

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	5
Для кого эта книга.	7
Результаты, которые вы получите	7
Как читать и тренироваться	8
ПЕРЕГОВОРЫ	10
Что такое переговоры.	11
Зачем нам переговоры	12
Виды переговоров	14
Стратегии переговоров.	17
СИСТЕМА РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ — 6П	27
6 этапов	28
ПОДГОТОВКА — 1П	30
Зачем готовиться к переговорам	31
Сбор информации и анализ рынка, на котором вы работаете	33
Анализ эффективности и рентабельности бизнеса и планы по его развитию в будущем.	36
Анализ договора и его условий	37
Сбор информации о противнике — вашем контрагенте.	40
Постановка целей и формулирование позиции для переговоров	44
Наличие альтернативы	59

ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ — 2П	63
Проблемы аргументационного подхода	64
Что приводит нас за стол переговоров	65
Чья Боль важнее, своя или противника	68
Как работать со своей Болью	69
Выявляем проблемы	71
Где искать болевые точки	72
ПОСЛАНИЕ — 3П	73
Послание — мощный инструмент переговорщика	74
Форма	76
Текст	82
Составляем послание	91
ПРОДАЖА — 4П	98
Когда лучше уклониться от переговоров	99
Положение перед началом переговоров	104
Перед боем	105
Что вам должно помочь в ходе реальных переговоров	107
Как переговорщик определяет свои позиции	108
Структура сделки	113
Принципиальные задачи переговорщика	114
Техники переговоров — поход к успеху	117
Конфликты в переговорах	130
Аргументация	131
Обязательство	137
Источники влияния	142
Тактики подавления и манипулирования	146
ПРЕКРАЩЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ — 5П	156
Фиксация договоренностей	157
5 способов эффективно завершить переговоры	158
ПОДПИСАНИЕ — 6П	161
Факторы риска	164

ВСТУПЛЕНИЕ

Не слушайте тех, кто говорит, что цель переговоров — в том, чтобы добиться положительного результата для обеих сторон,

- что нужно следовать стратегии win-win — и вы никогда не проиграете;
- что необходимо искать компромисс для достижения наилучшего результата;
- что надо постараться понять задачи партнера и найти для него оптимальное решение.

Так нас убеждают профессора известных американских университетов и многие отечественные гуру ведения переговоров.

Не могу согласиться с таким подходом. Намного большего можно добиться, отказавшись от подобной миролюбивой политики.

С 1997 года я провел тысячи переговоров — и как простой участник, «подносчик снарядов», и как лидер команды переговорщиков или единственный представитель компании. Так вот, хочу сказать, что стратегия win-win, которую нам усиленно рекламируют американские профессора-теоретики, в 99% случаев ведет в никуда. Если вы будете следовать этой новомодной стратегии в бизнесе, то поражение вам как переговорщику обеспечено. Полученные знания и опыт позволяют мне быть столь категоричным.

На тему переговоров написаны десятки, если не сотни книг, но, к сожалению, большая их часть носит академический характер. В них трудно разобраться без высшего специализированного образования и понимания теории психологии и взаимодействия людей. В таких книгах различные методики и конструкции рассматриваются на придуманных примерах, как правило, далеких от реальных взаимоотношений предпринимателей. Чтобы применить знания из подобной литературы, нужно постараться соотнести теорию с практикой, а это сделать очень трудно.

В силу специфики своей профессии я много времени уделяю теоретической подготовке к проведению переговоров, прочел десятки книг на эту тему. Из каждой я извлекал что-то интересное и сразу стремился пустить это в ход. Понять, работает или

нет. Если да, то как и почему. У меня есть уникальная возможность отрабатывать все теоретические конструкции в реальных «боевых» условиях.

Многие переговорщики такой возможности не имеют, поэтому либо просто не применяют полученные знания на практике, либо применяют, но не получают результат, на который рассчитывали, и перестают дальше ими пользоваться. В итоге переговорщик не растет как профессионал, добиваясь гораздо меньшего, чем если бы он работал системно, а не только опирался на жизненный опыт и имеющиеся в распоряжении ресурсы.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Эта книга будет полезна как профессиональным переговорщикам, так и широкому кругу читателей. Ведь, сами того не замечая, мы проводим переговоры каждый день: когда сдаем машину в ремонт, пытаемся пройти без очереди, устраиваем детей в школу, оформляем кредит в банке и т.п.

Что же ценного вы найдете в этой книге?

- Выжимку теории и практики, полученную из сотен реальных бизнес-переговоров на самые разнообразные темы.
- Сумму собственных выводов, разработок автора, опробованных в реальных «боевых действиях».
- Набор простых, понятных и эффективных инструментов переговорщика.

