласий.

– Торг – путем взаимных уступок поиск компромиссного решения.

На пятом этапе переговорщики завершают начатое на предыдущем этапе: продолжают отсеивать оставшиеся разногласия, продолжают поиск компромиссов, пытаются

сформулировать совместные решения.

Многие авторы считают эту модель наиболее полной, охватывающую весь процесс переговоров. И правоту их сложно опровергнуть. Например, Уильям Мастенбрук также предложил подобную модель. Вот что он пишет в своей книге: *«Когда разумные люди наблюдают и анализируют практику ведения переговоров, высока вероятность того, что они придут к схожим выводам. В основе идей, предложенных Дуглас, Гулливером и мной, лежит внимательное наблюдение за реальными переговорами, поэтому нет ничего удивительного в том, что мы независимо друг от друга выявили аналогичные закономерности.»*

И другие авторитетные авторы трудов о деловых переговорах предлагают поэтапные модели, подобные модели Гулливера.

Восьмиэтапная модель переговоров Гэвина Кеннеди

Гэвин Кеннеди в 1974 году предложил свою модель проведения переговоров. И модель эта также состоит из 8 этапов. Правда, сам Кеннеди писал, что данная модель носит лишь рекомендательный характер. Модель Кеннеди включает следующие этапы:

- Этап 1. Подготовка.
- Этап 2. Обсуждение или спор.
- Этап 3. Сигналы и знаки.
- Этап 4. Внесение предложений.
- Этап 5. Формирование пакета вопросов.
- Этап 6. Торг.
- Этап 7. Завершение торга.
- Этап 8. Соглашение.

Как видите, эта модель не сильно отличается от предыдущей. Для того, чтобы переговорщик мог успешно завершить переговоры, заключить качественную сделку, он должен овладеть навыками ведения переговоров на каждом из этапов – утверждает Кеннеди.

Особо уделять внимание каждому из этапов я не буду. Остановлюсь только на третьем этапе, который может вызывать вопросы.

Для того чтобы определить целевые приоритеты перегово-

ворщиков, Кеннеди выделил мнемонический код в виде сочетания трех английских букв «M-I—L». «M» – это цель, которую переговорщик желает (must) достичь в переговорах, «I» – это то, что важно (important) для переговорщика. А «L» – это то, что хотелось (like) бы достичь. Вернитесь в главу о целях переговоров. И все сразу же прояснится.

Несколько позже, в 1984 году, Гэвин Кеннеди серьезно упростил свою модель, сократив количество этапов вдвое.

Четырёхэтапная модель переговоров Гэвина Кеннеди

Согласно официальной версии, эта модель увидела свет в 1984 году во втором издании «Искусство ведения переговоров». Очевидно, Кеннеди решил сделать свою модель переговоров более удобоваримой.

Но существует версия, что сократить модель заставили обстоятельства. Сокращения модели были сделаны в 1981 г. Во время работы над сценарием учебного фильма «Искусство переговоров», основой для которого послужила книга «Искусство ведения переговоров».

В 25-минутный фильм восемь этапов просто не умещались. Пришлось урезать. И Джон Макмиллан, соавтор «Искусства переговоров», пошел на компромисс, вырезав 4 этапа и столько же оставив. После сокращения модель стала выглядеть следующим образом:

- Этап 1. Подготовка. (Что хочет переговорщик).
- Этап 2. Обсуждение. (Что хочет оппонент).
- Этап 3. Предложения. (Какие вопросы могут стать объектом торга?)
- Этап 4. Торг. (Сближение позиций оппонентов, ставших объектом торга).

Затем, в 1985 году эта модель была претерпела очередную модификацию и была преобразована в шести ступенчатую

модель переговоров.

модели переговоров Брайана Трейси

В своей книге «Переговоры» Брайан Трейси выделяет несколько моделей переговоров. Но определяет модели, на мой взгляд, не совсем верно. Его определение моделей больше похоже на результат переговоров в зависимости от моделей поведения переговорщиков, на подход к переговорам, но никак не на настоящие модели, которые могут использовать переговорщики.

«Есть несколько разных моделей переговоров. Вы должны отдавать себе отчет, какую из них используете и какого результата хотите добиться.» пишет Трейси.

Модель «победа – поражение».

В этой модели одна сторона получает желаемое, а другая – нет. Эта модель присуща одноразовым переговорам (при разовой сделке). Или при срочных распродажах, когда на одну сторону сильно давит временной фактор, а другая сторона этим пользуется.

Перед сторонами не стоит проблема построения долгосрочных отношений. Речь идет только о том, чтобы получить наиболее выгодные разовые условия. Одну из сторон совершенно не интересует, будет ли удовлетворена сделкой вторая сторона. Ее цель – получить максимальную выгоду здесь и сейчас.

Модель «поражение – победа».

Эта модель – зеркальное отражение первой. Только стороны меняются местами. Этот подход к переговорам применяется, когда каждая из сторон воспринимает оппонента как врага, которого нужно победить любым способом.

Модель «поражение – поражение».

В этой модели обе стороны недовольны заключенной сделкой, так как ни одна из них не получила желаемого. Эта модель очень часто сопровождается противостоянием, враждебностью и ожесточенными спорами.

Модель «компромисс».

В этой модели стороны идут на урезание своих первоначальных запросов, пытаются прийти к какому-то решению. И в результате взаимных уступок частично получают желаемое. Но ни одна из сторон не удовлетворена полностью. После переговоров у обеих остается чувство неудовлетворенности. Стороны заинтересованы в продолжении нормальных отношений. Стороны проявили гибкость и пошли на взаимные уступки, чтобы не отказаться от сделки. Но и результатом сделки не особенно довольны.

Модель «отказ от сделки».

В этой модели стороны расходятся, не заключив сделку. В этом случае стороны, озвучив и обсудив свои предложения приходят к выводу, что договориться не смогут. Их позиции слишком расходятся. Однако вы расстаетесь без враждебности или недовольства. Для обеих сторон остается возможность в будущем вернуться к переговорам, если обстоятель-

ства изменятся.

Я думаю, что в этой модели может быть и второй вариант, который популярен не менее, чем первый. Отказ от сделки может быть и результатом жарких споров и взаимных обид. Особенно когда встречаются жесткие, неуступчивые переговорщики. И вопрос будущих переговоров может быть закрыт навсегда.

Модель «победа – победа».

Модель «победа – победа» сегодня очень популярна. *«В таких переговорах обе стороны чувствуют, что выиграли, считают, что заключили отличную сделку, удовлетворены итогом, полны энтузиазма исполнить свои обязательства и заключить дополнительные сделки на таких же или похожих условиях»* – пишет Трейси.

Я не буду больше ничего добавлять к сказанному. Во-первых, потому что в вопросах популярности этой модели я согласен с Трейси. Во-вторых, потому что модель эта имеет давние корни и своих авторов. Ну и в-третьих, этой модели, учитывая ее популярность, я посвящу отдельную главу.

Я далеко не во всем согласен с Брайаном Трейси. Я уже писал, что вообще не считаю его формулировки моделей моделями переговоров. Я бы это назвал возможными вариантами проведения переговоров. Но раз сам Трейси называет это моделями, я не стал их называть по другому. *«Есть несколько разных моделей переговоров. Вы должны отдавать себе отчет, какую из них используете и какого результата хо-*

тите добиться.» пишет Трейси.

Но как можно использовать модель «поражение – победа» начиная переговоры, я не понимаю. И совсем не понимаю, какого результата хочет добиться переговорщик, используя эту модель. Уж лучше их вообще не начинать.

Модели поведения переговорщиков в деловых переговорах

Я уже писал, что некоторые авторы существенно упрощают понятие «модель переговоров» и сводят это понятие к модели поведения переговорщиков. Конечно, поведенческие модели имеют огромное значение в процессе и, особенно, в результате переговоров. Но рассматривать эти модели следует, как составляющий элемент модели переговорного процесса.

