

ПРОФЕССИОНАЛ ПЕРЕГОВОРОВ



ЦЕЛЬ

КУРСА

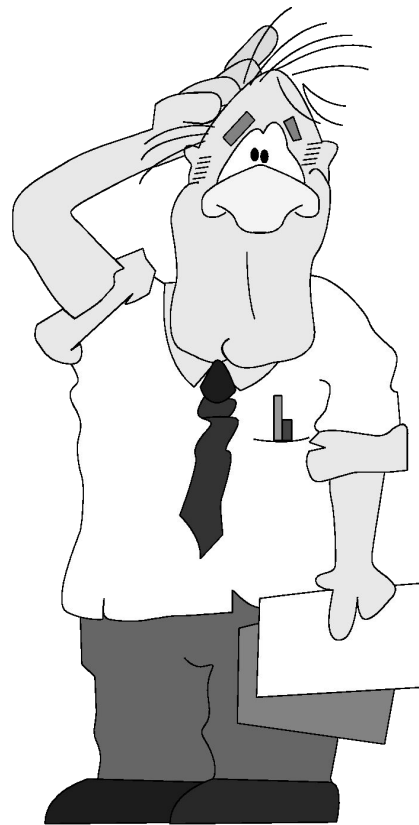
Расширить навыки проведения переговоров для улучшения результатов бизнеса, развития и улучшения взаимоотношений с внутренними и внешними клиентами

ЗАДАЧ

И

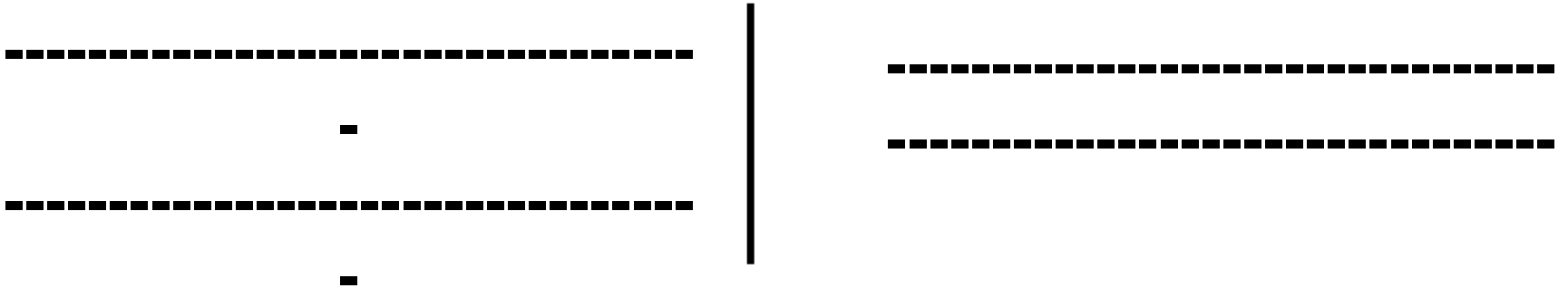
- Изучить переговоры - Как готовиться и вести переговоры
- Практиковать - Технику переговоров
- Приобрести - Навыки, уверенность и профессионализм
- Получить - Удовольствие

Что Вы знаете о
принципах переговоров ?



Продажи и Переговоры

В ЧЕМ РАЗЛИЧИЕ ?



Продажи и Переговоры

Продажа

- “Здесь и сейчас”
- Ограниченные цели
- Жесткая ценовая политика
- Мгновенное действие
- Фиксированный пакет предложений

Переговоры

- Отношения
- Несколько целей
- Поиск решения по методу уступок
- Процесс
- Широкий спектр услуг и полномочий

Продавец -

Переговорщик

Продавец

Переговорщик

- Узость целей

- Нацеленность на
продаж

- Ограниченное
планирование

- Минимальный
пакет
предложений.

- Не идет на
уступки

Сочувствие

Интуиция

Разум

Коммуникабельность

Вызывает доверие \ Честность

Умение слушать

Уверенность в себе

Гибкость \ Способность идти на
компромисс.

Знание бизнеса

Широкий кругозор

Знание психологии

Активность \ Инициативность

Настойчивость

Терпение

- Знание рынка

- Понимает плюсы
долгосрочного
сотрудничества

- Способность анализировать
большое кол-во
информации.

- Широкий спектр услуг
и полномочий.