РЕЗУЛЬТАТЫ, КОТОРЫЕ ВЫ ПОЛУЧИТЕ

Я обещаю, что, прочитав эту книгу и разобрав примеры, приведенные в ней, вы:

- определите, какие реально работающие инструменты переговорщика лучше всего использовать в различных ситуациях;

- узнаете, как в несколько раз повысить успешность переговоров с помощью результативных методик;
- сможете вести переговоры с кем угодно и не бояться контрагентов;
- научитесь управлять переговорным процессом и эффективно реагировать на все, что происходит за столом переговоров;
- узнаете, как противостоять сильному противнику, использующему против вас давление и манипуляции;
- будете настолько убежденно говорить НЕТ, что контрагенту ничего не останется, как сказать ДА.

КАК ЧИТАТЬ И ТРЕНИРОВАТЬСЯ

Это книга-тренинг. В ней я описал пошаговый план по достижению ваших целей на переговорах. Главное правило: выполняйте все по порядку. Люди, которые прошли мои тренинги, отмечали, что достигли значительных результатов уже на первых переговорах. А ведь они еще даже не успели использовать все основные инструменты, описанные в книге.

Вся информация четко структурирована и легко запоминается. Практикуя данные методики, вы очень быстро разовьете необходимые навыки результативного переговорщика.

- Лучше всего начать с начала. Это пошаговая инструкция, и работает она, только если выполнено предыдущее действие.
- Прочитайте книгу, подчеркните интересные для себя мысли и инструменты.
- Самые интересные из них сразу используйте в реальных переговорах. Оцените результат. Стало ли лучше?
- Продолжайте дальше применять новые знания на практике, но придерживаясь алгоритма, описанного в книге.
- Каждый раз, собираясь на важные переговоры, открывайте книгу на 10–15 минут, чтобы освежить память, еще раз просмотреть выделенные места

или просто наткнуться на что-то интересное, что приведет вас к победе на переговорах. Сначала будет трудно, так как любой навык требует отработки, но затем вы начнете действовать автоматически.

Первые результаты появятся уже на первых переговорах. Это будет профессиональный прорыв в вашей карьере и жизни.

ПЕРЕГОВОРЫ

ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Существует много определений данного термина.

Переговоры — коммуникация между сторонами (**переговорщиками**) для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения, которое закрепляется договором. В узком смысле рассматривается как один из методов альтернативного урегулирования споров («Википедия»).

Да неужели? Равные возможности в контроле ситуации и принятии решения? Не смешите меня. Смотрите сами: переговоры крупной торговой сети и поставщика товара, переговоры покупателя квартиры в новостройке и застройщика, переговоры арендодателя — торгового центра и арендатора, скажем, обувного магазина.

Могу привести еще десятки примеров. Разве здесь равные возможности у сторон? Конечно, нет. Значит, это определение не годится. Точнее, годится только для небольшой части переговоров.

Еще одно определение.

Переговоры — это процесс разрешения разногласий в случае присутствия взаимного интереса к сделке.

На первый взгляд выглядит отлично. Но так ли это?

Приведу пример из наиболее близкой мне сферы — недвижимости. Предположим, арендодатель вступает в переговоры с арендатором с целью досрочного расторжения договора аренды. Под сделкой в данном случае подразумевается расторжение договора. У арендодателя есть интерес расторгнуть договор, а какой интерес в данной сделке у арендатора? Никакого, он заинтересован в сохранении договора аренды, и никакого интереса в предлагаемой ему арендодателем сделке у него нет.

Значит, наличие взаимного интереса к сделке — это не всегда основное условие для вступления в переговоры.

«Ну, — скажет читатель, — раз ты такой умный, ответь нам, что же такое переговоры?» Иду навстречу своему читателю и даю собственное определение.

Переговоры — это война. Это столкновение двух и более противоборствующих сторон с целью получения максимальных преимуществ за счет другой стороны путем применения различных инструментов общения и закрепления достигнутого результата подписанием договора.

Во многих переговорах нет никаких равных возможностей и взаимных интересов. Есть только ваши интересы и возможности — и интересы и возможности другой стороны, которые могут совершенно не совпадать с вашими. Задача переговорщика: получить максимум от другой стороны, используя свои ресурсы и возможности. Это и есть переговоры!

Методики, которые я представлю в этой книге, универсальны. Их можно применить практически в любой сфере бизнес-отношений. И если, например, вы или ваша организация не используете какие-то из них, это не значит, что они неправильные и не работающие. Просто ваша компания либо о них не знает, либо намеренно отказалась от их применения в силу каких-то внутренних требований, регламентов, правил, сложившихся обычаев и взаимоотношений различных подразделений. Отказ от таких методик ограничивает вас или вашу организацию, не позволяя увеличить прибыль, стать эффективнее и успешнее.

