

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ НА ТРЕНИНГ

«**ПЕРЕГОВОРЫ: УМНОЕ
СОГЛАСОВАНИЕ УСЛОВИЙ**»



ПЕРЕГОВОРЫ - ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ПЕРЕГОВОРЫ – процесс разрешения разногласий (товар, цена, условия) с целью получения обязательства клиента



ПЕРЕГОВОРЫ - ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ПЕРЕГОВОРЫ – путь к соглашению между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето



ПЕРЕГОВОРЫ - ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ПЕРЕГОВОРЫ – процесс достижения разумного соглашения: максимально отвечающего законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирующего сталкивающиеся интересы, являющегося долговременным и учитывающего интересы общества



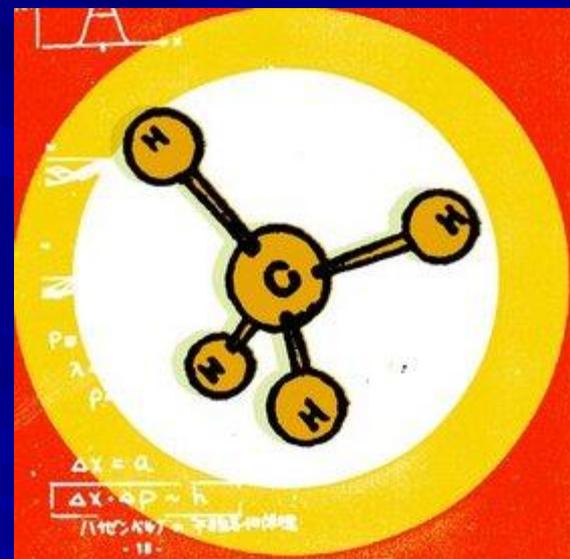
ПЕРЕГОВОРЫ - ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ПЕРЕГОВОРЫ МОЖНО ОПИСАТЬ В ТРЕХ ПЛОСКОСТЯХ:

РЕЗУЛЬТАТ – стремление к соглашению (взаимовыгодному?)

ПРОЦЕСС – разрешение разногласий

ЦЕННОСТЬ – свобода, право сказать нет



НАЧАТЬ ПЕРЕГОВОРЫ ВОВРЕМЯ



Поведение покупателя:

**1. ОСОЗНАНИЕ
ЖЕЛАНИЯ**

**2. ОЦЕНКА
ВАРИАНТОВ**

Поведение сэйлза:

1. ПРОДАЖА

2. ПЕРЕГОВОРЫ

ВОЗРАЖЕНИЯ vs РАЗНОГЛАСИЯ

ВОЗРАЖЕНИЕ – это общее, эмоциональное «нет» всему предложению

РАЗНОГЛАСИЕ – это конкретное и измеримое, логическое «нет» заявленной позиции

НАЧИНАЙТЕ ПЕРЕГОВОРЫ КОГДА

- ДРУГАЯ СТОРОНА ВЫСКАЗАЛА **УСЛОВНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО** (ЖЕЛАНИЕ, ИНТЕРЕС)
- ПОЯВИЛИСЬ **РАЗНОГЛАСИЯ**
- СОБРАНЫ **ВСЕ** РАЗНОГЛАСИЯ



СТИЛИ ПЕРЕГОВОРЩИКОВ

Упражнение выполняется в парах.

ЗАДАНИЕ:

