**ПЕРЕГОВОРЫ**

**Вып. 3**

Оглавление

[Жесткие переговоры: как остановить едущий на вас каток 1](#_Toc33960747)

[Золотые принципы переговоров, которые никто не соблюдает 4](#_Toc33960748)

[Шесть смертельных ошибок переговорщика 6](#_Toc33960749)

[Как правильно вести переговоры? 10 работающих советов 16](#_Toc33960750)

[Как правильно вести деловые переговоры с партнерами, инвесторами, клиентами 21](#_Toc33960751)

[Краткий курс переговоров 28](#_Toc33960752)

[Как правильно вести переговоры: руководство для предпринимателей-новичков 40](#_Toc33960753)

[**Вернуться в каталог сборников о деловом общении**](http://учебники.информ2000.рф/kommunikation2/kommunikation3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Жесткие переговоры: как остановить едущий на вас каток

**27 мая 2019**|**Антон Ходарев**

Каждый, кто вырос на просторах нашей необъятной Родины, хоть раз выходил из переговорной с ощущением, что он не только не договорился о желаемом, но и был унижен. Унижен морально, как личность, как предприниматель; был втоптан в родной плодородный чернозем и по нему три раза переехали асфальтовым катком. Два раза туда, и контрольный раз обратно.

Такая вот наша посконная особенность национальных переговоров (не жестких, а скорее жестоких) — скатываться в power game, чтобы не просто переговоры, а «я круче тебя, осознай, тля, и ужаснись».

Можно долго рассуждать о природе этой особенности, вспоминать лихие 90-е, перекалившие целое поколение, которое сейчас уверенно и очень крепко сжимает рычаги управления в своих пропахших порохом и купюрами натруженных руках. Так получилось, что это поколение задало тон всей русской переговорной школе, где разумный компромисс — это «отжим», и в целом — покушение на кровью вырванную власть. И нельзя сказать, что когда-то такие принципы не подпитывались самим временем и были верным способом накопить и преумножить.

Но суровое время вроде как давно ушло, а новое поколение молодых менеджеров впитало старые принципы ведения переговоров. Часто от наших иностранных партнеров я слышу: «Вы, русские переговорщики, склонны к жесткости позиции ради самой жесткости, а не результата».

Ждать, пока среда естественно эволюционирует, поколения сменятся, нет времени — договариваться нам надо здесь и сейчас. Поэтому поговорим о знаниях и наработках, которые позволят вам почувствовать себя акулой среди акул.

Во-первых, жестких переговорщиков можно разделить на **две категории**.

**Первые — жесткие от позиции**. Они понимают, что держат в руках монопольное предложение: лучшую цену, эксклюзивный товар или услугу, последнее слово, без которого ничего не сработает… Поэтому они хотят все быстро, четко и по-своему и чтобы ни миллиметра в сторону. Такая нормальная «бизнесовая» жесткая позиция.

Здесь все просто — генеральное условие «прожать» не получится, можно только виться вокруг.

Например:

*«Мы принимаем вашу цену, но хотели бы заплатить 20% сразу, остальное в рассрочку. Да, оставим в залоге до конца выплат»;*

*«Мы принимаем вашу цену, но хотели бы вместо банковской гарантии рассмотреть вариант увеличения аванса»;*

*«Мы принимаем сроки, но хотели бы оговорить скидку за 100% предоплату».*

Со вторыми типом переговорщиков — **жестких по принципу**— сложнее и проще одновременно. Такие переговорщики в большей степени по личным принципам, чем по соображениям, что так нужно для бизнеса, делают ставку на жесткие переговоры. Ощущение, что на тебя давят стальным прессом вы испытаете скорее от них, а не от первого типа.

Есть генеральный секрет того, как разговаривать с таким типом переговорщиков — проверенный временем и нервами, сожженными на сотнях встреч. Он очень простой, но одновременно сложный. Почему? Когда я рассказываю о нем после моих лекций (а вопрос «Я знаю, что меня ждет жесткий переговорщик, и я знаю, что он будет ездить на мне, как на танке, что мне делать?» самый популярный вопрос, который мне задают тет-а-тет), на меня смотрят как на блаженного.

Особенно меняются в лице представители поколения Y. Я давно обратил внимание, что для этих ребят и девушек жесткие переговоры — одно из самых сложных испытаний. Более чуткие и ранимые, они очень плохо продираются через жесткие позиции и очень переживают после проигрыша, особенно полученного на базе откровенного давления оппонента. Эти ребята ищут некий волшебный лайфхак, который позволит им не терзать свою более тонкую душу, чем у закаленных в трудностях времени оппонентов.

Так вот, секрет прост: **не ходите туда, где вы окажетесь в заведомо проигрышной ситуации**. Это не про переговоры, это про общее искусство войны (пользуясь случаем, я настоятельно рекомендую тем, кто хочет профессионально заниматься переговорами, изучить трактаты «Искусство войны» Сунь-Цзы и «36 стратагем» с комментариями фон Зенгера). Итак, если вы не готовы морально, интеллектуально или физически к переговорам под прессом — не ходите на них. Вообще.

Обычно здесь мне возражают: мне надо, меня направил начальник, у меня нет выхода. Но вам несказанно повезло. В отличие от настоящей войны, где иногда надо идти на штурм и не считать потерь, переговоры мы все же ведем в мирное время. И самое страшное, что может произойти, — вы просто не договоритесь. И то, возможно, только в этот раунд, а на повторном найдете позицию, устраивающую обе стороны.

Повторюсь: если вы понимаете, что ваших ресурсов недостаточно, чтобы справиться с более жестким соперником, не вступайте в эти переговоры.

Начальство? Да, вас могут не понять. Но лучше попробовать сразу договориться, чтобы вас заменили на более опытного и психологически стойкого сотрудника (или направили вместе с ним, чтобы вы повышали свою квалификацию), чем сначала проиграть переговоры, а потом еще получить в дополнение от своего руководителя порцию критики.

Только полководец, понимающий свои слабые и сильные стороны так же, как и противника, выиграет любое сражение. Этот принцип полностью применим в переговорах, которые в чем-то миниатюрная война.

Если же вы все-таки попали в ситуацию, где оказались заведомо слабее, а переговорщик другой стороны поставил на power game — есть почти безотказный контрприем. Я называю его **«поймать бомбардировщик в луч прожектора»**. Западные специалисты по переговорам любят назвать его **«Назови демона по имени»**. Демон не исчезает, но теряет свою власть. Этот прием работает так. Как только в процессе переговоров вы почувствуете излишний напор другой стороны, вы можете сказать примерно следующее: «Я пришел сюда, чтобы договориться, найти условия, которые будут выгодны обеим сторонам. Но понимаю, что ваше поведение и стиль общения — это скорее желание добиться каких-то других целей, получить не результат, но удовлетворение от того, что вы почувствуете себя победителем. Мне неприятна ваша манера ведения переговоров, переходящая из бизнеса в power game и личное пространство, я не умею и не хочу вести такие переговоры, если это можно вообще назвать переговорами. Поэтому развилка у нас простая: либо мы начинаем договариваться, и именно о бизнесе и условиях, которые выгодны вам и нам, либо давайте закончим прямо сейчас. Мы можем потом начать заново и в конструктивном ключе, но в навязываемом вами стиле говорить мы не будем».

Я редко прибегаю к этому приему, мой психотип любит жесткие переговоры, но те из моих учеников, кто принял его на вооружение, говорят о почти полной безотказности. Даже те, кто покидает переговорную, отмечают, что уходили с ощущением правильно расставленных акцентов и впоследствии не жалели об этом.

Disclaimer (да-да, именно он). **Переговорщиков второго типа тоже можно условно разделить на две категории**. Первые — те, кто хочет быть жесткими, потому что видели, что это работает у других, и много раз такая тактика срабатывала у них самих. C ними проще: когда они видят, что их набор приемов не работает, они начинают быстро (я бы сказал — судорожно) менять тактику. А поскольку кроме жесткости других инструментов они не нарабатывали, они либо проигрывают позицию, либо начинают раздражаться, нервничать и тоже проигрывают позицию, но еще и с неприятным осадком для себя.

**Но и есть жесткие по характеру люди**. Их тянет в бой, они готовы скакать с шашкой наголо и рубить кого попало лишь потому, что без этого они не чувствуют себя полноценными. Для них переговоры — это процесс, который они ведут не для того, чтобы получить результат, а чтобы понаблюдать за тем, как кровь приливает к щекам собеседника. С ними прием с «прожектором» не пройдет: они работают по принципу «если жёсткие переговоры не дают результат, значит я недостаточно давлю и надо добавить». И добавляют.

С такими участниками переговоров проходят только позиционные маневры, где надо вывести человека на другой уровень общения под любым предлогом («Любите ли вы клубнику, как люблю ее я? Есть одно заповедное место…»), чтобы снять напряжение и начать общение не с переговорщиком, но человеком. И только потом, уже став по-человечески ближе, можно вернуться обратно к переговорному процессу.

В любом случае помните: какой бы ни был переговорщик и какой бы ни был у него психотип — даже самому жесткому переговорщику надо договариваться. Кроме определенной категории чиновников, чья карьера и положение не зависит от материального результата, и которые стоят на страже принципа «не пущать» — хорошее питание и здоровый сон остальных зависит не от power game, но от качества достигнутых договоренностей. И подсознательно это помнят все. Какой бы жесткий переговорщик не сидел перед вами, как бы вызывающе он себя не вел, он внутренне знает, что ему тоже нужно договориться. Иначе дохода/зарплаты/бонуса/прибыли — будет меньше, а то и вовсе не будет.

Это знание (и напоминание о нем себе и аккуратно — оппоненту) не раз выручало меня в кабинетах с людьми, которые, как казалось, ставят только на зеро.

**Об авторе. Антон Ходарев** — советник президента ООО «Группа Агроком», ранее занимал должность финансового директора ООО ТК «Русский уголь», доктор экономических наук, выпускник Executive MBA бизнес-школы «Сколково».

# Золотые принципы переговоров, которые никто не соблюдает

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | |  | | --- | | Только 30% информации ваш телефонный собеседник воспринимает через слова, а остальные 70% - через эмоции, которые вы в эти слова вкладываете. А договорённости вообще воспринимаются только в письменном виде. Это золотые принципы бизнес-переговоров, однако многие о них забывают. И тогда последствия приходится расхлёбывать всем.В этом видео мы показываем очень напряжённый разговор между компанией-поставщиком и компанией-дистрибьютором. Обе стороны делают ошибки в переговорах, которые подробно разбирает методист услуги [“Руководитель отдела продаж в аренду”](https://www.email.asales.pro/click.html?x=a62e&lc=bA6m4&mc=v&s=DqgAww&u=KH83z&y=t&z=RFdDSRH&). Прежде чем мы перейдём к просмотру видео, давайте ознакомимся с алгоритмом ведения переговоров в конфликтной ситуации. Эти принципы прописаны в [Книге продаж](https://www.email.asales.pro/click.html?x=a62e&lc=bA6m9&mc=v&s=DqgAww&u=KH83z&y=g&z=Rv1lBdH&), которую мы готовим для наших клиентов.  Итак, что делать, если собеседник эмоционирует и негативит:   1. Глубоко вздохнуть и морально подготовится к трудному разговору. Звучит глупо и очевидно, но в эмоциональной ситуации у многих менеджеров нет терпения и выдержки не реагировать негативом на негатив; 2. Задать уточняющие вопросы, которые покажут собеседнику, что вы услышали его проблему и поняли её; 3. Не перебивать собеседника, какую бы несусветную ересь он не нёс. Необходимо дать собеседнику время выпустить пар, а потом уже начать приводить свои контраргументы. Обычно менеджеры начинают перебивать собеседника и защищаться, но это ещё больше раздражает; 4. Рассказать собеседнику, что вы собираетесь делать, чтобы ситуация не повторилась. | |  | | Обратите внимание на то, что менеджер сам не видит своих ошибок. Как менеджер сможет изменить стиль ведения диалога, если никто слышит его ошибок (кроме клиентов)? Ничего не изменится, если никто не рассказывают менеджеру, как изменить ситуацию. На ошибках менеджеров вы и теряете клиентов, а сами продавцы говорят вам, что у них всё хорошо, они настоящие профессионалы и знают, как продавать.  Но мы знаем все уловки менеджеров и их слабые места. Мы работаем с менеджерами по технологии «Настойчивый менеджер», которая способствует выработке навыков правильного ведения переговоров.  Почему технология эффективна:   * Есть стандарт переговоров: либо «Памятка настойчивого менеджера», либо [Корпоративная книга продаж](https://www.email.asales.pro/click.html?x=a62e&lc=bA6m9&mc=v&s=DqgAww&u=KH83z&y=g&z=RvZOBEn&). Реальный разговор менеджера сравнивается со стандартом; * Все отклонения от стандарта фиксируются в документе «Аттестация звонка». Каждое нарушение уменьшает премию менеджера. Отсутствие нарушений делает премию максимальной; * Методисты, которые работают с менеджерами - опытные продавцы. Они не просто фиксируют нарушения менеджеров, но и объясняют им, как сделать переговоры более эффективными; * Эта процедура повторяется один-два раза в неделю, чтобы навык переговоровформировался и не терялся.   Смотрите как аккуратно методист работает с менеджером. Как терпеливо объясняет все описанное выше! Сможет ли Ваш руководитель отдела продаж так?! Сможет ли быть таким терпеливым, когда придется объяснять одно и тоже в сотый раз?! Станет ли это делать?! А может найдет занятие поинтереснее, чем слушать одни и те же разговоры из недели в неделю?!  Большинство руководителей забрасывают регулярную работу по разбору звонков менеджеров! Слишком занудно! Слишком однообразно! Не для того он становился руководителем, чтобы разбирать бесконечные ошибки менеджеров. | | | | |

# Шесть смертельных ошибок переговорщика

Джеймс Себениус

В 1999 году стоимость совершенных в мире сделок по слиянию компаний составила умопомрачительную сумму — $3,3 трлн, и это лишь малая часть денег, которые фигурировали тогда на переговорах. Но руководители заключают не только крупные сделки: они постоянно ведут переговоры с клиентами и поставщиками, акционерами и кредиторами, потенциальными партнерами и коллегами. Переговоры происходят всегда, когда сторонам с разными интересами и взглядами необходимо наладить сотрудничество. Как сказал заместитель председателя Terra Lycos Боб Дэвис, «самое главное для любой компании — умение заключать сделки».

К счастью, топ-менеджеры обычно знают основные правила ведения переговоров; есть среди них и настоящие мастера этого дела. Но иногда участники переговоров допускают ошибки, которые дорого обходятся компаниям. Я не только изучил тысячи переговоров, но и лично участвовал во многих, и всякий раз меня поражало, как часто терпят неудачу даже умелые переговорщики .

Наверное, причин неудач столько же, сколько переговорщиков и обсуждаемых проблем. Тем не менее типичные ошибки, а именно о них пойдет речь в этой статье, можно разбить на несколько групп. А еще мы поговорим о том, чем правильное проведение переговоров отличается от неправильного. Но сначала необходимо понять, в чем заключается главная задача переговорщиков.