Моделей поведения переговорщиков есть довольно много. Они зависят от многих факторов и причин – характера переговорщиков, уровня их знаний, их интеллекта, их настойчивости и т. д. Обо всем этом речь будет идти в дальнейшем.

Но есть факторы, которые оказывают наибольшее влияние на модель поведения переговорщика. Это факторы зависимости сторон переговоров друг от друга. Отношения между переговаривающимися сторонами могут быть следующими:

- Стороны в переговорах взаимозависимы, равнозначны и одинаково сильны.

- Стороны в переговорах представляют различные интересы, различную заинтересованность друг в друге, но обе одинаково сильны.

– Стороны в переговорах представляют различные интересы, различную заинтересованность друг в друге но одна из сторон значительно сильнее другой.

– Стороны в переговорах не равнозначны. Зависимость одной из сторон очень высока от другой стороны, которая обладает и большей силой.

На всякий случай уточню, что речь идет не о физической силе переговорщика, а о силе бизнеса, который он представляет, на рынке.

Отношения и взаимозависимость сторон переговоров оказывают определяющее влияние на модель поведения переговорщиков. Зависимость от другой стороны может превратить агрессивного, грубого переговорщика в очень вежливого.

Но нам этом случае важнее не то, как преобразуется переговорщик, а модели поведения переговорщиков. Для простоты представим, что переговоры ведут два бизнеса – бизнес «А» с бизнесом «Б».

Модель уклонения или ухода от сделки

Такая модель присуща оппонентам при полной незаинтересованности в сделке, или несущественной сделке для одной из сторон.

Поведение незаинтересованной стороны при такой модели может быть различным (в зависимости от воспитанности): уклонение от ответов на вопросы оппонента, игнорирование предложений оппонента, замечания в адрес оппонента, уход от темы переговоров или их полное прекращение.

Вторая сторона выступает с позиции просителя и либо не получает ничего, либо соглашается на все условия оппонента.

Например, бизнес «А» занимается производством комплектующих изделий для мебели, является их крупным поставщиком и, даже, монополистом. А бизнес «Б» – начинающий предприниматель, только открывший свой бизнес по производству мебели. И просит бизнес «А» провести переговоры по условиям поставок ему комплектации.

Понятно, что заинтересованность бизнеса «А» в бизнесе «Б» на текущий момент минимальная. Поэтому сделка может состояться только на условиях бизнеса «А». Либо не состояться вообще.

Этот пример должны усвоить бизнесмены, только начи-

нающие свой бизнес. Никто им ничем на рынке не обязан. И начинать свой бизнес они будут не с самых выгодных условий. Это они должны принимать в расчет, начиная свой бизнес.

Соглашательская модель

Это модель, противоположная предыдущей. Соглашательской модели присущи попытки сглаживания противоречий путем уступок одной стороны, отказ от своей позиции в пользу оппонента. Это может быть модель поведения бизнеса «Б» в предыдущем примере. Но это может быть и моделью переговоров бизнеса «А».

Например, бизнесу «А» срочно требуется новое оборудование для замены устаревшего, или вышедшего из строя. И бизнес «А» вступает в переговоры с производителем оборудования и просит поскорее установить оборудование и запустить его в работу. В противном случае бизнес «А» понесет очень значительные потери.

Производитель оборудования готов выполнить заказ бизнеса «А», но выставляет свои условия, в т.ч. и по цене. И бизнес «А» вынужден выбрать соглашательскую модель поведения, согласиться на все условия. При этом он выбирает такую модель поведения, преследуя две цели – получить побыстрее оборудование и не испортить отношения с его производителем.

Конкурентная модель

Такая модель поведения присуща, прежде всего, поведению конкурентов. Да, и конкуренты нередко проводят между собой переговоры. Проходят эти переговоры по разному. Бывает, что конкуренты идут на взаимные уступки в поисках компромисса.

Но чаще таким переговорам сопутствует стремление сторон во что бы то ни стало доказать оппоненту свою правоту. Иногда в ход идут угрозы, полный отказ от компромисса. Например, два бизнеса ведут борьбу за один и тот же крупный заказ. Или не хотят уступать ни шагу в борьбе за рынок.

Продолжу пример с бизнесом «А». Допустим, на рынке появился еще один мощный производитель комплектации для мебели (условный бизнес «С»), который ведет с бизнесом «А» борьбу за клиентов. Причем от этой борьбы несут потери оба бизнеса. Какие можно предпринимать меры для снижения этих потерь? Можно садиться за стол переговоров и договариваться. Договариваться о прекращении ценовой борьбы, о недопущении переманивания клиентов друг у друга и т. д.

Но чаще всего амбиции и глупость берет вверх. Каждая из сторон считает только свою позицию правильной, каждая из сторон считает, что она победит в споре. Каждая из сторон считает, что нормальные отношения с оппонентом не очень

важны. Каждая из сторон надеется только на свою силу и ставит только одну цель – победить конкурента.

Компромиссная модель

Такая модель присуща переговорщикам, стремящимся удовлетворить требования обеих сторон. Стремящимся в переговорах найти компромиссное решение любой проблемы. Стремящимся к долгосрочным, взаимовыгодным отношениям между собой.

Это модель поведения переговорщиков, присущая конструктивным переговорам. И, при минимальном желании переговорщиков, можно любые модели поведения направлять не на обострение противоречий, не на унижение оппонента, а на конструктивный диалог. На поиск пользы для каждой из сторон.

Компромиссная модель поведения переговорщиков позволяет добиться трёх главных целей в переговорах:

- Сделать переговоры эффективными.
- Переговоры не должны испортить отношения между оппонентами.
- Переговоры должны завершиться разумным соглашением (если таковое вообще возможно), удовлетворяющем обе стороны.

Я не буду больше задерживать ваше внимание на этой модели. Именно эта поведенческая модель лежит в основе большинства моделей деловых переговоров. И об этом я еще не раз буду говорить гораздо подробнее.

Гарвардская модель переговоров

Гарвардская модель переговоров была предложена профессорами Гарвардского университета Роджером Фишером и Уильямом Юри и доктором юриспруденции Брюсом Паттоном. Написанная ими и изданная в 1981 году книга «Переговоры без поражения. Гарвардский метод» считается датой рождения Гарвардского метода.

Я с Гарвардским методом познакомился довольно давно. Вернее не познакомился, а узнал о нем. Узнал совершенно случайно. Где-то в конце 90-х на мою мебельную фабрику заглянул какой-то бизнес-консультант. Именно заглянул, потому что никакой предварительной договоренности о встрече у нас не было. В оправдание он заявил, что не знал о существовании фабрики, проезжал мимо и увидел. Вот и решил поговорить.

Он представился (кстати, сказал, что есть у него диплом об окончании какой-то бизнес школы в США), и предложил свои услуги в увеличении продаж моей фабрики. В том числе, упомянул, что научит меня вести переговоры по Гарвардскому методу. И что результативность моих переговоров возрастет в разы.

Мне постоянно приходилось проводить переговоры и с клиентами и с поставщиками и с коллегами по бизнес-среде. Всякое бывало. И договаривались и нет. Но прак-

тически со всеми у меня сохранялись нормальные деловые отношения.

А тут предложение практически все переговоры проводить успешно. Выслушав его условия, я сразу же их отклонил. Отклонил, потому что взаимной выгодой в них даже не пахло. Наш позиционный торг никак не хотел переходить в интересы участников. Силы сторон были явно неравнозначны. Я в его услугах не видел явной выгоды для себя. Ничего нового, кроме существования Гарвардского метода переговоров, я от него не узнал. На мой категорический отказ делать предоплату он ничего дельного предложить не мог. А веру в Гарвардский метод переговоров серьезно подорвал.

Но одно желание он во мне возбудил. Я все же решил более близко познакомиться с этим методом. Начал искать книгу об этом методе. Но на русском языке ничего еще не было издано. И я заказал «Переговоры без поражения. Гарвардский метод» на английском языке. Признаюсь, чтение на английском языке для меня очень нелегкий труд.