- Больше целей

- Шахматный
игрок

ВЫВОД

**ТЕХНИКА ПРОДАЖ СОЗДАЕТ
ОСНОВУ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ !**

Переговоры

4 Принципа Переговоров

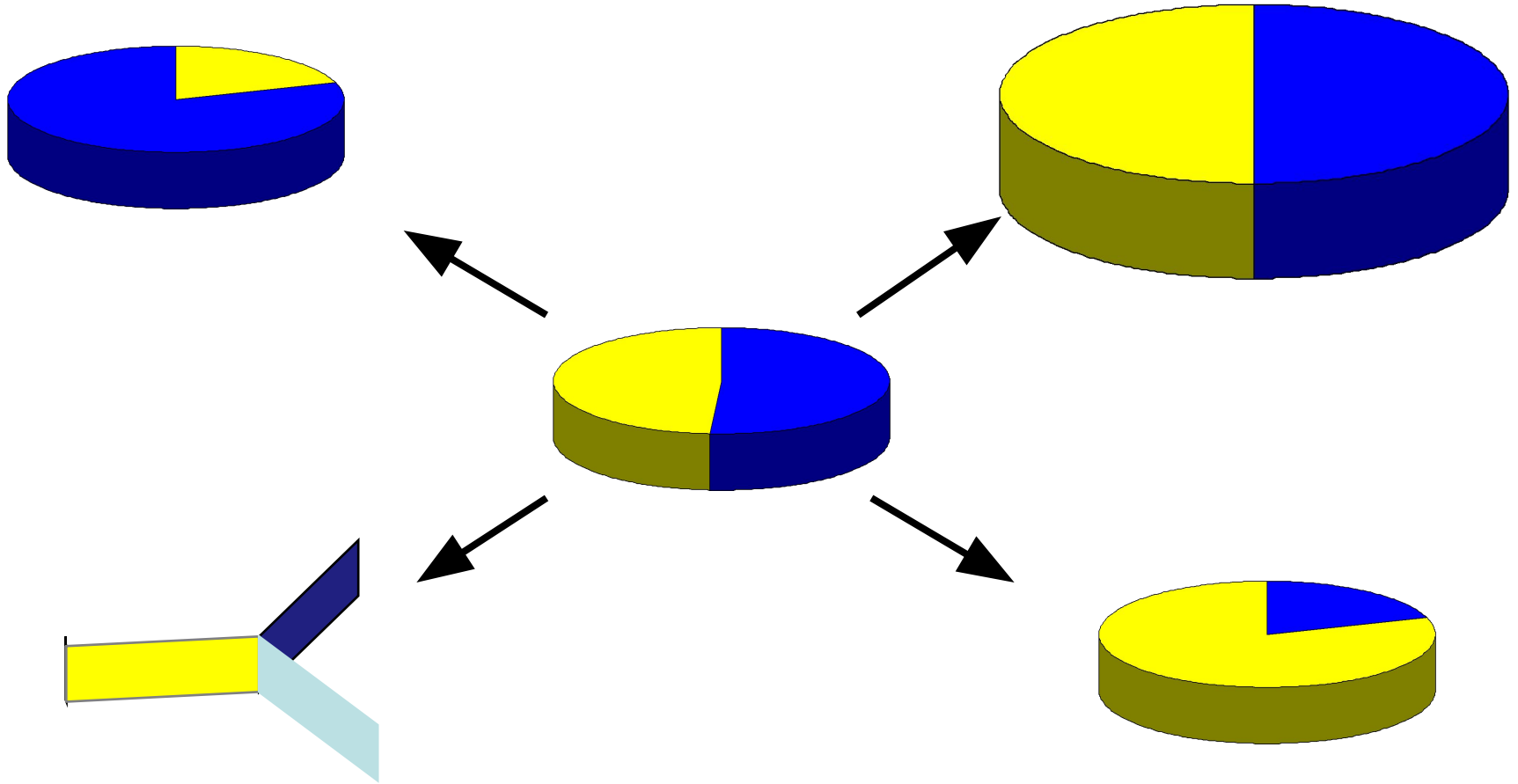
1)

2)

3)

4)

Стратегии Переговоров



Стратегии Переговоров

-
- Избегание конфликтов
 - Возьми мою долю пирога
 - Я раздаю свои ценности

-
- Совместное решение проблем
 - Совместные приобретения
 - Расширение пирога
 - Создание ценностей

-
- Не заинтересованность
 - Какой пирог ?
 - Кого волнуют ценности ?

-
- Односторонние приобретения
 - Фиксированный пирог -
большая часть - моя
 - Требование ценностей

**ПРОФЕССИОНАЛЫ НЕ ДЕЛАЮТ
ЦЕННОЙ УСТУПКИ ОППОНЕНТАМ
ДО НАЧАЛА ПЕРЕГОВОРОВ ...**



ОНИ ГОТОВЯТСЯ !

Этапы Переговоров

1. До переговоров	2. Во время переговоров	3. После переговоров
<ul style="list-style-type: none">* Подготовка* Влияние	<ul style="list-style-type: none">* Позитивный климат* Обсуждение/ Зондирование* Перерывы* Предложения (Сделка / Торг)* Решения/Итоги	<ul style="list-style-type: none">* Итоговый документ* Развитие отношений

Контрольный лист

Содержание (Что)

- Круг вопросов для переговоров
- Пространство переговоров
- Информация об участниках
- Список своих вопросов
- Список их вопросов
- Источники силы
- Список “недорогих переменных”

Ход переговоров (Как)

- Командой или в одиночку
- Роли в команде
- Повестка
- Место/ Время
- Стилль/ Стратегия
- Вспомогательные материалы

Подготовка к переговорам

Информация

- Анализ доступной информации
- Какую информацию необходимо собрать
- Что Вы не будете раскрывать
- Какую информацию другая сторона попытается вытянуть из Вас

Подготовка к переговорам

Список вопросов и ответов

- **Список вопросов требующих ответов другой стороны**
- **Подготовленные ответы на предполагаемые вопросы другой стороны**

Подготовка к переговорам

Список вопросов для обсуждения

- Вопросы для обсуждения
- Ваши потребности и интересы
- “Их” интересы и потребности

Потребности и Цели Покупателя

- **Тип его клиентов ?**
- **Тенденции на рынке ?**
- **Коммерческие потребности ?**
- **Личные потребности ?**

Подготовка к переговорам

Список «недорогих» переменных

- Список переменных ценных с “их” точки зрения
- Список “их” ценных переменных
- Потенциальные возможности обмена

Подготовка к переговорам

Повестка переговоров

- Играет стратегическую и тактическую роли
- Подготовлена Вами или “ими” ?
- Приоритетность
вопросов / разбивка



Подготовка к переговорам

Командой или в одиночку ?