**Главная цель переговоров**

Перед участниками любых переговоров стоит простой выбор: заключить сделку или с наибольшей для себя выгодой прервать переговоры, если сделка оказывается невозможной. Выступая в роли переговорщика, вы отстаиваете свои интересы и убеждаете оппонента принять ваши условия. Конечно же, вы постараетесь так сформулировать эти условия, чтобы их выполнение принесло вам больше выгоды, чем любой, даже наилучший вариант отказа от переговоров. К тому же стремится и другая сторона — и в конце концов заключается сделка. Следовательно, защищая свою позицию, вы должны понять, какие варианты припасены у вашего оппонента (сделка или выход из переговоров), и добиться, чтобы он по собственной воле и в своих интересах принял нужное вам решение. Это и есть ваша самая главная задача. Как говорил итальянский дипломат Даниэле Варе, переговоры — это «искусство позволять другим делать по-твоему».

Разумеется, речь не идет о манипулировании, хотя умение понять интересы партнера и так показать ему все плюсы вашего предложения, чтобы он согласился на него, — залог успеха переговоров. Но порой даже искушенные переговорщики не могут достичь главной цели и допускают шесть типичных ошибок.

**Ошибка 1. Пренебрежение проблемами другой стороны**

Чтобы добиться успеха на переговорах, нужно хорошо понимать свои интересы и предусмотреть варианты выхода из переговоров. Но и этого недостаточно. Другая сторона примет ваше предложение, только если это будет ей выгодно, поэтому вам следует понять проблемы оппонента.

**Попытайтесь взглянуть на сделку с его точки зрения**. Необходимость этого красноречиво подтверждает пример инженерной компании, совет директоров которой вскоре после размещения акций на бирже принял решение запустить в производство новый передовой продукт. Компания разработала технологию выявления утечек топлива из подземных резервуаров: она была гораздо дешевле и в сто раз точнее уже существовавших. Как раз в то время Агентство по охране окружающей среды представило в американский Конгресс проект закона о постоянном контроле подземных хранилищ. По мнению совета директоров, компания вовремя начала продвигать новую технологию. Маркетологи получили задание быстро вывести новинку на рынок. Но, как ни странно, удалось найти лишь одного покупателя. Объяснить причину провала никто не мог.

«Наша технология дешевле и гораздо точнее, чем все остальные», — убеждали потенциальных покупателей сотрудники отдела продаж. Но давайте представим себе логику другой стороны, учитывая, что по правилам Агентства по охране окружающей среды предельно допустимый объем утечки равнялся 5678 л, а новая технология позволяла выявлять утечку до 0,2 л. «Гениальное устройство! Но если оно будет обнаруживать даже малейшие утечки, то мне придется все время объясняться с властями. И репутация моей компании будет подмочена. Обойдусь-ка я без него, а вот конкуренты пусть купят», — думал вероятный клиент и отказывался от сделки.

**Самое главное — ставить себя на место другого. Важно понять, чего на самом деле ваш партнер ждет от сделки**

Нам трудно вообразить себя на месте другого человека, но опытные переговорщики хорошо знают, как важно это умение. Уэйн Хейзенга, который подписал более тысячи соглашений и благодаря которому появились такие компании, как Waste Management, AutoNation и BlockBuster, сказал: «За долгие годы, что я заключал сделки, я получил немало уроков и усвоил несколько правил. Самое главное — ставить себя на место другого. Важно понять, чего на самом деле ваш партнер ждет от сделки».

Те, кто настроен на жесткие переговоры, даже если и понимают мотивы другой стороны, не учитывают их: «Их трудности нас не касаются. Пусть сами разбираются». При таком отношении к партнерам они лишают себя возможности направить их мысли в нужное вам русло, заставить их увидеть свое положение так, как выгодно именно вам.

Один из бизнес-партнеров Руперта Мердока заметил как-то, что, выступая в роли покупателя, тот «понимает продавца и всячески старается подстроиться под него». Чтобы направлять мысли другого человека в нужную вам сторону, постарайтесь понять, о чем он думает. Мой коллега Уильям Юри придумал такую метафору. Представьте себе пропасть. Ваш партнер стоит на одном ее краю, а вам нужно, чтобы он оказался на противоположном. Быстрее всего вы добьетесь своего, если построите мост. А вот что рассказывал о выдающихся дипломатических способностях кардинала де Полиньяка один священник: «В начале разговора он как будто соглашается со мной, но к концу я понимаю, что это я соглашаюсь с ним».

Итак, первая ошибка состоит в том, что вы поглощены только собственными интересами. Но, чтобы добиться своего, нужно решать проблемы партнеров по переговорам.

**Ошибка 2. Вопрос цены затмевает другие интересы**

Если на переговорах внимание уделяется исключительно цене, то их участники не сотрудничают, а ведут борьбу друг с другом. Такие переговорщики — я называю их «мидасами наоборот» — применяют тактику жесткого торга, что часто приводит к печальному результату: в проигрыше оказываются обе стороны. Дело в том, что цена хотя и важный, но не единственный фактор сделки.

Это подтверждают и научные исследования. Специалисты создали упрощенную модель переговоров, в которых фигурировали настоящие деньги. В эксперименте участвуют двое. Одному испытуемому дают, скажем, $100 и предлагают по своему усмотрению поделить их с другим: партнер может либо согласиться на сделку, либо отказаться от нее. В случае согласия деньги делятся так, как хочет первый участник, в случае отказа обе стороны остаются ни с чем. По логике «мидасов наоборот», отдать нужно $1, а себе взять $99, потому что противоположной стороне выгоднее получить хотя бы $1, чем ничего. Переговорщики, которые думают только о цене, именно на это и рассчитывают: ведь человеку просто так предлагают целый доллар! В действительности чаще всего, если доля одного из участников переговоров не достигает 35—40%, он не пойдет на сделку, даже когда речь идет о совсем других деньгах, а значит, и потенциальная потеря вышедшей из переговоров стороны будет несопоставимо больше. «Мидасы наоборот» считают, что отказываться от сделки в высшей степени неразумно. Но, судя по результатам исследований, многие именно так и поступают, если условия кажутся несправедливыми.

Оказалось также, что людей интересует не только прибыль. Они стараются принимать в расчет выгоду другой стороны. Для них важно, соответствует ли сделка их представлению о справедливости, как они будут выглядеть, заключив ее, как она отразится на их репутации и т. д. Умелые переговорщики знают, что не все сводится к деньгам, и учитывают четыре важных неэкономических фактора.

**Отношения.** Неопытные переговорщики часто не понимают, как важно поддерживать нормальные рабочие отношения с партнерами, поэтому они опрометчиво применяют чрезмерно жесткую тактику «выкручивания рук» или пренебрегают интересами противоположной стороны.

Особенно многое зависит от уровня отношений на международных переговорах. Например, при заключении долгосрочных соглашений переговорщиков из стран Латинской Америки, Южной Европы или Юго-Восточной Азии интересуют прежде всего отношения, а не сама сделка. Нацеленные на результат переговорщики из Северной Америки, Северной Европы или Австралии часто терпят неудачу, недооценивая это обстоятельство и раньше времени призывая партнеров «перейти к делу».

**Дух сделки.** Часто переговорщики сосредоточиваются на экономических пунктах договора — распределении акций, издержках, управлении и т. д. — в ущерб социальным и упускают из виду дух сделки, то есть нечто большее, чем просто хорошие рабочие отношения. Если при возникновении конфликта стороны спешат обратиться к уставным документам, значит, они плохо обсудили социальную часть контракта, которая отражает их ожидания относительно будущего сотрудничества.

**Процесс.** Переговорщики порой забывают, что процесс обсуждения не менее важен, чем его результаты. Известна история о будущем спикере палаты представителей Типе О’Ниле. Однажды в своем избирательном округе он разговорился с пожилой женщиной: она сказала, что не собирается голосовать за него. Между ними состоялся такой диалог:

*— Вы ведь знаете меня всю жизнь.*

*— Знаю.*

*— Помните, как летом я стриг вам газон, а зимой чистил дорожки?*

*— Помню.*

*— Вы не согласны с моей политикой?*

*— Согласна.*

*— Тогда почему вы не будете голосовать за меня?*

*— Потому что вы не просили меня об этом.*

Научные исследования подтверждают: немалое значение имеет сам процесс переговоров. Более того, хорошие результаты чаще достигаются, если переговоры проходят в атмосфере доверия, взаимного уважения, открытости и честности.

**Интересы участников.** Неопытные переговорщики, думая только об экономических аспектах сделки, упускают из виду интересы игроков, которые могут ее сорвать. После того как в 1998 году советы директоров фармацевтических гигантов Glaxo и SmithKline Beecham объявили о слиянии, довольные инвесторы быстро увеличили общую рыночную капитализацию обеих компаний до огромной суммы — $20 млрд. Однако, несмотря на предварительные договоренности о составе руководства будущей корпорации, вновь разгорелся улаженный было спор о том, кто будет управлять корпорацией, и объявленная сделка сорвалась, а $20 млрд куда-то испарились.

Этот эпизод подтверждает два взаимосвязанных положения. Во-первых, при всей важности благоприятных экономических условий успех дела зависит не только от них. Во-вторых, нужно держать в поле зрения влиятельных игроков: помните об их интересах и возможности повлиять на сделку. Вероятно, то, что кажется естественным вам, они воспринимают иначе.

Устранить последствия вмешательства «мидасов наоборот» невероятно трудно. Если настроиться на переговоры как на битву за цену, а не как на сотрудничество, то именно в таком ключе они и пройдут. Представьте себе человека, который внутренне уже подготовился к таким переговорам. Он первым наносит упреждающий удар, и другая сторона предпринимает ответные действия. «Ага! Я так и знал: это будут жесткие переговоры о цене!» — радуется он.

Станет ли цена главным предметом переговоров, часто зависит от самих переговорщиков. К примеру, две компании, обсуждая создание совместного предприятия, пытаются оценить вклад каждой из них и их доли в будущем СП. Процесс обсуждения может идти двумя путями. Если самый важный для переговорщика вопрос — цена, то именно с него он начинает обсуждение и настаивает на принятии резолюции. Есть и другой вариант. Стороны сначала вырабатывают взгляд на будущее совместного предприятия (подсчитав, какую стоимость они смогут создать), выясняют, что больше всего волнует каждого участника (в том числе цена), и достигают согласия по всем вопросам. В этом случае цена оказывается лишь частью долгосрочного соглашения или даже дополнением к нему.

Конечно, иногда переговоры идут только по поводу цены и экономических вопросов, но обычно они затрагивают более широкий круг проблем. Умелые переговорщики, не упуская из виду самый важный вопрос — цену, стремятся разглядеть и другие интересы партнеров. Они обсуждают не только букву, но и дух сделки.

**Ошибка 3. Позиции важнее интересов**

Вопросы, по которым нужно достичь согласия; позиция, которую занимают стороны по этим вопросам; интересы, которые затрагивает соглашение, — это три составляющие любых переговоров. Конечно, позиции участников переговоров отражают их интересы, но не всегда совпадают с ними. Допустим, вы устраиваетесь на новую работу. Вопрос, который вы хотели бы уточнить, — величина оклада. Вы хотите получать $100 000 в год — это ваша позиция. Но ваши интересы гораздо шире: вы стремитесь не только получать хорошую зарплату, но и повысить свой статус, достичь стабильного положения, обрести новые возможности — и надеетесь воплотить эти свои желания, которые никак не связаны с зарплатой. Тем не менее даже очень опытные люди порой воспринимают переговоры как согласование позиций: если несовместимые позиции в конце концов совпадают, сделку заключают, если нет — переговоры прекращаются. Но некоторые переговорщики основное внимание уделяют интересам, стараются примирить их и таким образом добиваются цели.

Приведем пример. Фермеры и «зеленые» выступили против намерения американской энергической компании построить плотину. Стороны заняли противоположные позиции. Тем не менее интересы их во многом совпадали. Фермеры опасались, что из-за плотины обмелеет река. «Зеленые» считали, что ухудшатся условия обитания американского журавля, находящегося под угрозой исчезновения. А компания хотела увеличить свои мощности, но при этом хорошо выглядеть в глазах защитников окружающей среды. После того как долгие судебные разбирательства зашли в тупик, стороны, учтя интересы друг друга, разработали и подписали соглашение, которое устраивало всех больше, чем продолжение тяжбы. Согласно этому соглашению энергетики должны были построить плотину меньших размеров, гарантировать определенную интенсивность водного потока и благоприятную экологическую обстановку.

Хотя выгоднее всего согласовывать именно интересы, часто мы невольно отстаиваем лишь свою позицию. Прочно укоренившееся представление о том, что наши интересы и интересы противоположной стороны примирить нельзя, приводит к игре с нулевым результатом: сколько мы выигрываем, столько же наш оппонент проигрывает. Согласно исследованиям психологов такое поведение характерно для подавляющего большинства людей, а значит, его можно считать нормой. Лишь в половине экспериментов переговоры завершились компромиссом. Это означает, что в реальной жизни мы упускаем множество возможностей для налаживания сотрудничества.

Скажем, «мидасы наоборот» почти машинально упираются в цену и стараются добиться выгоды для себя. За обычными вступительными церемониями следуют бесконечные переговоры, и они все время излагают свою позицию, требуя того же от оппонентов. В результате переговоры превращаются в ритуальный торг. Искушенные переговорщики знают, что обсуждение позиций — своего рода предварительная игра, а настоящие переговоры начнутся позже, после того как за позицией удастся разглядеть истинные интересы. Чтобы привести эти интересы к единому знаменателю и заключить сделку, нужны терпение и желание узнать партнера. Конечно, нельзя не обсуждать цену и не торговаться — все это очень важно. Не следует забывать и о том, что возможность идти на уступки не безгранична. Самое главное — понимать и разумно сглаживать противоречия между необходимостью сотрудничать ради заключения сделки и необходимостью соперничать ради получения выгоды. Нужно не просто справедливо делить пирог, а постараться сделать его побольше.

**Ошибка 4. Слишком настойчивые поиски точек соприкосновения**

Считается, что переговоры позволяют преодолеть различия между людьми, а значит, нужно искать то общее, что их объединяет, и таким образом достигать взаимовыгодных соглашений. В общем это правильно, но часто переговорщики не замечают, что именно благодаря различиям между сторонами удается обнаружить возможность для заключения сделки.

Вспомним конфликт по поводу плотины. Решение было принято не потому, что у фермеров, «зеленых» и компании нашлись общие интересы, а потому, что они преследовали разные цели. Точно так же Египет и Израиль вели переговоры о Синайском полуострове, стоя на диаметрально противоположных позициях относительно линии границы. Но когда участникам переговоров удалось более широко взглянуть на проблему, то оказалось, что у них совершенно разные интересы и цели: у израильтян на первом месте стоял вопрос безопасности, у египтян — суверенитета. В результате стороны договорились о создании демилитаризованной зоны под египетским флагом. Благодаря различиям в интересах или приоритетах каждый может получить то, что ценит превыше всего, причиняя наименьший ущерб другой стороне.

