



**Деловые
переговоры**

Переговоры – это диалог
равных партнеров, а не
навязывание собственной
ПОЗИЦИИ.



Основа переговоров:

- 0 Участники переговоров должны быть готовы идти на компромиссы, воспринимать и уважать чужую точку зрения, аргументированно доказывать, а не продавливать свое мнение.
- 0 Нужно следовать этикету переговоров и правилам деловой этики.
- 0 Знание и соблюдение норм этикета деловых встреч помогают наладить конструктивное обсуждение, сосредоточиться на решении профессиональных проблем, свести к минимуму эмоциональное напряжение.

Отличие деловой встречи от деловых переговоров

- 0 Переговоры завершаются подписанием договора или как минимум протокола о намерениях.
- 0 Готовиться к переговорам нужно основательно, продумывая не только их содержательную сторону, но и организационное обеспечение.

Правила деловых переговоров

№ 1: Предварительные консультации

- 0 Назначать переговоры имеет смысл только в том случае, если в сотрудничестве заинтересованы обе стороны.
- 0 Прежде всего нужно выяснить цели партнеров и определить предмет обсуждения. Найти область пересечения интересов помогут предварительные консультации.
- 0 Когда вы убедитесь, что партнеры в принципе настроены работать с вами, приступайте к подготовке переговоров.
- 0 Слайд 46 – отношение к подготовке переговоров

Правила деловых переговоров

№ 2: Время встречи

- 0 Назначая время, исходят из предполагаемой продолжительности переговоров.
- 0 Обычно удобно выбрать утро – 10 или 11 часов.
- 0 Если мероприятие началось в первой половине дня, его следует завершить не позднее 17–18 часов.
- 0 Психологи и физиологи рекомендуют проводить переговоры во вторник, среду и четверг, так как на эти дни приходится пик психической и физиологической активности человека.

Правила деловых переговоров

№ 3: Место встречи

- 0 Серьезные деловые люди проводят переговоры в офисной обстановке.
- 0 В ресторане можно отметить удачное завершение переговоров.
- 0 Переговоры могут проходить как в вашем офисе, так и у партнеров – оба варианта имеют плюсы и минусы. Общаться на своей территории легче и спокойнее – так же как в спорте играть на своем поле. Однако в этом случае Вам не избежать организационных хлопот. С другой стороны, на чужом поле выше психологическое напряжение.
- 0 Если компании давно сотрудничают и регулярно проводят переговоры, можно соблюдать очередность: сегодня – мы к вам, а завтра – вы к нам.

Как подготовить переговорную комнату

- 0 Прежде всего нужно обеспечить чистоту и порядок.
- 0 Можно комнату украсить цветами. Если цветы решено поставить на столе, выберите низкие или лежащие букеты: они не будут закрывать участников друг от друга.
- 0 Высоких букетов на переговорном столе быть не должно, но их можно расположить в других местах.
- 0 На стол нужно поставить бутылки с минеральной водой без газа (заранее их не вскрывают) и безупречно чистые стаканы.
- 0 Не забудьте проследить за порядком в местах общего пользования (коридорах, холлах, вестибюле, туалетах) на всей территории офиса.







Правила деловых переговоров

№ 4: Состав делегации

- 0 Количество участников переговоров с каждой стороны и их должностной уровень должны быть примерно одинаковыми.
- 0 Глава делегации – это сотрудник, принимающий окончательное решение по предмету переговоров.
- 0 Обычно делегацию возглавляет руководитель компании, но бывают исключения. Например, если какой-то специалист лучше владеет техникой переговоров или если директор назначен недавно и еще недостаточно разобрался в ситуации, то руководить делегацией может другой человек. В таком случае все полномочия на время переговоров и вся ответственность за принятие решений ложатся на главу делегации, и Генеральному Директору нужно об этом помнить.
- 0 Представители компании должны беспрекословно подчиняться решениям главы делегации.
- 0 Большая ошибка – в ходе переговоров затеять спор между собой или подвергнуть сомнению решение руководителя.

