ЛЕКЦИЯ 6.
ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ.

ПЛАН

- *6.1. Основные стадии переговоров*
- *6.2. Правила поведения на переговорах*
- *6.3. Технологии ведения переговоров.*
-

Деловые переговоры – процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего обе стороны решения вопроса. Он предполагает деловые встречи, беседы, представляющие взаимный интерес. Являются частью управленческой деятельности.

Принципы ведения переговоров:

-***Цель*** — включите в этот пункт причину и результат — максимальный и минимальный. А также узнайте максимум информации о собеседнике.

-***План*** — подберите время и место, следуйте плану — категорически нельзя резко менять темы и начинать обсуждение до окончания информационной части.

-***Манера*** — вы должны управлять разговором, убедитесь в том, что вас понимают, правильно рассчитайте время.

Этапы проведения переговоров:

1) Подготовительный;
2) Основной;
3) Заключительный.

1.Подготовительный этап

Большая часть этого этапа проходит до переговоров и состоит в следующем:

1) Подготовка и предварительное планирование:

А) для определения цели ставится два вопроса:

- *Чего мы хотим достичь?*
- *В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели организации могли быть реализованы наилучшим образом?*

(Необходимо помнить, что *решение - один из способов достижения цели, но не сама цель*. В конечном итоге ваше решение может меняться, но любое ваше решение должно стать средством для достижения цели.)

Б) осуществить планирование с учетом сформулированной цели и средств (финансовых, материальных, человеческих ресурсов);

1.Подготовительный этап

2) ***Выдвижение предложений*** по реализации выбранных решений:

А) кто что делает и к какому сроку;

Б) основные направления движения;

В) оценка имеющихся ресурсов и их готовность.

На этом этапе необходимо как можно *больше информации получить о своем партнере. Вопросы, на которые необходимо ответить:*

1)Что это за фирма? Ее цели? Насколько цели партнеров совпадают с вашими?

2) Основные характеристики фирмы и ее ресурсы (экономические, материальные, финансовые, профессиональные и другие)? Проводились ли раньше переговоры с этой фирмой? Какие результаты вы получили?

3) Участвовала ли фирма-партнер в других переговорах?

1.Подготовительный этап

4) Определите, каковы особенности предстоящих переговоров? Есть ли у вас и ваших партнеров запретные темы? и многие другие вопросы.

Собрав ***полную информацию об организации-партнере***, ***подготовив план***, получите ***подтверждение об их участие*** в переговорах.

Должны быть:

1) ***Согласованы сроки проведения переговоров;***
2) ***Составлена программа визита;***
3) ***Определено время посещения организации;***
4) ***Необходимо продумать другие организационные моменты (встреча, перерывы, питание и др.).***

НЕОБХОДИМО: ТЩАТЕЛЬНО ГОТОВИТЬСЯ К ПЕРЕГОВОРАМ (ПОДГОТОВКА ДОЛЖНА ЗАНИМАТЬ ДО 80% ОТ ОБЩЕГО ВРЕМЕНИ ОТВЕДЕННОГО НА ПЕРЕГОВОРЫ)

- О желании провести переговоры партнера принято извещать за две недели до предполагаемой даты встречи. Причем место предлагает приглашающая сторона, а подтверждает - приглашенная.
- Еще до начала переговоров стоит обсудить и утвердить круг вопросов, о которые будут обсуждаться, обозначить цели встречи.На переговоры нельзя опаздывать. Но и приходить заранее тоже не следует.
- Идеальные переговоры длятся два часа. Если не удается уложиться в это время, то перед следующим двухчасовым блоком необходимо сделать как минимум получасовой перерыв.
- Курить во время переговоров можно только тогда, когда это оговорено заранее. Однако сейчас все чаще и чаще за столом переговоров не курят и не пьют ничего, кроме минеральной воды.;

2. ОСНОВНОЙ ЭТАП ПЕРЕГОВОРОВ

- Важнейшие моменты этого этапа:

- Установление *проблемы и потребностей* партнеров;
- Получение *подтверждения*, что партнер действительно имеет такие потребности;
- *Доказательства*, что услуги или продукция фирмы-партнера могут решить проблему и удовлетворить потребность;
- *Обобщение выгод*.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

1) Определение позиций партнеров;

2) Обсуждение различий между ними;

3) Формулировка условий, при которых, по мнению того или иного партнера, позиция другой стороны будет приемлема;

3) Успешное согласование (решение возможно принять поэтапно, заключая не постоянное, а временное соглашение).