Даже если вопрос относится, казалось бы, исключительно к экономической сфере, различия позволяют найти выход из тупиковых ситуаций. Рассмотрим сложные переговоры между руководством и инвесторами небольшой технологической компании, с одной стороны, и крупным стратегическим покупателем, который настаивал на более низкой цене, чем установили продавцы, — с другой. Изучение ситуации показало, что на самом деле покупатель готов был заплатить больше, но боялся таким образом спровоцировать резкое повышение цен на быстро растущем рынке, на котором он собирался сделать еще несколько приобретений. В конце концов стороны договорились о продаже компании за весьма скромную цену, о чем их стараниями узнали все группы интересов. Но на самом деле сделка предполагала сложную систему выплат, и продавец должен был получить гораздо большую сумму, но не сразу, а в несколько этапов.

Выгоду можно извлечь и из различий в прогнозах. Представим себе предпринимателя, который весьма оптимистично рисует перспективы своей быстро растущей компании, и вероятного покупателя этой компании, который более скептично смотрит на ее будущее. Как бы хорошо ни начались переговоры, в конце концов разногласия в оценке потенциала компании обязательно проявятся и стороны так и не смогут договориться о цене. Для мудрого переговорщика расхождение в понимании перспектив не станет непреодолимым препятствием, наоборот, он обязательно воспользуется этим обстоятельством. Например, покупатель сразу после подписания договора выплачивает оговоренную часть цены, а позже делает еще один платеж, размеры которого будут зависеть от показателей компании. Возможно, такая выплата, особенно если ее дополнить соответствующими мерами стимулирования и мониторинга, покажется весьма привлекательной для оптимистично настроенного продавца и вполне приемлемой для осторожного покупателя. Согласившись на условия сделки, продавец продемонстрирует уверенность в будущем своего бизнеса. Как бы то ни было, сторонам выгоднее согласиться на сделку, чем отказаться от нее.

Полезными оказываются многие различия. Скажем, сторона, которая не боится рисковать, может «застраховать» более осторожную. Более нетерпеливый партнер получает часть денег сразу, а тот, кто готов подождать, — спустя какое-то время, но зато значительно большую сумму. Разные структуры издержек или прибыли, налоговые статусы или нормативные соглашения — все это становится источником выгоды для обеих сторон, если действовать с умом. Именно поэтому выявлять и тщательно анализировать различия не менее важно, чем находить точки соприкосновения. Ведь если бы у всех нас совпадали интересы и убеждения, если бы мы одинаково относились к риску и времени, активам и т.п., то и обсуждать на переговорах нам было бы нечего. Общие цели помогают достичь согласия, но двигателем сделки все-таки оказываются различия. А чтобы их обнаружить, их нужно активно искать.

**Ошибка 5. Пренебрежение запасными вариантами**

Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон в своей книге «Переговоры по-гарвардски» ввели термин «лучшая альтернатива соглашению» (BATNA — best alternative to a negotiated alternative). Он подразумевает запасные сценарии развития событий, то есть действия, которые предпримет участник переговоров, если обсуждаемые условия покажутся ему неприемлемыми: например, отказ от переговоров, создание патовой ситуации, поиск другого потенциального покупателя, заключение нового союза, решение проблемы своими силами без привлечения внешних ресурсов, обращение в суд. Сделка состоится, только если ее условия выгоднее, чем «лучшая альтернатива соглашению». А значит, чтобы заключить договор, оба партнера должны искать более приемлемые, чем «лучшая альтернатива соглашению», варианты действий.

Запасные сценарии — важный инструмент ведения переговоров. Считается, что выигрывает на переговорах тот, кто умеет торговаться. Однако часто жизнь доказывает обратное: готовность отказаться от сделки и действовать по запасному сценарию — мощное оружие. Чем более сильными и надежными эти варианты кажутся вам и вашему партнеру, тем более убедительно прозвучит ваша угроза прекратить переговоры и тем больше у вас шансов добиться выгодных условий. По мнению Роджера Фишера, это становится особенно очевидным, если задать себе такой вопрос: что лучше всего иметь при себе в качестве последнего аргумента при обсуждении своей зарплаты с начальником — пистолет или приглашение на хорошую работу от конкурента вашей компании? Нужно оценивать не только свои запасные варианты, но и альтернативы другой стороны, и тогда, вероятно, вы увидите новые возможности. Известен такой случай. Британская компания хотела продать свое отстающее подразделение чуть дороже стоимости его обесценившихся активов ($7 млн). Выяснив, что два потенциальных покупателя жестко соперничают в других отраслях, продавец решил воспользоваться этим. Действительно, каждый готов был переплатить, лишь бы подразделение не досталось конкуренту. Компания постаралась, чтобы покупатели узнали о планах друг друга, и умело разжигала их интерес к покупке. В результате ей удалось продать подразделение за $45 млн.

Переговорщикам следует также помнить, что по неосмотрительности можно лишиться запасных сценариев. Однажды я видел, как это произошло в канадской химической компании, решившей продать крупное, но непрофильное подразделение, чтобы срочно получить необходимые средства. Гендиректор поручил своему заместителю начать переговоры о продаже подразделения по самой высокой цене. Вероятным покупателем оказалась австралийская компания, глава которой был школьным другом канадского гендиректора. Австралийцы дали понять, что заинтересованы в сделке, но руководство сейчас занято неотложными делами и, если продажу подразделения отложат на полгода, топ-менеджменту будет поручено заключить сделку. Два гендиректора заключили соответствующее соглашение. Остается лишь пожалеть заместителя канадского гендиректора, которому пришлось согласиться на условия австралийцев и полгода летать в Сидней и обратно, потому что у него не было запасных вариантов.

Чтобы добиться более выгодных условий, переговорщики нередко увлекаются тактикой, но забывают о «лучших альтернативах соглашению» — своих и партнера. Однако главное на переговорах — сделать правильный выбор между сделкой и запасными вариантами. Потенциальная сделка и «лучшие альтернативы соглашению» должны работать вместе, словно лезвия ножниц, разрезающие лист бумаги.

**Ошибка 6. Неумение учитывать субъективность восприятия**

Обе стороны, даже если ясно видят суть обсуждаемых на переговорах проблем, не решат их, пока не поймут взаимные интересы, не узнают про запасные варианты и т. д. Но и этого недостаточно: словно пилот, теряющий ощущение высоты ночью или во время грозы, переговорщик может совершить серьезные ошибки, виноваты в которых будут некоторые особенности психологии восприятия (см.: Роберт Робинсон «Ошибки в социальном суждении: влияние на переговоры и разрешение конфликтов. Часть I: Искаженное восприятие информации»; Robert J. Robinson. Errors in Social Judgment: Implications for Negotiation and Conflict Resolution. Harvard Business School, 1997).

**Зависимость от роли.** Человеку свойственно в выгодном свете видеть самого себя и субъективно трактовать информацию о себе. Это подтверждает эксперимент, проведенный учеными из Гарварда. Группе руководителей, которых произвольно разбили на две команды — покупателей и продавцов, предоставили финансовые данные о двух компаниях, одна из которых хотела купить другую. После того как испытуемые изучили материалы, их попросили назвать цену продаваемой компании. Экспериментаторы особо подчеркивали, что их интересует именно личное мнение участников эксперимента и им не важно, какую цену те отстаивали бы на переговорах. «Продавцы» оценивали стоимость компании примерно в два раза выше, чем «покупатели». На самом деле оснований для такого расхождения в оценке стоимости не было — оно объяснялось лишь тем, что испытуемые воспринимали ситуацию в зависимости от своей роли.

Очень опасно, если роль, которую вы исполняете, хоть в чем-то сказывается на вашей субъективной позиции: так можно сорвать сделку. Допустим, по мнению истца, требующего компенсацию в размере $1 млн, вероятность его победы в суде составляет 70%, а по мнению ответчика — лишь 50%. Следовательно, при внесудебном урегулировании тяжбы истец будет рассчитывать, что в случае передачи дела в суд он получит $700 000, а это существенно больше, чем $500 000 — сумма, в которую оценил свой вероятный проигрыш ответчик. Если одна из сторон готова рискнуть и пойти до конца, то, учитывая значительное расхождение в оценках, внесудебное урегулирование станет невозможным. Ролевым искажением восприятия объясняется непримиримая позиция, которую Microsoft заняла в недавней тяжбе с министерством юстиции США. Очевидно, компания преувеличила свои шансы на победу в суде. Но, похоже, и компания Arthur Andersen слишком оптимистично оценила свою позицию, когда арбитражный суд рассматривал вопрос отделения ее от Andersen Consulting (нынешняя Accenture). Чрезмерная уверенность в собственной непогрешимости — весьма распространенная ошибка.

**Предвзятость.** Мы то и дело неправильно воспринимаем очень важную для нас информацию, но еще чаще ошибочно оцениваем другую сторону, особенно во время конфликта. Механизм невольного возвышения себя (представление о себе как о человеке более талантливом, честном и морально устойчивом) и принижения противника хорошо изучен. Мы искаженно видим позицию другой стороны и не понимаем истинного масштаба проблемы. Это особенно ярко проявляется при конфликтах партнеров по бизнесу или супругов. Предвзятость еще опаснее, если в противостояние вовлечено множество людей, как в конфликтах между израильтянами и палестинцами, сербами и боснийскими мусульманами, католиками и протестантами в Северной Ирландии.

Предвзятость в конечном счете воздействует на окружающих. Это тоже подтверждается исследованиями: ожидания преподавателя сказываются на студентах, диагноз психиатра — на больном, мнение лидера команды — на всех игроках. Если один из участников переговоров убежден, что другой, занимая прямо противоположную позицию, не пойдет ни на какие уступки, то этот другой в конечном счете именно так себя и поведет и шансов достичь конструктивного соглашения останется гораздо меньше.

Если обнаруживается все больше разногласий и конфликт разгорается, умудренный переговорщик предвидит, что обе стороны будут неадекватно воспринимать друг друга. Люди менее опытные в таком случае недоумевают, их возмущает нежелание партнеров идти на уступки — они не осознают, что и сами начинают предвзято воспринимать ситуацию. Как не угодить в ловушку предвзятости? Полезно хотя бы просто видеть ее. Помощь могут оказать и не затронутые конфликтом сторонние наблюдатели: у них больше шансов адекватно оценить ситуацию. Ценные сведения вы получите, если попросите доверенных сотрудников максимально объективно представить позицию другой стороны. Несколько лет назад, помогая одному клиенту подготовиться к трудным переговорам, я посоветовал составить подробное «досье» на себя и партнера по переговорам, а также провел ролевую игру: члены его переговорной команды отстаивали интересы другой стороны. Топ-менеджеры моего клиента написали о себе длинное, красноречивое и убедительное «эссе», а для будущего партнера — короткий, сухой текст: в нем были изложены главным образом причины, по которым тот должен принять их доводы. Таким образом, они не только были полностью поглощены собственными проблемами и помнили лишь о своих целях (ошибка 1), но и пристрастно воспринимали себя и партнера (ошибка 6). Чтобы как следует подготовиться к переговорам, им пришлось хорошо изучить своего конкурента и сверить собственное мнение с мнением беспристрастных экспертов.

**К вершинам мастерства**

Итак, вы узнали об основных ошибках, совершаемых большинством переговорщиков, и хорошо поняли свою главную задачу. Обстоятельно изучили интересы всех сторон, не ограничиваясь при этом вопросами цены или выяснением сути позиций. Обнаружили не только точки соприкосновения, но и расхождения, которые позволят сформулировать устраивающие всех условия сделки, предусмотрели запасные варианты. Сделали все от вас зависящее, чтобы избежать предвзятости. Постарались понять точку зрения партнера и изменить ее таким образом, чтобы он по собственному желанию выбрал то, что нужно вам.

Но все равно вы можете допустить множество промахов. Незнание культуры, раздражающая манера поведения, невольное проявление неуважения или необязательности, недопонимание, неудачный выбор времени, чрезмерная открытость или закрытость, неверно составленная повестка дня, плохое планирование, неправильный выбор партнера по переговорам — вот лишь часть вероятных ошибок. Даже если вам удастся не совершить ни одну из них, вас могут подстерегать другие опасности: отсутствие гибкости, неумение идти на уступки.

Лучшие переговорщики стараются широко смотреть на главную проблему и ее решение. Они интуитивно чувствуют, когда появляется возможность для достижение согласия, сами определяют правила игры и сами же направляют ее ход.

Чтобы удовлетворить все свои интересы, они так влияют на выбор другой стороны, что она принимает нужное им решение. Как писал французский дипломат XVIII века Франсуа де Кальер, «высшее искусство — заставить любого человека подарить вам то, чем он дорожит больше всего».

По мере развития искусства переговоров несколько поколений ученых углубляли наши знания об этом процессе. В 1950—1960-х годах они выделили элементы жестких переговоров, которые идут по принципу «победа — поражение». Они рассказали, как устанавливать агрессивные цели, c самого начала энергично отстаивать свои интересы, идти на уступки только в крайнем случае, пускать в ход угрозы, блефовать и не менять свою позицию, при этом не заводить переговоры в тупик и не провоцировать враждебность партнера. К началу 1980-х годов, после выхода книги Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Переговоры по-гарвардски», в которой они сформулировали революционный принцип «победа — победа», фокус сместился с борьбы за долю «пирога» к достижению согласия за счет примирения глубинных интересов. Говард Райффа в своей книге «Искусство и наука переговорщика» (Howard Raiffa, The Art and Science of Negotiation. Belknap Press of Harvard University Press, 1982) предложил свой рецепт: делать «пирог» больше и справедливо делить его. В книге Дэвида Лакса и Джеймса Себениуса «Менеджер как переговорщик» (David Lax, James Sebenius. Manager as Negotiator. Free Press, 1987) даются рекомендации, как с пользой для дела устранить противоречие между сотрудничеством, необходимым для успеха переговоров, и соперничеством, без которого невозможно достичь своей цели. В 1990-х годах появилась работа «Рациональные переговоры» Макса Базермана и Маргарет Нил (Max Bazerman, Margaret Neale. Negotiating Rationally. Free Press, 1992), объединившая бихевиористские исследования (описание процесса переговоров) и теорию игр (предписывающую, как должны вести себя разумные участники переговоров). Этот труд позволил по-новому взглянуть на переговоры самых разных типов. Бизнес-школы, где преподают теорию ведения переговоров, всегда отдавали должное подобным идеям, но, поскольку в последнее время эти идеи завоевывают все большую популярность, их теперь обязательно изучают по программе MBA, в том числе в Гарвардской школе бизнеса. Умение вести переговоры становится уже не особым навыком, необходимым для заключения крупных сделок и улаживания споров, а образом жизни талантливых руководителей.

Во время своей третьей и последней избирательной кампании на президентских выборах 1912 года Теодор Рузвельт ездил по стране в агитационном поезде, и его помощники предполагали на каждой станции раздавать избирателям элегантную брошюру — написанную им «Исповедь» с портретом автора на обложке.

Когда уже было напечатано около трех миллионов экземпляров брошюры, кто-то из членов избирательного штаба разглядел под портретом небольшую подпись: «Фотостудия Моффетта, Чикаго». Права на фотографию принадлежали Моффетту, и использование ее без разрешения могло довольно дорого обойтись штабу Рузвельта — до одного доллара с каждого экземпляра. Времени на перепечатку тиража уже не было.