ЗАЧЕМ НАМ ПЕРЕГОВОРЫ

На этот вопрос ответить очень легко. Любая сторона вступает в переговоры, когда ей чего-то не хватает (или кажется, что не хватает) и она хочет это что-то получить. Мы хотим улучшить нашу текущую ситуацию, получить какие-то новые преимущества, прибыли, рынки сбыта, дополнительные ресурсы и т.д. Ну или если дела совсем плохо, то мы вступаем в переговоры, чтобы не потерять то, что имеем.

И это что-то мы можем получить **только за счет** другой стороны или **с помощью** другой стороны.

То есть между сторонами существует или назревает потенциальный конфликт, и они полагают, что смогут использовать какую-то форму влияния, чтобы оказаться в более выгодном положении, чем позволяет текущая ситуация или предлагает им другая сторона.

Мне могут возразить: «Например, при покупке тура в Таиланд у турфирмы — какой может быть конфликт? Клиент пришел, посмотрел буклеты и купил турпакет». Мои ему поздравления! Он только что отдал без боя свои деньги. Но здесь ведь и не было переговоров! Покупатель не сопротивлялся.

Вот если бы турист захотел за такой же пакет заплатить меньше или получить более комфортабельный номер или трехразовое питание вместо двухразового, то тут точно возник бы конфликт, так как обрести все эти блага возможно только за счет сокращения дохода туроператора.

И тогда мы вступаем в переговорную войну, чтобы улучшить свою позицию, увеличить благосостояние, получить больше ресурсов. Так как все это ограничено, то получить богатство, ресурсы, территории можно только за счет другой стороны. В XIX веке немецкий военачальник фон Клаузевиц сказал, что «война — это продолжение политики другими, *насильственными средствами*». Переговоры — это тоже война, но холодная: война, умов, выдержки, знаний, имеющихся ограниченных ресурсов.

Другой известный философ и ученый, Аристотель, утверждал, что «целью войны является мир». С этим нельзя не согласиться. Никто не может воевать до бесконечности. Любая война приводит к истощению ресурсов. Мы ведь не хотим постоянно пребывать в состоянии конфликта с нашими соперниками. Это требует средств, денег, усилий, времени. Наша с вами задача состоит в проведении переговоров таким образом, чтобы сохранить их результаты на как можно более длительный срок. Если же это не удалось, то задача меняется. Нужно закрепиться на новых, более выгодных позициях, чтобы спустя какое-то время, подтянув резервы, укрепив тылы и проведя разведку, вновь ринуться в бой.

ВИДЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Из этой части вы узнаете один из основных принципов проведения результативных переговоров. Я бы даже сказал, что это фундамент, на основе которого должна строиться стратегия переговоров.

Прежде чем вступать в любые переговоры, переговорщик должен разобраться, в каком положении находятся стороны по отношению к друг другу.

1. Зависимые — когда одна из сторон занимает более сильную переговорную позицию в силу монопольного положения, денег, размера, наличия политического или административного ресурса либо какого-то иного преимущества. В таком случае условия диктуются более слабой стороне.

⋮ Например, торговый центр и небольшой арендатор, крупный заказчик и подрядчик, аэропорт и небольшая авиакомпания, застройщик многоквартирных домов и покупатель одной квартиры.

Чувствуете зависимость? Одна из сторон всегда сильно больше, сильнее, богаче другой.

Как же в этом случае небольшой компании выиграть войну, если мы говорим, что условия *диктуются* другой стороной? О каких переговорах может идти речь, если, по сути, слабой стороне остается только принять условия более сильного противника?

Да, такое случается. Иногда ничего не остается, кроме как принять безоговорочно, что нам предлагает влиятельный противник. Но все-таки такие кабальные условия бывают довольно редко, и у маленькой или более слабой стороны есть шанс провести небольшую локальную войну и даже выиграть ее.

Далеко не всегда у более сильной стороны есть реальное преимущество. Она может быть мощной транснациональной корпорацией, обладать огромными финансовыми, людскими,

административными и иными ресурсами и искренне считать, что ее позиции незыблемы и непоколебимы. Если такая сторона начинает переговоры, то у контрагента нет других вариантов, кроме как согласиться на все ее условия.

Но, как мы далее разберем в нашей книге, каким бы мощным ни был противник, он не застрахован от проигрыша. Каждая крупная компания ежедневно ведет десятки, если не сотни корпоративных войн-переговоров. Для них поражение в одних таких переговорах совсем не означает проигрыш в целом, так же как и победа далеко не означает триумф и достижение стратегической цели. В каждой корпорации, как в любой крупной армии, тысячи руководителей, сотни соединений в лице департаментов, тысячи подразделений в лице управлений, отделов и групп, сотни и тысячи рядовых сотрудников, объединенных для решения стратегических задач всей компании. Чтобы вся эта машина работала, необходима слаженная работа всего этого сложного механизма. Добиться этого в крупной компании чрезвычайно трудно. Как правило, в такой организации любые переговоры так или иначе затрагивают интересы не одного, а нескольких подразделений, у каждого из которых свое видение по ресурсам, целям и путям решения. И в таком случае всегда возникает внутреннее противоречие: расхождение целей и задач конкретных переговорщиков с целями, задачами и ресурсами тех подразделений, которые стоят за ними.