Но потихоньку я продвигался в ее чтении. И ничего нового для себя не находил. Да, есть полезные разумные советы. Но все это было известно еще с древности. Просто советы эти не все используют. Более того, многие советы к деловым переговорам в бизнесе, особенно в малом бизнесе, виделись с большой натяжкой. А переговоры в высоких дипломатических сферах, как вы понимаете, меня не интересовали.

В чем заключается Гарвардский метод переговоров

Давайте все же разбираться. В чем заключается Гарвардский метод ведения переговоров. Основная предпосылка этой модели ведения переговоров заключается в том, что переговоры следует вести не с точки зрения позиций переговорщиков, а сосредотачиваться на их интересах. И что только такие переговоры могут привести к выигрышу обеих сторон.



Вот как авторы трактуют предложенный ими метод переговоров. *«Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения.»* Ну и что в этом нового? Все нормальные переговорщики задолго до провозглашенного Гарвардом метода, именно так и проводили деловые переговоры.

Что же, по мнению Фишера и Юри представляют собой принципиальные переговоры. Лучше авторов об этом не скажет никто. *«В Гарвардском проекте по переговорам мы разрабатывали альтернативу позиционному подходу – метод переговоров, который предназначался бы для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод, названный принципиальными переговорами,*

или переговорами по существу, может быть сведен к четырём основным пунктам. Они определяют простой метод переговоров, который можно применить почти при любых обстоятельствах. Каждый пункт относится к одному из базовых элементов переговоров и предполагает определенные рекомендации.

Люди: Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Интересы: Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Варианты: Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.

Критерии: Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.»

Эти четыре принципа определяют принципиальный метод ведения переговоров, который можно использовать, как считают авторы, практически в любых условиях. Каждый из этих принципов связан с базовыми элементами переговоров. И в совокупности позволяют сформулировать и создать модель проведения переговоров.

Первый элемент модели – люди, участники переговоров. Отделение людей от проблемы переговоров, это важный фактор успешности переговорного процесса. Люди – это не автоматы (у авторов – компьютеры). И довольно часто отстаивание собственного «Я» во время переговоров, существенно ухудшает их атмосферу, сливаясь с интересами пе-

реговорщиков.

Прежде чем браться за суть вопроса, необходимо отделить людей от проблемы и разбираться с этими аспектами по очереди. Слово авторам: *«Отделение людей от проблемы не является чем-то, что вы можете однажды сделать и забыть об этом; вы должны продолжать работать в этом направлении. Основной подход заключается в том, чтобы относиться к людям как к человеческим существам, а к проблеме – в соответствии с сутью дела.»*

Второй элемент модели – интересы. И главное условие и этого элемента, да и всей модели – концентрировать внимание на интересах, а не на позициях. Чтобы достичь взаимовыгодного результата, необходимо примирить интересы, а не позиции. Основная проблема переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между нуждами, желаниями, заботами и опасениями каждой из сторон, т.е. в их интересах. Обращение к интересам, а не к позициям создает возможность достижения договоренности. Слово авторам.

«Успешное согласование интересов, а не позиций срывается по двум причинам. Первая – для удовлетворения каждого интереса обычно существуют несколько возможных позиций. Нередко люди просто принимают какую-то одну определенную и жесткую позицию. Но стоит только попытаться разобраться в мотивировке интересов, как вы почти наверняка увидите альтернативную позицию, кото-

рая отмечает не только вашим интересам, но и интересам других.

Вторая причина – примирение интересов вместо достижения компромисса между позициями работает и потому, что за противоположными позициями скрывается гораздо больше интересов по сравнению с теми, которые вошли в противоречие.»

Третий элемент модели – варианты. Прежде, чем сделать окончательные выводы, следует проработать все варианты его решения. Многовариантность подхода к согласованию интересов определяется творческим подходом к процессу переговоров. И позволяет принять наиболее взвешенное и выверенное решение, удовлетворяющие все стороны переговоров. Слово авторам.

«Иметь много вариантов очень ценно, однако люди, вовлеченные в переговоры, редко ощущают в этом необходимость. В споре люди обычно считают, что знают правильный ответ, поэтому их подход должен превалировать.»

«В сложной ситуации творческая изобретательность является абсолютно необходимой. Во многих переговорах она может открыть новые возможности и породить ряд потенциальных, благоприятных для обеих сторон соглашений. Поэтому разработайте множество вариантов перед тем, как начать процесс выбора. Сначала придумайте, потом решайте. Старайтесь найти общие интересы и согласовать различные интересы. И старайтесь облегчить дру-

гой стороне принятие решений.»

Четвертый элемент модели – критерии. Настаивайте на том, чтобы результат переговоров основывался на какой-то объективной норме, объективных критериях.

Как бы хорошо стороны ни понимали интересы друг друга, как бы изобретательно ни искали пути для достижения соглашения, почти во всех переговорах существует реальность в виде противоречивых интересов сторон. И разрешить эти противоречия можно при помощи объективных критериев.

Объективные критерии должны быть независимыми от желаний сторон. В идеальном случае, для того чтобы обеспечить разумное соглашение, объективные критерии должны не только не зависеть от желаний, но быть законными и практичными. Слово авторам.

«В качестве критерия следует выбирать абсолютно нейтральные стандарты, такие как рыночная ценность, мнение экспертов, таможенные правила или требования закона. Обсуждайте эти критерии, а не то, чего каждая из сторон хочет или не хочет делать, и не то, в чем каждая сторона должна уступить другой.»

«Есть три основных момента, которые необходимо помнить.»

- 1. Подготовьте каждую проблему для совместного поиска объективных критериев.*
- 2. Рассуждайте и будьте открыты для доводов, к кото-*

рым принципы могут быть лучше всего применимы. Обдумайте, каким образом последнее можно осуществить.

3. Никогда не поддавайтесь давлению, только принципу. Короче, сосредоточьтесь на объективных критериях, будучи твердыми, но и гибкими.»

Такова, в кратком изложении, суть Гарвардской модели переговоров. Назвать ее полновесной моделью авторы сами не стали, а употребляют термин «метод». Но не в определении суть. А суть в том, что и авторы и их последователи очень часто употребляют слово «только». Только метод принципиальных переговоров может принести результат. Только выделив интересы из позиций можно достичь успеха в переговорах. И так по каждому поводу.

И хочу заметить, что успешные, взаимовыгодные переговоры проводились задолго (за много-много лет) до появления этого метода. Как и многочисленные успешные переговоры проводились и проводятся после появления этого метода деловыми людьми, совершенно не знакомыми с этим методом. И, уверен, что многочисленные переговоры, проведенные именно с использованием Гарвардского метода, заканчивались ничем. Потому что ни один метод, ни одна модель не может гарантировать успешность в переговорах.

Подводя нас к превосходству своего метода, авторы беспощадно критикуют все варианты переговоров, которые, якобы, существовали до их открытий. Но критикуют, и совершенно справедливо, только те методы, которые и без них

подвергались постоянной критике. Называя эти методы позиционным торгом и считая, что такие методы результатов в переговорах практически не приносят. Но при этом упускают, что задолго до них эти же методы подвергались критике. Что большинство авторов трудов по переговорам полностью отвергали эти методы. Что начиная с древности, и по наши дни, все авторы трудов по переговорам признают в качестве наиболее действенных именно конструктивные переговоры, взаимовыгодные обеим сторонам.

Не буду голословен. Примеров предостаточно. Начиная от правила Паскаля (о нем еще будет идти речь), до высказываний Генри Форда: *«Мой секрет успеха в переговорах заключается в умении понять точку зрения другого человека, и смотреть на вещи и с его и со своей точек зрения».*

Гарвардская модель переговоров в малом бизнесе

Почему я решил рассмотреть этот вопрос более подробно. Потому что в последнее время появилось очень много статей и трудов различных авторов, посвященных Гарвардской модели. Причем трудов как научных, написанных для дипломатов и профессиональных переговорщиков, так и статей всевозможных недоучившихся авторов, которые, как мне кажется, и книг авторов Гарвардского метода прочитать не удалось.