Что оставалось делать? Отказаться от брошюры? Но это отрицательно скажется на поддержке избирателей. Раздавать ее как ни в чем не бывало? А вдруг прямо перед выборами разразится скандал, и бюджета кампании не хватит на его урегулирование? Члены штаба поняли, что нужно разговаривать с Моффеттом. Они провели в Чикаго расследование и узнали, что Моффетт, несмотря на занятие фотографией, признанным мастером не стал, ему довольно много лет, он собирается отойти от дел и очень озабочен своим финансовым положением.

Эта информация напугала членов избирательного штаба, и они обратились к руководителю кампании Джорджу Перкинсу, бывшему партнеру Дж.П. Моргана. Недолго думая Перкинс отправил Моффетту телеграмму: «Мы хотим распространить несколько миллионов брошюр с фотографией Рузвельта. Это будет отличная реклама для вашей студии — сделанную в ней фотографию мы напечатали на обложке. Сколько вы готовы заплатить нам за это? Просим ответить как можно быстрее». Моффетт ответил быстро: «Мы никогда еще этого не делали, но я готов заплатить вам $250». Говорят, Перкинс не стал торговаться и сразу же согласился на предложение фотографа.

Конечно, Перкинс обвел Моффетта вокруг пальца и его поступок вызывает вопросы этического характера, хотя этот пример интересен другим: он показывает, как можно устанавливать рабочие отношения. Но почему другим членам избирательного штаба эта проблема показалось столь сложной? Они не разглядели того, что сразу же увидел Перкинс, потому что были слишком поглощены собственными проблемами. Они боялись проиграть выборы и потерять $3 млн, у них не было времени для маневра и средств на удовлетворение возможных требований Моффетта. Если бы они не допустили ошибку 1, а попытались посмотреть на дело с точки зрения Моффетта, то поняли бы, что он даже не подозревает о существовании проблемы. Тактический гений Перкинса заключается в том, что он блестяще решил главную задачу переговорщика — повлиять на собеседника так, чтобы тот по собственному желанию сделал нужный вам выбор.

Боязнь финансового скандала парализовала членов избирательного штаба. Им казалось, что Моффетт обязательно попытается заработать на их страхе проиграть выборы. Напротив, Перкинс избежал ошибки 5 и понял: нужно изменить представление Моффетта о своих (на его взгляд, очень сильных) перспективах и запасных вариантах избирательного штаба (очень слабых). Перкинс даже не рассматривал вопросы цены и позицию Моффетта и не искал точек соприкосновения с ним (то есть не совершил ошибок 2, 3 и 4) — он решил сыграть на интересах Моффетта и предложил ему оценить стоимость его рекламы и признания. Если бы Перкинс вел жесткие переговоры о цене, то наверняка потерпел бы поражение.

Рискованно и этически небезупречно? Да, но Перкинс выбирал между катастрофой и возможностью ее избежать. А получил бы Моффетт $3 млн, если бы избирательный штаб заметил оплошность неделей раньше? Трудно сказать, но этот исторический случай, который я сильно приукрасил, показывает, как переплетаются ошибки, тактика и этика переговорщиков.

**Об авторе. Джеймс Себениус (James K. Sebenius)** — преподаватель теории переговоров и делового администрирования по программе Гордона Доналдсона в Гарвардской школе бизнеса, где по его инициативе была основана кафедра теории переговоров.

# Как правильно вести переговоры? 10 работающих советов

Переговоры – важнейшая часть любого делового партнерства. От качества проведенных переговоров во многом зависит дальнейшая работа с клиентом или поставщиком, и именно на этом этапе определяются главные условия сотрудничества.

С психологической точки зрения каждый из нас – уникальная личность. У нас есть своя жизненная позиция, взгляды и предпочтения. Тоже самое относится и к человеку, как к контрагенту в процессе сделки. Директор, менеджер, финансист и другие должностные лица представляют конкретную фирму, которой нужны конкретные условия. Частного клиента, в свою очередь, интересует определенный товар, в определенном количестве. Людям, с которыми вы будете вести переговоры нужна конкретика – это важно. Но наряду с ней существуют стандартные приемы ведения переговоров. Их можно рассматривать, как некий шаблон, в хорошем значении этого слова. Эти правила сформированы на основе таких факторов, как деловая этика и психоанализ, поэтому их эффективность вряд ли стоит подвергать сомнению.  
  
**Итак, правила успешных переговоров включают в себя следующие пункты:**

1. **Подготовка.** Вы должны четко понимать цель переговоров еще до их непосредственного начала. В идеале разбить эту цель на три пункта: планируемый результат, приемлемый и нежелательный. Для каждого из них необходимо иметь собственную стратегию поведения, которая пускается в ход еще до того, как результат будет достигнут. Допустим, вы видите, что разговор идет не в то русло, и вы не можете прийти к общему знаменателю с собеседником. Воспользуйтесь приемами, которые дадут возможность выйти из ситуации.
2. **Представление.** В начале разговора дайте партнеру четко понять, кто вы, от какой компании вы действуете и с какой целью пригласили его на эту беседу. Это поможет избежать многих вопросов в дальнейшем. Неформальное отступление имеет смысл, если вы действительно умеете общаться на отвлеченные темы. Если же разговор «о погоде» делается постольку поскольку, неискренне, он будет лишь во вред, т.к. станет бесполезной тратой времени. Которого у многих деловых людей просто-напросто не хватает. Лучше переходить сразу к сути.
3. **Взаимопонимание.** Безусловно, в процессе переговоров вы должны отстаивать, прежде всего, свои интересы. Но не лишним будет взглянуть на разговор со стороны собеседника. Это поможет вам лучше понять, какие плюсы своего предложения вы можете для него подчеркнуть. Умейте слушать и слышать чужую позицию.
4. **Антураж и внешний вид (для «живых» переговоров).** Позаботьтесь о том, чтобы переговоры проходили в подходящем месте, там, где никто не будет вам мешать. Если это офис, его обстановка должна настраивать на деловой лад. Закройте дверь (но не запирайте) и позаботьтесь о том, чтобы вам никто не мешал. Если это кафе, постарайтесь подобрать уютное заведение. Не приглашайте участвовать в переговорах лиц, чье присутствие на них необязательно. Контролируйте время переговоров, не затягивайте их, но и не смотрите на часы каждые 5 минут, это признак плохого тона и вашей недостаточной заинтересованности в сделке. Что касается внешнего вида – в нем должна присутствовать аккуратность. Вы проводите деловую встречу и должны выглядеть соответствующе.

Справедливости ради, стоит отметить, что по этому пункту все сугубо индивидуально. Нередко люди, продвигая свой товар или услугу, создают себе такой внешний вид, чтобы их собеседник первое время не может понять, с кем он вообще ведет разговор. Это дает возможность играть первую скрипку именно в плане делового общения, пока другая сторона уделяет время изучению тебя, как личности. Но тут на тоненького. Важно не переборщить, т.к. излишняя экспрессивность в стиле может дать и в корне обратный результат – человек изначально не увидит в вас серьезно настроенного партнера.

1. **Положительный характер беседы.** И вы, и ваш собеседник, заинтересованы во взаимовыгодном сотрудничестве. Это ведь хорошо, не правда ли? Демонстрируйте свой позитивный настрой. Но не с помощью «дежурной» улыбки или подхалимства, а так, чтобы эмоции были искренними. Рассказывайте о перспективах сотрудничества с чувством, с блеском в глазах. Если вы не кривите душой, поддерживать такой тон будет очень легко. Но при этом держите дистанцию. Возможно, в будущем вы и собеседник станете лучшими друзьями, но в данный момент вы – представители разных деловых сторон, каждая из которых отстаивает свои интересы.
2. **Однозначность.** Если речь идет о финансовом партнерстве, условий оплаты товара и т.п. моментов, нужно, чтобы все они были четко оговорены, а затем прописаны в договоре и не подвергались двойной трактовке. Подписывать документ, естественно, сразу не стоит. Почему – см. примечание над этим пунктом.
3. **Главное – детали.** Не поняли, что означала та или иная фраза из уст партнера? Не поленитесь задать ему уточняющий вопрос. Сомнения, неуверенность и т.п. чувства необходимо либо подтверждать, либо развеивать. Уточняющие вопросы в данном случае – самый лучший способ.
4. **Соблюдайте баланс.** Между «добрым и злым полицейским». Еще один важный фактор того, как вести переговоры о сотрудничестве. Здесь, как и в бою, силен не тот, кто атакует, а тот, кто держит удар. Свои позиции необходимо отстаивать не за счет отказов, споров и другого негатива. Важно продемонстрировать профессионализм. И тогда партнер лояльнее будет относиться к предложенным вами условиям.
5. **Держите слово.** Раз уж мы проверяем партнера на честность и порядочность, можно быть уверенными, что он сделает то же самое. Обещайте только то, что можете гарантировать. Соблюдайте обещания. Точнее, даже не обещания, а обязанности согласно будущему договору. Иначе вас будет ожидать уже не только моральная, а и административная (а порой и уголовная ответственность). Плюс ко всему это ваша репутация. Не позвольте ей пострадать.
6. **Грамотное завершение беседы.** По факту переговоров стороны должны прийти к совместному итогу. Это может быть компромисс, предварительная договоренность, иногда – категорическое несогласие сторон друг с другом. Но нельзя оставлять переговоры незавершенными. Даже если они были всего лишь одним из этапов, после которого вам предстоят другие встречи, разговоры или переписки. Относитесь к ним, как к прочитанной главе, из которой необходимо сделать вывод. И, естественно, соблюдайте элементарную вежливость. Пожмите человеку руку (если это мужчина), улыбнитесь даме, пожелайте хорошего дня. Делайте это независимо от результата беседы.

ВАЖНО! Итог переговоров – не значит принятое решение. Вердикт о сотрудничестве нужно принимать, лишь обдумав в спокойной обстановке, обсудив со своими коллегами все то, о чем вы общались в процессе переговоров. Особенно, если собеседник предлагал вам варианты сотрудничества, о которых вы ранее не задумывались. Вам необходимо тщательно проанализировать это предложение, понять, устраивают ли вас озвученные условия. Возможно, стоит поискать подводные камни. Для того чтобы было проще разобраться, ведите записи во время переговоров. Если же согласиться на сделку во время самой беседы, можно стать жертвой личности с сильной харизмой, за счет которой вы будете сбиты с толку.

**Как вести переговоры с клиентом?**

Вышеописанные рекомендации относились к переговорам в целом. Теперь давайте рассмотрим несколько тезисов относительно того, какой линии придерживаться при общении с человеком, которому вы хотите что-либо продать. Неважно – это оптовый закупщик или розничный клиент. Для нас он в первую очередь – покупатель.

1. **Узнайте, что нужно клиенту.** Какой товар, в каком объеме, для каких целей (помним о конкретике). Получив данные сведения, дайте человеку понять, что вы можете реализовать его запросы.
2. **Опишите преимущества товара.** Желательно с цифрами. На сколько компонентов богаче его состав, до скольки раз это средство поможет сэкономить и т.п. Это позволит вам обосновать ту цену, которую вы хотите получить за товар.

ВАЖНО! Все преимущества вы должны понимать, прежде всего, сами. Только тогда вы сможете их обосновать и донести до покупателя.

1. **Если цена не устраивает клиента, не жалуйтесь** на то, что такая стоимость обусловлена затратами на производство, логистику и прочие статьи расходов. Покупателя это не интересует. Лучше еще раз подчеркните, какие выгоды он получает от приобретения. Желательно – финансовые. Если таковые действительно есть, человек с радостью заплатит вам разово, дабы сэкономить в дальнейшем. В отдельных случаях можно предложить скидку и специальные условия. Какие именно – просчитайте заранее, как и размер скидок.

Среди льгот может быть:

* бесплатная доставка при покупке определенного объема;
* возможность приобретения товара в рассрочку;
* дополнительные бонусы (3 товара по цене 2-х и т.п.).

Вариантов масса, главное, чтобы они были экономически целесообразны для вас. Если покупатель просит нереальную скидку, не бойтесь отказать ему. При этом обоснуйте свой отказ, скажите, что такие условия для вас просто-напросто нерентабельны. И предложите альтернативу.

**СОВЕТ:** Примеры успешных переговоров демонстрируют актуальность сравнений при озвучивании цены. «Эта книга стоит, как 10 чашек кофе», «Месячный платеж за автомобиль равен трем ужинам в ресторане» и т.п.

Главное – не начинайте разговор со стоимости. Сначала ознакомьте покупателя с товаром (или общим ассортиментом), перечислите его плюсы, а затем вежливо, но уверенно озвучьте цену. Уверенность – важный момент. Если клиент видит, что вы колеблетесь, он точно начнет торговаться. Произносите цифру так же уверенно, как и свое имя. При торге, если он все-таки имеет место, используйте то, о чем сказано в начале данного пункта. Но не торопитесь делать саму скидку, если клиент говорит о том, «как это дорого». Возможно, он просто ждет, что вы еще раз перечислите ему, почему товар стоит именно столько, сколько вы за него хотите.

1. **Не отчаивайтесь**, если человек отказался от покупки. Быть может, ему просто необходимо подождать до зарплаты или узнать условия и цены ваших конкурентов (особенно актуально для оптовых клиентов). Оставьте свои контакты и вежливо скажите, что в случае чего всегда будете рады сотрудничеству.

**Трудный клиент – кто он такой?**

Да, существует такая отдельная категория покупателей. Их многие не любят, но именно эти люди помогают продавцам понять слабые стороны своего бизнеса. Они представляют собой некий вызов, который необходимо принять, и преграду, которую необходимо обойти. При этом сами эти клиенты делятся на:

* грубиянов;

При общении с такими людьми главное не поддаваться на провокации. Соблюдайте спокойствие и уверенность. Грубость означает отсутствие иных аргументов, и когда человек поймет, что криками и обвинениями вас не пронять, он отступит сам. И весь его негатив останется при нем. А возможно, это просто эмоции, которым нужно не мешать выплеснуться. Если человек недоволен ценой, внешним видом товара – согласитесь с ним, используя речевые обороты по типу «Да, вы, безусловно, правы, но позволю себе уточнить…». И дальше, несмотря на эмоции, постарайтесь ему помочь.

* застенчивых и нерешительных людей;

Такой человек, как правило, не уверен в себе и в своем выборе. Его преследуют сомнения, которые вам необходимо нивелировать. Поддерживайте его, расширяйте, либо напротив, сужайте список вариантов для покупки. Здесь вдвойне важно подчеркнуть все плюсы товара. Если человек хочет посоветоваться с женой или начальством, предложите свою помощь в этом вопросе.

* «умников»

Клиент хочет продемонстрировать, что он знает ваш товар лучше, чем вы сами. Что же, в этом случае можно сыграть в его игру. Покажите, как вы восхищаетесь его компетентностью, не используйте резких возражений, если он критикует товар, а лишь предлагайте альтернативные аргументы. Здесь главное – найти компромисс. А здоровая дискуссия всегда идет на пользу обеим сторонам.