Правила деловых переговоров

№ 5: Документы и раздаточные материалы

- 0 Проекты всех решений, договоров, соглашений следует подготовить заранее.
- 0 Продумайте, какие информационные материалы могут пригодиться во время переговоров. Важные сведения в нужный момент должны быть под рукой. Нельзя заставлять участников ждать, пока секретарь отыщет необходимые документы или дозвонится человеку, обладающему требуемой информацией.
- 0 Печатные материалы следует подготовить в достаточном количестве и в одинаковой для всех участников.
- 0 Убедитесь, что у всех членов вашей делегации достаточное количество визитных карточек.
- 0 Слайд 51 – отношение к визиткам в других странах

Правила деловых переговоров

№ 6: Сувениры для партнеров

- При желании можно подготовить небольшие подарки для участников переговоров.
- Сувениры не должны быть громоздкими или дорогими. Их полезно снабдить символикой фирмы.
- Генеральному Директору предназначаются отличные от других подарки, как правило – более ценные.
- Хороший тон – предупредить партнеров о приготовленных сувенирах (через протокольные группы или отделы), чтобы они не оказались в неловком положении из-за невозможности проявить ответную вежливость.







Правила деловых переговоров

№ 7: Дресс-код. Мужчины

- 0 Мужчинам на переговоры следует надевать темные костюмы и светлые рубашки.
- 0 Галстук не должен быть пестрым и многоцветным. Лучше остановить свой выбор на темном галстуке.
- 0 Обувь – классические черные туфли со шнурками (оксфорды); из декоративных элементов допустим только шов, отделяющий мысок туфли.
- 0 Лакированная обувь или обувь из кожи экзотических животных (крокодилов, змей, страусов) неприемлема.

Правила деловых переговоров

0 № 7: Дресс-код. Женщины

- 0 Темный деловой костюм (жакет с юбкой или платьем).
- 0 В дополнение к костюму лучше выбрать светлую блузку рубашечного покроя, прозрачные колготки телесного цвета.
- 0 Черные туфли-лодочки на невысоком каблуке (3–5 см) с минимальным декором.
- 0 Галстук вроде мужского, как бы моден он ни был, женщине надевать на подобные мероприятия нельзя – таково неписаное правило делового мира.
- 0 Допустимы немногочисленные украшения, строгие и неброские. Исключаются серьги наподобие цыганских и любые браслеты.
- 0 Слайд 48 – как в других странах

БЛУЗКА – СВЕТАЯ

УКРАШЕНИЙ –
МИНИМУМ
И ИЗ ЦЕННЫХ
МЕТАЛЛОВ

СУМКА –
ФОРМАТА А4

КЛАССИЧЕСКИЕ
ТУФЛИ-ЛОДОЧКИ
ЧЕРНОГО ЦВЕТА ИЛИ
ЦВЕТА В ТОН КОСТЮМА



МАКИЯЖ –
МАКСИМАЛЬНО
СДЕРЖАННЫЙ

КОСТЮМ – СЕРЫЙ,
СИНИЙ, БЕЖЕВЫЙ;
БРЮЧНЫЙ ИЛИ
ЮБОЧНЫЙ

ЮБКА – ПРЯМАЯ
ЛИБО ЮБКА-КАРАНДАШ,
ДЛИНА – ДО КОЛЕНА
ИЛИ ЧУТЬ НИЖЕ

КОЛГОТКИ –
ВСЕГДА ТЕЛЕСНОГО
ЦВЕТА БЕЗ БЛЕСКА

СОРОЧКА – БЕЛОГО ЦВЕТА
ЛИБО НЕНАВЯЗЧИВЫХ
ПАСТЕЛЬНЫХ ОТТЕНКОВ

НИЖНЯЯ ПУГОВИЦА
ПИДЖАКА
НЕ ЗАСТЕГИВАЕТСЯ

МАНЖЕТЫ
СОРОЧКИ ДОЛЖНЫ
БЫТЬ ВИДНЫ
ИЗ-ПОД РУКАВОВ
ПИДЖАКА
ПРИМЕРНО
НА 1,5–2 СМ

КОСТЮМ –
ТЕМНО-СИНИЙ
ИЛИ ТЕМНО-СЕРЫЙ



ГАЛСТУК – ТЕМНЕЕ
СОРОЧКИ И СВЕТЛЕЕ
КОСТЮМА

РЕМЕНЬ
СООТВЕТСТВУЕТ
ЦВЕТУ ОБУВИ

ЧАСЫ – ПЛОСКИЕ,
НАЛИЧИЕ СТРЕЛОК
ОБЯЗАТЕЛЬНО

ОБУВЬ – НЕ СВЕТЛЕЕ БРЮК,
В ТОН ИЛИ ТЕМНЕЕ

Правила деловых переговоров

№ 8: Пунктуальность

- На переговоры следует прибыть вовремя.
- Опоздание – это нарушение этикета ведения переговоров; оно может быть расценено как неуважение к другой стороне или даже как оскорбление.
- Если ваша делегация задержалась ненадолго по непредвиденным причинам, надо принести извинения.
- Если же Вы опоздали больше чем на 15 минут, Генеральный Директор принимающей стороны имеет полное право перепоручить переговоры помощникам или отказаться от встречи в этот день.
- Слайд 49 – отношение к пунктуальности в разных странах мира.