Сразу же хочу внести ясность. Я не веду речь об использовании Гарвардского метода в больших переговорах профессиональных переговорщиков. Я веду речь только о деловых переговорах бизнесменов и, прежде всего, владельцев малых бизнесов.

Сразу же выскажу свое мнение. Использовать в переговорах, проводимых бизнесменами и владельцами малого бизнеса можно только некоторые рекомендации, изложенные Фишером и Юри в своих трудах. Хочу заметить, что такие же или подобные рекомендации изложены в большинстве трудов по переговорам, написанных гораздо ранее.

Использовать же Гарвардскую модель, как основную модель переговоров в малом бизнесе, практически невозможно. Почему? Попробую объяснить свое мнение.

Гарвардская модель, как и любая другая модель, обладает рядом преимуществ и целым рядом недостатков. Преимущества довольно подробно изложены авторами в своих трудах. Я их повторять не буду, а остановлюсь на недостатках:

– Гарвардская модель предполагает довольно высокие требования к участникам процесса переговоров, их подготовке, профессионализму.

– Между сторонами в переговорах должна быть создана определенная степень доверия. Без этого, за редким исключением, невозможно сблизить интересы сторон. Без этого невозможно сделать переговоры вариативными. Особенно создать соответствующую атмосферу для совместной выработки и продвижения вариантов решения.

– Модель совершенно не учитывает разницу в рыночной силе переговорщиков, в разной степени заинтересованности сторон друг в друге.

– Модель совершенно не учитывает уровень подготовки бизнесменов, их готовность к переговорам. Для проведения переговоров по этой модели требуются довольно обширный объем навыков ведения переговоров.

– Модель не учитывает разницу в исходных позициях и интересах переговорщиков.

– Модель полностью отрицает проведение позиционных переговоров, хотя далеко не всегда и далеко не по всем направлениям переговоров из позиций можно выделить интересы.

– Процесс выделения интересов из позиций бывает очень сложным и под силу далеко не всем, даже опытным переговорщикам. Даже авторы это подчеркивают: *«Совершенно очевидно, что разглядеть за позицией интересы – дело перспективное. Как это сделать – менее ясно. Позиция чаще всего конкретна и ясна; интересы, стоящие за ней, могут быть плохо выражены, мало уловимы и, возможно, непоследовательны.»* И далеко не всегда, вопрос «почему» (как предлагают авторы) может этот процесс упростить.

– Модель довольно громоздка и требует больших временных затрат и на сам процесс переговоров и на подготовку этого процесса. Я имею в виду деловые переговоры, а не те простенькие примеры о разделе апельсина и освежении воздуха в комнате, которые приводят авторы и их подражатели.

– Удовлетворение и сближение интересов двух переговаривающихся сторон очень часто может быть достигнуто за счет третьей стороны, не участвующей в переговорах. И это может значительно снизить положительный результат переговоров.

Я не ставлю своей целью провести полный анализ трудов авторов Гарвардского метода. Я только остановился на вопросах и недостатках в использовании этой модели в малом бизнесе. И изложил лишь свое мнение. Потому что перекладывал изложенное авторами на свой опыт ведения деловых переговоров. А их мне, за время своей бизнес-деятельности, довелось провести не одну сотню.

Итак, вы уже поняли, уважаемые читатели, почему я считаю эту модель переговоров в малом бизнесе неприемлемой. Бизнесмену – владельцу малого бизнеса приходится проводить переговоры практически ежедневно. И большинство переговоров ему приходится проводить самому. Как вы думаете, проводя переговоры по Гарвардской модели, он сможет провести, даже ничем более не занимаясь, два-три переговорных процесса в день?

Возможно, Гарвардская модель проведения переговоров очень хороша. И многие дипломаты и профессиональные переговорщики ее с успехом используют. Недаром, большинство примеров авторы приводят именно из международных переговоров. Но для деловых переговоров, для переговоров в малом бизнесе, ее использование вызывает больше вопросов, чем ответов.

Гарвардский метод переговоров и стратегия «win-win»

Еще один вопрос я не могу обойти вниманием. Не могу, потому что появилась масса статей о стратегии «win-win» в рамках Гарвардской модели ведения переговоров. Мало того, что статей малограмотных, совершенно безобразно перевирающих факты и противоречащих здравому смыслу. Не в этом главное зло. Сейчас в Интернете писать может каждый и обо всем. Даже о том, в чем ничего не понимает. Главное зло в том, что такую информацию читают начинающие бизнесмены и пытаются ее использовать в своей практике.

Прежде всего, я никак не могу понять, почему авторы всех этих статей ассоциируют стратегию «win-win» с Гарвардской моделью переговоров.

Не буду далеко ходить. Приведу слова автора одной из статей: *«Гарвардский метод переговоров был разработан в 70-х годах прошлого века Роджером Фишером, Уильямом Юри и Брюсом Патном. Основной принцип метода – стратегия „win-win“ („победа-победа“).»*

Уверен, автор, да и большинство других авторов, даже не читали книгу «Переговоры без поражения. Гарвардский метод». Иначе они бы могли убедиться, что о стратегии «win-win» там ни слова не сказано. Да и слово «победа» там упо-

минается только, кажется, один раз. И то не в контексте со стратегией.

Да и трактуют авторы словосочетание «win-win» не вполне корректно. «Победа-победа», «выигрыш-выигрыш», «выгода-выгода». Гораздо корректнее трактовать это словосочетание, как «беспроигрышный» или «взаимовыгодный». Вот эти выражения авторы Гарвардской модели используют довольно часто.

**красиво и заманчиво
звучит, но пазлы далеко
не всегда совпадают**



Но почему-то авторы упоминаемых мной статей слово «взаимовыгодный» игнорируют. На мой взгляд есть две причины.

Первая заключается в том, что о взаимовыгодных переговорах говорят практически все известные авторы трудов о переговорах. Причем гораздо ранее появления на свет Гарвардской модели. Я об этом уже писал. Более того, все нормальные бизнесмены и переговорщики именно с позиций взаимной выгоды и ведут свои переговоры. И никакой сенсационности и новизны в этом нет. Но авторам статей нужна сенсация, нужно показать свою значимость, привлекательность. Вот и подменили обыденное, но понятное словосочетание «**взаимовыгодные переговоры**» многим непонятным, но звонким «**win-win**».

Вторая причина, стратегия «win-win» в сочетании с Гарвардским методом может трактоваться как угодно. Можно, даже не имея практических навыков ведения деловых переговоров, писать о переговорах. Можно, даже не читая трудов авторов Гарвардского метода (я уже не говорю о трудах авторов других моделей переговоров), писать о переговорах.

То, что книгу Фишера и Юри они не читали, подчеркивает и совершенно неверная трактовка основного принципа Гарвардской модели. Увлечшись пропагандой стратегии «win-win», они считают именно ее основным принципом Гарвардской модели. Хотя основное отличие и новизна Гарвардской модели – это перевод переговорного процесса с позиций на интересы переговорщиков.

Ну и вытекающий из этого еще один вывод. Основная масса статей, о стратегии «win-win» написана словно под ко-

пирку. Одни и те же доводы о пользе этой стратегии. Одна и та же критика других моделей ведения переговоров. Да и примеры практически одни и те же. О примерах вообще можно говорить отдельно и долго. Они лишний раз подчеркивают очень большое расстояние авторов этих статей от бизнеса и реальных деловых переговоров.

И еще об одном новомодном явлении я хочу сказать. Многие авторы статей о стратегии «win-win» предлагают использовать ее и в других аспектах бизнеса, например в менеджменте, в построении отношений со своими работниками. Эти вопросы выходят за рамки этой книги. Но, я думаю, кто-то из действующих бизнесменов об этом еще напишет.