**Как вести переговоры по телефону?**

Для начала уточним – любая серьезная сделка требует личной встречи. Успешные телефонные переговоры – лишь один из этапов сотрудничества. Но и этот этап очень важный. Поговорим о нем.

**Клиент звонит первым**

Это уже означает, что у него есть вопрос, который нужно решить. Человек нашел ваши контакты, набрал номер, дождался ответа. Здесь ваша задача – вежливо поприветствовать его, представиться, узнать о проблеме. Это даст заряд определенному доверию, когда клиент будет понимать, что на другом конце провода тоже сидит живой человек, а робот-менеджер. Не обманите его ожиданий. Но при этом и дайте возможность убедиться в вашем профессионализме, поскольку звонящий далеко не всегда является экспертом в области товаров или услуг, ради которых, он вам, собственно, позвонил. Узнав о его предпочтениях, четко и лаконично озвучьте их своими словами и дайте возможность клиенту согласиться с вами. А затем сделайте предложение и договоритесь о встрече.

**Первым звоните вы**

В этом случае первоочередная задача – узнать, есть ли у человека время на разговор. Если нет, спросите, когда можно перезвонить, поскольку в данный момент занятый собеседник если и не положит трубку, то вряд ли уделит достаточно внимания вашему предложению.

Остальной скрипт общения с клиентом выглядит стандартно:

* Представляетесь;
* Узнаете о потребностях собеседника, уточняете их при необходимости;
* Делаете предложение;
* Договариваетесь о встрече.

Отдельные нюансы подбираются уже для каждой конкретной сферы.

Если ваш товар или услуга рассчитаны на представителей бизнеса, а не корпоративных клиентов, узнайте у собеседника, кто в компании уполномочен отвечать на предложения по типу ваших и свяжитесь с этим человеком. И далее действуйте по накатанной схеме: определение проблемы – ваш вариант ее решения – ценовые вопросы – подтверждение заинтересованности. И используйте необходимые маркетинговые ходы – давайте информацию о скидках и прочих выгодных условиях.

На практике ведение такое телефонных переговоров выглядит следующим образом (пример):

*– Добрый день, меня зовут …, я представитель компании …, мы занимаемся продажей канцелярских изделий . Есть ли у вас время для разговора?*  
*– Да, слушаю вас.*  
*– Скажите, вы пользуетесь бланками для печати налоговых документов?*  
*– Да, пользуемся.*  
*– То есть, для вас актуальна покупка таких документов?*  
*– Да, верно, а что вы хотите предложить?*  
*– Наша компания будет заинтересована в сотрудничестве по поставкам таких бланков для вас. Мы готовы обсуждать индивидуальную ценовую политику и условия сотрудничества.*

Дальше разговор пойдет сам по себе, если человеку действительно интересно ваше предложение. В случае отказа попытайтесь узнать его причину и предложить альтернативный вариант сотрудничества. Не стесняйтесь задавать вопросы и располагать собеседника к обратной связи. Только так вы сможете построить конструктивный диалог.

# Как правильно вести деловые переговоры с партнерами, инвесторами, клиентами

29.08.2018

Собираетесь на встречу с деловым партнером? Не хотите упустить крупного клиента? А может быть, ищете инвестора для своего интернет-магазина? Тогда прочитайте нашу статью и будьте во всеоружии!

**В этой статье мы расскажем, как подготовиться и вести переговоры с партнерами, инвесторами и клиентами.** Это совершенно разные ситуации, в которых мы советуем вам выбирать определенные тактики поведения. И лишь одно остается неизменным: безукоризненный внешний вид, вежливость и профессионализм.

**Подготовка к переговорам**

1. **Определите цель,** которую вы хотите получить в результате переговоров. Это может быть заключение сделки, нового договора, получение средств, соглашение о сотрудничестве. В процессе переговоров не позволяйте себе отступать от цели (возможны незначительные уступки, но не более).
2. **Подготовьте несколько вариантов развития переговоров** - в зависимости от того, какую линию будет гнуть собеседник (не забывайте, что у него тоже есть своя цель). Отрепетируйте их заранее, чтобы не попасть впросак.
3. **Позаботьтесь о внешнем виде.** Чем важнее переговоры, тем безупречнее вы должны выглядеть. Никаких футболок и шорт для мужчин (лучше деловой костюм или хотя бы рубашку с классическими джинсами) и декольте с мини - для женщин. Для прекрасного пола также необходим умеренный неброский макияж: боевой раскрас индейца не подходит. Начищенная обувь и ухоженные руки завершат ваш образ.
4. **Возьмите с собой необходимые атрибуты:** ежедневник и ручку - для записей, визитки и буклеты, презентацию в ноутбуке - для представления компании, бутылочку воды - промочить горло, бланки договоров - вдруг пригодятся! А вот телефон отключите, чтобы не отвлекаться.

**Совет:** **постарайтесь назначить встречу на вашей территории:** в офисе интернет-магазина. Это придаст вам уверенности. Если собеседник настаивает на нейтральной территории - кафе, например - выберите знакомое место. Если придется играть на чужом поле - подготовьтесь вдвое усерднее.

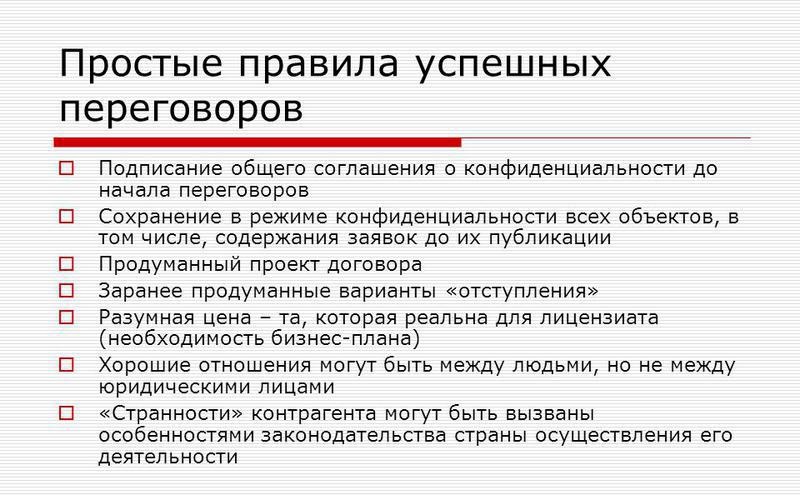


**Переговоры с партнерами**

Вашим партнером может быть новый поставщик, предприниматель из смежной тематики или просто заинтересованное лицо, с которым вы решили начать новый проект. Это игра на равных - оба партнера заинтересованы, как говорят, “во взаимовыгодном сотрудничестве”. Это значит, что никто никому ничего не должен, оба собеседника находятся в одинаковых условиях. От вас требуется соблюдение основных правил.

Итак, **правила успешных переговоров включают в себя следующие пункты:**

1. **Говорите четко, не вкладывайте в слова двойной смысл.** Вам понравится, если ваш потенциальный партнер будет говорить намеками и туманными фразами? Вот то-то же. Ведите себя так же: если сказали “А” - значит, это “А”, а не “Б” или “В”. Особенно тщательно придерживайтесь этого правила в письменных соглашениях. Можно, конечно, наставить в договоре звездочек и прописать половину условий мелким шрифтом, но захотят ли потом иметь с вами дело? Слухи в бизнес-среде расходятся быстро: не губите свою репутацию.
2. **Будьте честными**. Правдиво расскажите о своем интернет-магазине, опишите преимущества и недостатки, поделитесь перспективами и планами на будущее. Рассказывайте все, кроме состояния банковского счета :)
3. **Уточняйте.** Бывает, что собеседник сам выражается туманно, что-то недоговаривает или перескакивает с темы на тему. Не стесняйтесь переспрашивать и уточнять - возможно, в деталях собака и зарыта.
4. **Будьте вежливы.** Даже если ваш предполагаемый партнер ниже вас по социальному статусу, не допускайте сарказма и панибратства: будьте подчеркнуто корректны. Неизвестно, как повернется жизнь в дальнейшем: может быть, сегодняшний юнец ракетой взлетит вверх, а у вас, наоборот, дела пойдут не так гладко. Словом, помните про русскую пословицу “не плюй в колодец - пригодится воды напиться”.
5. **Не пытайтесь перетянуть одеяло на себя.** Есть мнение, что чем наглее вести себя на переговорах, чем активнее “продавливать” себе выгодные условия - тем лучше. В топку таких советчиков: так вы только заработаете репутацию хамоватого типа, с которым каши не сваришь. А слухи в бизнес-среде… ну, дальше вы поняли.
6. **Дружба - дружбой, а табачок врозь.** Опытные предприниматели говорят, что с друзьями и хорошими знакомыми нужно быть наиболее осмотрительными. Оно и правда: другу сложнее отказать, проще уступить и понадеяться на его порядочность. А результат может быть непредсказуемым. Доверяй, но проверяй!
7. **Делайте записи.** Это правило, кстати, характерно и для следующих разделов нашей статьи. Заведите привычку записывать на переговорах наиболее важные тезисы. Они пригодятся вам после встречи, когда вы будете подводить итоги. Да и в завершение переговоров не лишним будет проговорить основные моменты и уточнить, правильно ли вы друг друга поняли.



**Совет: не падайте духом, если найти надежного партнера получится не с первого раза.** Люди разные: у каждого свое видение ситуации, свои методы ведения бизнеса, свои ценности, в конце концов. То, что нормально для вашего собеседника, может оказаться неприемлемым для вас. Главное - найти человека, с которым вы будете на одной волне - из таких получаются самые лучшие партнеры!

**Переговоры с инвесторами**

Совсем другая ситуация: **вы зависимы от инвестора, а точнее - от его денег**. Мы уже писали о том, [как найти инвестора для интернет-магазина](https://www.insales.ru/blogs/university/kak-nayti-investora-dlya-internet-magazina). Осталось понять, **о чем же с ним говорить и как себя вести:**

1. **Не хвалитесь.** Инвесторы - серьезные дяди, они ведут переговоры постоянно и способны раскусить любое вранье. Представляете, сколько раз они слышали речи о том, что “у нас самый лучший стартап”, что “скоро мы обязательно раскрутимся” и “порвем рынок”? В лучшем случае такие разговоры вызовут усмешку, в худшем - с вами откажутся работать. Вам придется по-настоящему заинтересовать собеседника, чтобы получить желаемое - средства на развитие бизнеса.
2. **Не блефуйте.** Если у вас ноль начального капитала, отсутствуют единомышленники и партнеры, нет других инвесторов - так и скажите, возможно, ваша сила совсем в другом. Помните, что все слова проверяются - ни один инвестор не будет вкладывать деньги, не проверив стартапера под микроскопом.
3. **Давайте конкретику.** Не “миллионы оборота когда-нибудь потом”, а “мы выйдем на такой-то оборот через год: вот расчеты, вот бизнес-план”. Не “у нас [самые лучшие поставщики](https://www.insales.ru/blogs/university/kak-nayti-postavschika-dlya-internet-magazina)”, а “вот список наших поставщиков: вот договоры, вот обязательства, вот поручительства”. Не “мы работаем по всей России”, а “мы [осуществляем доставку](https://www.insales.ru/blogs/university/chetyre-osnovnyh-sposoba-organizatsii-dostavki-dlya-internet-magazinov) в такие-то города, вот список”. Ну и так далее.
4. **Говорите о преимуществах вашего бизнеса.** Что толку плакать, что дело идет плохо, налоги повышаются, [конкуренты одолевают](https://www.insales.ru/blogs/university/desyat-sovetov-po-ustraneniyu-konkurentov) - на прошлой неделе открылось еще пяток интернет-магазинов, и все по вашей тематике? Инвесторы прекрасно знают, как тяжело вести в нашей стране малый бизнес. Настройтесь на позитивный лад: расскажите, чем конкретно ваш магазин отличается от других и что конкретно вы делаете, чтобы оставаться на плаву.
5. **Не ругайте конкурентов.** Это для вас фирма “Рога и копыта” - прямой соперник, а для инвестора - всего лишь еще одна компания (а возможно, и больше: кто знает, может быть, инвестор сотрудничает и с ними тоже?). Если у вас есть гарантии, что вы уберете с рынка конкурента - так и говорите, подкрепляя доказательствами. Если есть конкурентные преимущества - скажите, какие. Бизнесмены оперируют цифрами, а не эмоциями. А еще лучше - подружитесь с конкурентами, проведите [кросс-маркетинговые акции](https://www.insales.ru/blogs/university/kross-marketing-dlya-internet-magazinov) и расскажите об этом инвестору.
6. **Не заискивайте.** Другая крайность - с самого начала переговоров принять подобострастный тон и во всем соглашаться с инвестором. Даже если ваш собеседник намного опытнее - ведите себя достойно. Проявите себя как настоящий бизнесмен: с честью отвечайте на неудобные вопросы, покажите свою компетентность и знание рынка, проявите лояльность к конкурентам.



**Совет: будьте честными, говорите всю правду** - это лучше, чем похвальбушки и неумеренное чувство собственной важности. Инвестор может подумать, что имеет дело с самоуверенным юнцом, и откажется вам помогать.

**Переговоры с клиентами**

Ура, на вашей улице перевернулся грузовик с клиентами! К вам обратился человек, который желает купить большую партию товаров - возможно, по оптовой цене. В любом случае это сотрудничество сулит выгоду, поэтому вам нужно встретиться и обсудить все детали. В какой-то степени ваша позиция в этих переговорах тоже зависимая: **если клиент крупный и перспективный, нельзя его упускать**. С другой стороны, он сам обратился к вам - значит, тоже заинтересован. А значит - будет большая игра, и только от вас зависит, станете ли вы победителем!

1. **Будьте вежливы.** Соблюдайте правила делового этикета: это покажет клиенту, что сервис в вашем интернет-магазине отличный, и ему нечего бояться в дальнейшем. А вы - современный образованный руководитель, с которым приятно иметь дело.
2. **Говорите правду.** Не обманывайте, не говорите о своей сверхприбыли и VIP-клиентах, если таковых не имеется. Проверить это не так легко, но если обман вскроется - слухи в бизнес-среде распространяются со скоростью света.
3. **Блефуйте, но в меру.** Да-да, это правило работает и в обратную сторону. Даже если вы прыгаете от радости, что можете заполучить выгодного клиента, не показывайте ему этого. Конечно, говорить о том, что перед вашим офисом стоит очередь из других желающих, тоже не стоит: дайте собеседнику понять, что он единственный и неповторимый, в то же время тактично скажите, что бизнес идет отлично, и недостатка в клиентах нет.
4. **Узнайте потребности клиента.** Выясните, зачем ему нужно это сотрудничество, какие цели он преследует, почему выбрал именно вас. Так будет легче построить линию разговора и выбрать удачный тон.
5. **Расскажите о принципах работы вашего интернет-магазина, его** [**корпоративной культуре**](https://www.insales.ru/blogs/university/korporativnaya-kultura-internet-magazina)**.** К примеру, вы всегда [оформляете возвраты](https://www.insales.ru/blogs/university/vozvrat-tovara-v-internet-magazine) - даже если товары по закону можно не возвращать, вы идете навстречу клиенту. Или у вас есть другой отличительный знак - фирменная упаковка, презенты в подарок к заказу. Дайте полную информацию, чтобы не допускать неожиданностей в процессе работы.