- Команда - роли
- Условные сигналы
- Стиль, пол, культура участников “другой” команды

Подготовка к переговорам

Место / Время проведения

- У Вас ? + / -
- У “них” ? + / -
- Вспомогательные материалы и оборудование

Подготовка к переговорам

Создание позитивного климата

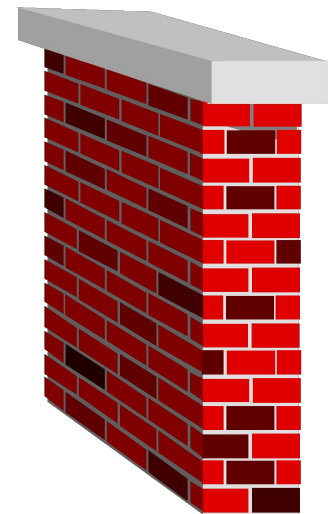
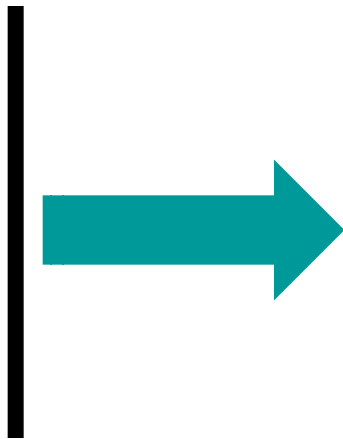
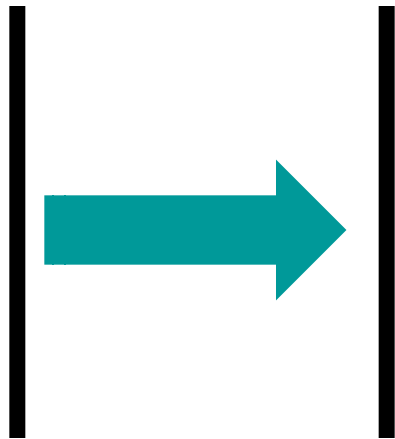
- **Что Вы планируете сказать / сделать в начале**

Пространство переговоров

ЖЕЛАЕМАЯ
ПОЗИЦИЯ

РЕАЛИСТИЧНАЯ
ПОЗИЦИЯ

ПОСЛЕДНЯЯ
ПОЗИЦИЯ



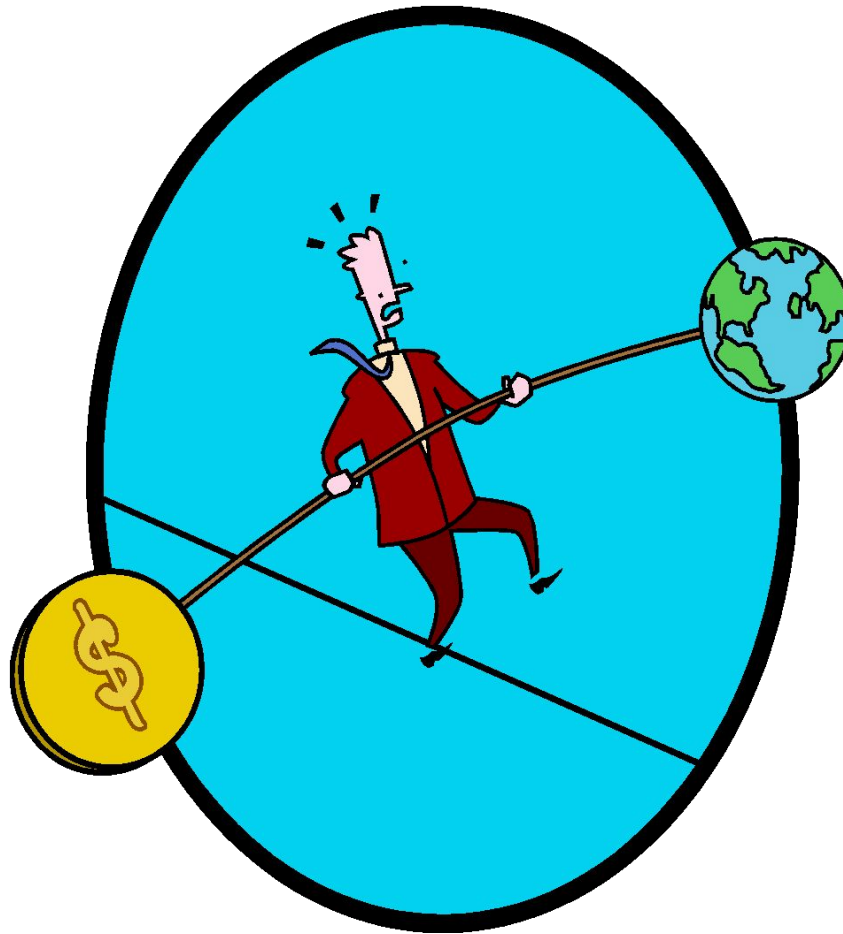
Л
А
О
С



ПРОСТРАНСТВО
ПЕРЕГОВОРОВ



Точка Баланса



**Что,
если мы не договоримся ?**

Л

А

О

С

Что, если мы не договоримся ?

Лучшая Альтернатива Обговариваемому Соглашению

(Источники силы)

- Составьте список ваших альтернатив
- Оцените каждую
- Выберите лучшую
- Подумайте об “их” альтернативах
- Говорить или не говорить ?
- Когда ?

Стадии переговоров

- _____
- _____
- _____
- _____

Формула Торга

_____ *ГОТОВЫ ДАТЬ МНЕ ТО ЧТО Я
ХОЧУ - ЧЕТКИЕ УСЛОВИЯ*

_____ *ГОТОВЫ ДАТЬ ВАМ ТО, ЧТО ВЫ
ХОТИТЕ - ОБМЕН (СДЕЛКА)?*

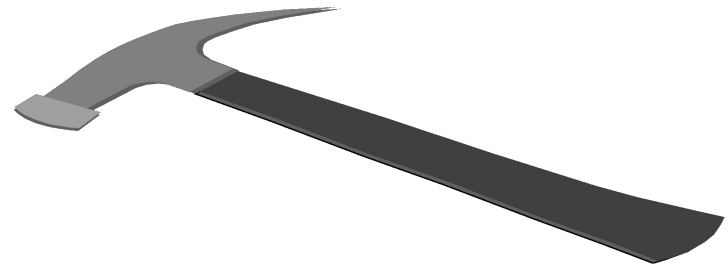
Торг во время переговоров

ТРИ УСЛОВИЯ :

