

# СЛОЖНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ | НЕ БЫВАЕТ! |

АЛГОРИТМ ПОДГОТОВКИ  
И ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ,  
С КОТОРЫМ ВЫ ОБРЕЧЕНЫ  
НА УСПЕХ

ОЛЕГ | АЛЕКСЕЙ  
ЭМИХ | РЫБКИН

ОТЧАЯННЫЕ  
ПЕРЕГОВОРЩИКИ

**Олег Константинович Эмих  
Алексей Германович Рыбкин  
Сложных переговоров не  
бывает! Алгоритм подготовки  
и ведения переговоров, с  
которым вы обречены на успех  
Серия «Отчаянные переговорщики.  
Техники, методики, тактики»**

*Текст книги предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=65961889](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65961889)*

*Сложных переговоров не бывает! Алгоритм подготовки и ведения  
переговоров, с которым вы обречены на успех: Эксмо; Москва; 2021  
ISBN 978-5-04-156783-5*

### **Аннотация**

Олег Эмих – управляющий партнер Альянса «Бизнес консалтинг», бизнес-тренер, профессор и преподаватель программы МВА в Международном институте менеджмента ЛИНК и Высшей школе корпоративного управления РАНХиГС.

Алексей Рыбкин – MBA, директор по продажам российского подразделения Ritter Sport. Более 25 лет работает на руководящих позициях в крупных международных компаниях.

В своей книге они расскажут, как, ответив всего на 12 вопросов, стать непобедимым оппонентом в переговорах любого уровня.

*В формате PDF A4 сохранен издательский макет.*

# Содержание

Зачем вам читать эту книгу	7
Вопрос 1	14
Вопрос 2	33
Конец ознакомительного фрагмента.	45

**Олег Константинович  
Эмих, Алексей  
Германович Рыбкин  
Сложных переговоров  
не бывает!  
Алгоритм подготовки  
и ведения переговоров,  
с которым вы  
обречены на успех**

**\* \* \***

*Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение*

*и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Текст. Рыбкин А. Г., Эмих О. К., 2021

© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2021

# Зачем вам читать эту книгу

Можете ли вы получить то, что хотите, без переговоров? Возможно, да, если вы, словно Робинзон Крузо, одиночка-отшельник, добывающий себе пропитание на острове.

Но если вы живете в социуме, среди людей, скорее всего, ответ будет «нет».

Переговоры – это основной способ добиться от окружающих того, чего вы хотите. Следовательно, и ваш успех в жизни, и ваша удовлетворенность тем, что с вами происходит, напрямую зависят от того, насколько вы эффективны как переговорщик.

Умение общаться – это талант? В какой-то степени да.

Это врожденное качество? Отчасти.

Эту способность можно развить? Конечно!

И именно это мы и хотим обсудить в этой книге. Да, в рамках этой темы вопросов всегда больше, чем ответов. Тем не менее мы постараемся разобраться с наиболее значимыми из них.

Переговоры – это то, чем мы постоянно занимаемся и в деловой жизни, и в быту. Не найдется человека, который периодически не сожалел бы о своей неэффективности в этом процессе. Вы можете думать о достигнутых результатах и о том, что были недостаточно убедительны, если не подобрали нужные аргументы при общении с собеседником, добиваясь

своего. Не всегда обсуждение бывает легким и конструктивным, и другой человек не всегда идет вам навстречу. Нередки ситуации, когда оппонент занимает непримиримую позицию, начинает вести себя агрессивно и откровенно давить на вас, отстаивая свои интересы, не слышит ваших доводов или даже хитрит и манипулирует вами.

Разве не было такого в вашей практике?

Нужно ли в ходе общения быть готовым к разным вариантам развития событий? Могут ли сложные переговоры стать повседневной реальностью?

Часто ли деловая встреча проходит в благожелательной атмосфере, когда вы и ваши партнеры прикладываете усилия к нахождению компромисса, а в ответ на вашу уступку делается аналогичный шаг с другой стороны? Когда наблюдается взаимный интерес сторон к поиску наиболее приемлемого для всех решения, когда «все карты открыты», а общение идет в атмосфере взаимного доверия?

Увы, но такое происходит нечасто, а для многих – вообще никогда. Ничего личного – таковы реалии современного мира. Даже если степени взаимного интереса примерно равны, ваш партнер все равно приложит усилия для того, чтобы добиться более выгодных для себя условий сотрудничества. Сделает это он, естественно, за ваш счет. Ну а если «взаимная нужда» разная и вы более заинтересованы в сотрудничестве, чем ваш собеседник, то вряд ли он будет делать вам «бесплатные подарки» и сильно задумываться о ваших ин-



тересах. А уж если вес его компании и бизнеса доминирует, то ждать каких-либо уступок с его стороны не приходится и давно...

Жесткий стиль деловых коммуникаций, как правило, возникает не стихийно, а задается определенными правилами и нормами работы конкретных менеджеров и специалистов. И, как правило, ваш оппонент не настроен к вам негативно – просто другая сторона пытается хорошо выполнить свою работу.

Почему переговоры бывают сложными?

Зависит ли от нас или наших оппонентов то, в каком стиле будет проходить обсуждение? От кого и от чего зависит, добьемся ли мы своей цели в ходе общения? Перед началом переговоров каждый участник встречи ставит задачу достичь своей цели и вряд ли кто-то планирует поражение.