НЕЛЬЗЯ:

- 1) Без выяснения мотивов другой стороны *отвергать ее позицию*;
- 2) Выдвигать предложение, *не подкрепив* их предварительными доводами о тех выгодах, которая получить противоположная сторона, и о тех потерях которые могут возникнуть, если предложение будет отвергнуто;
- *3)Принимать предложение* без анализа аргументов «за» и «против»;
- 4) *Давить* на собеседника сроками;
- 5) *Добиваться для себя преимуществ* путем имитации «непонимания».

ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ:

- 1) Необходимо начинать с более важных вопросов, пытаясь достичь согласия по принципиальным вопросам;
- 2) Затем вопросы, по которым договориться сравнительно легко;
- 3) После этого, необходимо остановиться на ключевых моментах переговоров, требующих подробного обсуждения.
- 4) На случай неудачи в переговорах можно использовать заинтересованного посредника.

НА ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ ВЛИЯЕТ:

- 1) слишком тихая и невнятная речь;
- 2) слишком громкая речь, создающая эффект навязывания;
- 3) торопливое изложение своих мыслей, создающее впечатление «уговоров».

3. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

- Предполагает:

1) Анализ прошедших переговоров;
2) Контроль за выполнением обязательств

6.2. СХЕМА АНАЛИЗА ПОВЕДЕНИЯ ПАРТНЕРА И САМОАНАЛИЗ (ДЛЯ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ)

Позитивный вариант поведения	Негативный вариант поведения
1. Готовность вести переговоры (заинтересованность, оптимизм, чувство ответственности)	1. Отсутствие интереса к переговорам (скептическое отношение, тактика проволочек)
2. Компетентность (знание общих вопросов, деталей, объект, критические оценки)	2. Некомпетентность (отсутствие понимания проблемы, дефицит фактов, субъективные критические оценки)
3. Активная и конструктивная позиция (стремление к диалогу, ориентация на решение проблемы, готовность к изменениям);	3. Пассивная и неконструктивная позиция (отсутствие стремления к диалогу, незаинтересованность в результатах, стандартные возражения)
4. Аргументированность (факты, рациональная аргументация, четкие выводы)	4. Голословность утверждений (недосказанные мнения, противоречивость во взглядах и утверждениях, эмоциональная реакциях)

СХЕМА АНАЛИЗА ПОВЕДЕНИЯ ПАРТНЕРА И САМОАНАЛИЗ (ДЛЯ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ)

Позитивный вариант поведения	Негативный вариант поведения
5. Гибкость (рассмотрение новых аспектов, активизация мышления, выдвижение различных вариантов при изменении условий)	5. Отсутствие гибкости (упорствование в своем мнении, пассивность мышления, нежелание следить за мыслями партнера)
6. Готовность пойти навстречу партнера (способность изменить свою позицию, новая ориентация, обдумывание контраргументов)	6. Нежелание идти навстречу партнеру (игнорирование контраргументов, отстаивание своей позиции)
7. Комплексный подход (установление причинно-следственных связей, оценка положит. и отр. моментов)	7. Односторонний подход (игнорирование взаимосвязей без прогноза возможных последствий)
8. Концентрация на теме	8. Отступление от темы
9. Готовность пойти на риск (трезвая оценка факторов риска)	9. Нежелание рисковать (преувеличение значения факторов риска)

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

1) «Салями» – постепенное приоткрывание своей позиции для затяжки переговоров и получения максимальной информации о партнере;
2) Пакетирование- совместное рассмотрение нескольких проблем, в ходе которых идет торг. Речь идет о продаже в нагрузку;
3) Выдвижение требований в последнюю минуту. Если участники стремяться сохранить достигнутое, то предложения принимаются;
4) Расстановка ложных акцентов;
5) Завышение требований;
6) Создание неопределенности;
7) Блоковая политика.