Следует также помнить, что переговоры проводят не корпорации, а люди со своими проблемами, KPI, сроками, желаниями.

Приведу пример из практики моего давнего друга и партнера Александра, собственника небольшой строительной компании, назовем ее «Колор».

..... Компания «Колор» участвовала в тендере и переговорах с крупным ритейлером по договору подряда на ремонт магазина. Со стороны ритейлера заказчиком по выбору строительного подрядчика выступало управление развития. Переговоры от имени компании проводило управление закупок. Помимо этих двух подразделений в итогах выбора подрядчика так или иначе были заинтересованы:

отдел продаж, рекламный отдел, операционный отдел, отдел эксплуатации зданий и помещений и некоторые другие.

При этом, как вы понимаете, несмотря на общность стратегической задачи, конкретные цели у каждого отдельно взятого подразделения были разными.

- Управление развития — заключение договора с проверенной компанией-подрядчиком.
- Управление закупок — заключение договора с подрядчиком, предложившим минимальную цену.
- Отдел продаж — минимальные сроки ремонта и скорейшее открытие магазина.
- Операционный отдел — четкое соблюдение спецификации по оборудованию.
- Отдел эксплуатации — наличие исполнительной документации, выбор определенного оборудования и материалов для проведения ремонтно-отделочных работ.

Именно в этом внутреннем противоречии кроется главная возможность для более слабой стороны выиграть конкретные переговоры, этот решающий бой, и добиться своих целей.

Каким же образом? Этому и посвящена вся наша книга.

90% переговоров начинаются как зависимые. Не обязательно, чтобы переговоры начинала более сильная сторона. Зачастую в переговоры вступает более слабая сторона. Из-за своего небольшого размера и экономической уязвимости ей приходится двигаться больше, вступать в большее количество переговоров, даже не для роста, а чтобы просто не исчезнуть. Если слабая сторона правильно и качественно подготовилась к своим боевым действиям, то переговоры могут превратиться во:

2. **Взаимозависимые — это такие переговоры, в которых** ни одна из сторон не обладает существенным преимуществом перед другой стороной. В этом случае одной из сторон довольно трудно что-то навязывать другой. Такие переговоры напоминают ситуацию, складывавшуюся в ходе всех арабо-израильских войн, когда ни одна

из сторон не могла достичь какого-либо существенного изменения на фронте в свою пользу после завершения первого этапа военных действий. Арабские страны не могли захватить Израиль, а Израиль не обладал необходимыми ресурсами, чтобы разгромить арабские армии.

Во взаимозависимых переговорах стороны вынуждены договариваться, вынуждены обсуждать условия сделки, чтобы добиться наилучших для себя условий. Здесь уже нет диктата одной стороны, каждой приходится задействовать все возможности для заключения выгодной сделки.

Задача переговорщика на подготовительном этапе — определить характер отношений между организацией, которую он представляет, и противником. Если этого не сделать или допустить ошибку, то легко можно промахнуться с расположением в системе координат, и итоговая позиция далеко не всегда будет более выгодной. Особенно это наблюдение относится к крупным компаниям, которые привыкли не вести предметные переговоры, а просто брать что им надо.

СТРАТЕГИИ ПЕРЕГОВОРОВ

Давайте с учетом вышесказанного проанализируем, какие стратегии может использовать переговорщик для достижения своих целей. В принципе, выбор той или иной стратегии зависит от очень многих факторов: целей, ресурсов, возможностей, временных ограничений, опыта переговорщиков, готовности искать необходимые решения для получения желаемого результата и так далее.

Итак, какие стратегии будущих боевых действий может выбрать переговорщик?

Подход может быть абсолютно разным, **но выбор сводится к одному из следующих вариантов или их сочетанию:**

- захват;
- сотрудничество;



- соглашательство;
- уклонение.

Стратегия Захвата

Это самая распространенная стратегия проведения переговоров. Ее выбирают, когда одна из сторон желает получить у другой больше, чем та готова отдать. Это может быть скидка по цене, сокращение сроков поставки, продление гарантии, дополнительное страхование, выполнение не предусмотренных ранее работ и т.п. В таких переговорах одна из сторон однозначно желает достичь результатов за счет поражения другой стороны.