Правила деловых переговоров

№ 9: Приветствие

- Общепринятым этикетом считается, что первым приветствует:
 - мужчина – женщину,
 - младший – старшего,
 - проходящий – стоящего,
 - опаздывающий – ожидающего,
 - входящий – находящихся в помещении.
- Однако существуют и различные отклонения, пол, возраст, служебное положение и т.д.
- В повседневной жизни можно приветствовать своего собеседника первым.
- Мужчина должен рассматривать приветствие женщины первой как знак особого уважения. Когда он приветствует кого – либо на расстоянии, то делает легкий поклон. Не стоит кричать приветствие через всю улицу.

Правила деловых переговоров

0 № 9: Приветствие

- 0 Приветствие может сопровождаться рукопожатием: у мужчин рекомендуется, у женщин – по желанию.
- 0 При рукопожатии мужчина снимает перчатку, женщина может не снимать.
- 0 Первым руку протягивает:
 - 0 мужчина – женщине,
 - 0 старший по возрасту – младшему,
 - 0 руководитель – подчиненному.



США, Европа (кроме Великобритании) – рукопожатие

- Европа и США. Там традиции схожи с нашими.
- Обычно при встрече мужчины пожимают друг другу руку, то же касается лиц противоположного пола и женщин в деловой обстановке.
- Исключением является лишь Великобритания, где руку принято подавать только очень хорошим знакомым, а в остальных случаях британцы в знак приветствия предпочитают слегка кивнуть головой. Также в Англии принято соблюдать дистанцию и стараться не дотрагиваться до собеседника.



Некоторые страны Европы – поцелуи в щеку

- 0 Также в некоторых европейских странах, как и у нас, при встрече с хорошими знакомыми принято обмениваться поцелуями в щеку.
- 0 Но здесь важно количество. Если в России целуются трижды, то в Испании, Италии, Бельгии и многих других европейских городах – дважды.
- 0 Будьте аккуратны в Германии! Там дружеские поцелуи при встрече не приняты.



Арабские страны – рукопожатие и поцелуи в щеку

- В арабских странах мужчины при встрече друг с другом и руку пожимают, и целуются в щеку дважды.
- При особом почтении к человеку прижимают правую руку к сердцу в знак уважения.
- Другой случай – арабские женщины, которые при общении друг с другом и уж тем более с мужчинами обходятся простым кивком головы.



Латинская Америка – поцелуи и объятия

- Латиноамериканцы – люди темпераментные и дружелюбные.
- Они при встрече с хорошими знакомыми или понравившимися людьми целуются в щеку и крепко обнимаются.
- А еще громко спрашивают у собеседника о его делах и, конечно, рассказывают все последние новости о себе.



Страны Азии – поклон

- 0 В странах Азии при встрече положено кланяться. Вот только поклоны в разных регионах разные.
- 0 Японцы наклоняются к собеседнику вперед на 10–15 градусов. Но если перед ними глубокоуважаемый человек, то поклон может быть и до пояса. При этом они говорят «День настал».
- 0 При этом китайцы, приветствуя друг друга, обходятся кивком головы.
- 0 Индусы при встрече наклоняют голову вперед, сжимая ладони у груди, как при молитве. А если перед ними находится уважаемый человек, они наклоняются к нему, касаясь его стоп.
- 0 Тайцы, как и индусы, видя знакомого, складывают ладони в молитвенный жест, но подносят их к груди, а потом к голове.



Тибет – высовывание языка

- 0 Традицию высовывать язык при встрече придумали тибетские монахи еще в IX веке, чтобы узнать приверженцев царя Ландарма, который обладал черным языком и устраивал гонения на буддистов. После смерти царя монахи были уверены, что у его приверженцев тоже должны быть черные языки.
- 0 С тех пор прошло много лет, а обычай сохранился в районах страны.