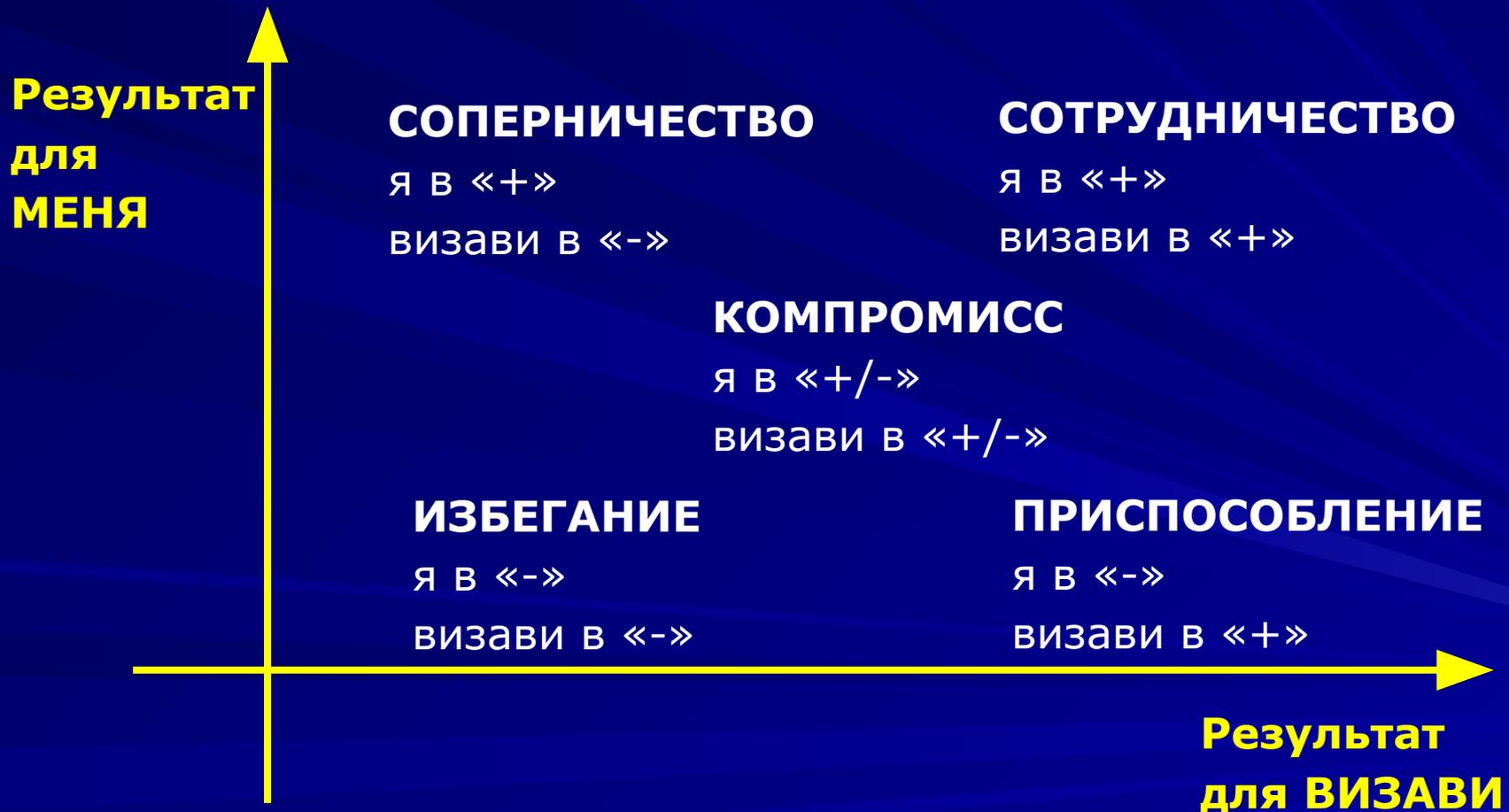
ПЕРЕД ВАМИ 2 ВЕЩИ. ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ИХ НУЖНО ДОГОВОРИТЬСЯ КОМУ ЧТО И НА КАКИХ УСЛОВИЯХ ДОСТАНЕТСЯ.

Не успеете договориться – все останется у тренера.

Время на проведение: 5 мин.

СТИЛЬ В ПЕРЕГОВОРАХ

5 исходов в ситуации конфликта за ресурсы:



СТИЛИ ПЕРЕГОВОРОВ

ЖЕСТКИЙ (ценность - РЕЗУЛЬТАТ):

- УЧАСТНИКИ - ПРОТИВНИКИ
- ЦЕЛЬ - ПОБЕДА
- ТРЕБОВАТЬ УСТУПОК ДЛЯ ПРОДОЛЖЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ
- ТВЕРДО ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ПОЗИЦИИ



СТИЛИ ПЕРЕГОВОРОВ

МЯГКИЙ (ценность - ОТНОШЕНИЯ):

- УЧАСТНИКИ - ДРУЗЬЯ
- ЦЕЛЬ - СОГЛАШЕНИЕ
- ДЕЛАТЬ УСТУПКИ РАДИ
КУЛЬТИВИРОВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ
- ЛЕГКО МЕНЯТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ



СТИЛИ ПЕРЕГОВОРОВ

ГАРВАРДСКИЙ (ценность – WIN|WIN):

- УЧАСТНИКИ ВМЕСТЕ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМУ
- ЦЕЛЬ – РАЗУМНЫЙ ВЗАИМОВЫГОДНЫЙ ВАРИАНТ
- ЛЮДИ ОТДЕЛЕНА ОТ ПРОБЛЕМЫ
- КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА ИНТЕРЕСАХ А НЕ ПОЗИЦИЯХ