В литературе о переговорах встречается мнение, что у переговорщика может быть два основных подхода в переговорах:

- достижение реальных материальных преимуществ;
- закрепление или установление отношений.

В стратегии Захвата на первом месте идет именно получение материальных благ от или за счет другой стороны. Основная задача переговорщика — максимизировать собственный результат. Поддержание отношений в таких переговорах менее

важно, а иногда и вовсе не имеет значения: «Либо вы даете, что нам нужно, либо у нас вообще никаких отношений не будет». По крайней мере многие переговоры, которые ведутся по данной стратегии, начинаются с подобного явного или завуалированного заявления инициатора.

В подавляющем большинстве проводимых бизнесменами переговоров применяется стратегия Захвата: стороны пытаются получить какое-то преимущество за счет другой стороны.

Например, при сделках купли-продажи продавец пытается получить от другой стороны как можно больше денег, а покупатель хочет потратить как можно меньше и получить какие-нибудь дополнительные бонусы за счет продавца (бесплатную доставку, отсрочку платежа, гарантийное обслуживание, скидки на расходные материалы, бесплатное обучение персонала и т.д.).

При сделках с арендой задача арендодателя — получить как можно более высокую ставку арендной платы, долгосрочные договорные отношения и возмещение всех дополнительных расходов за счет арендатора (страхование, коммунальные услуги, эксплуатационные услуги, налоги, изменения валютного курса, изменения кадастровой стоимости недвижимости и т.д.). Арендатор же, наоборот, хочет арендовать помещение за как можно более низкую стоимость и при этом чтобы за содержание помещения полностью отвечал арендодатель.

Подобные отношения складываются и при других сделках: поставки, подряда, оказания услуг, заключении агентских соглашений, кредитных и даже трудовых договоров.

Я называю такую стратегию переговоров «ЗАХВАТ». Напали, захватили, кусок отщепили, взяли пленных, трофеи, ресурсы. Или, по-научному, — распределительная сделка.

Распределительная сделка — та, при которой стороны делят один пирог. Как я уже говорил, практически все сделки относятся к данному типу.

Есть еще одно распространенное название такой стратегии переговоров — «Победа-Поражение».

При проведении переговоров по стратегии Захвата цели одной стороны обычно оказываются в прямом и иногда глубоком конфликте с целями другой стороны. Ресурсы в данной ситуации неизменны и ограничены, и обе стороны стремятся получить их как можно больше. Каждая из сторон будет использовать тот набор стратегических установок, который принесет ей максимальную долю в результате. Одна из основных установок такой переговорной стратегии — тщательно охранять информацию. Тут как на войне: одна сторона старается предоставлять сведения другой стороне только тогда, когда это обеспечивает некое стратегическое преимущество или же наоборот, позволяет пустить пыль в глаза, создать у другой стороны ложное представление о реальной ситуации, чтобы получить преимущество в дальнейшем. В то же время крайне важно получать информацию от противной стороны, чтобы увеличить силу в переговорах.

Стратегия Соглашательства

А можем ли мы использовать стратегию Соглашательства в своей работе? Это ведь пораженческая позиция? Если речь идет о войне, разве можно отступить? Как гласит известный фанатский лозунг, «только вперед, только победа!».

Хотелось бы сказать, что нет, но на самом деле, конечно, можем. В отличие от стратегии Захвата стратегия Соглашательства направлена на установление или сохранение отношений или сложившегося статус-кво. В военной сфере можно привести в качестве примера правительство Виши, которое во время Второй мировой войны согласилось на оккупацию Северной Франции и части заморских колоний фашистской Германией, чтобы избежать оккупации всей территории страны.

В данной конкретной ситуации переговорщика не интересуют материальные блага. Его цель, если так можно выразиться, максимизировать результат противника. В качестве примера из сферы бизнеса можно привести переговоры новой никому не известной фирмы с генеральным подрядчиком на выполнение части строительных работ на объекте. Здесь целью фирмы

является установление прочных отношений с генподрядчиком, внушение ему уверенности, что компания выполняет работы качественно и в оговоренные сроки. Такая фирма может вообще выполнить часть работ бесплатно в расчете на то, что потом она сможет отбить свои убытки на строительстве других объектов.

В каких случаях мы можем использовать стратегию Соглашательства?

- Когда переговорщик считает, что отношения важнее, чем материальная выгода. Другими словами, он хочет дать возможность противнику выиграть, доставить ему удовлетворение и сохранить текущие отношения, что как раз и будет наилучшим результатом таких переговоров.
- Когда переговорщик понимает, что в данный момент времени никаких материальных результатов он достичь не сможет, то есть не продаст, не получит скидку, не заставит сделать работу быстрее или лучше. При этом переговорщик знает или ожидает с какой-то степенью вероятности, что своего он все равно достигнет, может быть, не сейчас, но несколько позже. То есть принимает решение помочь противнику достичь результата путем своих потерь. Иногда действительно лучше временно отступить, как Кутузов, а затем вернуться за стол переговоров и нанести удар.