Новая Зеландия – прикосновение носами

- В некоторых районах Новой Зеландии сохранилась традиция прикосновения носами при встрече.
- Раньше местные жители верили, что этот ритуал представляет собой обращение к дыханию жизни, разделенное на двоих, которое восходит к древним богам.
- Кроме того, подобный обряд помогает ближе прикоснуться к энергии собеседника и понять, хороший ли он человек.



Таджикистан – две руки

- o* **Таджик**, принимая гостя в своем доме, пожмет протянутую ему руку двумя своими в знак уважения. Протянуть в ответ одну — знак неуважения.
- o* В других странах слайд 50

Правила деловых переговоров

№ 9: Расстояние между собеседниками

- При общении следует учитывать расстояние между собеседником (личные зоны):
- до 1 м – интимное (знакомые, друзья).
- 1-2,5 м – официальное,
- 3 м и более – расстояние безразличия.
- На расстоянии 8 м можно только отдавать приказания.

14 ошибок в ведении переговоров, которые допускают рос. бизнесмены

1. Восприятие собеседника как противника.
2. Подозрительность, скрытность, враждебность.
3. «Мессианские» амбиции – представление, что Россия (или конкретный город, регион) лучше всех, а в других странах (городах, регионах) все делают неправильно.
4. Коллективистское мышление. Проявляется в неготовности брать на себя ответственность: начальник ссылается на заместителя, заместитель – на заместителя заместителя и т. д.

14 ошибок в ведении переговоров, которые допускают рос. бизнесмены

5. Склонность к авторитарному поведению, означающая абсолютную непрозрачность информации для коллектива.
6. Жесткий стиль ведения переговоров, нежелание идти на уступки. Громкая речь, «нет» без альтернативы.
7. Стремление уйти от обсуждения сложных вопросов. Беседу уводят в другое русло – меняя тему, чтобы потом уже не возвращаться к «неудобной» проблеме, предлагая дополнительное чаепитие или просмотр чего-либо, не относящегося к обсуждаемому вопросу, и т. п.

14 ошибок в ведении переговоров, которые допускают рос. бизнесмены

8. Манипулирование. Бывает, например, что делегация намеренно опаздывает на переговоры, чтобы показать, кто здесь главный (так как начальство всегда опаздывает). 9. Неумение и нежелание ориентироваться в особенностях национальной и региональной психологии партнеров.

Задумайтесь, что значит подать ортодоксальному индуисту визитку левой рукой, да еще зажав ее двумя пальцами – средним и указательным.

Или при знакомстве (прощании) похлопать японца по плечу, чтобы продемонстрировать ему свое расположение.

Или, например, что значит женщине появиться на переговорах с арабами в декольтированном или излишне коротком платье зеленого цвета.

Все это – примеры чудовищного оскорбления партнеров.

14 ошибок в ведении переговоров, которые допускают рос. бизнесмены

10. Неумение оформлять переговорную документацию.
11. Неадекватный внешний вид. #Привычка некоторых директоров надевать галстук к рубашке с коротким рукавом (словно они клерки или служба из заведений фастфуда).
12. Зачастую слишком нарядная, вычурная одежда.
13. Дурные манеры.
14. Невыполнение обещаний, данных во время переговоров.

Запись переговоров

- 0 В деловой практике принято вести запись переговоров.
- 0 Это делается по-разному: одни составляют протоколы от руки, другие набирают их на компьютере, третьи записывают выступления на диктофон.
- 0 Но чтобы начать запись, нужно уведомить об этом обе стороны и получить их согласие.

Сравнение делового этикета разных стран

Название критерия	Китай	Япония	Индия	Франция	Великобритания	Германия
Подготовка к переговорам	Необходимо заранее договариваться о деловой встрече, желательно в письменной форме.	Отправление обширного досье на свою организацию, подробное изложение предлагаемого проекта или сделки.	Назначение встречи в письменном виде. Необходимость в поддержке ознакомительной беседы, в отправлении заранее партнерам повестку дня.	Переписка – важно место в переговорах и налаживаний отношений перед непосредственной встречей.	Уделяют очень мало времени.	Подготовительный этап занимает важное место. Они прорабатывают свою позицию еще до переговоров.

Название критерия	Китай	Япония	Индия	Франция	Великобритания	Германия
Начало переговоров	Сразу преступают к деталям сделки.	Вежливо преступают к обсуждениям деталей сделки.	Желательно начать дискуссию с небольшой беседы на отвлеченные темы.	Сразу преступают к обсуждениям деталей сделки.	Не начинают переговоры с деловых вопросов. Предпочитают начинать разговор с житейских проблем.	Сразу преступают к обсуждениям деталей сделки.