ПОДХОДЫ К ПЕРЕГОВОРАМ

ЖЕСТКИЙ	МЯГКИЙ	ГАРВАРД
Участники – противники	Участники - друзья	Участники вместе решают проблему
Цель – победа	Цель - соглашение	Цель – разумный результат
Требовать уступок для продолжения отношений	Делать уступки ради культивирования отношений	Отделить людей от проблемы
Твердо придерживаться позиции	Легко менять свою позицию	Концентрироваться на интересах а не позициях

ЖЕСТКИЕ vs ГАРВАРДСКИЕ

В **ЖЕСТКОМ** стиле задача переговорщика – создать условия, при которых противник полностью согласится с предложенными позициями

В **ГАРВАРДСКОМ** стиле задача переговорщика – найти позиции, которые устраивают его и приемлемы для визави

СТИЛИ ПЕРЕГОВОРЩИКОВ

Упражнение выполняется в парах.

ЗАДАНИЕ:

ПРОВЕДИТЕ ПЕРЕГОВОРЫ «КОМУ И НА КАКИХ УСЛОВИЯХ ДОСТАНЕТСЯ ...» В РАЗНЫХ СТИЛЯХ:

- ЖЕСТКОМ
- МЯГКОМ
- ГАРВАРДСКОМ

Время на работу в каждом стиле: 2 мин.

ИНТЕРЕСЫ vs ПОЗИЦИИ

ИНТЕРЕСЫ ПОЗВОЛЯЮТ ИЗБЕЖАТЬ ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА!

ПОЗИЦИЯ – то, чего хочет участник добиться с помощью переговоров.

ПОЗИЦИЯ – ОТВЕТ НА ВОПРОС ЧТО?

ИНТЕРЕС – то, для чего участник вошел в переговорный процесс.

ИНТЕРЕС – ОТВЕТ НА ВОПРОС ЗАЧЕМ?



ИНТЕРЕСЫ

Бизнес интересы



Объем продаж, прибыль,
имидж компании,
сохранение
конкурентоспособности,
доходность, markup,
margin и т.п.

Личные интересы



Массаж эго, «помогите мне
проявить себя перед
руководителем», «лучший
в классе», «докажу что
переговорщик лучше тебя»
и т.п.

ТЕХНИКИ ГАРВАРДСКОГО СТИЛЯ

- 3-АНАЛИЗ ПОЗИЦИЙ
- 4 СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ РАЗНОГЛАСИЙ



3-АНАЛИЗ ПОЗИЦИЙ

- **КРАЙНЯЯ ПОЗИЦИЯ** – НИЖЕ ЭТОГО ПОРОГА ДОГОВОРЕННОСТЬ ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ ДЛЯ ВАС ИНТЕРЕСНОЙ.
- **ЖЕЛАЕМАЯ ПОЗИЦИЯ** – РЕЗУЛЬТАТ, КОТОРЫЙ ВАС ВПОЛНЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТ.
- **ИДЕАЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ** – УСЛОВИЕ «ПЕРВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ».



3-АНАЛИЗ ПОЗИЦИЙ

Позиция	КРАЙ	ЖЕЛАТЕЛЬНО	ИДЕАЛЬНО
Объем продаж, рублей	90000	100000	120000
Скидка, %	10	9	8
Отсрочка, банковских дней	15	12	10

СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ РАЗНОГЛАСИЙ:

□ ОБМЕН

Если вы ..., то я ...

□ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Я не готов уступить здесь, зато вы можете дополнительно получить ...

□ РАЗДЕЛЕНИЕ РАЗНОГЛАСИЯ

Давайте ни нашим ни вашим – пополам!

□ УСТУПКА

Хорошо, я принимаю ваши условия.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ВАРИАНТОВ

Стратегия	Когда использовать
Обмен	Лучшая стратегия в любое время
Дополнительное предложение	Когда ДП не затратно для вас и ценно для клиента
Разделение разногласий	Для малозначимых позиций
Уступка	В самом крайнем случае

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

5 ШАГОВ:

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ **ИНТЕРЕСОВ** СТОРОН
2. **3-х УРОВНЕВЫЙ АНАЛИЗ** ПОЗИЦИЙ СТОРОН
3. ВЫБОР **СТРАТЕГИЙ РАЗРЕШЕНИЯ** РАЗНОГЛАСИЙ
4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ **НАОС**
5. СОЗДАНИЕ «**ПЕРВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ**»



НАОС

НУЖДА В СДЕЛКЕ – ЭТО
ХОРОШО ИЛИ ПЛОХО?