Я не буду больше писать об этом. Итак уделил этому, в общем-то не слишком популярному явлению, слишком много внимания. Да и написал я, преследуя одну цель. Авторы и этих статей и, даже, авторы трудов о Гарвардской модели употребляют слишком часто слово «только». Например, *«только стратегия „win-win“ может принести успех в переговорах»*. *«Только переключение переговорного процесса с позиций переговорщиков на их интересы способствует успеху переговоров»*. И еще много подобных фраз.

Но как можно учить ведению переговоров, и писать статьи или труды о переговорах, используя слово **«только»**. Слово, которое большинство переговорщиков рекомендуют исключить из своего лексикона.

Я бы сформулировал стратегию «win-win» очень просто.

Причем это должно относиться ко всем без исключения видам переговоров по заключению сделок. **Никогда не смотри на то, сколько заработает на сделке твой оппонент. При заключении сделки следи только за своей выгодой. И старайся, чтобы сделка приносила выгоду обеим сторонам.**

Глава 8. Модель переговоров для малого бизнеса

Модель переговоров для малого бизнеса должна базироваться на особенностях малого бизнеса, на его отличиях, преимуществах и недостатках. А т.к. особенностей малого бизнеса довольно много, от них и начнем плясать.

Почему модель переговоров для малого бизнеса отличается от общепринятых моделей.

Все известные модели переговоров, практически все труды по переговорам известных авторов предполагают и обучают правильному ведению переговоров. Обучают искусству ведения переговоров. Дают рекомендации, как преуспеть в переговорах, как добиваться в них положительного результата. И дают общие рекомендации и советы, как лучше всего строить переговорный процесс.

Можно выделить более удачные труды, которые близки к реальной бизнес-среде. Можно выделить менее удачные, которые довольно далеки от реальной жизни в бизнесе. Но нигде я не встречал конкретных, практических рекомендаций о проведении переговоров применительно к малому бизнесу.

Мне могут возразить, что те рекомендации, те советы, которые приводят «классики жанра» всеобъемлющи, на все

случаи жизни. Но смею утверждать, что, во-первых, советов на все случаи жизни не бывает. А во-вторых, эти труды совершенно не учитывают специфику, уровень, отличия малого бизнеса.

Конечно, и это глупо отрицать, практика деловых переговоров в малом бизнесе должна опираться на советы и рекомендации классических работ о переговорах. Но должна учитывать и недостаточно полный, а иногда и неверный для малого бизнеса подход. Практически все труды предполагают те основы для переговоров, которых в малом бизнесе практически нет.

– Переговорщики если не профессионалы, то, по крайней мере, имеют кое-какие навыки в переговорах.

– Переговорная среда почти однородна, и предусматривает более-менее высокий уровень знаний и интеллекта переговорщиков.

– Не разделяют уровень и положение на рынке переговаривающихся сторон.

– Предполагают немалые временные затраты на подготовку и проведение переговоров.

– Предполагают, что все партнеры по бизнесу разделяют мнение о важности переговоров и понимают, что переговоры – важный путь к успешности бизнеса.

– Не делают разграничения на виды переговоров и на отличительные особенности различных видов переговоров.

– Не учитывают зависимость переговорного процесса

от состояния и стадии развития малого бизнеса.

Давайте разбираться, о чем идет речь. Как я уже писал выше, большинство переговоров в малом бизнесе проводит сам бизнесмен. И, даже осознавая важность переговоров для бизнеса, он просто не в состоянии заниматься только ими. У него достаточно дел помимо переговоров. Поэтому основное условие для него – затрата на переговоры минимума времени.

Проблемой для переговорщиков малого бизнеса является среда для переговоров и люди, в ней находящиеся. Бизнесмену приходится вести переговоры с совершенно разными людьми. Разными и по воспитанию, и по интеллекту, и по образованности. Ему приходится вести переговоры и с непроходимыми хамами, которым все его проблемы до «лампочки» и с образованными интеллигентами. И в том и в другом случае нужен свой подход.

Владельцу малого бизнеса приходится вести переговоры и с бизнесами равными или не очень отличающимися по своему положению на рынке. И с бизнесами крупными, для которых малый бизнес не является важным партнером. И владелец малого бизнеса, как бы он не ухитрился, всегда будет просителем, а не равным оппонентом.

Кроме того даже в зависимости от времени пребывания бизнеса на рынка, к его владельцу будет разное отношение и его восприимчивость, как переговорщика. Я думаю, все понимают, что новичок на рынке, даже если он освоил все

теоретические навыки переговорщика, всегда будет просителем у других бизнесменов. И сможет с ними договариваться в основном с их позиций, а не сближая свои и их интересы.

Еще одной проблемой переговорщиков в малом бизнесе является то, что их нечем заменить. И это не одна, а несколько проблем сразу. Иногда, даже очень важные переговоры приходится откладывать или отменять, потому что владелец малого бизнеса просто физически не может на них присутствовать.

Другая проблема – личные отношения переговорщиков могут выступить на первый план. А это никогда не позволяет переговорам перейти в конструктивное русло. И, как вытекающая из этой еще одна проблема – у многих людей, в т.ч. и у бизнесменов, бывают свои принципы. И отойти от них они далеко не всегда могут.

И еще одна важная деталь переговорщика в малом бизнесе. Он должен быть универсалом. Если в крупном бизнесе можно говорить о специализации переговорщиков – например, переговоры с поставщиками, с клиентами, с рабочими ведут разные люди – менеджеры или, даже, профессиональные переговорщики. То в малом бизнесе, повторяю, чаще всего все виды переговоров проводит сам бизнесмен. А ведь для каждого вида переговоров должна быть своя стратегия.

Думаю, достаточно примеров, чтобы понять, что переговорный процесс в малом бизнесе требует своего подхода,

должен быть более простым и не очень затратным по времени. Но, в то же время, модель переговоров для малого бизнеса должна быть эффективной и позволять правильно выстраивать переговорный процесс с разными оппонентами.

Упрощаем модель переговоров для малого бизнеса

Разнообразие переговоров в малом бизнесе очень сильно затрудняет построение простой и действенной модели переговоров – модели на все случаи жизни. При построении модели переговоров для малого бизнеса нужно ее максимально упростить, и, в то же время, не упустить важных деталей переговорного процесса. Поэтому, я думаю, модель должна состоять из минимального количества элементов – этапов переговорного процесса. Этапов должно быть два или три, не более.

Но в каждом этапе должны быть учтены все особенности переговоров в малом бизнесе. И, прежде всего, специфика и разнообразие переговоров. Да и опыт, выработанный бизнесменом в многочисленных переговорах, имеет огромное значение для объема каждого из этапов. В этом я смог убедиться сам, как на своем опыте, так и на опыте моих коллег.

И я считаю, что модель переговоров для малого бизнеса должна быть как общей, включающей в себя элементы и правила переговорного процесса, общие для всех видов переговоров. И дополняться специфичными правилами и рекомендациями, необходимыми для ведения переговоров с конкретными оппонентами. Например, переговоры с банком будут отличаться от переговоров с клиентом, переговоры с ин-

вестором будут отличаться от переговоров с работниками своего бизнеса.

Итак, какой же, на мой взгляд, должна быть общая модель переговоров. Не будем ничего выдумывать. Она должна быть двухэтапной.

Первый этап – подготовка к переговорам. Я не буду подробно об этом говорить сейчас. Конечно же, каждый этап будет рассмотрен детально в дальнейшем. Хочу только отметить, что этапы подготовки будут существенно отличаться в зависимости от опыта переговорщика и специфики переговоров.

Второй этап – непосредственно сам переговорный процесс – переговоры. И этот этап будет существенно зависеть и от квалификации переговорщиков и от специфики переговоров. Будет он зависеть и от личных отношений сторон в переговорах, и, даже, от длительности знакомства оппонентов между собой.