- _____
- _____
- _____

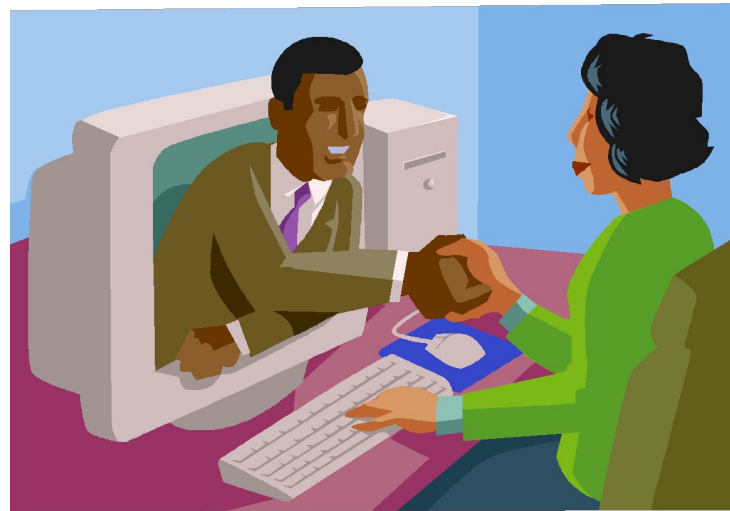
“Инструменты” Торга

- ПРЕДЛОЖЕНИЯ /
КОНТРПРЕДЛОЖЕНИЯ
- ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
- УГРОЗЫ



Основное Правило Торга

**ГОТОВНОСТЬ ОТДАВАТЬ, ЧТОБЫ
ПОЛУЧАТЬ**



Торг

ДВА САМЫХ ДОРОГИХ СЛОВА
ВО ВРЕМЯ ТОРГА ...

НЕТ ПРОБЛЕМ !

Важный Аспект Торга

“Давайте разделим разницу...”

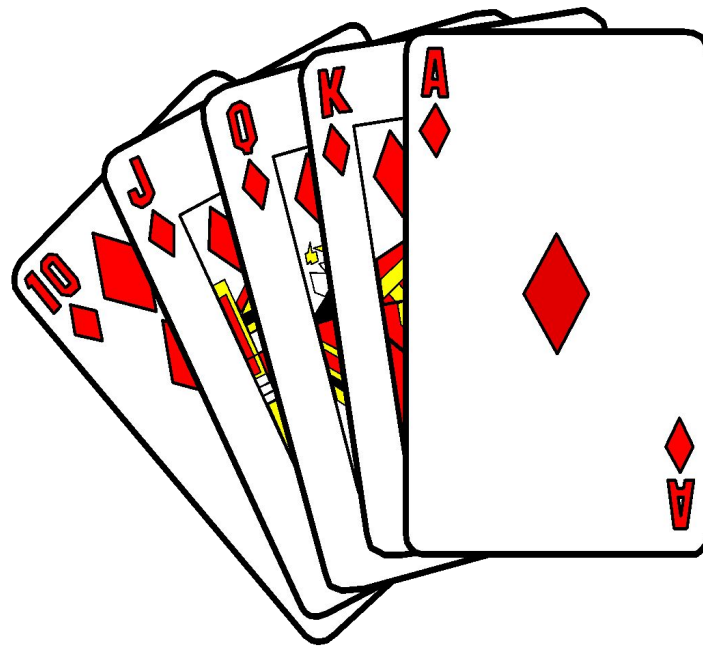
(Ни вашим - ни нашим)

10 Принципов Торга

- **Всегда дорого отдавайте уступки**
- **Другая сторона также должна чувствовать победу**
- **Следите за “опасными” фразами**
- **Наступать снова труднее, чем отступить**
- **Сохраняйте нейтральность на ранних стадиях**
- **Отражайте атаки делая записи**
- **Если нужно подумать - позвоните или углубитесь в записи**
- **Никогда не делайте предложение, пока не получите весь список**
- **Не существует сроков по которым нельзя договориться**