ВНЕШНИЙ ВИД ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

- Если вы потратите время на свой внешний вид, свою собственную »упаковку», вам не нужен будет знак на лбу: «я компетентен», «я — тот, кто вам нужен». Ваш внешний вид и ваши манеры скажут это клиентам за вас.
- Первое впечатление:55% отводится вашему внешнему виду, 38% — языку тела жестов7% — тому, что вы скажете. По статистике, у вас есть только 30 секунд, чтобы, при первом знакомстве, произвести положительное или отрицательное впечатление на собеседника. За 30 секунд люди формируют свое мнение о вас только исходя из того, что они видят. А видят они только ваш внешний вид. Одежда, прическа, улыбка, рукопожатие, манера поведения — его основные составляющие.

ВНЕШНИЙ ВИД. МУЖЧИНЫ.

- Светлые костюмы необходимо носить днём, вечером- тёмный.
- В официальной обстановке пиджак должен быть застёгнут.
- Полностью расстегнуть пуговицы пиджака можно во время ужина или сидя в креслах театра. Поднимаясь, необходимо застегнуть на верхнюю пуговицу.
- Костюм должен быть удобным. Не всегда следуйте за модой. Лучше выглядеть не модно, но хорошо, чем модно и плохо. Имейте при себе два носовых платка. Первый "рабочий" - находится в кармане брюк. Второй - всегда абсолютно чистый - во внутреннем кармане пиджака.

- Рабочая рубашка обязательно должна быть с длинным рукавом, если в офисе слишком жарко, этикетом допускается засучить рукава, рубашки с коротким рукавом не воспринимаются как показатель благополучия и успеха.
- Галстук, должен соотноситься с костюмом.
- Носки, выбираются в тон к обуви или костюму. Недопустимо надевать светлые носки под темный костюм.

ВНЕШНИЙ ВИД. ЖЕНЩИНЫ.

- Лучше отказаться от *обтягивающих силуэт вещей* – даже, если это не запрещено дресс-кодом компании, этикетные нормы не предписывают бизнес-леди подобные вольности в гардеробе.
- Еще одно табу – *короткие юбки и мини-юбки.* Оптимальная длина – до колен, при этом она уже считается короткой.
- Так же женщинам приходится отказываться от *футболок, джинсов, кроссовок, ярких и прозрачных блуз, коротких платьев и шорт*. Деловым женщинам не предписываются яркий макияж и распущенные волосы, идеальным вариантом считается немного туши, неяркая помада и уложенные ракушкой локоны.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

- Когда вас представляют, наиболее вежливым вариантом ответа будет: «Здравствуйте» либо «Приятно познакомиться», (надо протянуть руку и посмотреть человеку в глаза).
- Если вас не кому представить, представьтесь сами. *Первым* представляется глава принимающей делегации, *затем — глава приехавшей*. После этого главы делегаций *представляют своих сотрудников*. Первой здесь также должна быть представлена *принимающая делегация*. Сначала представляют тех, кто занимает *более высокое положение*, потом те, кто рангом ниже.