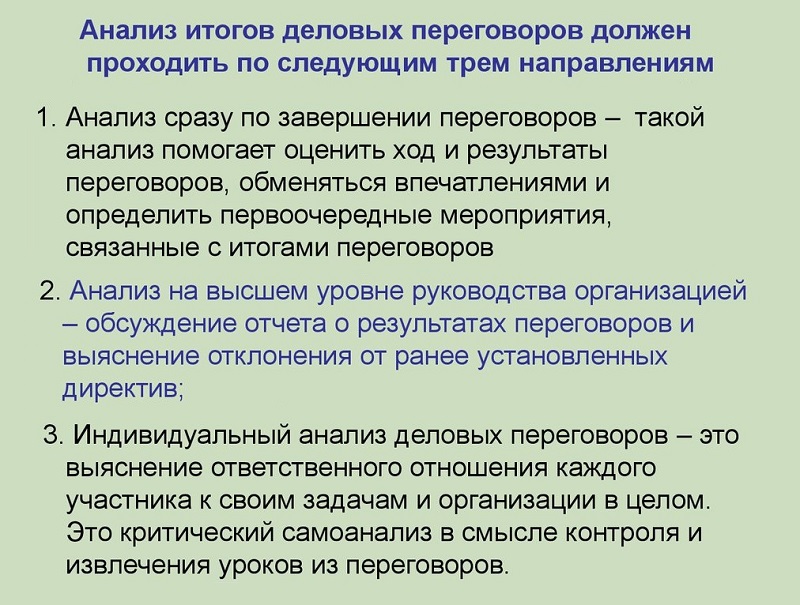


**Совет: берегите крупных клиентов,** порой именно на них держится весь бизнес в сфере e-commerce. Проводите [акции, распродажи](https://www.insales.ru/blogs/university/pravila-provedeniya-aktsiy-v-internet-magazine?utm_source=vk&utm_medium=post&utm_campaign=aktsiy-v-internet-magazine), делайте [скидки](https://www.insales.ru/blogs/university/skidki-v-internet-magazine), чтобы [сделать из случайных покупателей постоянных](https://www.insales.ru/blogs/university/prevraschaem-sluchaynyh-pokupateley-v-postoyannyh). Не позволяйте конкурентам переманить их!

**А что потом?**

Итак, переговоры состоялись. Вы ударили по рукам и договорились (не будем сейчас рассматривать случаи, когда соглашение не достигнуто). **Что теперь делать?**

1. Не подписывайте сразу договор, не начинайте новых проектов - **возьмите небольшой тайм-аут, чтобы еще раз все обдумать**. Прислушайтесь к интуиции - она поможет понять, стоит ли начинать дела с этим партнером. Задействуйте [сарафанное радио](https://www.insales.ru/blogs/university/sarafannoe-radio-dlya-internet-magazina) - наведите о человеке справки. Но и сильно не затягивайте - запал может догореть, а партнер - передумать. Два-три дня вполне достаточно!
2. **Напишите собеседнику электронное письмо, в котором поблагодарите за встречу,** еще раз отразите главные моменты и выразите желание скорее начать сотрудничество. На всякий случай пропишите цифры, о которых шла речь на переговорах (сумма вложений, количество единиц товара и так далее) - вдруг собеседник понял что-то не так? Если вдруг он не отвечает - подождите денек-другой и вновь напомните о себе. Если опять тишина - лучше отступить, чем навязываться. Все бывает: ваш собеседник мог и передумать.
3. **Когда начнете сотрудничество, выполняйте свои обещания.** Вы же не зря делали записи: периодически поднимайте их и не отклоняйтесь от заданного курса. Не нарушайте договоренности - иначе слухи в бизнес-среде… ну и далее по тексту.



**И напоследок**

Удачно провести деловые переговоры - это лишь начало долгого сотрудничества. Теперь все зависит только от вас (ну и еще от партнера). Удачи в продвижении!

# Краткий курс переговоров

**Как завоевать друзей и не быть бараном**

Москва, лето, переговорная комната. Молодой продажник возится в проводах от проектора.

В комнате из-за кондиционера градусов 15, но от напряжения у юноши мокрые ладони, а из-под мышек расползаются темные мокрые пятна. В комнату входит молодая женщина.

— Простите за опоздание. Меня зовут Елена, старший специалист отдела закупок. Мой руководитель Ольга не могла сегодня прийти, поэтому вы будете говорить со мной.

Он протягивает холодную мокрую руку. Ее рука теплая и твердая. Они садятся, он отодвигает лежащие на столе пыльные провода. Пыль скатывается комками на мокрых пальцах.

— Итак, вы поставляете тренажеры для спортклубов. Расскажите, почему нам стоит сотрудничать с вами?

Он начинает говорить, но в горле сухо. Он наливает воду из бутылки в стакан, руки трясутся.

— Простите, я должна предупредить, что у меня на эту встречу 20 минут. Если у вас есть какая-то презентация, то давайте ускоримся.

Теперь он чувствует капли пота на лбу и затылке.

— Да, Елена, очень приятно. Наша компания является эксклюзивным поставщиком спортивного оборудования. С двухтысячного года мы поставляем…

Она набирает сообщение в телефоне.

— Хорошо. У вас есть какое-то коммерческое предложение, или презентация, или каталог?

— Да, конечно, вот только не могу подключить…

— К сожалению, мне нужно идти. Пришлите вашу презентацию по почте, пожалуйста, и мы вам перезвоним в случае заинтересованности.

— А на какой адрес?

— На инфо собака спортпрофи точка ру.

Она выходит. Эта фирма, конечно же, ничего не купит, и дело тут не в потных подмышках. Этот продажник мог быть самым потным на свете и все продать, если бы он знал секрет. И пока Тинькофф-бизнес готовит к выходу [свою неувядающую книгу для предпринимателей](https://journal.tinkoff.ru/basic-law/), мы подрезали у них эту главу о переговорах.

**Классическая схема продажи**

Начнем с классики. Открываете любую книгу по переговорам — и там вам показывают примерно одни и те же этапы ведения переговоров с кем угодно.

**Определить ЛПР.** Узнать, кто в компании принимает решение по вашим закупкам, выйти на него и не тратить время на челядь. Не вести переговоры с менеджером, который ничего не решает.

**Установить контакт.** Прежде чем переходить в наступление, нужно разрядить обстановку. Рассказать анекдот, прокомментировать трафик. Цель — расслабить оппонента, чтобы между вами установились более доверительные отношения. Так клиенту будет сложнее отказать.

**Рассказать о себе.** Когда оппонент расслаблен и благостно настроен, наконец-то рассказываем ему, какой у нас замечательный продукт и какие у него конкурентные преимущества. Важно показать продукт в таком свете, чтобы конкуренты померкли и застеснялись своих никчемных продуктишек, а клиент, ослепленный блеском нашего предложения, попросил темные очки и стакан колодезной водицы.

Для этого этапа продажников обучают выглядеть дорого, говорить уверенно, показывать яркие слайды и делать из презентации небольшое шоу со сторителлингом, нейролингвистическим программированием и прочей криптохиратоманией.

**Отработать возражение.** Когда оппонент отойдет от шока, ему в голову наверняка придут возражения: нам это дорого, нам это не нужно, у нас такое уже есть. Классическая школа переговоров учит безжалостно подавлять эти возражения точечными бомбардировками. Есть даже готовые приемы, как отрабатывать эти возражения. Например: «Да, это не самый дешевый продукт, но благодаря пятилетней гарантии цена владения в год будет всего лишь… А это гораздо дешевле, чем…».

Упражнение повторяется, пока у покупателя не кончатся рациональные аргументы, чтобы вам возразить.

**Закрыть сделку.** Теперь важно не дать клиенту сорваться. Опасность в том, что клиент может сейчас предварительно согласиться на эмоциях, а потом в спокойной обстановке начать думать. Чтобы этого не допустить, клиента просят что-нибудь подписать, внести предоплату или как-то еще закрепить обязательства, пока он тепленький.

У классической схемы могут быть вариации, но принципиально нас всегда учат логике: узнай клиента, покажи продукт, сними возражения и продай. И эта схема, безусловно, работает: ею пользуются продавцы по всему миру, сделки закрываются, все счастливы.

**Что не так с классической схемой**

У классической схемы переговоров есть две проблемы, которые мешают ей быть во много раз эффективнее, проще и надежнее.

**Борьба.** Классическая схема — это схема противостояния, в которой вы должны победить клиента. А хорошие долгосрочные отношения — это отношения партнеров, а не победителей и побежденных.

**Близорукость.** Классическая схема переговоров рассчитана на то, чтобы побеждать клиента прямо сейчас, пока он тепленький в торговом зале. Будет ли клиент доволен покупкой, не пожалеет ли потом и вернется ли к нам — переговорщика не волнует. Он должен продать сейчас и перейти к следующему клиенту.

Это еще может работать в розничной торговле: там сделки совершаются мгновенно и часто расположение магазина, цена и ассортимент важнее, чем работа продавца. Даже если человек разочаровался в покупке, он может не перестать ходить в этот магазин — может быть, он тут живет близко.

Другое дело — в корпоративных переговорах, где сделки идут долго и требуют усилий многих людей. Можно ли рассчитывать на нормальное долгосрочное сотрудничество с клиентом, который чувствует, что вы его прогнули? Пройдет ли согласование такой договор? Будут ли менеджеры сотрудничать?

Гораздо лучше, когда ваш клиент кровно заинтересован в сделке.

**Переговоры по Кэмпу**

Помимо классической школы переговоров есть альтернативная — ее называют школой Джима Кэмпа, школой осознанных переговоров и разными другими словами. Вот ее главные постулаты в нашем вольном изложении.

**Заключать долгосрочные сделки.** Все переговоры направлены на то, чтобы клиент не пожалел о заключенной сделке ни сейчас, ни через год. Если мы знаем, что клиент может о чем-то пожалеть, мы должны его предупредить. Может быть, даже отговорить.

**Выяснять боли.** Первый вопрос на встрече должен быть не «Почему мы должны работать с вами?», а «Какие проблемы сейчас у вас есть?». Задача переговорщика не продать продукт, а выяснить подлинные потребности клиента, после чего придумать, как помочь их удовлетворить.

**Не «против», а «вместе».** Продавец должен занимать позицию, похожую на позицию партнера или тренера. У клиента есть проблема, он хочет ее решить, и мы ему в этом помогаем.

**Следить за собой, клиентом и обстановкой.** В переговорах важен контекст, ситуация и настроение людей: они враждебны или дружелюбны? Они с нами заодно или заняли оборону? Они хотят с нами говорить или просто терпят нас? У них есть время нас слушать или они спешат? И строить действия не исходя из своего скрипта, а по ситуации.

**Без нужды.** Приходя на встречу, переговорщик не должен испытывать нужду в заключении сделки. Сделка может состояться, а может и не состояться — и это нормально. Важно думать не о результате, а о поведении: понимает ли он боли клиента? Задает ли он нужные вопросы? Если все делать правильно, но при этом сделка не срастется — ничего страшного, будет другая.

Мы не будем претендовать на то, чтобы подробно объяснить все нюансы этой переговорной школы, но кое-что раскроем.

**Долгосрочное сотрудничество**

Любой человек, который считал воронку продаж, скажет вам: повторная продажа всегда выгоднее, чем продажа новому клиенту. Потому что нового нужно привлечь, с новым дольше договариваться, новые чаще отваливаются или просят вернуть деньги. Старый же вас уже знает, приходит сам, общаться с ним недолго, возвращать деньги он вряд ли будет.

Поэтому разумно строить работу так, чтобы клиенты захотели к вам возвращаться. А для этого нужно думать о пользе для них в долгосрочной перспективе. Если клиент подумает, что в этой фирме его надули, он уже чисто эмоционально не захочет сюда возвращаться.

Хорошие продавцы знают: если клиент покупает ерунду, лучше его остановить и отвадить от этой покупки. Прямо так и сказать:

Вы сейчас переплатите, потому что тут качество сборки на уровне средних моделей, а стоит он в два раза дороже. Есть вот такая модель, которая по качеству лучше, а стоит дешевле.

Я, конечно, могу вам оформить этот тур, но там очень высокий риск, что отдых будет испорчен. Да, это рекламировали по телевизору, но я там был лично, и я вам скажу, все не так радужно. Советую вам рассмотреть…

Вы сейчас купите дорогой смартфон, а у вас маленький ребенок. Он его разобьет. Каждый день у нас по три телефона от детей приносят, замена стекла будет стоить 10 тысяч. Надо либо брать чехол, либо брать модель, которую не страшно уронить. Вот, например…

Клиент, который чувствует заботу, придет к нам снова.

**Боль**

Рассмотрите три понятия: желание, проблема и боль. Вот на примере языковой школы.

**Желание** — это «было бы здорово научиться испанскому». Человек с таким желанием, скорее всего, даже не появится на пороге языковой школы. А если и появится, то сразу после новогодних праздников, исполнять свои цели на год. 1 февраля этот человек уже бросит занятия, потому что работа важнее.

**Проблема** — это, например, «я не говорю на испанском, но, если бы говорил, меня бы отправили в командировку в Испанию». То есть вроде человек страдает, но не очень. Человек осознает проблему: да, мол, упускаю карьерные возможности. Но видимо, ситуация еще не такая страшная, чтобы что-то предпринимать.

**Боль** — это проблема, с которой человек готов что-то делать. Например: «Меня отправляют на стажировку в Испанию, и если я не выучу язык за лето, то я там буду как баклан, не смогу работать и меня уволят».

Нетрудно догадаться, что лучше всего в переговорах узнавать клиентскую боль и работать только с ней, а не с хотелками и даже не с проблемами. Типичная проблема — когда переговорщик путает желания и проблемы с болью. Особенно это хорошо видно в активных продажах.

Продавец тренажеров спрашивает: «Согласитесь, ведь здорово иметь накачанный пресс?» Клиент отвечает: ну да, хорошо. Но очевидно, что, если у клиента нет такого пресса, значит, ему это было не настолько важно, чтобы заниматься им все эти годы. Даже если он сейчас купит этот тренажер, он не будет им пользоваться, тренажер окажется под кроватью, клиент ни перед кем не похвастается своей новой фигурой, не привлечет новых клиентов и вообще решит, что мы его надурили. А то и вернет товар.

Если на переговорах у вас просят скидку, одной из причин может быть отсутствие подлинной боли. Человек, у которого болит голова, не будет просить скидку на болеутоляющее — он просто за него заплатит и скорее выпьет (а то и купит самое дорогое, чтобы уж наверняка). То же с любой другой покупкой: если торгуются, значит, либо принцип такой — всегда торговаться, — либо не так-то уж им эта штука и нужна.

Хороший способ проверить боль — спросить, что будет, если клиент не получит то, о чем вы сейчас говорите. Вариант — как клиент сейчас живет без вашего продукта:

Слушайте, ну вот а что будет, если у вас через год будет такая же фигура, как сейчас?