НАОС

НАОС – НАИЛУЧШАЯ АЛЬТЕРНАТИВА ОБСУЖДАЕМОМУ СОГЛАШЕНИЮ

Она берется из анализа других вариантов инвестирования вашего времени и усилий.

НАОС избавляет вас от нужды (потребности) в сделке что позволяет вам добиться более выгодных условий соглашения.



ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

5 ЭТАПОВ:

1. СПОРЬТЕ
2. СИГНАЛИЗИРУЙТЕ
3. ПРЕДЛАГАЙТЕ
4. ТОРГУЙТЕСЬ
5. ДОГОВАРИВАЙТЕСЬ



1. СПОРЬТЕ – ПОМОГАЕТ!

- Заявите свои ожидания по всем ключевым позициям
- Будьте конкретными и измеримыми
- Говорите только о своем «идеале»
- Максимально подробно узнайте позицию визави
- Скажите «нет» визави
- Понизьте НАОС визави
- Повысьте свой НАОС



1. СПОРЬТЕ – МЕШАЕТ!

- Эмоциональный спор без определения конкретных разногласий
- Аргументация своей позиции и контраргументация позиции визави
- Неконкретные, размытые высказывания
- Затягивание спора



2. СИГНАЛИЗИРУЙТЕ – ПОМОГАЕТ!

- Покажите что вы готовы «двигаться», но это вам очень дорого стоит
- Используйте слова и фразы «возможно», «представим гипотетически», «как вариант», «если бы ...» и т. п.



2. СИГНАЛИЗИРУЙТЕ – МЕШАЕТ!

- Отсутствие сигналов
- «Наказание» другой стороны за сигнал
- Сигнал в ультимативной форме



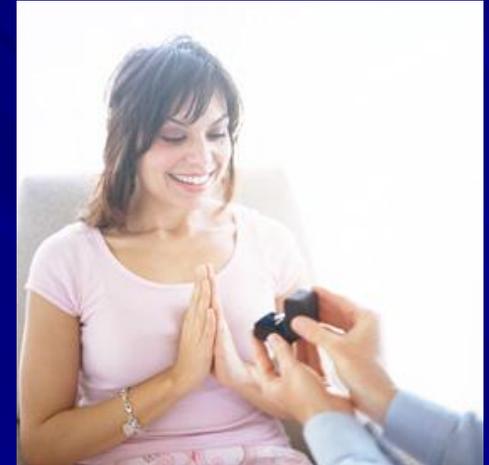
3. ПРЕДЛАГАЙТЕ

**Только предложения
продвигают переговоры
вперед!**



3. ПРЕДЛАГАЙТЕ – КАК СДЕЛАТЬ

1. Предложите
2. Поясните
3. Резюмируйте
4. Узнайте ответ



3. ПРЕДЛАГАЙТЕ – КАК СДЕЛАТЬ

- Содержит все ключевые позиции
- Близко к вашему «идеалу» и «краю» визави
- Конкретное и измеримое
- Понятное, по возможности с использованием визуальных средств – бумаги, power point и т.п.)



3. ПРЕДЛАГАЙТЕ – КАК СДЕЛАТЬ

Вы всегда можете творчески обдумать варианты, принимая во внимание **переменную времени!**



3. ПРЕДЛАГАЙТЕ – КАК ПРИНЯТЬ

Никогда не прерывайте предложения!



3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ – РЕАКЦИЯ

- Да
- Нет
- Ответное предложение
- Назначение цены за согласие (**дайте им то, что они хотят – на ваших условиях**)



4. ТОРГУЙТЕСЬ

ЕСЛИ ВЫ ..., ТО Я ...



5. ДОГОВАРИВАЙТЕСЬ

Договоритесь о чем вы договорились!



5. ДОГОВАРИВАЙТЕСЬ – ПОМОГАЕТ!

- Подтолкните другую сторону к завершению: рукопожатием, вопросом и т.п.
- Проговорите ваше понимание договоренностей и разногласий (если остались)
- Открыто обсудите туманные моменты
- Напишите письменное резюме и потребуйте письменный ответ



5. ДОГОВАРИВАЙТЕСЬ – МЕШАЕТ!

- Частые «закрытия»
- Неполные или неконкретные договоренности
- Отсутствие резюме встречи
- Жадность на завершающей стадии переговоров



РАСПРЕДЕЛИТЕ РОЛИ

- **ЛИДЕР** – ведет
- **ИССЛЕДОВАТЕЛЬ** – проясняет
- **НАБЛЮДАТЕЛЬ** – понимает



УДАЧИ В ПЕРЕГОВОРАХ!!!