Возможен и третий этап переговорного процесса. Это анализ результатов переговоров и процесс их выполнения. Но в малом бизнесе этот этап обычно упускается. Анализ результатов можно рассматривать как часть второго этапа. А реализация результатов переговоров обычно становится частью производственного процесса.

Но пора перейти к рассмотрению этапов модели переговоров для малого бизнеса.

Подготовка к деловым переговорам

Этому этапу многие владельцы малого бизнеса не уделяют должного внимания. А многие просто считают этот этап напрасной тратой времени. Их, конечно, можно понять. При постоянном цейтноте очень сложно выкраивать время на не совсем очевидное занятие.

Нужно ли готовиться к переговорам?

Многие начинающие бизнесмены считают, что для успешных переговоров самое главное – это получить согласие на встречу. Ну а при встрече включить личное обаяние и успех будет гарантирован. Хочу таких самоуверенных бизнесменов разочаровать.

Для достижения успеха, к переговорам обязательно необходимо готовиться, особенно к важным переговорам и, вдвойне обязательно малоопытным в этом вопросе бизнесменам.

Конечно, не ко всем переговорам необходимо готовиться. Нужно различать переговоры и по важности и по направленности. Если покупать у бабушки стакан семечек, то смешно будет вести к этому подготовку. Но если договариваться с поставщиком для поставки семечек, как сырья бизнесу, готовиться нужно и очень тщательно.

Подготовка к переговорам будет занимать гораздо меньше времени, при проведении переговоров, например, с поставщиком или клиентом, с которым бизнесмен уже сотрудничает долгое время. Он уже прекрасно знает, как с ними говорить и договариваться. Но и в этом случае не следует исключать подготовку к переговорам.

О том, что подготовка к переговорам необходима, говорят все опытные переговорщики. Но для малого бизнеса, для

его бизнесменов, я хочу рекомендовать два вида подготовки к деловым переговорам. Условно назовем их:

– Общая подготовка к переговорному процессу. Это учеба, различные тренинги с наставниками, чтение литературы, самостоятельные тренинги.

– Подготовка к конкретным переговорам.

Общая подготовка к переговорному процессу

Для бизнесмена очень важно подготовить себя к ведению переговоров. Мне приходилось слышать довольно популярное у владельцев малого бизнеса мнение, что готовиться к ведению переговоров не следует. Ну что в этом страшного и непонятного. Договорился о встрече, встретился, а там – как получится. Хочу предостеречь – чаще всего не получится.

Я уже говорил об этом выше, но, думаю, следует повторить. Начиная свой бизнес, еще не набравшийся опыта ведения переговоров, бизнесмен должен вести переговоры. И, прежде всего, он должен научиться преодолевать страх перед переговорами. А страх этот он может преодолеть, только начав себя готовить к переговорам. Даже, если поначалу он не будет добиваться значительных успехов в переговорах, сам процесс подготовки к переговорам подымет уверенность начинающего бизнесмена в себе. И страх перед переговорами быстро пройдет.

Очень важно, для своего обучения, начинающему бизнесмену анализировать прошедшие переговоры. Даже, если они, с его точки зрения, были успешными. Необходимо продумать, какие варианты он мог бы еще предложить, что бы он мог сделать, чтобы переговоры были бы еще успешнее.

Анализируя, исключая недостатки и используя новые навыки и идеи, он из начинающего переговорщика становится все более опытным.

И еще об одном навыке, который очень здорово иногда помогает в переговорах, я хочу сказать. Старайтесь тренировать умение считать в уме. При переговорах умение быстро, не прибегая к технике, производить вычисления, производит на оппонента очень положительное впечатление, а, нередко, просто ставит его в затруднительное положение. Научиться складывать и вычитать в уме довольно просто. Старайтесь делать это регулярно, а затем проверяйте себя при помощи калькулятора. Вы быстро научитесь считать в уме.

Обучаясь умению вести переговоры, становясь более опытным переговорщиком, бизнесмен затрачивает все меньше времени как на свою подготовку, так и на подготовку и проведение конкретных переговоров. И, оценивая свои переговоры, которые он проводил «вчера» и которые проводит «сегодня», он видит огромную качественную разницу.

Как готовиться к конкретным переговорам?

Опытные переговорщики всегда придают подготовке переговоров огромное значение. Именно на этапе подготовки бизнесмен должен определиться в своих интересах, целях и позициях в переговорах. Определить их стратегию и тактику, продумать их план.

Для серьёзных переговоров, от которых может зависеть судьба бизнеса (например, переговоры с инвестором), следует продумать и подготовить их сценарий. Продумать и проработать не только свои действия, а и возможную реакцию оппонента. Продумать заранее возможные вопросы оппонента и варианты своего ответа на них.

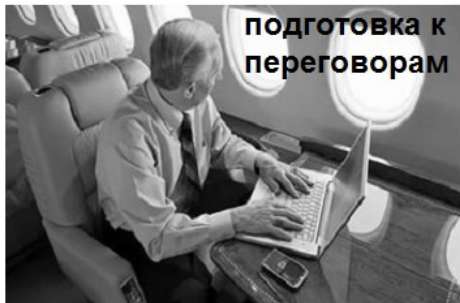
И сценарий этот желательно отрепетировать. Я не призываю это делать с режиссером или пригласить собеседника на роль оппонента. Можно это без проблем делать самостоятельно. Просто нужно отвлечься от всего постороннего, сосредоточиться на переговорах и проработать мысленно весь сценарий, попеременно меняя свою позицию и позицию оппонента.

Подготовка к переговорам будет разной и по времени, и по тщательности проработки, в зависимости от того, с кем проводятся переговоры. Если переговоры важны и проводятся впервые, и до этого с оппонентом вы не были знако-

мы, конечно подготовка занимает много времени, проводится серьезно.

Но очень часто приходится проводить переговоры с оппонентами, с которым бизнесмена связывают долгие деловые отношения. В этом случае можно очень многие вопросы решить именно на этапе подготовки. Это можно делать при помощи неформальных консультаций. Стороны либо при встрече, либо по телефону обмениваются идеями, взглядами, общими интересами и информацией о происходящем на рынке. Это позволяет обеим сторонам сделать предварительное заключение о мнении оппонента по тому, или иному вопросу, прозондировать мнение друг друга, спрогнозировать реакцию друг друга на возможные предложения. Т.е. переговоры будут основательно подготовлены и могут быстро завершиться компромиссными и прогнозируемыми решениями.

Очень важно при подготовке деловых переговоров собрать максимальную информацию об оппонентах, о людях, с которыми предстоит вести переговоры, об их бизнесе. Знакомство с характером человека, состояние и возможности его бизнеса могут оказать существенную помощь в достижении поставленной цели переговоров.



Я не буду детально останавливаться на том, как искать и собирать информацию. Сегодня есть масса литературы по этому вопросу. Самый эффективный инструмент – это Интернет. В нем можно найти очень много информации обо всем и обо всех. Но, мне кажется, можно и нужно использовать свои знакомства в бизнес-среде. Почти всегда можно найти знакомых бизнесменов, которые уже имели дела с предполагаемым оппонентом. Следует им позвонить, проконсультироваться. Часто даже небольшой совет может предостеречь от будущих больших ошибок в переговорах.

Конечно, каждые конкретные переговоры имеют свою специфику. И каждые переговоры требуют своей подготовки. Но существуют общие рекомендации и вопросы, которые необходимо подготовить, чтобы в переговорах достичь успеха. И которые нужно подготовить еще до их начала. На этих вопросах и остановимся.

– **Четко определить свои исходные позиции.** Что я

имею до начала переговоров, с чем я иду на переговоры. Например, бизнесмен получает какой-то материал для дальнейшей переработки. Исходной позицией будет: от кого получает, по какой цене получает, каково качество материала, соблюдаются ли условия поставок и т. д. И, главное, что не устраивает бизнесмена в действиях поставщика. Это важно четко представлять, потому что от исходной позиции зависит причина переговоров, цель переговоров, их план и стратегия. Даже, если переговоры предстоят с другим поставщиком.