Стратегия Сотрудничества, или Win-win

О стратегии переговоров win-win мы сейчас слышим практически на каждом углу. Ее пропагандисты уверены, что именно ее стоит выбрать каждому переговорщику, желающему построить долгосрочные взаимовыгодные отношения со своим контрагентом.

Все это так. Долгосрочные отношения важны, но те же сторонники говорят о том, что переговорщикам для достижения результатов по стратегии win-win следует искать взаимоприемлемые решения. Но в таком случае каждая сторона должна идти на какие-то уступки. То есть речь идет уже о компромиссе, при котором мы отказываемся от отличного в пользу хорошего или

удовлетворительного. Это допустимо, но, простите, где же здесь стратегия win-win?

На самом деле в бизнес-отношениях стратегия win-win в чистом виде встречается довольно редко.

С моей точки зрения, речь о ней может идти только в ситуациях, когда стороны, объединив усилия, получили то, чего они не могли бы достичь в одиночку. При этом им не приходится (или приходится, но незначительно) жертвовать ресурсами в пользу другой стороны и они получают в разы больше того, что у них было до начала переговоров.

В военных делах это альянсы. Совсем не приятный, но очень показательный пример — это альянс нацистской Германии и империалистической Японии во время Второй мировой войны. Стороны поделили сферы влияния и никоим образом не претендовали на будущие приобретения друг друга. Японии должны были достаться завоевания в Тихом океане и Азии, а Германии — в Европе.

В бизнесе, пожалуй, наиболее яркий пример стратегии win-win — это девелопмент земельного участка. Подобную стратегию мы реализовывали в КФС. Есть собственник земельного участка, который хочет как-то монетизировать его, превратить его из пассива, сжирающего деньги, в актив, приносящий прибыль.

Как это можно сделать? Собственник земельного участка строит на нем ресторан, магазин или иной объект коммерческой недвижимости, а будущий пользователь этого объекта обязуется подписать договор аренды и выплачивать в течение определенного времени нашему собственнику земельного участка арендную плату. Таким образом, одна сторона — собственник земельного участка — повышает его стоимость, получает здание, которого вообще до этого не было. В дополнение к новому активу собственнику идет долгосрочный стабильный денежный поток от сдачи здания и земельного участка в аренду, позволяющий ему отбить расходы на строительство и начать получать прибыль, которой раньше просто неоткуда было взяться.

Другая сторона — арендатор — получает новую точку продаж, приносящую доход от ведения основного бизнеса. Если мы вернемся к примеру КФС, то — от ресторанной деятельности.

В итоге каждый получил то, чего у него ранее не было. Стратегия win-win в чистом виде. Стороны объединили свои ресурсы и создали новый источник дохода, который достаточно быстро возместит затраты на его создание.

Еще пример: консалтинговые договоры. Если сотрудничество с консультантом окажется плодотворным, то прибыль заказчика может в десятки и сотни раз превысить затраты на оплату консалтинговых услуг.

Тем не менее даже при возможности достичь значительно большего за счет совместной деятельности сами по себе переговоры все равно будут проходить по схеме Захвата. Каждая из сторон все равно, несмотря на крупный потенциальный выигрыш, будет стараться «отжать» у другой стороны уступки по деньгам, срокам, ресурсам.

Поэтому в реальности стратегии Сотрудничества не существует. Контрагентам приходится использовать либо стратегию Захвата, либо, что гораздо менее вероятно, стратегию Соглашательства.

Стратегия Уклонения

При использовании стратегии Уклонения мы просто-напросто уклоняемся от участия в войне или переговорах. Для чего это делается? Чтобы лишить противника инструментов влияния, которые он планировал использовать в конфликте для достижения своих целей. А также для того, чтобы усилить свои возможности.

В военной истории сразу на ум приходит стояние на реке Угре в 1480 году, которое положило конец монголо-татарскому игу на Руси. В этой военной операции войска царя Ивана III успешно уклонялись от решающей битвы с ордынским войском хана Ахмата, одновременно лишая хана его ресурсов и усиливая собственные.

В результате такой стратегии ресурсам хана был нанесен значительный ущерб, который и не позволил ему достичь его целей, а именно:

- хан лишился союзника;
- преимущественно конное войска хана, которое было быстрее и мобильнее пешего русского,

лишилось фуража, после того как животные съели всю растительность вокруг стоянки войска;

- в войсках хана началась эпидемия, снизившая боеспособность армии.