- Представляя людей, называйте *имя и фамилию*;
- *Улыбайтесь и говорите отчетливо*. Скажите несколько слов неличного характера о каждом из тех, кого вы знакомите.
- *Младшего* всегда представляют *старшему*. В большой группе *одного* человека представляйте сразу *нескольким*.
- Если вы знакомите равных по положению людей, представьте того, кто *вам менее знаком*, тому, кого вы *лучше знаете*.
- Когда представляют вас, всегда снимайте перчатки, исключая случаи, когда они являются элементом официальной одежды или на улице слишком холодно. Если ваши руки вдруг заняты (папками, например), не возбраняется, если вы просто кивнете в ответ головой.
- В случае, если человек, представляющий вас, вдруг забыл ваше имя, тотчас подскажите ему, чтобы устранить неловкость. Если вы, представляя кого-либо, забыли его (ее) имя, сведите это к шутке. Если человек не догадался подсказать вам свое имя, спросите его об этом прямо.

СИЛА СЛОВ

- Обращаться к партнерам в нашей стране принято по имени-отчеству. Кроме тех случаев, когда корпоративная культура позволяет называть друг друга по имени, на американский манер.
- Хорошим тоном считается сказать в начале переговоров две-три фразы на светские темы - о погоде, последних культурных событиях, экономической ситуации. Самые ценные качества переговорщика - терпение, такт, дипломатичность, проницательность и спокойствие.
- Не стоит злоупотреблять комплиментами. Можно произносить исключительно те, что касаются деловых вопросов. Иногда допустимо отметить деловой костюм собеседника. Но переходить к обсуждению замечательных качеств его личности нежелательно.

- В разговоре лучше держаться на ступеньку официальнее, чем на ступеньку фамильярнее.
- Дурным тоном специалисты считают демонстрацию чувства превосходства.
- Золотое правило дипломатии - быть аккуратным со словами "нет", "никогда", "это невозможно". Невежливо переспрашивать партнера: "Что-что?«
- Стоит избегать жаргона и иностранных слов.
- Все соглашения, которых удалось достичь во время переговоров, вступают в законную силу в тот момент, когда они зафиксированы на бумаге и подписаны руководителями двух сторон. Это может быть не только договор, но и протокол о намерениях, который не обязателен к исполнению.
- И самое главное правило переговоров: никогда не обещайте того, что вы не можете выполнить. Это всегда дискредитирует. Лучше превзойти ожидания партнера, чем не оправдать его надежды.

ДЕЛОВАЯ ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА

- На деловой визитной карточке должны быть четко обозначены ваши фамилия и имя (отчество), название вашей фирмы или организации и ваша должность, полный почтовый адрес и другие сведения. Также на ней вполне уместно использование логотипа вашей фирмы или организации.
- Деловая визитная карточка без адреса не соответствует нормам этикета (исключение составляют дипломаты и высшие государственные должностные лица). Если меняется адрес, и вы еще не знаете своих новых телефонов, то лучше указать официальный адрес вашей организации, телефон секретариата или канцелярии.
- Если сменился номер телефона, вы можете аккуратно вписать новый номер, зачеркнув старый, но зачеркивать и вписывать наименование новой должности считается дурным тоном. Следует позаботиться о том, чтобы как можно скорее были заказаны новые визитные карточки.

ОБМЕН ВИЗИТНЫМИ КАРТОЧКАМИ

- Обмен визитными карточками ведётся строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации.
- Если партнёры находятся на одном должностном уровне, первым вручает визитную карточку младший по возрасту. Если Вы встречаетесь в Вашем офисе, этикет обязывает Вас первым вручить визитную карточку, так как хозяева делают это первыми. Вручая визитную карточку, произнесите свою фамилию вслух, чтобы партнёр мог без ошибок её произносить. Принимая визитную карточку, прочитайте вслух имя партнёра и усвойте его должность. Во время переговоров следует положить карточки перед собой, расположив их в том же порядке, в каком сидят партнёры. Можно оставить свою визитную карточку у секретаря, загнув верхний правый угол, а затем расправив его. Загиб свидетельствует, что Вы лично оставили визитную карточку, а это воспринимается как знак наибольшего уважения и почтения. Карточка может быть передана и с шофёром или курьером, но в этом случае она не загибается. Считается грубым нарушением этикета, если загнутую карточку поручают завести курьеру или шофёру.