– **Что я жду от переговоров? Какова цель переговоров.** От ясно и конкретно поставленной цели будет зависеть результат переговоров. Кроме того, следует поставить перед собой альтернативную или промежуточную цель или цели. Это позволит в случае, если основная цель станет недостижимой, получить все же какой-то результат. Это даст возможность идти на некоторые уступки оппоненту, но получив при этом приемлемый результат. Как я уже писал, цели в переговорах необходимо подкреплять конкретными цифрами.

– **Что может ждать от переговоров мой оппонент?** Каковы могут быть его позиции и интересы. В чем его заинтересованность и потребность? Конечно, влезть в голову оппонента, да еще и до встречи с ним, невозможно. Но прогнозировать и предполагать еще никто не запрещал. И это необходимо делать. Чем точнее прогноз, тем вероятность достижения поставленной в переговорах цели выше. И важно

еще до начала переговоров подумать, что можно ему дополнительно предложить для достижения своей цели.

– **Необходимо иметь альтернативные варианты, альтернативные решения.** При подготовке переговоров старайтесь предусмотреть альтернативные варианты решения проблемы, с которой выходите на переговоры. Например, иметь несколько вариантов покупки комплектующих или материалов. Причем это нужно сделать до переговоров, а не идти на переговоры с мыслью, что если не получится здесь, найду в другом месте. Нет. Нужно иметь альтернативу до переговоров. Это позволит более раскованно вести переговоры, более уверенно отстаивать свои интересы. Если переговорщик не предусмотрел альтернативные варианты заранее, ему очень часто приходится соглашаться на, в лучшем случае, предложения оппонента. Альтернативность вариантов – это свобода выбора для переговорщиков. И путь к достижению взаимной выгоды в переговорах.

– **Наметить план предстоящих переговоров.** План переговоров очень важен. План должен содержать перечень вопросов, которые необходимо обсудить и порядок их рассмотрения. План поможет обсудить все вопросы, которые наметили, ничего не упустив. Кроме того, план позволит значительно сократить время переговоров.

– **Определить свои позиции и интересы в переговорах.** Да именно и позиции и интересы. Бывает, и довольно часто, что при несовместимости позиций можно сблизить

интересы и, тем самым удовлетворить обе стороны переговоров (помните Гарвардский метод). И очень неприятное впечатление на оппонента производит неуверенный ответ или просто невозможность ответа на его вопрос об интересе противоположной стороны.

– **Наметить все варианты своих позиций в предстоящих переговорах.** Рекомендую обычно три варианта. Максимальный, при котором получается все, что задумано. Приемлемый, который не страшно получить, сделав некоторые уступки оппоненту. Пограничный, который определяет нижнюю границу приемлемости решения, ниже которого опускаться невозможно.

– **Наметить время и место переговоров.** Предложить место и время переговоров оппоненту, и договориться с ним, учитывая его мнение, о точной дате, времени и месте переговоров. Не приходите к людям для проведения деловых переговоров неожиданно. Всегда назначайте точное время переговоров заранее по телефону или при помощи других видов связи, оговорив тему переговоров. Это позволит противоположной стороне подготовиться к переговорам, а вам при этом получить результат. Неготовность противоположной стороны может привести к неприятию решения, откладыванию переговоров и вам придется проводить их снова или просто потерять время.

– **Продумать манеру поведения и форму одежды в предстоящих переговорах.** Именно так. От того, с кем

и по какому вопросу будут идти переговоры нужно продумать и манеру поведения и свою одежду. Должна ли манера поведения быть строго официальной, или демократичной. Как обращаться к оппоненту – просто по имени, или по имени и отчеству. А может быть господин такой-то? И одежду следует подбирать в соответствии с уровнем официальности переговоров. Помните старую поговорку – встречают по одежке. Одни переговоры требуют строгого стиля одежды. Другие – демократичного.

– **Продумать и предусмотреть режим работы на переговорах.** В зависимости от важности и длительности переговоров могут быть различные перерывы. Будет ли кофе или другие напитки в процессе переговоров. Если переговоры на вашей территории – это необходимо предусмотреть. Будет ли перерыв на обед и будут ли оппоненты обедать вместе. Будут ли они неформально общаться во время обеда – все это нужно предусмотреть. А не говорить при расчете за обед, что забыл деньги. Быстрее всего заплатит тот, кто приглашает. Но оппонент может, по разным причинам, предложить заплатить поровну.

Безусловно, процесс подготовки к деловым переговорам очень важен. Однако предусмотреть все тонкости и детали, которые возникают в процессе переговоров, при их подготовке, практически невозможно. Но хорошо проведенная подготовка позволяет избегать неожиданных ситуаций в переговорах, позволяет чувствовать себя уверенно. А это силь-

но усиливает позицию переговорщика.

В заключение к сказанному, хочу добавить, что, судя по изложенному, можно сделать вывод, что бизнесмену, особенно начинающему, только и следует все свое время тратить на подготовку и проведение переговоров. Ничего подобного. Конечно, начинающему бизнесмену на первых порах сложно готовиться и проводить переговоры. Но с каждым новыми переговорами он приобретает опыт и необходимые навыки в подготовке и проведении переговоров. И это позволяет ему со временем многие действия при подготовке переговоров производить автоматически, не затрачивая больших усилий и времени на их подготовку.

Где лучше проводить деловые переговоры

При подготовке переговоров очень серьезное внимание следует уделить месту их проведения.

При возможности, старайтесь проводить переговоры на территории вашего малого бизнеса. Может быть, это и не очень важно, но существует мнение, что в деловых переговорах просителем является тот, кто готов приехать в гости. Если вам действительно необходима встреча, то конечно, следует ехать на территорию «противника». А если в переговорах одинаково заинтересованы обе стороны, можно выбрать и нейтральную территорию, например кафе или ресторан.

Следует добавить, что некоторые авторы считают, что лучше переговоры проводить на чужой территории. Что своя территория расслабляет переговорщика, а чужая концентрирует его внимание и, поэтому, на чужой территории легче добиться успеха. Я так не считаю. Не считаю по двум основным причинам.

Первая и очень важная причина – это вероятность опоздания оппонента. Причем опоздание иногда входит в метод давления. Даже, если вы приезжаете на «гостевые» переговоры, оппонент может заставить вас некоторое время ждать, пока он или действительно, или «якобы», не освободится.

Тем самым показывая свою «значимость». Такое ожидание может очень негативно сказываться на неопытных переговорщиках. Они начинают нервничать и начинают переговоры уже на нервах. И оппонент берет их в оборот и заставляет соглашаться на его позиции.

Но сразу же, немного опережая события, хочу дать совет. Договариваясь о переговорах на территории оппонента, следует заранее предусмотреть такой вариант. Нужно подумать, чем можно себя занять во время ожидания. И, главное, не нервничать.

Вот тут я вижу неоспоримое преимущество своего поля. Пока оппонент опаздывает, можно заниматься своими текущими делами. И, затем, заставить ждать минут 15—20 опоздавшего оппонента. При этом встретить его можно извиняясь и в то же время напоминая, что опаздывать некрасиво. Я употреблял такую фразу: *«Прошу меня простить, заставил вас ждать. Я ждал вас в назначенное время и только убедившись, что вы опаздываете, чтобы не терять времени, занялся текучкой (разговором с сотрудником, разговором по телефону, срочным делом). Мы же с вами прекрасно понимаем, что в бизнесе столько дел, что каждая минута на счету».*

Этой фразой я решал сразу несколько вопросов:

- Не допускал начать переговоры с конфликтной ситуации.
- Показывал оппоненту, кто в доме хозяин.

– Не терял попусту времени.

– Ставил оппонента на место и сразу показывал, что жертвой я быть не намерен. Заставлял его нервничать и самому становиться жертвой.

– Указывал оппоненту на его хамство, и что терпеть его хамство я не намерен.