Тут важно спрашивать без наезда, а с искренним интересом и заботой. Потому что правда интересно, почему клиент захочет тратить на вашу совместную работу время и силы, если это ему не особо-то и нужно.

Есть и другие способы узнать о боли, но все они начинаются с простых вопросов: «Почему вам это важно?», «Как это связано с вашей жизнью, основной работой?», «Почему вы хотите именно это?».

Тут важно быть чутким и иметь достаточный кругозор, чтобы найти несоответствия в словах клиента. Часто клиент может начать придумывать себе несуществующие боли или проблемы, чтобы не показаться дураком, и тогда выяснить настоящую боль будет трудно:

— Иван Петрович, зачем вам сайт?

— Ну, клиенты, привлечение…

— Ага, ага. А как вы сейчас привлекаете?

— Через госзакупки.

— Окей. Давайте представим, что этот сайт у вас есть, все по вашему заданию. Как он должен помогать вам в продажах?

— Ой, я не знаю. У всех есть сайт, и у меня тоже должен быть.

Мы только что узнали, что клиент не понимает, зачем ему сайт. Это серьезная проблема, надо копать.

**Можно делать и «хотелки», и «проблемы»**

Ничего не мешает делать проекты, в которых у клиента нет боли. Боль — это лишь мера участия клиента в проекте. Если нет боли, клиент может не уделять внимания проекту, а это значит, что нам придется работать в нем самостоятельно.

В розничной торговле люди очень часто покупают вещи не потому, что у них что-то болит, а потому, что им просто захотелось эту вещь. Но так как вещь после покупки не просит большого внимания, это и не проблема.

А вот если мы проводим тренинги, делаем сайты, занимаемся пиаром или еще чем-то, что требует внимания клиента, отсутствие боли может навредить.

**Полезное действие**

Есть понятие полезного действия — это ответ на вопрос «Какую пользу принесет наш продукт клиенту?». Единственный повод купить что-либо — если людям нужно полезное действие продукта. Низкая цена, хорошие условия доставки, система скидок и бонусов и прочая чушь — это не полезное действие.

В переговорах важно выяснять, какое полезное действие ожидает клиент, и показывать продукт именно с этой стороны. Ключевое слово — выяснить, потому что один и тот же продукт для разных людей может нести разное полезное действие. Для одного телефон — чтобы звонить, для другого — чтобы дарить, для третьего — чтобы извиниться, для четвертого — чтобы приняли за своего. Не разузнав ожидания клиента, не угадаешь.

Типичная ошибка из классической школы переговоров — разговор о свойствах и преимуществах продукта в отрыве от полезного действия. И камера у телефона такая, и процессор сякой, и он на столько-то дольше держит заряд — а человеку важно, чтобы он был красный, потому что красный — символ страсти.

Условно полезное действие делится на прагматическое, эмоциональное и социальное.

**Прагматическое** — это все случаи, когда человек решает простые бытовые задачи. «Эта машина должна везти меня из пункта А в пункт Б». Тут будут разговоры о свойствах, функциях, характеристиках.

**Эмоциональное** — когда продукт нравится внешне или с ним связаны теплые воспоминания: «Самая красивая машина на свете». Тут нужно показывать покупателю картинки продукта, давать потрогать.

**Социальное** — когда продукт покупается для того, чтобы соответствовать ожиданиям окружающих: дорогой костюм для встреч, машина «чтобы не стыдно». Тут важно показывать, кто и как уже пользуется этим продуктом.

Люди очень социальные и эмоциональные, поэтому эти полезные действия будут сильнее всего. Довольно бесполезно рассказывать человеку о мегапикселях, если ему просто нужен смартфон «как у всех на работе». И часто эти полезные действия работают одновременно: человек захотел телефон потому, что на работе у всех такой, но купил в итоге потому, что он действительно имеет хорошие характеристики.

**Нужда**

Переговоры — это когда обе стороны могут в любой момент отказаться от сделки и не испытать от этого страшных последствий. Если вы пришли на переговоры в нужде, это не переговоры, а ерунда.

Когда работнику в принципе хватает денег на жизнь, но он хотел бы больше — это переговоры. Если работодатель скажет ему за повышение свернуться крендельком, работник может послать работодателя и вернуться к своим делам.

Другое дело — когда работнику нечего есть и, если он сейчас не добьется повышения зарплаты, он и его семья будут голодать. У него конкретная, ощутимая нужда, и работодатель может этим воспользоваться. Например, он может повысить зарплату на четверть, а дать в два раза больше работы.

У нужды есть две проблемы, по одной для каждой из сторон.

Та сторона, которая находится в нужде, может согласиться на невыгодные для себя условия и пострадать от этого. Например, продавец в нужде может дать слишком большую скидку, которая съест всю прибыль или откусит от комиссионных этого же продавца.

Человек с другой стороны тоже может пострадать. Когда его партнер осознает, что согласился на невыгодную сделку, он может попробовать все вернуть, а если не получится — вставлять палки в колеса. Продавец дал слишком большую скидку, ему дали по шапке в компании, и теперь он будет навязывать клиенту ненужные дорогие услуги.

Кэмп учит нас следить за своим состоянием и не ходить на переговоры в нужде: то есть когда мы не можем не заключить эту сделку. Нужно организовывать дела так, чтобы мы эту сделку хотели, но не нуждались. Это вопрос не переговоров, а вообще всего жизненного пути: постараться не оказываться в ситуациях, когда наше благополучие полностью зависит от какой-то одной конкретной сделки.

**Спешка**

Начинается встреча. Продавцы на месте, а клиент опаздывает на 15 минут. Когда клиент заходит, он говорит: «У нас 15 минут, давайте начнем поскорее». Если бы вы были на месте продавцов, вы бы начали презентацию?

Обычно презентацию начнут те продавцы, у которых есть нужда. Они уверены, что сейчас нужно вложиться в эти 15 минут и они закроют сделку. Они начинают тараторить презентацию, клиент скучает 15 минут, потом вежливо прощается.

Если у продавца нет нужды, он помнит, что сделку хочет не только он. Клиент тоже хочет что-то получить от этой сделки. Опытные переговорщики в ситуации спешки делают так:

Иван Петрович, мы подготовили презентацию, но у меня другое предложение. Мы вряд ли успеем сейчас обсудить вашу задачу детально, а я бы очень хотел понять досконально, чем мы можем вам помочь. Поэтому я предлагаю начать обсуждать ваши задачи и договориться о следующей встрече, где мы сможем продолжить. Когда вам будет удобно?

То есть он сразу обозначает, что будет говорить о проблемах клиента (а не читать свою презентацию), и сразу намечает следующую встречу.

Может статься так, что клиент не в курсе, зачем его сюда притащили. Он думал отсидеть 15 минут и уехать заниматься своими делами. Очевидно, что с таким клиентом каши не сваришь. Можно тогда честно сказать:

Ой, Иван Петрович, кажется, это какое-то недоразумение. У меня было ощущение, что мы можем вам быть чем-то полезны как агентство, и мы хотим вам помочь. Но мы пока не понимаем ваших задач.

Если у вас нет проблем с рекламой и продвижением, то с моей стороны будет глупо тратить ваше время на выслушивание нашей презентации.

Я серьезно: мы делаем рекламу. Если у вас нет задач в этой области, то мы сейчас просто потратим время. Если же мы можем быть вам чем-то полезны как рекламщики, давайте обсудим именно ваши задачи.

Опытный переговорщик помнит, что он тут не чтобы продать, а чтобы понять потребности клиента и предложить ему хорошее решение. Он не будет исполнять цирковой номер с пауэрпоинтом за 15 минут. Он сделает так, чтобы клиент сам захотел рассказать ему о своих проблемах. И никакой спешки.

**Открытые вопросы**

Основной инструмент хорошего переговорщика — открытые вопросы. Это вопросы, которые требуют развернутого ответа. Вот пример.

| **Закрытый вопрос** | **Открытый** |
| --- | --- |
| Вы хотите скидку, потому что у конкурентов дешевле? | А почему вы хотите скидку? |
| Вам подойдет скидка 20%? | На какую сумму вы рассчитывали? |
| У вас есть проблема, что сотрудники забывают ваши поручения? | Какие у вас сложности и проблемы с сотрудниками? |
| Вы же хотите уходить с работы ровно в 7 вечера? | Как бы вы хотели изменить свой рабочий график? |
| Хотите ли вы привлекать сотни новых клиентов? | Какие у вас стоят задачи в области привлечения клиентов? |
| Вы хотите иметь красивое стройное тело? | Если бы вы могли что-то в себе изменить, что бы это было? |

Закрытый вопрос

Вы хотите скидку, потому что у конкурентов дешевле?

Открытый вопрос

А почему вы хотите скидку?

Закрытый вопрос

Вам подойдет скидка 20%?

Открытый вопрос

На какую сумму вы рассчитывали?

Закрытый вопрос

У вас есть проблема, что сотрудники забывают ваши поручения?

Открытый вопрос

Какие у вас сложности и проблемы с сотрудниками?

Закрытый вопрос

Вы же хотите уходить с работы ровно в 7 вечера?

Открытый вопрос

Как бы вы хотели изменить свой рабочий график?

Закрытый вопрос

Хотите ли вы привлекать сотни новых клиентов?

Открытый вопрос

Какие у вас стоят задачи в области привлечения клиентов?

Закрытый вопрос

Вы хотите иметь красивое стройное тело?

Открытый вопрос

Если бы вы могли что-то в себе изменить, что бы это было?

Закрытые вопросы — это часто не вопросы вообще, а скорее утверждения, с которыми ваш партнер может согласиться или опровергнуть. Задавая эти вопросы, мы на самом деле ничего не узнаем, даже если собеседник отвечает честно. А если собеседник чувствует из вопроса, что мы от него ожидаем определенный ответ, он может даже соврать.

Мы спрашиваем, хочет ли человек уходить с работы в семь, и он, может быть, действительно хочет. Но мы не знаем, важно ему это или нет; является это для него главной проблемой или так, фоновая хотелка. Ответ на этот вопрос ничего нам не дает.

Мы спрашиваем: «Хотите ли вы иметь красивое стройное тело?» Из самого вопроса очевидно, что подразумевается ответ «да». Мало кто скажет вам в лицо: «Нет, я хочу дряблый живот и свисающие бока». Но в реальности человека может не очень волновать его фигура, потому что он занят другими делами. И тогда на вопрос «Что бы вы изменили в себе?» он бы сказал, например, «чтобы не было одышки» или «чтобы не болела голова».

Закрытые вопросы часто используют в манипулятивных технологиях продаж, чтобы погрузить читателя в нужное мироощущение. Продавец задает несколько наводящих закрытых вопросов, как бы подводя собеседника к нужному выводу:

У вас есть заветная мечта?

Скажите, было бы здорово иметь возможность осуществить ее прямо сейчас?

Согласитесь, ведь деньги лишними не бывают, верно?

И предлагают кредит наличными.

Такое, разумеется, работает на некоторых. Но на выходе люди почувствуют, что их развели, ими манипулировали.

Разумеется, открытые вопросы нужны не всегда. «Хотите чаю, кофе?» или «Давайте встретимся в понедельник?» — это все могут быть закрытые вопросы. Не надо ударяться во все тяжкие.

**Багаж**

Есть еще понятие багажа — это что-то важное, что все знают, но не произносят. Школа Кэмпа учит: багаж нужно выложить перед встречей. Вот пример.

На встречу пришли пятеро: три человека из рекламного агентства и два менеджера из большой FMCG-компании. В сумме трое парней и две девушки. Одна из этих девушек в разное время имела отношения с двумя из парней, а с третьим она недавно развелась, прожив полтора года в браке. То есть в этой комнате статус «все сложно». В этой ситуации нужно, чтобы кто-то сказал:

«Народ, мы пришли по делу, но очевидно, что тут какие-то личные сложности. Вы встречались, мы были женаты. Если это сейчас нам будет мешать работать, давайте возьмем самоотвод и передадим это дело кому-то из коллег. Ну нереально же решать вопросы, когда все так сложно».

И все либо с этим согласятся, либо скажут по-взрослому: «Мы не позволим нашим отношениям навредить делу». И будут работать спокойно.

Опасность багажа в том, что, если его не проговорить, он может незаметно для нас влиять на решения другой стороны. Мы им предлагаем все хорошее и со скидками, а они не берут. Почему не берут? Что они недоговаривают? Такие штуки очень вредны для работы и переговоров.

Стартап ездит по Кремниевой долине, встречается с инвестфондами, чтобы в них вложили. Восемь встреч подряд им отказывают. Руководители фондов в секретных чатиках уже обсудили этот стартап и заранее знают, что им нужно отказать.

И вот очередная встреча. Основатель заходит в комнату и видит скучающие лица инвесторов. И он говорит так:

«Господа, я осознаю, что вы уже наверняка знаете, что мы за стартап. И вероятно, знаете, что нам отказали в восьми фондах. Если у вас уже есть для нас готовый ответ, то скажите это нам прямо и мы не будем тратить ваше время».

Инвесторы, не ожидая такого поворота, все-таки пригласили ребят на разговор и решили глубоко разобраться, что же это за стартап. В отличие от встреч во всех предыдущих фондах, у них получился содержательный разговор. Денег, правда, так и не дали — но на этот раз им честно сказали почему.

Багажом может быть что угодно: вы опоздали на встречу (и это бесит клиента), клиент три раза переносил встречу (и это бесит вас), компания работает на откатах, директор компании — друг президента, за окном долбят асфальт, из соседней комнаты раздаются эротические стоны — в общем, все, что может помешать работать или влиять на решения, может быть багажом. И его нужно как минимум прокомментировать, чтобы все на встрече понимали, что эта информация есть и она влияет на решения. Главный враг — недосказанность.

**Право на нет**

Волшебный прием школы Кэмпа — подчеркивать право человека отказать. Можно прямо говорить: «Если вам это не подходит — без проблем, будем искать что-то другое», «Не стесняйтесь говорить, если вам что-то не нравится или не подходит», «Если вам это неудобно — говорите».

Интуитивно кажется, что когда такое говоришь, то человек с большей вероятностью откажет. Но всё несколько глубже.

Когда человека приглашают отказать, он чувствует, что на него не давят и у него есть возможность принять взвешенное решение. Если он соглашается, то это решение получается прочувствованным, глубоким и твердым — ведь человек принял его сам, без давления.

А если он отказывает, то он как бы выполняет просьбу его партнера по переговорам и у них сохраняются хорошие отношения. Не давление типа «Сделай» — «Нет», а партнерство: «Если не подходит, скажи». — «Не подходит». — «Окей, давай поищем другой вариант». На «нет» разговор не заканчивается.

**Чуткость и зомби**

Люди, которые прочитали книгу Кэмпа «Сначала скажите „Нет“», поначалу допускают такую ошибку: берут на вооружение какие-то отдельные слова и приемы и применяют их механически, не чувствуя ситуацию. Это опасно.

В переговорах нужно очень внимательно следить за обстановкой, собственным состоянием и состоянием собеседника: что у него на лице и в голосе, что он говорит, где он реагирует плохо, где он открывается. Так же и о себе: в какой момент вас укололо, где стало тяжело, где начался внутренний протест. Все эти наблюдения подскажут, что происходит на самом деле и как выплыть из этой ситуации с пользой для всех.