В бизнесе такую стратегию неучастия можно использовать, когда, например, вы понимаете, что чем дольше оттягивать начало переговоров, тем быстрее противник лишится рычагов влияния, которые он планировал использовать. Особенно критичным фактором в этом случае выступает время. Точнее, его отсутствие у противника. В итоге, когда действенность некоторых инструментов влияния значительно снизится или даже вовсе сойдет на нет, можно будет перейти к стратегии Захвата.

В каких еще случаях стратегия Уклонения может оказаться выигрышной или целесообразной?

- Когда отношения с контрагентом для вас вообще несущественны. Зачем в этом случае тратить время, если вы ничего не приобретаете или ничего не теряете?

.....
Например, установка банкомата в торговом центре. Арендная плата, которую потенциально может получить от установки банкомата торговый центр, составит около 0,0001% доли в его общей выручке.
.....
Стоит ли тратить на такие переговоры много времени?

- Если у вас есть другие, более выгодные предложения, которые данный контрагент в любом случае предложить не может.

.....
Например, контрагент предлагает поставить товар за 100 рублей и через 10 дней, но у вас есть альтернативное предложение за 70 рублей и через пять дней. В этих условиях в переговоры следует вступать, только если контрагент будет готов скорректировать свое первоначальное предложение.

- Когда у вас есть интерес, но предложение контрагента не соответствует вашим целям и планам.

Например, вы планируете закупить для нужд компании парк легковых автомобилей — седанов, а потенциальный поставщик предлагает вам поставить внедорожники.

- Когда у вас и так все хорошо и вам ничего не нужно.

Нам каждый день звонят и предлагают вложить деньги, бесплатно полечить зубы, получить первую классную юридическую консультацию, оформить беспроцентный кредит и т.д. Что мы на это отвечаем? «Спасибо, не надо!» Это и есть использование стратегии Уклонения.

Следует помнить, что в чистом виде не стоит применять ни одну стратегию, кроме, вероятно, стратегии Уклонения. Во всех остальных случаях не следует слепо доверять своему контрагенту. У него свои цели, как правило, отличные от ваших собственных. Может так получиться, что контрагент начнет манипулировать вашим доверием и готовностью к сотрудничеству для того, чтобы решить свои задачи. Поэтому никогда не стоит забывать, что переговоры — это война! Даже если ваше сотрудничество с контрагентом вышло на уровень почти семейных отношений, вполне возможно, это делается для того, чтобы добиться от вас максимальных уступок «новому родственнику» и сделать ваш отказ затруднительным. В этом случае переговорщик рискует ради сохранения достигнутого уровня отношений потерять в результате. Примеров не вполне добросовестного поведения переговорщиков огромное количество. Особенно часто этим злоупотребляют закупщики крупных компаний.

Итак, мы с вами определили, что успеха можно добиться с помощью разных стратегий проведения переговоров, а значит, следует использовать разные методики в зависимости от ваших целей, задач, ресурсов и положения. Можно и нужно сочетать несколько стратегий. Главное — не выпускать из виду ключевые цели.

Как это сделать? Давайте рассмотрим дальше.

Любые переговоры состоят из нескольких этапов. Я считаю, что таких этапов ровно шесть. Чтобы достичь поставленных целей, нужно качественно отработать на каждом из них. Не скажу,

что если вы пропустите какой-то один, то целей не достигнете. Нет. Это вполне возможно, но, скорее всего, только за счет везения или удачи.

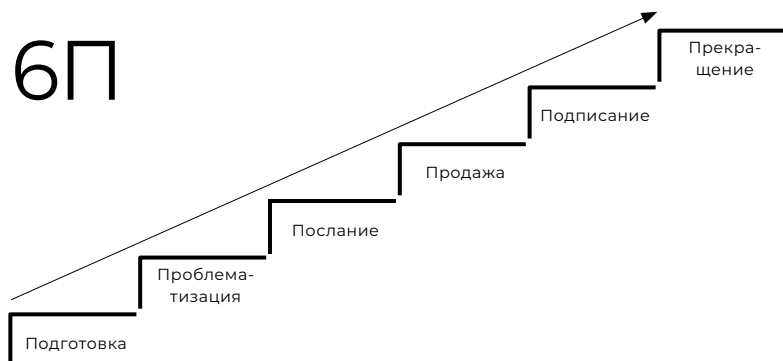
При этом не стоит забыть расхожую истину, что лучшая импровизация — подготовленная импровизация. То же самое касается и переговоров. Лучшие переговоры — переговоры, к которым подготовились.

**СИСТЕМА
РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ
ПЕРЕГОВОРОВ — 6П**

6 ЭТАПОВ

- Подготовка 1-П.
- Проблематизация 2-П.
- Послание 3-П.
- Продажа 4-П.
- Подписание 5-П.
- Прекращение 6-П.