Вторая, не менее важная причина проведения переговоров на своем поле – это возможность подготовить поляну для переговоров и чувствовать на этой поляне себя хозяином. Можно вовремя брать паузу, предлагая оппоненту, например, напитки – кофе или чай. Можно привлекать, при необходимости, своих специалистов для справок. А не возить их с собой. Да и время на переезды не тратишь.

Переговорный процесс в малом бизнесе

Ну а теперь перейдем непосредственно к процессу переговоров. Разберем, как строить этот процесс для достижения максимального результата.

Переговорный процесс, как правило, делится на три стадии. Это, конечно, если переговорщики серьезно к нему относятся. И не разбегутся, едва успев поздороваться.

Многие модели предполагают гораздо больше стадий. Но для основной массы переговоров в малом бизнесе вполне достаточно трех. Вот эти три стадии:

- Начальная стадия деловых переговоров.
- Основная стадия деловых переговоров.
- Заключительная стадия деловых переговоров.

Прежде, чем перейти к описанию каждой из этих стадий, хочу отметить, что даже для серьезных деловых переговоров трех стадий вполне достаточно. Использовать большее число стадий в переговорном процессе в малом бизнесе считаю нецелесообразным. Можно просто, при необходимости, основную стадию разбить на более мелкие детали. Остановимся более детально на каждой из стадий.

Как нужно проводить начало деловых переговоров

Начинается переговорный процесс, естественно, со встречи участников переговоров. Это очень важная стадия для переговорщиков. Важно сразу же настроить оппонента доброжелательно по отношению к себе.

Никогда не опаздывайте к назначенному времени переговоров. Старайтесь предусмотреть возможные препятствия (например, пробки на дорогах) и прибывать вовремя.

– Во-первых, опоздание демонстрирует ваше неуважение к партнеру по переговорам.

– Во-вторых, это показатель вашей собственной неорганизованности.

– В-третьих, это показатель вашей незаинтересованности в самих переговорах, что может плохо отразиться на их результате.

– В-четвертых, о какой доброжелательности оппонента может идти речь, если вы заставляете его ждать, терять время. Особенно, если предложение проводить переговоры исходило от вас.

Если даже случилось что-то непредвиденное, и вы не можете прибыть во время, немедленно предупредите противоположную сторону о задержке и перенесите встречу на более позднее время. В настоящее время это сделать не сложно

(есть мобильная связь), а впечатление о себе вы не испортите и избавите противоположную сторону от потери времени.

Если к вам на встречу опаздывает противоположная сторона, не предупредив вас об этом, подумайте о целесообразности сотрудничества с ней. Это говорит о пренебрежительном отношении к вам, о необязательности ее, о том, что вас могут подвести в любой момент. Не стесняйтесь намекнуть об этом. Но мой совет, по возможности, ищите других соисполнителей. Исключения приходится делать для нерадивых чиновников. Но поменять их не в нашей власти и приходится их необязательность терпеть.

Нежелательно вести переговоры на ходу (кроме, естественно, переговоров продавца с покупателем в розничной торговле), стоя.

Если переговоры проходят на вашей территории, обязательно предложите противоположной стороне сесть. Даже если у вас нет офиса, всегда можно в производственном помещении найти (или специально подготовить) несколько посадочных мест. Но очень нежелательно проводить деловые переговоры не в отдельном помещении, под пристальными взглядами, например, своих сотрудников или клиентов. Только переговоры продавца с клиентом чаще всего проходят в торговых залах.

Если переговоры происходят не на вашей территории, постарайтесь сесть, даже если противоположная сторона ввиду своей невоспитанности, вам это не предложит. Если нет

у них в офисе стульев, необходимо вежливо (можно даже в виде шутки) спросить, где можно присесть. Этим вы продемонстрируете свою решимость вести переговоры до достижения результата, а противоположную сторону сразу же выбьете из привычного состояния. А это уже начало успеха.

Теперь для разрядки. Автору однажды пришлось вести переговоры с директором мебельной фабрики, у которого в кабинете не было стульев для посетителей. Пришлось предложить ему (опять же, в шуточной форме) принести их из других комнат. Но мнение о том, что лучше не иметь с этой фабрикой совместные дела засело во мне прочно. Вот такие бывают случаи.

Начало переговоров следует проводить, как и начало любого человеческого общения. Не переходите с места сразу к делу. Как и любое общение, начинайте переговоры с приветствия. Перекиньтесь несколькими, даже ничего не значащими фразами. Но не переходите границу разумного. Все должно быть корректно и осмысленно.

Многое зависит от личности, с которой предстоит вести переговоры. И если комплимент женщине может быть довольно уместен, то для мужчины такой же комплимент будет выглядеть не совсем удачно. Гораздо удачнее похвалить обстановку в офисе, или бизнес оппонента, если успели с ним познакомиться.

Не самым удачным будет и заводить для начала беседы разговор о погоде, если ничего необычного с ней не проис-

ходит. Правило должно быть одно – если для начала встречи можно что-то уместное сказать – говорите. Если сказать нечего – лучше промолчать.

Неприменно, если вы не ведете переговоры с владельцем, а его представителем, следует выяснить полномочия представителя. Вести переговоры можно только с человеком, имеющим полномочия принимать решения. Иначе можно просто потерять время, не приняв никакого решения.

Ведите переговоры только с бизнесменами, имеющими интересующий вас товар, или покупающими ваш товар. Не ведите переговоры с посредниками, не имеющими ни товара, ни денег на покупку товара у вас.

Выясняйте сразу же намерения таких посредников и не имейте с ними никаких дел. Практика показывает, что в малом бизнесе только прямые переговоры между поставщиком и платежеспособным клиентом ведут к нормальным сделкам. У меня, например, не было ни одной сделки с посредниками. Было пару попыток, но без успеха.

Хочу рассказать, в качестве примера, характерный для стран СНГ анекдот из 90-х годов.

«Два бизнесмена ведут долгие переговоры о покупке контейнера с консервами. Наконец, после долгих споров и торговли они договариваются обо всем. После чего один идет искать деньги, а второй консервы».

Избегайте таких «бизнесменов», не вступайте с ними даже в переговоры.

Если вы встречаетесь с оппонентом впервые, представьтесь. Назовите свою фамилию, имя, название своего малого бизнеса. Вкратце расскажите о том, чем занимается ваш бизнес. Очень кратко следует изложить причину переговоров, причину того, почему вы решили провести переговоры именно с этим оппонентом. Например, фраза – *«Я знаю, что вы выпускаете детали, используемые моим бизнесом. И я думаю, что мы могли бы очень плодотворно, взаимовыгодно сотрудничать»* – могла бы и прояснить намерения, и сделать плавный переход к заключительному этапу этой стадии – обсуждению плана начавшихся переговоров.

Ознакомьте противоположную сторону со своим планом переговоров. И, если у оппонента есть свой план, ознакомьтесь с ним. Обсудите оба плана и решите, какие вопросы и в каком порядке вы будете рассматривать на переговорах.

Постарайтесь оговорить регламент – сколько времени этот процесс потребует. Ведь переговоры не могут длиться вечно. И у вас, и у вашего оппонента времени, как правило не очень много. Именно так вы сможете направить переговоры в нужное русло, не затратив на них много времени.

После этого можно переходить к основной части переговоров.

Многие начинающие бизнесмены делают одну существенную ошибку. Сразу же, едва успев поздороваться, приступают к изложению своей позиции в переговорах, сразу переходят к сути обсуждаемых вопросов. Не думайте, что сразу

переходя к сути переговоров, вы показываете свою деловитость, что вы умеете ценить свое и чужое время. Начиная переговоры с двух-трехминутного приветствия и согласования плана встречи, вы даете возможность участникам переговоров рассмотреть друг друга, настроиться на деловое общение. И начать переговоры с положительного настроения обеих сторон.

Как нужно проводить основную часть деловых переговоров

Прежде всего, необходимо придерживаться и следить, что бы основная часть переговоров проходила по согласованному плану.

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.