Профессионал Переговоров

- Необходим широкий набор способностей и качеств



Личные Качества

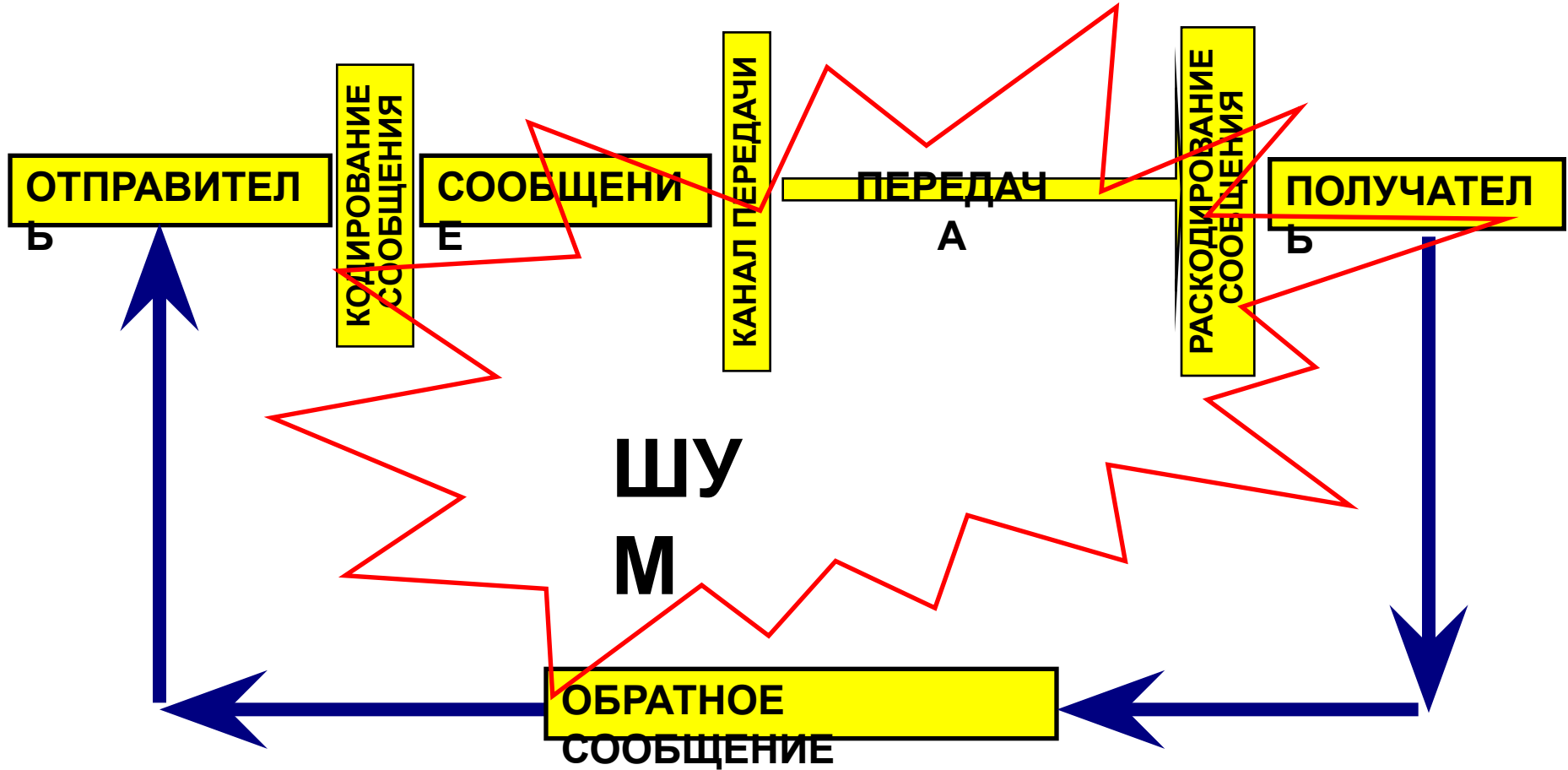
- Способность использовать ситуацию и добиваться результатов
- Желание совершенствовать методологию успеха
- Способность установить межличностное доверие

Личные Качества

“..Идеальный переговорщик должен обладать быстрым умом, но неограниченным терпением, уметь притворяться, но не лгать, вызывать доверие, не доверяя другим, быть скромным, но напористым, обладать шармом, не поддаваясь чарам других людей...”

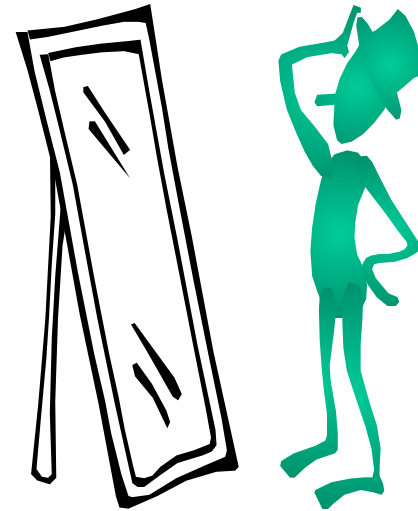
Ф.Чарльз Икл

Общая Схема Общения



Отражение

ЯЗЫК ТЕЛА
ГОЛОС
НАСТРОЕНИ
Е
ДЫХАНИЕ
РЕЧЬ



Первая Фаза Общения

- **Мнение третьих сторон**
- **Стереотипы**
- **Эмоциональное состояние**
- **Галло-эффект**
- **Упрощение**
- **Отрицательный опыт общения**
- **Коммуникативная некомпетентность**

Уточнения Информации

7 ЭЛЕМЕНТОВ ЯЗЫКА, ГДЕ МОЖНО ПОТЕРЯТЬ СМЫСЛ

- **НОМИНАЛИЗАЦИЯ**
- **НЕСПЕЦИФИЧЕСКИЕ ГЛАГОЛЫ**
- **РЕФЕРЕНТНЫЙ ИНДЕКС**
- **ПЕРЕДАЧА ОЩУЩЕНИЙ**
- **ОБОБЩЕНИЯ**
- **СРАВНИТЕЛЬНЫЕ СТЕПЕНИ
ПРИЛАГАТЕЛЬНЫХ**
- **МОДАЛЬНЫЕ ГЛАГОЛЫ**

Лесть и Комплимент (+,-)

КОМПЛИМЕНТ слабое преувеличение
положительных качеств

ЛЕСТЬ чрезмерное преувеличение или
приписывание несуществующих достоинств

Общени

“...если окружающие Вас люди недоброжелательны, черствы и не хотят Вас слушать, нужно упасть перед ними на колени и молить о прощении; потому что в том что они не хотят Вас слушать, виноваты Вы сами ...”

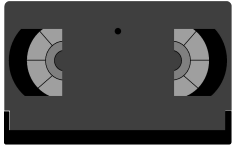
Ф.И.Достоевский

Транзакционный Анализ

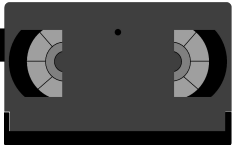
**Транзакция - любая форма
общения : слова, интонации,
жесты, позы, мимика и т.д.**

Транзакционный Анализ

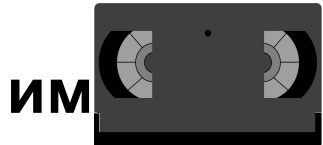
РОДИТЕЛЬ Включается когда мы что-нибудь критикуем или оцениваем



ВЗРОСЛЫЙ Зрелая и размышляющая часть личности (факты-события-выводы)



РЕБЕНОК Первоначальные оценки себя и других, чувства, переживания, эмоции и

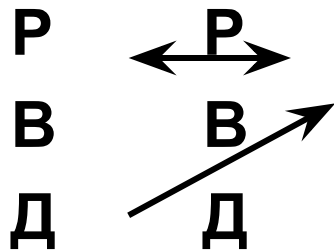


Транзакционный Анализ

РОДИТЕЛЬ	ВЗРОСЛЫЙ	РЕБЕНОК
<p>1. Контролирующий 2. Заботящийся</p> <hr/> <p><i>Что скажут другие ? Почему ты этого не сделал ? Всему есть предел... Сейчас я тебе помогу Надо быть осторожнее</i></p>	<p>1. Анализир ует 2. Ищет</p> <hr/> <p><i>Что Вы имеете в виду? Почему это случилось? Давайте уточним Давайте разберемся Давайте попробуем</i></p>	<p>1. Естественный 2. Маленький профессор 3. Приспособившийся</p> <hr/> <p><i>Мне нравится ... Я хочу ... Я буду... Я чувствую ... Ты вечно пытаешься ... Помогите мне ...</i></p>

Транзакционный Анализ

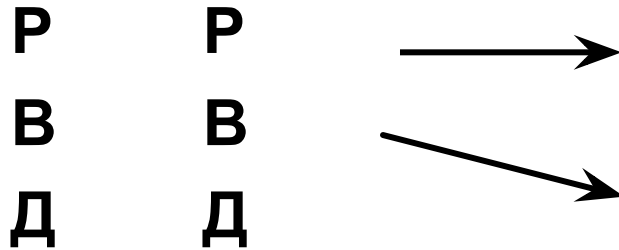
Параллельные
транзакции



Пересекающиеся
транзакции



Скрытые транзакции



Транзакционный Анализ

Параллельные транзакции

Р → Р Две дамы в автобусе :
← В “Вы видели этого панка на
В переднем сидении ?”

Д Д “Появляться на людях в таком
виде это просто сумасшествие!”

Транзакционный Анализ

Пересекающиеся транзакции

Р → В

В ← В

Д Д

Две дамы в автобусе :

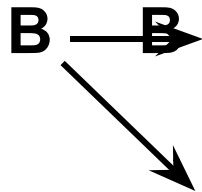
“Вы видели этого панка на
переднем сидении ?”

“Да, это мой сын”

Транзакционный Анализ

Скрытые транзакции

Р Р



Продавец деловым тоном:

“Ну, для Вас это довольно
дороговато”

Д Д

Транзакционный Анализ

Выводы:

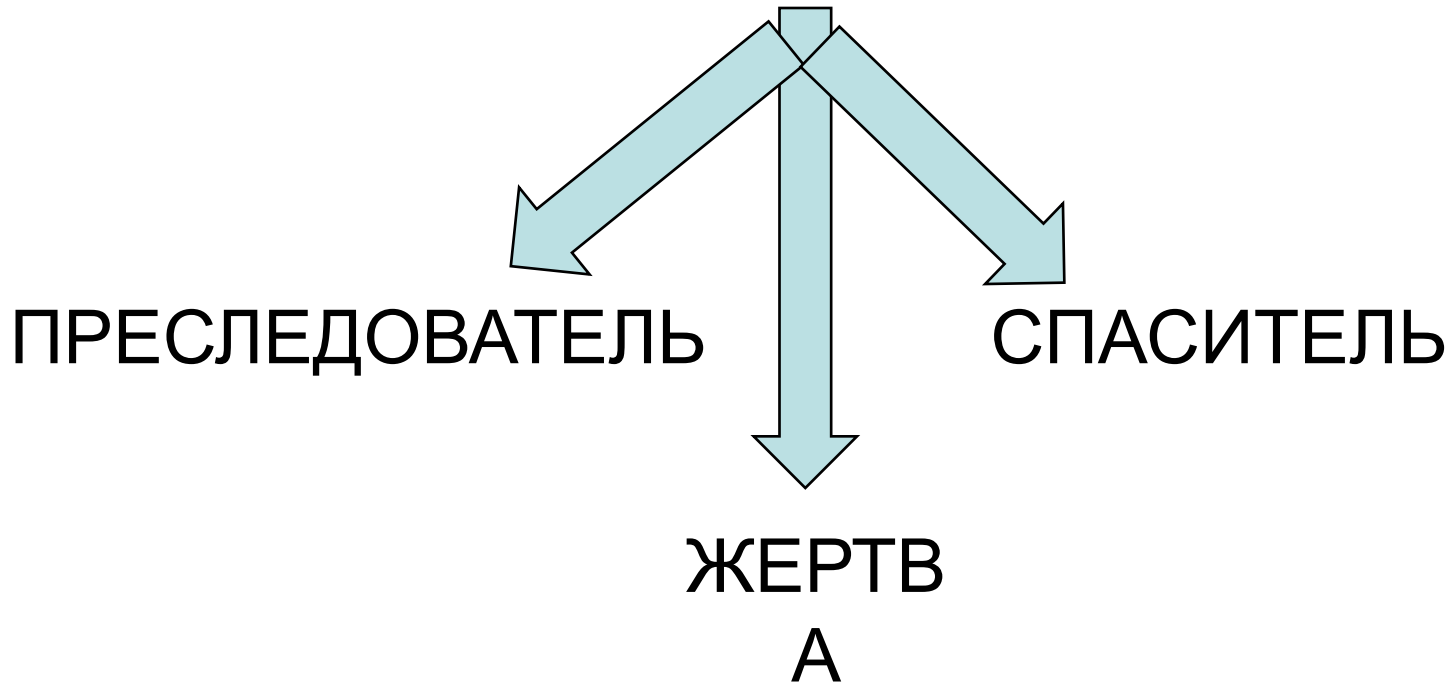
- Будьте гибким и готовым изменяться
- Анализируйте свое поведение
- Будьте самим собой
- Избегайте пересекающихся транзакций
- Научитесь как можно лучше пользоваться пленкой “Взрослого”

Игры

**Серия лестных, скрытых транзакций
приводящая к заранее определенному
предсказуемому результату**

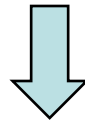
Игры

ПОЗИЦИИ

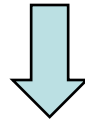


Игры

Инициатор бросает приманку “жертве”



“Жертва” принимает приманку



Инициатор меняет позицию



Цель - Подавление

Игры

- **Экспертиза** Цель - унижение компетенции оппонента
- **Ну и Что?** Цель - принижение ценности уступки
- **Зерно и Плевел** Цель - подмена ценных пунктов плевелом
- **Деревянная Нога** Цель - показать свою ограниченность
- **Между Молотом и Наковальней** Цель - создание бескомпромиссной позиции
- **Да, но ...** Цель - спрашивая совет, отвергать ответ
- **Скука** Цель - показать оппоненту, что его предложение не впечатляет

Противодействие Играм

- Распознавайте когда Вы вовлечены в игру
- Поощряйте открытость
- Отвечайте неожиданно
- Не вставляйте в позицию “Я лучше/ сильнее”
- Позитив, а не негатив
- Не принимайте роли Преследователя / Жертвы

Ключевые области ПОБЕДА-ПОБЕДА

Позиции

- Высказывание того, что Вы хотите
- Условия
- Запросы
- То что Вы будете / не будете делать

Интересы

- Лежащие в основе мотиваторы
- Потребности и беспокойства
- Страхи и стремления

Процесс

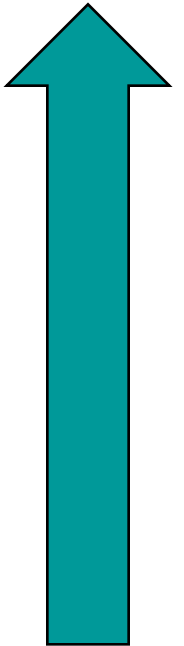
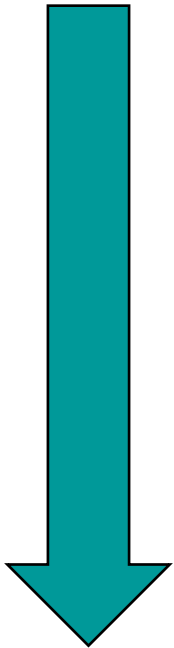
ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ (ВОСПРИЯТИЕ)

ФАКТ
Ы

ВОПРОСЫ ПЕРЕГОВОРОВ +
/ -

ПОЗИЦИИ
(ИНТЕРЕСЫ)

СОГЛАШЕНИЯ



Ключевые области ПОБЕДА-ПОБЕДА

ЛЮДИ

- **Эмоции и доводы**
- **Степень доверия и надежности**
- **Легкость общения**
- **Степень взаимопонимания**

Люди и Проблемы

3 КАТЕГОРИИ ПРОБЛЕМ

- **Эмоции**
- **Предположения (Восприятие)**
- **Общение**

Восприяти

е

**НЕ ТО, ЧТО ГОВОРИТСЯ, А ТО, ЧТО
УСЛЫШАНО**

**НЕ ТО, ЧТО ПОКАЗЫВАЕТСЯ, А ТО, ЧТО
УВИДЕНО**

**НЕ ТО, ЧТО ПОДРАЗУМЕВАЕТСЯ, А ТО, ЧТО
ПОНЯТО**

Восприяти

е



Восприяти е



Восприятие



Предположения (восприятие)



Поиск Вариантов

**УМЕНИЕ ТВОРЧЕСКИ ПОДХОДИТЬ К
РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ ЯВЛЯЕТСЯ
ГЛАВНЫМ КОЗЫРЕМ
ПРОФЕССИОНАЛА ПЕРЕГОВОРОВ !**

$$1 + 1 = 4$$

!

Важные Правила Торга

- **Никогда не принимайте первое предложение**
- **Всегда дорого отдавайте уступки**
- **Никогда не предлагайте первым основную уступку**
- **Всегда оставляйте пространство для маневра**
- **Делайте уступки постепенно и неохотно**
- **Не давайте ничего взамен, если не просят**
- **Не давайте многое за малое**
- **Обесценивайте уступки другой стороны**
- **Не делайте 80% уступок за 20% времени**
- **Не защищайте свою позицию, а влияйте и убеждайте**
- **Делайте записи и суммируйте достигнутое**

Стратегии и Тактики

Стратегии

ПОБЕДА
ПОБЕДА

ПОБЕДА
ПОРАЖЕНИЕ

ПОРАЖЕНИЕ
Е
ПОБЕДА



“Грязные” Тактики

- **ПЛОХОЙ / ХОРОШИЙ**
- **ЛИБО БЕРЕТЕ, ЛИБО РАЗБЕЖИМСЯ**
- **ДРУГОЙ ПОСТАВЩИК**
- **ЗАВЫШЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ**

Что делать с Угрозами

- Не реагируйте импульсивно - сделайте паузу
- Можно проигнорировать, отвести глаза
- Сохраняйте тишину
- “Я просто не верю что мы не сможем договориться”
- Тактично приведите выгоды не делать этого
- Можно встать в “позу”
- Можно показать негативные последствия

ВАШИ ВАРИАНТЫ ?

Переговоры Командой



Команда: плюсы и минусы



- экспертиза, подготовка
- моральная поддержка
- возможность распределить роли
- участие специалистов
- лучший обзор
- обучение



- разделяемая ответственность
- возможности для другой стороны разделять и властвовать
- нескоординированность
- участие специалистов
- может служить прикрытием для не-принятия решения
- более долгий процесс

Переговоры Командой

- **РАСПРЕДЕЛИТЕ РОЛИ**
- **ОБСУЖДАЙТЕ ПРОБЛЕМЫ, А НЕ ТРЕБОВАНИЯ**
- **СОВМЕСТНО ВЫЯСНЯЙТЕ ФАКТЫ**
- **ВЫДВИГАЙТЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ**
- **ВОВЛЕКАЙТЕ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ**
- **ИЩИТЕ СХОДСТВО ПОЗИЦИЙ**

Поведение в Команде

- **ДЕМОНСТРИРУЙТЕ ЕДИНЕНИЕ И УВЕРЕННОСТЬ**
- **ОКАЗЫВАЙТЕ ПОДДЕРЖКУ**
- **ДЕЛАЙТЕ ЗАМЕТКИ**
- **ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАЙТЕ И НАБЛЮДАЙТЕ**
- **ЕСЛИ ПРИШЛА ИДЕЯ - ПРОСИТЕ ПЕРЕРЫВ**
- **ЕСЛИ ДОСТИГНУТО СОГЛАШЕНИЕ - МОЛЧИТЕ**
- **НЕ ВЕДИТЕ ОТДЕЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ ЗА СТОЛОМ**
- **НЕ ЗАКЛЮЧАЙТЕ НЕ ОБГОВОРЕННЫХ СОГЛАШЕНИЙ**
- **УЧИТЕСЬ ИГРАТЬ ВТОРОСТЕПЕННУЮ РОЛЬ**

Отношение к Переговорам Внутри Команды

ГЛАВНЫЙ УЧАСТНИК
“ПОСРЕДНИК”

ДЕСТАБИЛИЗАТОР



СТАБИЛИЗАТОР

Поведение

Стабилизатор

Поведение

Участник

Договориться любой ценой
Большие уступки
Ориентация на интерес

Поведение

Дестабилизатор

Поведение

Участник

Не договариваться

Не уступать

Ориентация на позицию

Поведение

“Посредник”

Поведение

Участни
к

Договариться

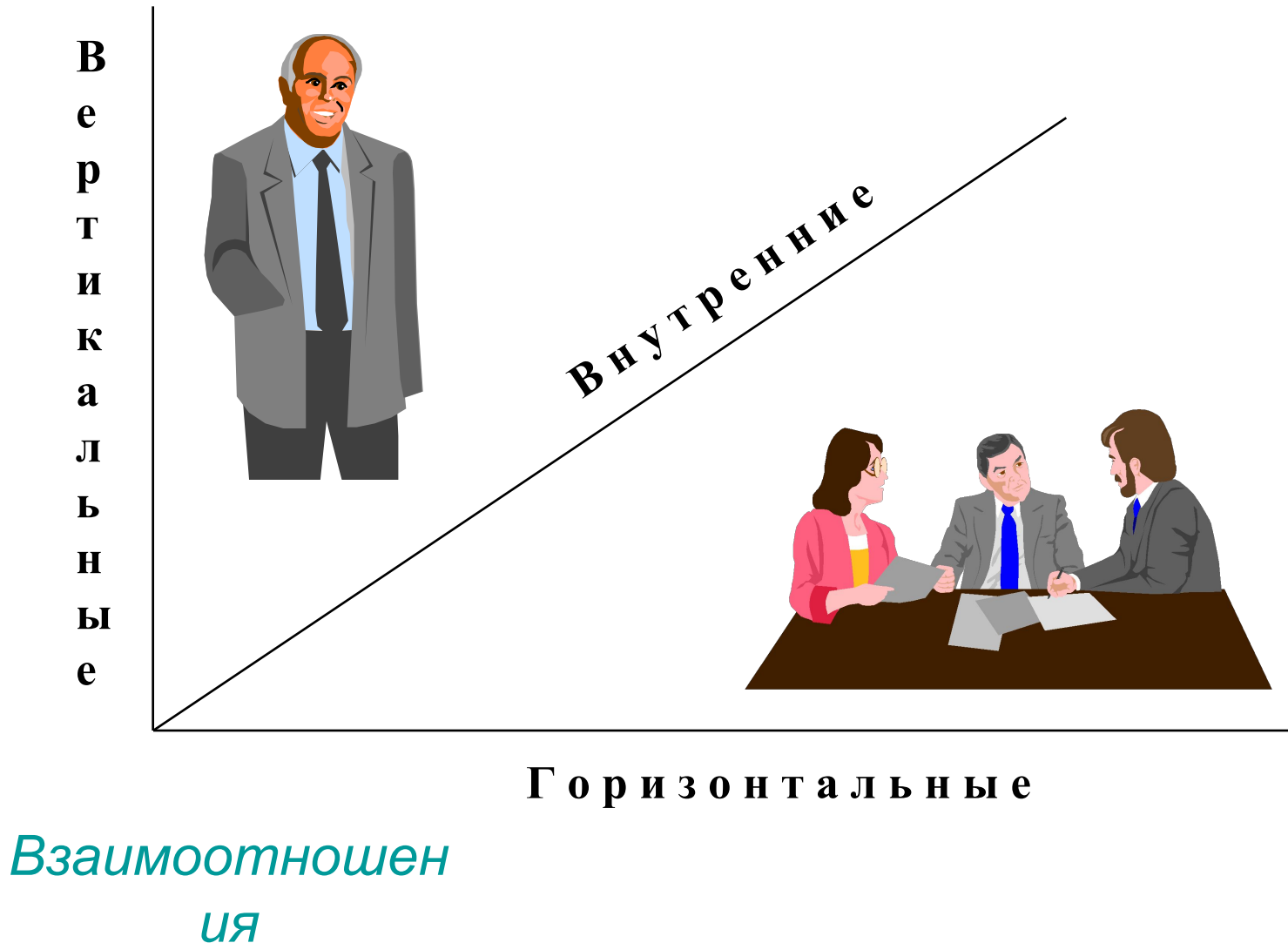
Лидерство

Ориентация на баланс позиций
и интересов

Повлиять на дестабилизаторов
внутри команды

Информировать вертикаль

Когда Информировать Вертикаль?



Разделяйте Позиции и Интересы

Как ?

Процесс

ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ (ВОСПРИЯТИЕ)

ФАКТ
Ы

ВОПРОСЫ
ПЕРЕГОВОРОВ

ПОЗИЦИИ + / -

ИНТЕРЕСЫ



СОГЛАШЕНИЯ

УСПЕХОВ ВАМ !