Из этих шести этапов складывается успех любых переговоров. Каждый из данных элементов играет свою роль в сложном пути достижения цели. При этом нужно всегда понимать, что вы не контролируете партнера, вы не можете за него решить, не можете заставить его что-то подписать или согласиться с чем-то, что противоречит его целям и задачам. Единственное, на что вы способны повлиять, — это ваши собственные действия. Так же, как и на войне. Военачальник одной армии не контролирует или контролирует только в очень небольшой степени армию противника. Он может знать ее размер, ее вооружение, дислокацию, степень подготовленности войска, запасы продовольствия и боеприпасов и т.д., и т.п. Но что эти знания ему дают? Как будет действовать противник, он вряд ли предугадает, пока тот не сделает свой ход.



Вы можете отвечать только за то, что способны контролировать сами, за что вы непосредственно отвечаете, что вы реально можете сделать. Соответственно, все усилия переговорщика должны быть направлены на то, чтобы, умело пользуясь своими ресурсами, склонить партнера к принятию вашей позиции.

Давайте более подробно разберем каждый из этих шести этапов результативных переговоров в жизни и в бизнесе.

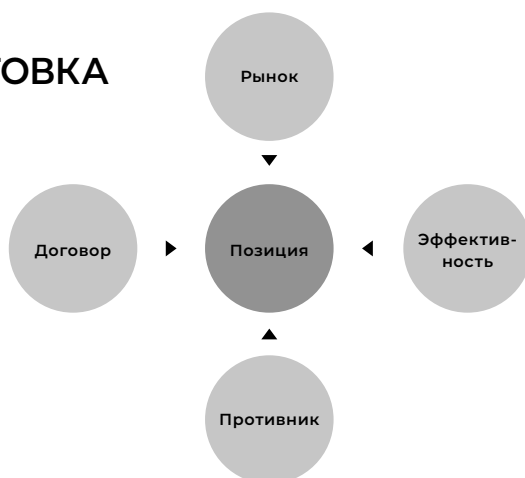
ПОДГОТОВКА — 1П

ЗАЧЕМ ГОТОВИТЬСЯ К ПЕРЕГОВОРАМ

К переговорам нужно готовиться! Это просто must любого переговорщика, который называет себя профессионалом. Все, с кем я общался, подтверждают истинность этого высказывания... и при этом 95% людей, которые в силу своих служебных обязанностей должны вести переговоры, к ним вообще не готовятся. Вот основные причины, которые приводят переговорщики в обоснование своей неготовности.

- Не успел.
- Не видел необходимости готовиться, и так все ясно.
- Я профессионал!
- Уже сто раз проводил подобные переговоры.
- А что, к переговорам нужно готовиться?!
- Переговоры ведет шеф, я так, для массовки.
- Ведение переговоров не входит в мои должностные обязанности.
- Коллеги не подготовили для меня необходимые материалы.
- Планировали обсуждать только цену (срок, объем и т.п.).
- Мне слишком мало платят, чтобы я тут костями ложился.

1П – ПОДГОТОВКА



Нехватка времени, самоуверенность, безответственность, отсутствие понимания, зачем это вообще нужно, являются главными врагами переговорщика.

У вас не бывает такого: ожидаете от каких-то переговоров, что они будут трудными и, скорее всего, вам не удастся достичь соглашения, а потом приходите — и все получается? Или, наоборот, считаете, что все пройдет как по маслу, а в итоге вас размазывают по стенке? Со мной такое случалось, и не раз, и не два. Основная причина заключается в том, что к переговорам, которые, как мы **ожидаем**, будут сложными, мы лучше готовимся. А к тем, которые нам кажутся простыми, не готовимся вообще.

Проанализируйте ваши действия и вы увидите, что это так.

Представьте себе ситуацию. Вы хотите купить подержанный автомобиль. Если немного почитаете про автомобили, узнаете, на что обращать внимание и что спрашивать у продавца, какие документы смотреть, то результат для вас будет гораздо лучше, чем если вы просто доверитесь честности продавца и купите автомобиль без торга и осмотра.

То же самое и в переговорах. Качественная подготовка — это 90% успеха. Помните: кто владеет информацией, тот владеет миром. А соответственно, у кого информации нет, тот достичь успеха может только в случае удачи. Если очень сильно повезет. Глубина подготовки к переговорам зависит от того, насколько серьезные вопросы вы планируете решить.

Вспомните ваши неудачные переговоры и определите, что вам помешало достичь желаемого, чего не хватило, что необходимо для подготовки к переговорам, на которых вы хотите добиться результата.

Нужно к переговорам готовиться. Как?

- Собирать информацию о рынке.
- Анализировать эффективность и рентабельность бизнеса и планы по его развитию в будущем.
- Анализировать договор и его условия.
- Собирать информацию о противнике.
- Понимать свои цели.
- Иметь альтернативы.