Название критерия	Китай	Япония	Индия	Франция	Великобритания	Германия
Внешний вид	Максимальное передерживание делового стиля, минимизация излишеств в одежде.	При контакте с японскими бизнесменами костюм и галстук – обязательны.	Руководители высшего звена, как правило, носят костюмы. Его следует надеть во время первого визита на предприятие и всегда на встречи с представителями администрации.	Консервативный стиль в одежде. Обязателен пиджак.	Одежда в Англии отличается строгостью. Женщины на службе носят костюмы и платья. Мужчины – костюмы и галстуки.	Форма одежды у мужчин должна быть в виде костюма и галстука, а у женщин – костюм или платье. Большое значение придается мужской обуви, должна быть в отличном состоянии и хорошо ухоженной.

Название критерия	Китай	Япония	Индия	Франция	Великобритания	Германия
Тактика	Используют «Тактику изматывания».	Японские бизнесмены, когда им идут на уступки, отвечают тем же, внимательно слушают собеседника, не перебивая.	В Индии принято договариваться, а упрямство производит плохое впечатление на окружающих.	Могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу.	Смотрят на ситуацию и в зависимости от ситуации меняют ход переговорного процесса.	На переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим, тщательно прорабатывают, рассматривают и обсуждают все детали.
Отношение к пунктуальности	В Китае пунктуальность – это символ добродетели. Опоздав, вы можете оскорбить деловых партнеров	На переговоры стоит прийти немного раньше назначенного времени.	Индийцы не слишком пунктуальный народ. Старинное индийское убеждение – важного человека все ждут.	Считается проявлением вежливости. Лучше прийти на 5–10 минут раньше назначенного времени.	Пунктуальность – жесткое правило английского стиля общения	Опоздание на переговоры с немецкими партнерами является угрозой срыва переговоров.

Название критерия	Китай	Япония	Индия	Франция	Великобритания	Германия
Жесты приветствия	Приветствие с легким поклоном.	Не старайтесь поздороваться с собеседником рукопожатием, кроме тех случаев, когда ваш собеседник первым протянет руку. Принято кланяться, и угол наклона регламентируется в зависимости от статуса собеседника.	Недолгого и легкого рукопожатие	Приветствие рукопожатием	Англичане ввели процедуру рукопожатия в деловой протокол.	Немцы всегда при встрече обмениваются крепкими рукопожатиями и прямым зрительным контактом. При этом они могут не улыбаться, так как считают, что улыбки нужно дарить только близким и родным людям, а в остальных случаях — это глупо и манерно.

Название критерия	Китай	Япония	Индия	Франция	Великобритания	Германия
Необходимость визитной карточки	В начале встречи принято обмениваться визитками, которые необходимо отдавать двумя руками.	Знакомство начинается с обязательного обмена визитными карточками.	Сразу после приветствия. Но не будет оскорблением, если не представится.	Визитную карточку следует вручать при первой встрече.	Отдают визитки сразу после рукопожатия. Не принято отдавать в доме.	В начале встречи принято обмениваться визитными карточками.
Способ обращения	После фамилии принято произносить должность, звание или профессию. (Господин – Сяньшэн, Госпожа – Тайтай)	Слово «господин» в Японии звучит как «сан», произносится в конце после фамилии и имени.	Обозначение их статус: «Профессор», «Мистер», «Мисс». Далее следует фамилия.	Женщина «мадам», с мужчиной – «месье»	Mr, Mrs/Miss/Ms, затем фамилия	«Герр», «фрау», «фройлен», включая фамилию после каждого этого слова.

Название критерия	Китай	Япония	Индия	Франция	Великобритания	Германия
Скорость заключения договора	Склонны продлевать, затягивать процесс переговоров.	Отдают предпочтение предельной скрупулезности в изучении ситуации и стремятся ознакомить со всей необходимой информацией как можно больше своих сотрудников.	Долго обдумывает каждый пункт договора. Скоропалительные решения не принимаются.	Неоднократно все перепроверяют перед принятием решения. Достаточно долгий процесс ведения переговоров перед подписанием.	Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе.	Для того, чтобы принять решения, всегда нужно немного больше времени, чем американцам, но меньше, чем представителям Азии.