Разве человек идет на переговоры, чтобы пожертвовать своими интересами ради выгоды другой стороны? Уступки и поиск компромисса – лишь вынужденный шаг, если нет другой возможности прийти к согласию.

С другой стороны, нельзя не согласиться с мнением В. Козлова: «Переговоры жесткие настолько, насколько вы к ним не готовы», и для тех, кто не способен и не настроен управлять процессом общения, любая встреча будет проходить в сложной атмосфере. На степень сложности взаимодействия с собеседником влияет ряд факторов:

- наша целеустремленность;

- уровень подготовленности;
- цена вопроса;
- наш настрой на успех;
- наличие переговорного опыта;
- знание контекста и деталей предмета обсуждения;
- наша уравновешенность;
- умение разумно реагировать и правильно вести себя в нестандартных ситуациях;
- позиция другой стороны и то, в какой степени мы посягнули на ее интересы и права;
- то, насколько мы заинтересованы в сотрудничестве с этим партнером и насколько неравны наши исходные позиции.

Степень «жесткости» зависит не только от силы, например, психологического воздействия на переговорщика со стороны оппонента, но и от его восприятия происходящего.

То, что может подавить и дезориентировать одного, другим оценивается как нормальный ход событий. Именно от нас во многом зависит то, насколько сложным будет для нас общение.

Многие приравнивают агрессивность и грубость собеседника, тональность обсуждения и «жесткий» стиль общения, предполагая, что это – неременный и основной атрибут данной формы взаимодействия. Увы, это заблуждение! Иногда очень сложные переговоры могут проходить в крайне доброжелательной атмосфере, с обилием лести, комплимен-

тов, высоких оценок со стороны оппонента в адрес собеседника, его компании и продукта. Но суть встречи от этого не поменяется. Именно такие ситуации описывает известная пословица «мягко стелет, да жестко спать».

Нередко приходится слышать такое: «Все начиналось очень хорошо... и вот они резко перешли к тактике „жесткого обсуждения“». А ведь правильнее было бы сказать: «... и тут я наконец-то понял, что с самого начала переговоры велись в „жестком“ стиле и против меня применяются определенные тактики и манипуляции, а оппонент настроен на активную защиту своей позиции (*кто бы мог подумать!*) и максимальные уступки с моей стороны». К сожалению, осознание того, что вы участвуете в сложных переговорах, может прийти слишком поздно. В значительной мере это зависит от оценки ситуации самим переговорщиком.

Конечно, бывают ситуации, когда подобные встречи изначально происходят в условиях максимального проявления данного стиля. Участники обсуждения могут переходить чуть ли не к открытой конфронтации, а в ход идут приемы явного насилия: ультиматумы, угрозы, шантаж, отказ от собственных слов и обещаний. И то, что встреча «жесткая», сразу ясно даже самому неискушенному участнику. Нередко бывает, что при таком развитии событий места для самих переговоров уже не остается, а общение переходит в плоскость, скорее, личностного конфликта.

К сожалению, на практике все реже встречается тип де-

лового взаимодействия, где стороны искренне настроены на совместный поиск решения проблемы, заинтересованы в согласовании позиций, реально готовы на компромисс ради достижения взаимовыгодных решений, сохранения и укрепления долгосрочных хороших партнерских отношений.

Впрочем, сторонники бескомпромиссного стиля могут возразить: «А что такое „хорошие отношения“ в бизнесе? Сколько вы, как бизнесмен, готовы заплатить за них? Готовы ли вы работать с партнером в убыток себе ради поддержания хороших отношений? А если нет, то почему вы ждете этого от другой стороны?» Увы, все в бизнесе (да и в обычной жизни) имеет свою цену. И прочность отношений между партнерами прежде всего зависит от взаимного интереса, потребности и выгоды сотрудничества сторон.



*А какое мнение у вас? Какой точки зрения придерживаетесь лично вы?*

Мы не призываем впадать в паранойю и видеть в каждом оппоненте «жесткого переговорщика». Мы лишь предлагаем изначально воспринимать любое предстоящее деловое об-

суждение как сложное и сразу быть к этому готовым.

А вот как развернутся события на практике – в значительной мере зависит от нас, нашего восприятия ситуации, опыта делового взаимодействия, нашей коммуникативной квалификации и способности контролировать ситуацию.

Вот на эти моменты и, особенно, на навыки и особенности поведения на сложных переговорах, мы и обращаем внимание читателя в этой книге. Как гласит латинская пословица: **«Si vis pacem, para bellum»** – «Хочешь мира – готовься к войне».

Что ж, давайте зададимся рядом вопросов и, отвечая на них, попробуем определиться в главном: **Почему переговоры бывают сложными?**

# Вопрос 1

## С чего начать, чтобы добиться успеха?

*Если ты не знаешь, чего хочешь, ты в итоге останешься с тем, чего точно не хотел.*

*Чак Паланик, американский писатель*

«С чего начинаются переговоры?» Казалось бы – простой вопрос, но он также является прикладным и прагматичным. Мы всегда спрашиваем об этом слушателей наших тренингов, семинаров и курсов по данной теме. И слышим, как правило, совершенно разные ответы: *«С установления контакта, с приветствия, с улыбки, с согласования повестки встречи, с обсуждения регламента общения, с...».*

А что, если мы скажем, что первое, с чего нужно начать, еще только собираясь на переговоры, – это четко сформулировать цель, которую мы хотим достичь в ходе встречи, и помнить о ней на протяжении всего обсуждения, независимо от развития событий? Увы, но эта мысль нашими слушателями высказывается нечасто.

«Зачем я иду на переговоры? Чего хочу добиться от оппонента?» – казалось бы, очевидная мысль, но немало встреч было проиграно лишь потому, что изначально вопросу чет-

кого понимания своих целей не уделялось должного внимания.

## **Данные нашего исследования 2020 г.**



В 2020 г. мы проводили опрос 220 менеджеров из 8 городов России (включая Москву) и двух городов Казахстана.

● Более 50 % респондентов утверждают, что проводят переговоры не реже 3–4 раз в неделю, а еще треть (32 %) отметили, что переговоры – часть их повседневной деятельности.

● В плане «достижимости» – лишь 20 % опрошенных менеджеров и специалистов ориентируются на намеченные цели, четко зная, чего хотят достичь в ходе обсуждения. Треть (31 %) будут защищать свои интересы, но готовы на уступки, а почти половина (46 %) ориентируется на приемлемый минимум и готовы с ним согласиться, если его предложит оппонент.

● При этом треть (31 %) опрошенных, зная тему переговоров, полагаются на экспромт и еще 5 %

сказали, что «война план покажет», т. е. в ходе обсуждения они и определяют, чего хотят добиться в ходе встречи. (Но успеют ли?)

● В ходе общения 35 % готовы менять свою цель, ведь на то они и переговоры, 39 % – согласны изменить свои ориентиры, если оппонент их убедит.

Хочется вспомнить цитату Пушкина: «...Ах, обмануть меня не трудно! Я сам обманываться рад!» Какой подарок оппоненту-манипулятору! Не сомневайтесь, он обязательно этим воспользуется. Впрочем, о техниках манипуляции мы еще детально поговорим позднее, а сейчас вернемся к важнейшему вопросу о цели встречи.

Если мы не сформулировали четкую цель, которой хотим добиться на переговорах, то как же мы тогда будем готовиться к встрече? Как будем собирать информацию, как продумаем свое предложение оппонентам в ракурсе их интересов и выгод, как сформулируем убедительные аргументы, как оценим возможные стандартные и нетиповые возражения и нашу реакцию на них, возможные варианты развития предстоящего общения?.. Если у нас не будет цели, то и на эти вопросы мы ответить не сможем.

Таким образом, **четкое целеполагание** – фундамент, на котором строится будущий успех предстоящего обсуждения. Остановимся лишь на нескольких ключевых моментах:

1. Цели должны быть предельно ясными и конкретными. Нередко цели встречи описываются расплывчато, термина-



ми процесса («обсудить», «согласовать», «выяснить»). А ведь это лишь начальный этап. Не сделан следующий, завершающий логический шаг, определяющий успех встречи – нет ответа на вопрос «Зачем?»

Что именно вы хотите получить, *обсудив/согласовав/выяснив* в итоге?

Чем менее конкретно сформулирована цель, тем ниже вероятность ее достижения. Замена описания цели с «терминов результата» на «термины процесса» не приведет вас в ходе обсуждения к нужному итогу. Ну а идея «война план покажет» даже не подлежит обсуждению.

**2.** Цели должны быть сформулированными в рамках SMART-критериев. Здесь речь идет о некоторых важнейших параметрах цели:

● **S** (specific) конкретность цели для рассматриваемого случая. У нас должна быть внятная формулировка – чего именно мы хотим добиться в ходе обсуждения.

● **M** (measurable) измеримость цели – крайне важное свойство. Нужно описать ее в конкретных параметрах, которые помогут нам оценить динамику достижения в ходе обсуждения.

● **A** (attainable/achievable) достижимость цели. Параметр показывает, за счет чего можно достичь намеченной цели и достаточно ли у нас ресурсов, что может помочь и что – помешать? Эта важная составляющая цели позволяет балансировать на грани достижимости и амбициозности.

Кстати, нередко этот параметр ошибочно так и трактуют – «ambitious» (амбициозный), и руководство упорно пытается навязать сотрудникам недостижимый на практике ориентир, выдав его за «практический вызов», а потом долго и нудно выясняет, почему же так и не удалось достичь недостижимого.

● **R (relevant)** уместность. Насколько решение поставленной задачи позволит нам достичь цели и в какой мере она приблизит нас к достижению ключевых целей компании... Или просто добавит «головной боли» всем и все усложнит.

● **T (time-bond, timing)** определенность по срокам. Параметр ставит определенные временные рамки достижения цели.

И тогда цель уже не звучит как *«обсудить возможность расширения ассортимента»*, не *«обговорить условия контракта на поставку»*, не *«рассказ о наших новых программах обучения менеджеров»*. Цель становится конкретной и измеримой:

– «введение не менее трех SKU в торговую сеть „Х“ (во все магазины) до 15 мая дополнительно к основному ассортименту в рамках текущего бюджета»;

– «согласовать нашу формулировку пунктов № 4–18 Договора на поставку № Y, по п. 5 предельная скидка 5 %, по п. 9 максимальная отсрочка платежа 35 дней, по п. 12...»;

– «презентовать новую учебную программу „М“ и получить согласие заказчика на обучение в качестве пилотного

проекта минимум 1 группы менеджеров первого уровня по этой программе в период с... по...».

Отклонение от этого правила, когда цель описана расплывчато, в терминологии процесса – без четких сроков, параметров и результатов, является наиболее частой и серьезной ошибкой и будет детально разобрано в главе «Вопрос 10».

**3.** Должны быть определены точные критерии достижения цели и промежуточного контроля, т. е. определенные измеряемые параметры.

**4.** Необходимо четко следовать поставленной цели в течение всего процесса переговоров. Очень часто другая сторона прикладывает массу усилий, чтобы так или иначе заставить нас отклониться от заданного курса, подменяя один ориентир другим.

Еще один важный фактор успеха встречи – **понимание целей другой стороны**. Казалось бы, что здесь тут сложного? Мы привыкли видеть смыслом общения поиск взаимовыгодного соглашения, которое приносило бы пользу обеим сторонам...

Но давайте подумаем, а может ли идти речь о каких-либо еще причинах обсуждения, кроме привычной нам прибыли?

Оказывается, таких задач немало.

**1. Затягивание времени** с целью ожидания каких-то важных событий, которые могут оказать влияние на контекст обсуждения. Это может быть предстоящее слияние или по-

глощение компаний, смена акционеров, ожидание дополнительных инвестиций или, наоборот, подготовка к банкротству.

## **Случай из практики**

Сотрудники компании-производителя недоумевали, почему в ходе переговоров с одной из розничных сетей, с которой ранее не было никаких проблем, вдруг начал возникать вопрос за вопросом. То не смогли договориться по нескольким несущественным моментам, которые ранее даже не обозначались. То вдруг другой стороне потребовалось заключение юриста, возвращения из отпуска которого пришлось ждать две недели. Пару раз уже согласованные дата и время встреч в последний момент переносились на более поздний срок. Сотрудники сети каждый раз находили убедительные отговорки. Переговоры продолжались...

Загадка разъяснилась, когда на стол директора по продажам компании-производителя легло официальное письмо от генерального директора розничной сети с объявлением от партнера о слиянии с одной из крупнейших сетей страны и требованием предоставить льготные условия сотрудничества, на которых уже привыкла работала эта крупная сеть.

В политике этот вид переговоров довольно широко рас-

пространен.

**2. Сбор информации** – например, для более оптимального формулирования своей позиции или сбор сведений о третьей стороне для подготовки своих предложений уже для нее, получение информации о ситуации на рынке или финансовом положении одного из партнеров или, например, для отработки планов и сценариев будущих переговоров.

**3. Маскировка** каких-то своих активных действий.

### **Случай из практики**

Крупная сеть начала переговоры с косметической компанией-производителем о приобретении целой линейки продуктов по уходу за кожей лица. Сеть затребовала большой объем информационных материалов, данные клинических испытаний, опыт продаж этой линейки в других странах, отзывы других клиентов и т. д. Каждый раз появлялись новые пожелания, круг потребностей все расширялся, но вроде бы за каждым запросом стояла какая-то логика.

Активное общение продолжалось довольно долго, казалось, что вот-вот стороны придут к согласию, но в последний момент появлялся очередной запрос и принятие окончательного решения затягивалось. Сотрудники компании-производителя удивлялись, но, тем не менее, продолжали переговоры, снабжая закупщиков сети требуемой информацией.

Каково же было их удивление, когда на очередной встрече им было с порога заявлено, что сеть приняла решение не работать с предлагаемой линейкой. А еще через месяц на полках сети появилась аналогичная продуктовая линейка, но под собственной торговой маркой (СТМ).

Вот тогда и разрешилась загадка! Переговоры с самого начала были обречены на неудачу и лишь «маскировали» подготовку к началу продаж СТМ, а заодно и расширение своей информационной базы за счет партнера. А сотрудники компании-производителя добросовестно пытались продать закупщику коллекцию ненужной ему продукции.

Яркий исторический пример подобных переговоров в политике – мирные переговоры между гитлеровской Германией и Советским Союзом накануне войны (пакт Молотова – Риббентропа), которые проводились немцами в том числе и для того, чтобы притупить бдительность Советской стороны.

**4. Переговоры-провокация**, в ходе которых выдвигаются заведомо невыполнимые требования, которые заводят обсуждение в тупик. Это позволяет обвинить другую сторону в намеренном срыве переговоров, отказе от стремления решить проблему, нежелании искать пути выхода из тупика и создает базу для проведения манипуляций по отношению к оппонентам.

## **Пример из истории**

Вспомним требования США к Ираку отказаться от применения химического оружия, которым якобы он располагал, но которое так и не было найдено впоследствии. Вероятно, его и не было изначально, поэтому Ирак, при всем желании, никак не смог бы выполнить выдвинутые требования. И это стало формальным поводом США начать военные действия против Ирака в 2003 г.

**5. Демонстрация силы** или своего доминирующего положения. Излюбленный вариант общения некоторых закупщиков розничных сетей, особенно – крупных.

## **Случай из практики**

Одна из крупнейших международных сетей, выходя на российский рынок, начала переговоры с будущими поставщиками. Сеть еще даже не имела площадок под застройку, но уже вела агрессивную линию переговоров. Представители сети объявляли, что, будучи одной из крупнейших сетей в мире, они, безусловно, будут доминировать в России, и поставщики обязаны сразу предоставить им самые лучшие условия, чтобы потом не пожалеть и не быть «навечно отлученными» от полок этого ретейлера,

который, по их собственным словам, быстро поглотит почти все остальные розничные сети и будет доминировать как на российском рынке, так и во многих других странах.

На рынок сеть, по большому счету, так и не вышла, но страха на многих производителей своей требовательностью успела нагнать. А если бы дебют сети все-таки состоялся, то многие поставщики уже были бы готовы дать ей лучшие условия.

**6. Дезинформация** как цель во время переговоров отличается от «маскировки» тем, что она предполагает не просто «усыпить» бдительность другой стороны самим процессом взаимодействия и отвлечь ее от проводимых действий, но еще и активно дезинформировать, направить ход мысли оппонента совершенно в другую сторону.

### **Пример из истории**

В 1940-е годы обстановка в Европе была накалена до предела. Германия одну за другой оккупировала европейские страны и открыто наращивала военную мощь.

Конечно, Правительство СССР было крайне обеспокоено очевидными приготовлениями Германии к большой войне и активно вело с Германией дипломатический диалог.

В ноябре 1940 г. в Берлине проходили очередные



переговоры наркома иностранных дел СССР В. Молотова с министром иностранных дел Германии Иоахимом фон Риббентропом, на которых немецкая сторона недвусмысленно предложила провести «дележ наследства Англии», активно убеждая советскую сторону в том, что первостепенная задача Германии – успешная война с англичанами: «до тех пор, пока Британия не будет окончательно сломлена». Именно этим и объяснялась активная подготовка к большой войне в Германии, которую уже невозможно было скрыть от общественности. Советская делегация покинула Берлин с положительной оценкой результатов переговоров (хотя от «дележа» Англии предусмотрительно отказалась) и уверенностью, что Германия готовится к войне с Англией.

Однако в эти же дни А. Гитлером была подписана Директива № 18 о начале подготовки войны с Советским Союзом. Всего через месяц в Берлине был утвержден печально известный план «Барбаросса» – план войны с СССР.

Иногда дезинформационная цель возникает, когда становится очевидно, что другая сторона ведет обсуждение с целью сбора информации. А раз так, почему бы не подкинуть оппоненту какие-то ложные данные? К счастью, в бизнесе это встречается реже, чем в политике.

**7. Переговоры с целью знакомства и налаживания контактов.** Примером могут быть переговоры с несколькими местными компаниями при выходе на новый рынок – что-

бы познакомиться и выбрать потенциального партнера, получить информацию о ситуации в регионе, обменяться мнениями.

**8. С целью пропаганды**, например, новинок товаров, услуг, методов работы с целью формирования интереса у партнеров или клиентов, или создания позитивного имиджа актуального поставщика.

Очень важно изначально понимать, зачем другая сторона вступает в переговоры, чтобы не оказаться потом в сложной или даже глупой ситуации.

После формулировки своих целей и размышлений о возможных целях оппонентов, необходимо задуматься над наиболее возможными **интересами и потребностями другой стороны**: чего они могут ждать от встречи? Какие у них могут быть потребности и интересы? Ведь на самих переговорах мы столкнемся с позицией другой стороны, т. е. своего рода декларацией их отношения к обсуждаемой проблеме и их видением предлагаемого решения.

Бывает, что позиция собеседника не только противоречит интересам другой стороны, но и вообще кажется неприемлемой. Это в первый момент может поставить в тупик неподготовленного переговорщика. Особенно – если он заранее не задумывался о возможных *интересах* другой стороны.

В потребностях сторон, участвующих в переговорах, почти всегда можно найти нечто общее. Иначе общение просто не состоялось бы! Собственно, этот момент и закладывает

позитивную основу обсуждения.

Можно выделить три правила поиска общего и взаимовыгодного в целях участников встречи:

► Общение, общение и еще раз общение! Задайте правильный вопрос, и вы получите нужный ответ.

► «О чем бы ни шел разговор в бизнесе – в конечном счете разговор сводится к деньгам, финансовым интересам». Это и есть общее для каждой из сторон – выгода и, желательно, взаимная.

► Если в **позициях** собеседников, а именно – в том, что декларируется сторонами, почти всегда много противоречий, то в ракурсе **интересов** обычно можно найти много общего.

Именно потребности и интересы формируют взаимную нужду участников бизнес-деятельности и, как следствие, желание сотрудничать и обсуждать условия взаимодействия.

**Есть нужда к вам у партнера – значит, есть и тема для обсуждения и конструктивного диалога!**

**Не можете удовлетворить интересы и потребности другой стороны – о чем тогда с вами говорить?**

## Случай из практики

Несколько лет назад мы проводили консалтинговый проект в одном крупном городе на юге России. Работа продолжалась несколько месяцев, и мы периодически

летали из Москвы в этот регион.

Региональные партнеры, зная, что у нас большой опыт проведения корпоративного обучения, предложили провести семинар-тренинг (в перспективе – целую серию тренингов) для одной успешной региональной производственной компании. Поскольку потенциальный заказчик еще ничего не знал о наших намерениях, наши коллеги взялись провести предварительные переговоры с руководителем этого предприятия для того, чтобы в следующий наш приезд провести совместную встречу с ним и обсудить конкретные условия сотрудничества.

Никто не озаботился выяснением истинных потребностей клиента, а обоснование целесообразности наших действий было довольно простое:

- Предприятие успешное, одно из наиболее прибыльных в регионе.

- Развивается и диверсифицирует свою деятельность.

- Численность персонала значительна – 6 тыс. сотрудников (их них – около 400 человек менеджерского персонала), но сложившейся системы обучения на предприятии нет.

- Одно из ключевых подразделений – отдел маркетинга, состоящий, в основном, из молодых сотрудников, которые с интересом относятся ко всему новому – в том числе, к обучению. Почему хотя бы для них не провести занятия по актуальной для отдела теме?

Мы собирались приехать в следующий раз через месяц.

За это время наши региональные партнеры добились и провели несколько встреч с ген. директором предприятия (который также был основным собственником) на предмет обучения персонала в целом и отдела маркетинга в частности. При этом во время общения с заказчиком наши коллеги даже не пытались прояснить у директора, что он думает о развитии своего персонала, какие у него планы и что в этом направлении для него важно. То, что такая потребность есть, считалось само собой разумеющимся, исходя из обозначенных выше моментов.

Основной упор во время этих бесед делался на презентацию своей организации и московских партнеров, на описание содержания наиболее интересных тренинговых программ и методик проведения занятий. Чтобы показать «товар лицом», они уговорили (предварительно получив наше согласие) этого директора на проведение двухчасового презентационного мастер-класса с сотрудниками отдела маркетинга.

Нам же было сообщено, что если наше демонстрационное занятие будет интересно и понравится участникам, то директор точно сделает заказ на проведение целой серии семинаров.

Что ж, мы хорошо подготовились. Презентационный мастер-класс прошел успешно, о чем говорили не только сами участники, но и их анкеты обратной

связи. В приподнятом настроении мы вместе с нашими партнерами на следующий день прибыли на встречу с руководителем предприятия.

Он с интересом выслушал рассказ о наших впечатлениях от общения с сотрудниками отдела маркетинга, о возможных полезных для них тренингах и об ожидаемом положительном эффекте от такого обучения, задал уточняющие вопросы, был гостеприимен и проявлял к нам искренний интерес. Встреча складывалась как нельзя лучше.

Но когда мы подошли к решающему моменту обсуждения конкретных деталей возможного сотрудничества, последовал ответ, который нас разочаровал и даже немного шокировал.

«Понимаете, – сказал директор, – вы действительно интересные ребята, хорошо разбираетесь в тематике и умеете работать с аудиторией. Возможно, и польза от проведенного вами обучения тоже будет. Но в ближайшие полгода-год я не собирался организовывать корпоративное обучение менеджерского персонала. Это не входит в мои планы. По мере необходимости мы посылаем отдельных сотрудников на те или иные внешние семинары и тренинги и этого нам сейчас вполне достаточно. Я говорил об этом вашим коллегам еще во время нашей встречи. Но они либо не слышали меня, либо думали, что я изменю свое мнение после того, как вы проведете презентационное обучение и встретитесь со мной. Да, вы произвели на меня благоприятное впечатление, но я не вижу весомых

причин менять свои планы.

У меня нет сейчас потребности в корпоративном обучении и я не вижу смысла тратить на это ресурсы. А вас я буду рекомендовать всем своим партнерам и клиентам».

Что ж, в «сухом остатке» было позитивное впечатление, которое мы произвели на ген. директора успешного регионального предприятия. Уже на протяжении нескольких лет мы поддерживаем с ним контакты и информируем его о наших новых программах и разработках. И он благосклонно отвечает на наши обращения. Но корпоративных учебных мероприятий не заказывает ни у нас, ни у других провайдеров, и продолжает посылать отдельных сотрудников на отдельные внешние семинары и тренинги.

Но, как говорил 26-й Президент США Теодор Рузвельт: «Не ошибается лишь тот, кто ничего не делает! Не бойтесь ошибаться – бойтесь повторять ошибки!»

С нашей точки зрения – изначальное четкое определение своих целей, понимание возможных потребностей и интересов другой стороны и необходимости их учитывать при формировании нашего предложения служит фундаментом для достижения успеха в переговорах. И отнестись к такому простому вопросу: «С чего начинаются переговоры?» – нужно со всей внимательностью и добросовестностью.

И еще на одну мысль хотелось бы обратить ваше внима-

**ние: если у вас нет цели, то вы легко станете средством для достижения целей других.**



# Вопрос 2

## Как готовиться к переговорам?

*Никто не начинает войну – вернее, никому в здравом уме не следует этого делать, – не имея четкого представления о том, зачем нужна эта война и как ее вести.*

*Карл фон Клаузевиц, «О войне»*

Так нужно ли готовиться к переговорам или главное – добиться встречи, а там уже по ситуации? На наш взгляд – ответ очевиден. И когда мы спрашиваем об этом слушателей проводимых нами курсов, семинаров и тренингов, всегда слышим утвердительный ответ. Но так ли это происходит в реальной жизни?

**Данные нашего исследования 2020 г.**



● Треть опрошенных (36 %) готовятся к предстоящей встрече 25–30 мин. Пятая

часть (19 %) тратит на это час-полтора. А почти половина респондентов (45 %) уделяют этому внимание только **иногда**, если предстоят действительно важные переговоры.

● Больше половины (57 %) заранее думают о преимуществах своих предложений. Около трети (29 %) прорабатывают несколько возможных сценариев развития ситуации, вероятные возражения оппонента и возможную аргументацию.

● 85 % опрошенных отмечают важность «активного спрашивания» и «активного слушания» для уточнения позиции и, самое главное, интересов и потребностей оппонента. Но только около трети респондентов (29 %) заранее формулируют 5–6 уточняющих вопросов, 44 % – один-два, а остальные (27 %) планируют сориентироваться по ситуации.

Неправда ли, интересная статистика? Напомним, речь идет о достаточно опытных менеджерах, лишь 20 % из которых считают себя новичками в деловом общении.



*А сколько времени вы готовитесь к переговорам?*

Конечно, переговоры переговорам рознь. И нет смысла тратить уйму времени на подготовку обсуждения незначительных или почти согласованных моментов. Но совсем игнорировать этот важный этап — значит, изначально занимать невыгодную для себя позицию на встрече. И есть подозрение, что высказывание «иногда, только к самым важным встречам» следует трактовать, как «очень, очень редко, это не является обязательным элементом в моей переговорной практике». А ведь от вашей подготовки во многом зависит и ваш успех на предстоящей встрече, и то, как будет проходить само обсуждение.

Вспомните слова В. Козлова: «Переговоры сложные настолько, насколько вы к ним не готовы».

Как мы говорили ранее, без четкой формулировки своей цели сложно продуктивно осуществить подготовку к встрече.

Кроме этого, нужно определиться с максимальной и минимальной позициями. Оценить все составляющие вашего предложения. Продумать возможные алгоритмы развития событий, подготовить аргументацию, собрать информацию о предмете обсуждения, о партнере по переговорам, наметить, что именно вы хотите выяснить и уточнить в ходе обсуждения, решить, как вы будете реагировать на возможный жесткий стиль и манипуляции другой стороны.

И еще масса других моментов, с которыми лучше разо-

браться еще «на берегу», т. е. до начала переговоров. Суровая реальность не прощает поверхностной подготовки к общению. Успешный переговорщик должен досконально знать целый ряд важных моментов:

**1. Текущую ситуацию на рынке** в контексте своего предложения: растет сейчас рынок или падает, за счет каких факторов это происходит, кто основные игроки и какие доли рынка они занимают, их преимущества и слабые стороны, какова ситуация вашего партнера и вашей компании, прогнозы по динамике развития и т. д.

**2. Понимать суть своего предложения во всех деталях.**

Не столько конкретные параметры и свойства, сколько вытекающие из них выгоды, которые партнер может получить в случае согласия на ваше предложение. Надо наизусть знать уникальные достоинства своего товара (услуги) и его конкурентные преимущества. С другой стороны, нельзя забывать и про ваши слабые стороны (а они есть всегда). Никто не заставляет вас их афишировать, но надо быть готовым ответить на возможные неожиданные возражения в этой области, и это тоже необходимо проработать заранее.

**3. Нужно быть готовым четко, доходчиво и аргументировано объяснить партнеру, какие его задачи и потребности будут решены**, если он воспользуется вашим предложением и решится на сотрудничество. Это очень важно, и мы подробно поговорим об этом далее.

**4. Принципиально важно отработать вопрос о своих конкурентных преимуществах, причем подтвержденных какими-то дополнительными фактами и данными.** Это могут быть письма клиентов, информация СМИ, патенты, расчеты, данные исследований, в т. ч. рынка. Маловероятно, что другая сторона примет на веру голословные утверждения о вашем превосходстве. Также не забывайте, что абсолютно недопустимо негативно высказываться о своих конкурентах, очернять и ругать их.

Будьте уверены, что, как бы вы ни были убеждены в уникальности и превосходстве вашего товара или услуги, на рынке есть масса похожих (и даже лучше!) предложений. Отсутствие иллюзий на этот счет и детальная проработка выгод и преимуществ собственного предложения позволит вам аргументировано дистанцироваться от конкурентов.

### **Случай из практики**

Проходила встреча руководителя тренинговой компании с новым крупным заказчиком с целью презентовать компанию, программы обучения, тренерский состав, согласовать возможные варианты сотрудничества и заключить долгосрочный контракт.

И вот, когда казалось, что клиент вроде бы позитивно воспринимает то, что ему рассказывают и положительно настроен на сотрудничество, с его стороны последовал вопрос: «И все-таки мы не услышали, в чем конкретно

отличительные особенности вашей компании от конкурентов?»

И хотя все это было отражено в презентации, и на главной странице сайта учебной организации об этом также имелась информация, руководитель попытался обозначить эти особенности еще раз. Но, увы, его дополнения и комментарии, похоже, не удовлетворили заказчика, который счел их общими и формальными... Встреча закончилась, по сути, ничем.

Когда потерпевший неудачу менеджер вернулся в свой офис после встречи, он пригласил к себе ведущих сотрудников и они все вместе еще раз попытались найти ответ на этот с одной стороны банальный, а с другой – вполне ожидаемый от заказчика вопрос.

И лишь после того как совместными усилиями фактически заново были сформулированы отличительные особенности этой компании и подобраны конкретные подтверждающие факты и аргументы, руководитель сел писать письмо-резюме заказчику по прошедшей встрече. В нем он не только подвел итог состоявшегося обсуждения, но и отдельно, дополнительно и развернуто еще раз ответил на стандартный вопрос о конкурентных преимуществах.



***Совет.** При подготовке своего коммерческого предложения попросите коллегу выступить в роли «сомневающегося», и задающего вопросы, высказывающего возражения, критикующего вашу аргументацию оппонента. Это поможет определить слабые места и смоделировать возможные возражения. И, вероятно, многие из них уже не станут неожиданностью для вас в реальной ситуации. Также продумайте варианты ответов на возможные значимые вопросы.*

**5. Нужно досконально знать все сопутствующие условия** обсуждаемого предложения. Бывает, что переговорщик, увлекаясь основными параметрами своего предложения (особенно, когда речь идет о серьезных объемах и суммах), не придает значения таким, с его точки зрения, «мелочам», как возможности производственных мощностей, сроки производства, сроки доставки, логистические особенности, сервисные условия, нюансы оплаты и т. д. Но в бизнесе нет значимых и незначимых деталей, переговорщик обязан досконально знать и учитывать все составляющие своего

предложения. Часто именно они влияют на конечный успех или неудачу конкретной сделки.

Вы уверены, что величина минимального заказа в понимании партнера аналогична вашим представлениям? Присчитали ли вы соотношение прибыли от поставки минимальной партии и стоимости логистических затрат? Не будет ли реальная стоимость доставки превышать предполагаемую? Как предлагаемая скидка за предоплату соотносится со средней ставкой краткосрочного кредита?

### **Случай из практики**

В результате переговоров производственной компании с крупной розничной сетью, стороны договорились о начале совместной работы. При этом переговорщик со стороны производителя обязался доставлять за свой счет продукцию на все территориальные склады сети, однако упустил из виду стоимость этой услуги в рамках конкретных регионов, предложив со своей стороны стандартный средний объем минимального заказа. В результате его компания была вынуждена доставлять на отдаленные региональные склады сети небольшие партии своей продукции – буквально по несколько коробок, что оптимально только для близлежащих точек доставки. В итоге – каждая такая дальняя отгрузка (а их доля составила более половины объема поставок)



становилась по факту убыточной. А все потому, что переговорщик не учел заранее стоимость доставки в разные регионы и даже не задумался об этом при заключении договора.

**6. Необходимо понимать свои границы:** до какого рубежа вы можете отступить в процессе торга, в каких вопросах вы готовы пойти на уступки, а где вряд ли сможете что-то предложить. Поверьте, в пылу спора и дискуссии, особенно при обсуждении решения из нескольких составляющих, будет крайне сложно просчитать рентабельность того или иного решения по каждому из меняющихся в ходе обсуждения условий. Предварительный просчет ключевых параметров и их вариантов позволит вам избежать серьезного разочарования по возвращении в свой офис и подведении итогов встречи, столь знакомого многим переговорщикам.

**7. Нужно продумать альтернативы основного предложения.** В арсенале квалифицированного переговорщика должно быть **несколько** вариантов для обсуждения и каждый должен нести определенную выгоду и оппоненту, и, соответственно, поставщику.

## Данные нашего исследования 2020 г.



● 15 % респондентов ограничивается одним основным предложением, а основная масса (45 %) имеет в арсенале лишь пару альтернативных предложений по принципу «не пройдет одно – предложу другое».

● Впечатляет позиция 5 % опрошенных, лишь примерно знающих, чего хотят достичь, и глубоко не задумывающихся над этим вопросом.

Таким образом, если изначально не планируется возможность маневра при обсуждении, то стоит ли удивляться, если такие переговоры заканчиваются неудачно? Стоит продумать не только различные варианты развития событий и различные нестандартные ситуации, но еще составить список ожидаемых вопросов со стороны партнера и сформулировать варианты ответов на них.

**8. Важно обладать информацией о компании своих собеседников.** Ее положение на рынке, сильные и слабые стороны, конкурентная ситуация, тенденции развития орга-

низации, финансовое состояние и не только – вплоть до манеры вести переговоры.

Спросите, как же это можно узнать, если такие вещи обычно не афишируют? Да вокруг вас масса источников информации! Всегда можно найти коллег, уже общавшихся с этой организацией, ее партнеров, клиентов, бывших сотрудников. На помощь может прийти Интернет, отзывы других ваших же партнеров, их предыдущий опыт, информация из социальных сетей, бизнес-сообществ и т. д. Понимание того, что может нас ожидать на переговорах, чем заинтересовать партнера и что за человек будет сидеть напротив нас, поможет нам в подготовке к встрече и в анализе возможных вариантов воздействия со стороны оппонента.

**9.** Желательно заранее узнать как можно больше о людях, с которыми вы собираетесь вести переговоры. Ценной является информация о стиле общения вашего оппонента: способность отстаивать точку зрения, стремление к жесткости или к компромиссу, способность адекватно и быстро реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию при обсуждении. В идеале будет нелишним проанализировать предыдущий деловой опыт оппонента, его достижения и промахи. Часто неудачи говорят о людях больше, чем победы. Тщательно рассмотрев причины провалов, вы лучше поймете способ мышления оппонента, его образ действий и психологический настрой. Мы понимаем, что в большинстве случаев возможности в этом направлении довольно ограничены,

но должны были упомянуть об этом важном аспекте подготовки.

**10.** Важно узнать, не только **кто** будет участвовать в переговорах со стороны партнеров, но и **сколько их будет**, какие функции они будут представлять, их предпочтения. Нужно решить, понадобятся ли вам коллеги на этой встрече. Что будет, если вы будете вести переговоры в одиночку и как это скажется на результате? И если на переговорах будет несколько участников от вашей компании, нужно заранее распределить роли, чтобы в момент обсуждения отсутствовала несогласованность.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.