Вот чего нельзя делать.

**Следовать советам формально.** Нельзя вставлять какую-то «правильную» фразу, если кажется, что она прозвучит неестественно. Это будет только раздражать собеседника. Говорить нужно естественно, а если не знаете, что говорить, — молчать.

**Думать заранее.** Нельзя строить «карту разговора» и заранее продумывать фразы за собеседника. Этот план разрушится в самом начале разговора, и мы окажемся неподготовленными. Наоборот, нужно приходить на встречу с чистой головой и готовностью к любому повороту событий.

**Давить.** Не стоит переть напролом, видя, что человек не готов с вами говорить, закрылся, сомневается или не расположен к сделке. Можно попросить перерыв во встрече, если зашли в тупик. Можно перенести встречу. Брать собеседника измором и силой — вредно.

Главное правило переговоров по Кэмпу — приходить на встречу с искренним желанием помочь другому человеку. Когда нами движет это желание, постепенно все само складывается. Когда это напускная цель, а внутри мы на самом деле хотим нажиться и скорее продать, то подход не сработает.

**Все приходит с опытом**

Переговорщики, которые прошли подготовку у Кэмпа, говорят так: «Сначала ты тупишь и делаешь все невпопад. Потом ты годик работаешь с людьми, ведешь переговоры, и однажды у тебя щелкает. Потом щелкает еще несколько раз, и через года полтора начинаешь понимать, что система гораздо глубже, чем описанные в ней приемы. Но для этого нужно просто много раз пообщаться с людьми, смотря на них глазами этой школы».

Верно и обратное: можно стать классным переговорщиком, просто проведя сотню переговоров и не читая никаких книг. Но с книгами, конечно, легче.

**Главное о переговорах**

1. Есть «осадная» техника переговоров: найти покупателя, вычислить его слабые места, провести осаду, подавить сопротивление и закрыть сделку. Это рабочая схема, но она дает сбой на долгой дистанции: люди решают, что мы их обманули, и не возвращаются.
2. Есть «новая школа». Основная идея — что мы не осаждаем клиента, а становимся с ним на одну сторону и ищем решение, от которого ему будет хорошо. Не ущемляя свои интересы.
3. Люди будут что-то покупать, если увидят в этом пользу и это будет для них достаточно важным. Задача переговорщика — узнать, что людям важно и какую пользу им можно принести. Не надо давить скидками и бонусами, пока мы не поймем, в чем польза для человека.
4. Новая школа учит заключать долгосрочные выгодные сделки, чтобы ваш партнер чувствовал доверие к вам и хотел вернуться. Иногда для этого нужно поступиться сиюминутными интересами. Если видим, что человек сейчас допускает ошибку, покупая у нас, нужно его от этой ошибки защитить.
5. Переговоры должны быть без спешки, нужды и эмоций. Если что-то из этого есть, велика вероятность дурных решений.
6. В переговорах обе стороны имеют право на нет. Полезно говорить партнеру, что он имеет право нам отказать, чтобы он принимал взвешенные и выгодные для себя решения.
7. Надо быть чутким к другому человеку, ловить его эмоции, реагировать на ситуацию. Не надо быть бараном, который читает дежурные фразы с бумажки.

# Как правильно вести переговоры: руководство для предпринимателей-новичков

Переговоры — это изящное фехтование словами и аргументами

:

Переговоры - это поединок. Переговоры - это борьба без оружия. Переговоры - это изящное фехтование словами и аргументами. От их исхода часто зависит финансовое положение, доходы и будущее компании. Как научиться правильно вести переговоры, использовать психологические приемы и бизнес-техники - читайте в новой статье нашего блога.

Зачем нужны переговоры?

* чтобы продавить свое решение;
* чтобы получить выгоды и ништяки от партнеров или инвесторов;
* чтобы оправдаться перед власть имущими;
* чтобы найти компромисс.

Заранее предупреждаем: мы говорим только о тех переговорах, в которых обе стороны имеют разное мнение и в какой-то мере являются соперниками. В противном случае это будут просто дружеские посиделки.

Зачем нужны переговоры?

Какими бывают переговоры?

В основном это два основных вида: конкурентные и партнерские.

1. Конкурентные переговоры — стороны нацелены на победу, каждый хочет остаться в выигрыше и получить прибыль (хорошие условия, гарантии, договоренности). В этом случае компромисс считается “ничьей” и особо не нужен.
2. Партнерские — обе стороны настроены доброжелательно и согласны на компромисс. Готовы пожертвовать небольшими выгодами, чтобы в итоге прийти к мирному соглашению.

**Разделяют также стили переговоров:**

* авторитарный — четкий, дерзкий, как пуля резкий. Так начальники часто общаются с подчиненными, а более сильные партнеры — с аутсайдерами;
* демократический — участники общаются на равных, как партнеры;
* неофициальный — это скорее неформальная беседа без строгого регламента.

В зависимости от того, что лежит в основе предмета переговоров, и будет выбран стиль беседы. Нужны деньги на строительство или стартап — скорее всего, договоры будут партнерскими. В ИП приехала налоговая с проверкой — возможно, органы будут вести себя авторитарно. Встретились два чувака из конкурирующих организаций, понравились друг другу, взяли по пиву — и понеслась неофициальная беседа. Чаще всего стили смешиваются, и тут уж вы выбираете сами — какой более уместен и эффективен.

Этапы переговоров

Этап 1. Подготовка

1. Выберите дату и место проведения переговоров. Психологи говорят, что лучше встречаться в первой половине дня — когда ваш собеседник, да и вы сами еще не успели загрузить голову текущими делами. Место тоже очень важно — от того, на какой территории вы будете встречаться, может зависеть исход переговоров. Известно, что дома и стены помогают — по возможности постарайтесь проводить важные встречи у себя в офисе. А если офиса пока нет — в месте, где чувствуете себя максимально комфортно (любимом кафе, лобби и т.д.)
2. Настройтесь морально: успокойтесь, сосредоточьтесь, отрастите дзен до колен или ниже. Пусть ничто не способно будет выбить вас из колеи. Если накануне назначенной даты произошло неприятное для вас событие (неудача, разрыв отношений, смерть) — перенесите встречу.
3. Запишите основные идеи и мысли, которые вы собираетесь донести до собеседника. Проработайте возможные возражения и продумайте, что на них ответить. Смоделируйте разные ситуации, разные русла, в которых могут пойти переговоры, и варианты различного их исхода.

Настройтесь морально: успокойтесь, сосредоточьтесь, отрастите дзен до колен или ниже

Этап 2. Монологи и предложения

На этом этапе обычно все идет гладко: стороны переговоров позиционируют свои мнения и намерения. Здесь важно максимально четко изложить свои доводы, не скатываясь в излишние рассуждения и экономя время собеседника. Затем наступает время самого главного —  озвучьте свое предложение, подкрепив его аргументами. Затем, в свою очередь, внимательно выслушайте другого. Ключевые моменты лучше записать, чтобы обсудить на следующем этапе. Например, вы пришли договариваться о том, чтобы арендная плата за ваше офисное помещение не повышалась. Расскажите, почему так — средняя цена по рынку составляет n рублей, вы же предлагаете более высокую цену.

Этап 3. Обсуждение и торг

Самый сложный и напряженный этап переговоров, где ломаются копья, рушатся  или, наоборот, появляются надежды и перспективы. Может затянуться на полдня, особенно если цели и задачи стороны кардинально противоположные. Или если речь идет о больших деньгах. Если вы проводите конкурентные переговоры — старайтесь как можно меньше идти на уступки и сообщать собеседнику о своих планах. Помните, что все сказанное может быть использовано против вас.   Продолжаем говорить о снижении арендной платы. При обсуждении не просто просите сбавить цену — предложите взамен что-то выгодное. Например, расплачиваться частью своей продукции, или сделать ремонт в помещении. Если вы снизите плату, то мы сделаем ремонт — примерно так должны звучать ваши слова. При партнерских переговорах все проще: оба собеседника нацелены на компромисс — соответственно, и найти его будет проще. Арендодателю тоже невыгодно терять съемщика — неизвестно, когда найдется другой, поэтому велик шанс, что он пойдет вам на уступки. Конфликты при партнерских переговорах практически невозможны — разговор идет в мирном русле. Вы именно обсуждаете, а не продавливаете каждый свою позицию.

Обсуждение и торг

Этап 4. Принятие решения.

Окончательно решается, чем закончатся переговоры. Может привести к компромиссу или разрыву отношений. Идеальный вариант — подписание договора. Словесные обещания — тоже дело хорошее, но лучше все же закрепить встречу на документальном уровне. После переговоров советуем еще раз связаться с собеседником. Если встреча прошла успешно — поблагодарите и обозначьте главные моменты и договоренности. Это необходимо для того, чтобы убедиться, все ли вы поняли правильно. Если переговоры не удались — все равно напишите и поблагодарите. Выразите надежду, что это не последняя ваша встреча, и в следующий раз диалог может пойти в более позитивном ключе.

Правила ведения переговоров

1. Ставьте реальные цели. Допустим, у вас стартап, и вы встречаетесь с потенциальным инвестором. Не надейтесь получить миллион долларов — кто ж вам столько даст? Оцените капитал вашего инвестора, предположите, сколько он сможет вложить (если вообще захочет) в ваш бизнес. Поставьте задачу максимум — получить миллион рублей. И задачу минимум — если даст 500 тысяч, этого хватит впритык. Но все же лучше, чем ничего. 2. В то же время всегда просите большего. Старая хитрость: если хочешь попросить у начальника увеличения зарплаты на 10 тысяч — смело проси 20, и он вздохнет с облегчением и согласится именно на те 10. Так же и в переговорах: просите больше максимума, и возможно, вы получите тот самый максимум. 3. Начинайте с легких тем — так советуют психологи. Собеседнику проще будет согласиться с вами, да и обстановка разрядится. Если вы почувствуете взаимное расположение — прекрасно. Тысячи сделок совершались благодаря спонтанно возникшей личной симпатии. А затем переходите к самому главному — основному предмету разговора. 4. Не увлекайтесь авторитарным стилем. Даже если вы босс, а ваш собеседник — неопытный подчиненный, придерживайтесь демократического общения. Во-первых, это сейчас популярно. Во-вторых, так вы не настроите партнера против себя (мы же помним, что одно выигранное сражение — еще не выигранная война? И если в этих переговорах вам удалось победить, неизвестно, что будет дальше. Поэтому отношения с партнерами и конкурентами лучше не портить). 5. Изучите вашего собеседника. Почитайте интервью с ним, найдите общих знакомых, используйте на всю катушку сарафанное радио. Выявите его сильные и слабые стороны, сделайте анализ его финансового положения. Узнайте его потребности: может быть, он всю жизнь строил дома, а перед пенсией хочет выпустить мемуары или вложить деньги в молодой креативный бренд. Сыграйте на этих чувствах, предложите именно то, что он хочет. 6. Оперируйте точными цифрами. Неважно, какова тема переговоров. Ищете ли вы партнера, договариваетесь ли о совместном сотрудничестве или пытаетесь найти спонсора — всегда говорите точные данные. Люди дела не любят приблизительных расчетов, они хотят понимать, сколько денег им придется потратить и когда они отобьются. Все. Поверьте, вы и ваши интересы мало кому важны, главное — деньги. Как говорится, ничего личного — только бизнес.

Оперируйте точными цифрами

К примеру, вы придумали стартап и ищете спонсора. Не говорите “Ну я думаю, примерно идея должна окупиться где-то через полгода”. Что за детский сад! Принесите с собой бизнес-план и четко, по полочкам распишите все вложения: ваши и инвестора, ожидания по окупаемости, предполагаемую прибыль и маржу. 7. Задавайте вопросы. Переговоры — такая штука, где важно каждое слово. Если вы с собеседником работаете в разных сферах, разного возраста или менталитета — вы можете недопонять друг друга. Поэтому слушайте внимательно, задавайте наводящие вопросы:

* “Расскажите об этом поподробнее”;
* “А что вы думаете об этом?”;
* “Что бы вы хотели от меня услышать?”.

Переспрашивайте. Если что-то непонятно, не бойтесь спросить: так не останется ложных иллюзий и ожиданий. Может быть, ваш собеседник пошутил или вы приняли желаемое за действительное. **Пример:**

* Да, конечно, сработаемся. Когда-нибудь.
* Уточните, пожалуйста, когда мы начнем работу.

8. Записывайте и документируйте. Это пригодится для того, чтобы уж точно не возникло неоднозначности. Настаивайте на составлении договора — привлеките юриста и внимательно изучите каждый его пункт. 9. Никогда не оправдывайтесь — не показывайте собеседнику, что вы слабее его. Даже если это правда. Даже если не вы диктуете условия и находитесь в неравном положении. Даже если ваш собеседник общается в авторитарном стиле.  И если приходится что-то объяснять — например, почему именно ваш стартап заслуживает вложений — ведите себя сдержанно, с достоинством, не суетитесь. Вы — равноправный партнер, а не мальчик для битья. **Пример:**

* Ну давай, рассказывай, че там у тебя.
* У меня там дело, которое принесет вам миллионы, если вы сейчас внимательно меня выслушаете.

10. Избегайте конфликта. Предположим, собеседник придерживается жесткого стиля и всячески провоцирует на конфликт. Не доставьте ему этой радости: направляйте беседу в конструктивное русло.

Избегайте конфликта

**Пример:**

* Ты че мне тут говоришь?  Мал еще со старшими спорить.
* Пожалуйста, поясните, что вы имеете в виду. Я не спорю, а привожу вам разумные доводы.

1. Берите тайм-аут. Если разговор идет тяжело, возникают разногласия, лучше сходить на перекур или выпить по чашечке кофе. Этим вы разрядите атмосферу, а заодно и обдумаете, как строить диалог дальше. 12. Не будьте навязчивыми. Дайте человеку право на раздумье. Помните, что он тоже боится рисков, боится потерять вложения. Если вы выполнили все наши правила и были точны и убедительны — будьте уверены, собеседник вас услышал. Просто дайте ему время — какое-то решение он рано или поздно примет. 13. И самое главное — держите свои обещания. Если пообещали сделать миллион за полгода/вывести бизнес на окупаемость/взять на работу сотрудника через месяц — сделайте это.

Главные ошибки ведения переговоров

1. Вы нервничаете и суетитесь. Противник чувствует себя в выигрыше — да так оно и есть.
2. Вы не ставите цель — не знаете, чего хотите добиться в результате переговоров.
3. Вы ничего не знаете о своем собеседнике — это все равно что не изучить свою ЦА.
4. Вы провоцируете конфликт. Времена 90-х давно прошли, теперь даже разногласия решаются цивилизованно.
5. Вы скучаете и хотите побыстрее закончить — тогда зачем вы вообще пришли?

**Наш совет:** использовать не только цифры и факты, но и знание психологии. Настройтесь на своего собеседника, изучите его — и шансы на успешный результат значительно повысятся. И помните: предупрежден — значит вооружен!

[**Вернуться в каталог сборников о деловом общении**](http://учебники.информ2000.рф/kommunikation2/kommunikation3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |