

www.coachunion.ru www.sstcc.ru

Ивар Унт

Искусство ведения переговоров

Пошаговое руководство и технологии проведения коммерческих переговоров

Перевод с английского

БАЛАНС

ББК 88.5 У 61

Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством Сорепъ^еп Виятезз 8споол Ргеза СУщгишпгэ] 11, БК-2000, Сорепъ^еп Г, Бептагк). Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Унт Ивар

У 61 Искусство ведения переговоров: Пошаговое руководство и технологии проведения коммерческих переговоров / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. - 152 с.

18ВЫ 87-16-13460-5 (англ.) 966-8216-74-1

Вам приходится вести переговоры каждый день или отвечать за их подготовку и проведение? Это издание научит вас тонкому искусству эффективного ведения переговоров, а также обеспечит полезными знаниями, которые вы сможете применить в своей ежедневной работе. Любые переговоры по-своему уникальны, и для каждой конкретной ситуации решение должно вырабатываться отдельно. Автор книги приводит практические советы по технологии ведения переговоров, описывает их с точки зрения продавца и покупателя, знакомит читателей с искусством ведения переговоров, когда в выигрыше остаются все. Становясь все более искусным переговорщиком, вы получаете возможность влиять на происходящее вокруг вас и разумно управлять собственной жизнью.

УДК 658 ББК 88.5

18ВЫ 87-16-13460-5 (англ.)

© Сорепъ^еп Визшэзз 8споол Ргеаз, 1999

18ВМ 966-8216-74-1

© "Баланс-Клуб", 2004

Содержание



Предисловие.....	7
Введение.....	9
С позиции покупателя	
Переговоры с точки зрения покупателя.....	17
Этап 1. Письмо-заявка потенциальным поставщикам	19
Этап 2. Сравнительная оценка предложений с использованием одинакового подхода и подготовка к переговорам	31
Этап 3\ Стратегия	47
С позиции продавца	
Переговоры с точки зрения продавца.....	67
Этап 1. В поисках потенциального покупателя.....	69
Этап 2. Выберите стратегию, затем делайте предложение	75
Этап 3. Составление предложения и подготовка к переговорам	83
Этап 4. Стратегия.....	105
Советы по технологии переговоров	
Советы участникам переговоров.....	11"
Умение торговаться.....	
Эффективность переговоров и навыки общения	
Оценка собственной позиции на переговорах	145
Роль психологической составляющей человеческого общения.....	147
Переговоры — неотъемлемая часть повседневной жизни. Человек участвует в переговорах гораздо чаще, чем сам это осознает. Занимаясь бизнесом или находясь на административном посту, вы ведете переговоры в ситуациях, когда реализация ваших идей, достижение поставленных вами целей или решение ваших проблем зависит от других людей. Вам также приходится участвовать в переговорах, в ходе которых распределяются задачи, права и обязанности, ресурсы и риски, оцениваются доходы и расходы, анализируются потери и приобретения.	
Существует два совершенно разных подхода к ведению переговоров, и вы можете выбрать любой из них. Первый называется "игра с нулевой суммой". Этот подход характерен для ситуаций, в которых одна сторона выигрывает лишь за счет проигрыша другой стороны. Здесь, если вы хотите получить больше, кто-то обязательно должен получить меньше. Таким образом, "игра с нулевой суммой" - это битва, в которой всегда есть победитель и проигравший.	
Второй подход подразумевает сотрудничество и партнерские отношения. Переговорный процесс требует открытой и конструктивной дискуссии. Эта дискуссия позволяет исследовать возможное влияние принимаемых решений на доходы и расходы участников сделки, являющейся предметом переговоров. Сотрудничество такого рода дает возможность добиться дополнительного экономического эффекта и создать ситуацию, в которой могут выиграть обе стороны.	

Моя цель - показать вам, как реализовать подобное сотрудничество на практике. Эта книга основана на личном опыте и впечатлениях автора, накопленных за более чем 20-летний стаж работы с менеджерами и руководящими работниками, которых я обучал искусству ведения переговоров. В числе моих давних клиентов - ведущие шведские и международные компании - такие, как А1/а-Баиа1, АВВ, Аз1га, АИаз-Сорсо, Вороге, Воптегз, СебИз, Е1есЩо1их, Епсзоп, Иге ЗшешН МИИагу Е^тртеп^ Айт1тз1гаИоп, 1КЕА, КюаегП, ег, Иогзъ НуЛго, РНШрз, Пье Зьсе/ИзН РозШ1 8еп>1сез, РгосогсНа, ЗааЬ-Зсата, ЗЕВ Вапк, ЗкапсИа, ТеИа, Тгу§§-Нап8а, Тгел1еЬог§, Уо1ио.

Я хочу обеспечить вас практическими и полезными знаниями, которые вы сможете применить в своей ежедневной работе. Я не предлагаю вам патентованных решений. Любые переговоры по-своему уникальны, и для каждой конкретной ситуации решение должно вырабатываться отдельно. Соответственно каждый человек, принимающий участие в переговорах, также должен выработать свой, индивидуальный, подход.

Жизнь как таковая состоит из бесконечных переговоров. Становясь все более искусственным переговорщиком, вы получаете возможность влиять на происходящее вокруг вас и обретаете возможность разумно управлять собственной жизнью.

Ивар Унт

Переговоры

Введение

Эта книга адресована не только непосредственным участникам переговоров, но и тем, кто отвечает за их подготовку и проведение. Хотя я собираюсь уделить основное внимание ролям покупателя и продавца, ее будет полезно прочесть и всем остальным, кто так или иначе связан с переговорами, — начальникам отделов, руководителям проектов и специалистам разного рода. Во всем многообразии современных организаций ведение переговоров довольно часто занимает важное место в списке наиболее ответственных задач. Зачастую вам приходится вести переговоры не только в тех случаях, когда этого требуют ваши непосредственные обязанности и необходимость достижения стоящих перед вами целей, но и тогда, когда успешное решение задач возможно лишь при участии других людей.

Независимо от того, проходят ли переговоры внутри организации, между ее сотрудниками и внешними клиентами, между организациями или их отдельными представителями, их участники должны всегда исповедовать профессиональный и деловой подход. Обязательным условием является принятие рациональных решений, наиболее уместных в каждой конкретной ситуации с учетом всех задействованных ресурсов и поставленных целей. Итак, чем бы вы ни занимались на своем месте, крайне важно, чтобы вы стали опытным переговорщиком.

В целях упрощения я использовал в тексте книги местоимения "он", "его" и "ему". С тем же успехом это могли быть "она" и "ее", когда речь идет об отдельных людях, равно как "они" и "им", когда имеются в виду организации в целом или группы участников переговоров.

Книга состоит из трех основных частей:

1. Переговоры с позиции покупателя.
2. Переговоры с позиции продавца.
3. Советы по технологии переговоров.

\

Вы выступаете в качестве покупателя в тех случаях, когда проявляете интерес к предложению, сделанному другими лицами или организациями. Вы можете принять или отклонить это предложение, в то время как те, с кем вы ведете переговоры, пытаются продать вам свои идеи, убедить вас принять их точку зрения или выработанное ими решение какой-то проблемы. Их цель - заставить вас принять это предложение.

Возможна ситуация, когда вы будете нанимать нового сотрудника, который требует слишком высокую зарплату. Ваши коллеги могут представить вам план действий, который, по их мнению, позволит решить давние проблемы вашей организации. Не исключено, что ваш босс однажды поручит вам провести собеседование с тремя претендентами на какую-либо должность и выбрать лучшего из них.

По контрасту с покупателем роль проавца подр*уумевс1е1 исичлчд^ч^^^ заставить других принять вашу точку зрения, ваши идеи или решения, которые вы отстаиваете. В таких случаях вы пытаетесь заручиться поддержкой второй стороны, привлечь ее к сотрудничеству или получить ее согласие. Здесь ваша цель — преодолеть сопротивление потенциального покупателя.

К примеру, чтобы получить добро от босса, вам порой необходимо, чтобы он "купился" на ваши

предложения. Если же вы хотите получить новую работу, вам следует завоевать доверие работодателя, убедив его в вашей компетентности. Для того чтобы начальство приняло ваш вариант бюджета, вы должны продемонстрировать, что он отвечает задачам вашей организации и может быть реализован на практике. Если вы хотите получить средства под какой-то проект, вам следует убедить руководство в его целесообразности.

Рассматривая обе эти роли, вы можете заметить, что как участник различных переговоров вы поочередно выступаете то в одной, то в другой. В любой коммерческой сделке есть продавец и покупатель, и, когда покупатель приобретает или получает товар, продавец также приобретает участие в деле или долю рынка. По ходу дела продавец может совершенствовать свои навыки, разрабатывая новую технику продаж. Покупатель, в свою очередь, продает часть рынка, а также доступ к определенному ноу-хау и возможность использовать имя своей компании в качестве ссылки.

Первый из трех основных разделов книги рассматривает переговоры с позиции покупателя, второй - с позиции продавца. Независимо от того, с какой из этих ролей вы будете себя идентифицировать в первую очередь, вам следует прочитать оба раздела. Переговоры представляют собой своеобразное психологическое состязание сторон или их представителей. В таком состязании рациональность и логика зачастую вытесняются чувствами и эмоциями, вследствие чего участники переговоров порой перестают понимать друг друга. Если вы научитесь смотреть на процесс переговоров глазами представителя другой стороны, вам будет легче понять его нелогичное, а иногда даже агрессивное поведение, и его неспособность принять вашу точку зрения.

Чем больше вы знаете о том, что именно руководит участниками переговоров, тем увереннее вы будете чувствовать себя. Такая уверенность сделает ваше участие в переговорах более эффективным без всякой необходимости идти на конфронтацию со второй стороной. Помните, что только невоспитанные и неуверенные в себе люди действуют по закону джунглей.

Я хочу, чтобы вы научились рассматривать переговоры как сотрудничество и партнерство, как процесс, в ходе которого вы и вторая сторона делаете все возможное для конструктивного поиска взаимовыгодных решений. Такое сотрудничество не только позволит вам найти перспективные решения, содержащие минимум рисков, но и уделить больше внимания потребностям второй стороны и окружения в целом. В итоге вы добьетесь гораздо больше в смысле возможностей и прибыли, чем это могло быть в процессе переговоров, в которых стороны пытаются манипулировать друг другом и спорят до тех пор, пока кто-нибудь не сдастся.

Введение

Мыаем переговоры не просто для того, чтобы найти наиболее оптимальные решения с учетом интересов обеих сторон, но и с целью распределить обязанности и ответственность, а также разделить расходы, риски и прибыль. Все это налагает на вас, как участника переговоров, особые требования. Нужен деловой подход, а для этого вы должны найти золотую середину между двумя крайностями в поведении — наивностью и жадностью.

Наивный переговорщик идет на чрезмерные уступки, теряя преимущества и потенциальную прибыль. Он взваливает на себя чересчур много работы и ответственности вместе со всеми сопутствующими рисками. Такой переговорщик обходится своей организации слишком дорого, поскольку его простодушием довольно легко воспользоваться. Порой ему не очень доверяют даже те, на чьей стороне он ведет переговоры.

Жадный переговорщик стремится заполучить все, не желая уступать и делиться. Он и думать не хочет о том, чтобы вторая сторона получила возможность что-то заработать. Он стремится одержать верх любой ценой. Такой переговорщик недешево обходится и своей организации, поскольку клиенты не хотят иметь с ним дела и по возможности избегают его. Те, кто стал его жертвой, скорее всего, попытаются отомстить. Жадный переговорщик, равно как и простодушный, не может рассчитывать на доверие и поддержку.

Моя цель - помочь вам выработать деловой подход, не будучи при этом ни жадным, ни наивным. Представляемые мной модели переговоров не являются патентованными решениями различных проблем и не могут указать вам легкий и прямой путь к успеху. Эти модели подобны гаммам или аккордам, используемым для обучения игре на пианино, - они служат основой для дальнейшего развития ваших навыков. Каждый раунд переговоров уникален. Столь же неповторимы и люди, с которыми вы будете вести переговоры. И чем шире будет ваш репертуар, чем больше навыков будет в вашем арсенале, тем быстрее вы сможете адаптироваться к любой ситуации, возникающей в ходе переговоров.

Игра с нулевой суммой или поиск дополнительной выгоды?

Рассмотрим подробнее два основных подхода к ведению переговоров: игра с нулевой суммой и сотрудничество. Дело не в том, какой из них правильный, а какой нет, - необходимо найти их оптимальное сочетание, которое позволит вам достичь максимально возможных результатов. На начальном этапе сотрудничества вы можете наладить конструктивные и доверительные взаимоотношения со второй стороной и приступить к поиску обоюдовыгодных решений. Подход, основанный на концепции игры с нулевой суммой, может быть использован для того, чтобы поделить между сторонами дополнительную выгоду.

В то же время подход, основанный на сотрудничестве, предъявляет к участникам переговоров строгие требования. Те из них, кто не видит всех преимуществ этого подхода, испытывают затруднения, пытаясь реализовать его

Введение

11

на практике, — порой сделать это не позволяет недостаток мотивации. Как следствие, у них не получается открытый и конструктивный диалог, столь необходимый для успешных переговоров. Если в ходе переговоров их чувства будут каким-либо образом задеты, они уже не смогут мыслить и действовать рационально. Сложные обстоятельства, стресс и неуверенность заставляют переговорщиков вступать в конфронтацию с представителями второй стороны или вообще уходить от обсуждения неудобных вопросов. Подобные реакции естественны, поскольку они изначально заложены в глубинах человеческого подсознания.

В отличие от подхода, основанного на сотрудничестве, игра с нулевой суммой характерна для переговоров, в ходе которых стороны распределяют между собой уже имеющиеся преимущества и недостатки, приобретения и потери, задачи и сферы ответственности. В этом случае вы обсуждаете, как поделить то, что имеется в наличии. При этом стороны преследуют диаметрально противоположные цели, и чем больше получает одна сторона, тем меньше достается второй. Если будет использован только этот подход, он, скорее всего, приведет к тому, что одна сторона будет считать себя победившей, а вторая - проигравшей. Не исключено, что в проигрыше окажутся обе стороны.

Слишком многие участники переговоров то и дело выбирают подход, основанный на игре с нулевой суммой. Такие переговоры обычно характеризуются ожесточенными спорами, всевозможными манипуляциями, нежеланием сторон слушать друг друга, односторонними аргументами, неуверенностью, недоверием и желанием отомстить тому, кто берет верх. Хуже всего то, что в этих случаях сторонам не удается найти или создать дополнительные возможности. Зачастую успех в таких переговорах сродни поражению.

Исследования показывают, что в ходе примерно двух третей переговоров, закончившихся подписанием контракта, их участникам так и не удалось воспользоваться всеми дополнительными возможностями и добиться максимальных результатов. Таким образом, существует огромный потенциал, который большинство игнорирует и которым вам следует воспользоваться для получения дополнительного экономического эффекта. При этом совершенно необязательно, чтобы вторая сторона чувствовала себя проигравшей.

Позвольте мне проиллюстрировать сказанное. Клиенту предложили десять компьютеров с соответствующим программным обеспечением за 14 750 долларов. Предложение включает доставку компьютеров с установленным ПО в офис клиента. Клиент рассматривает аналогичные предложения конкурентов в поисках более приемлемой цены, а затем обращается к продавцу с требованием снизить цену до 12 500 долларов. Однако минимум, ниже которого продавец уже не может пойти, равняется 12 875 долларов. Вместо того чтобы просто сбросить цену, продавец может рассмотреть следующие возможности: какие услуги или какое периферийное оборудование мы можем добавить к нашему предложению для того, чтобы клиент посчитал эту сделку более выгодной? Если мы организуем обучение пяти сотрудников клиента работе с текстовым редактором №ога" (одна из программ, входящих

Введение

в комплекте поставляемого ПО), во что это нам обойдется? Мы проводим такое обучение еженедельно. Стандартная стоимость курса — 187,5 дол лара за одного участника. С другой стороны, у нас на курсах всегда имеется пара свободных мест, и, если мы отдадим их клиенту, нам это ничего не будет стоить.

Продавец предоставляет клиенту возможность отправлять на курсы по одному-два человека в неделю при условии, что есть свободные места. Максимальное количество слушателей, указанное

в предложении, - пять человек. Каждый из них получает 50-процентную скидку на обучение. Если клиент, получив такое предложение, решит, что пяти человек мало, он всегда может оговорить с продавцом возможность послать на курсы еще несколько сотрудников. В дополнение к этому продавец может укомплектовать компьютеры мониторами большей диагонали или модернизировать их аппаратную часть по сниженным ценам. Если такое предложение не покажется покупателю более выгодным, он, скорее всего, вообще не заинтересован в подобной комплексной сделке. В этом случае продавцу остается только пересмотреть свое предложение и убрать из него какие-то пункты, соответственно снизив цену. Он может предложить покупателю инсталлировать программное обеспечение самостоятельно, а также взять на себя доставку компьютеров. Предположим, урезанное таким образом предложение позволит продавцу сэкономить 500 долларов. Часть этих денег, скажем, 125 долларов, он может оставить себе, что увеличит его чистую прибыль от сделки, после чего снизит цену на сумму остатка. Если покупатель не соглашается и на этот вариант, продавец может предложить ему скидку и потребовать предоплату вместо стандартной 30-дневной отсрочки платежа.

Введение

13

О ИР-НМЛ

Мы проведем вас через все стадии переговоров, в которых вы будете выступать в роли покупателя. По мере того как они будут развиваться - шаг за шагом, от начала и до конца, — мы покажем вам, какие стратегии может взять на вооружение покупатель. Вы также сможете обращаться к различным разделам и подразделам этой части книги для самостоятельной подготовки, используя их как средства для самопроверки.

Помните, что покупателю всегда важно сохранять деловой подход. Поэтому:

- Нацеливайтесь на то, чтобы в результате достигнутой договоренности ваши общие затраты оставались максимально низкими. Сравнивая различные варианты, учитывайте все возможности, как в отношении прибыли, так и риска. Цена - это всего лишь один из обсуждаемых аспектов, причем далеко не всегда самый важный.
- Стремитесь достичь такого соглашения, которое будет устраивать обе стороны. Убедитесь, что поставщик в состоянии выполнить условия, оговоренные в контракте.
- Наладьте конструктивные взаимоотношения с поставщиком, - обе стороны должны быть заинтересованы в продолжении сотрудничества и после того, как ими будут выполнены все обязательства по контракту.

Покупатель, который стремится использовать силовое давление и тактику жесткой конкуренции для того, чтобы взять верх над поставщиком и добиться минимальных цен, игнорирует разумный деловой подход. Это может привести к заключению контракта, при котором поставщик будет вынужден взять на себя большинство расходов и рисков. В конечном счете в таких контрактах зачастую проигрывают обе стороны.

17

I

Письмо-заявка потенциальным

поставщикам

1

Цель первого этапа - подготовить заявку, которая может стать основой дальнейших переговоров с продавцом. Время, затраченное вами на этот этап, должно быть пропорционально значению, придаваемому вами предстоящей покупке. Среди факторов, которые необходимо принять во внимание, - ваш опыт в осуществлении подобных закупок, а также то, собираетесь ли вы пролонгировать уже имеющийся контракт или это будет новое соглашение.

Уточните потребности

Для чего именно вам нужны товары или услуги, которые вы планируете приобрести? Будет ли предстоящая покупка влиять на работу вашей системы или стратегии, или же ее можно считать незначительным приобретением? Если вы не собираетесь ограничиться одноразовой закупкой чего-либо, то, учитывая все факторы в комплексе, ваши переговоры могут стать непростыми.

Пример

Вам необходимо купить программное обеспечение для составления электронных таблиц. Новая программа, которая станет составной частью операционной системы вашего компьютера, должна быть совместимой с используемым программным и аппаратным обеспечением. Иногда случается, что новые программы не функционируют должным образом. Это происходит либо из-за того, что компьютер, на который устанавливается программа, не оснащен памятью необходимого объема,

либо использует старые версии других программ, несовместимые с новой. В таких обстоятельствах вы можете потерять время и деньги, а все ваши попытки наладить программу только приведут вас в отчаяние. Всего этого можно избежать, если уточнить заранее, на каком оборудовании и в какой среде предстоит работать новой программе, а также оговорить с продавцом степень его ответственности за ее функциональность. Проблема состоит в том, что многие продавцы не соглашаются на такие условия. Таким образом, ваши поиски ограничиваются компаниями-поставщиками, готовыми взять на себя соответствующие обязательства.



Покупка может представлять интерес для многих сотрудников вашей организации

Крупномасштабная закупка для нужд вашей организации может заинтересовать множество сотрудников, в число которых входят не только непосредственно пользователи, но и прочие специалисты вплоть до обслуживающего персонала. Поскольку эти люди могут обладать определенным опытом работы на приобретаемом, к примеру, оборудовании, а также предъявлять к нему какие-то свои, особые требования, они являются своеобразной целевой группой, к которой в поисках нужной информации могут обращаться поставщики, прибегающие к нестандартным методам продаж, - так сказать, "с черного хода".

Любой из ваших коллег по неосторожности может снабдить поставщика информацией, которая позволит ему установить наиболее выгодные для себя цены и определить, насколько сильны его позиции в сравнении с конкурентами. Находчивый продавец пойдет на многое ради того, чтобы узнать, какую ценность имеют его продукты или услуги для того или иного клиента и в чем его предложение может оказаться привлекательнее других предложений. Обычно такие продавцы не рассчитывают свои цены исходя из собственных затрат плюс некий процент закладываемой прибыли - они ориентируются на ценность своего продукта в глазах покупателя и, разумеется, стремятся получить максимально возможное. Такой подход, именуемый рыночным ценообразованием, наверняка используется и вашим собственным отделом маркетинга. Следует помнить, что продавец, имеющий представление о том, какую позицию он занимает в вашем рейтинге относительно своих конкурентов, всегда сможет обратить это знание в свою пользу.

Пример

"Мы сейчас ищем нового поставщика. Те из нас, кто использует старую систему обработки заказов, уже давно ждут ее замены. Я уверен, что мы потеряли немало денег из-за всех этих немыслимых задержек в доставке заказов нашим клиентам, однако все вокруг только и говорят, что у нас нет другого поставщика, который мог бы..."

Примерно такое может услышать любой продавец, работающий "с черного хода". Одна из целей, преследуемых такими продавцами, - навязать вам свои технические решения, которые позволят им получить монополию на поставки нужного вам оборудования. Находчивый поставщик может заручиться поддержкой ваших собственных инженеров, представив им привлекательную технологию. Зачастую оказывается, что у его инженеров и ваших очень много общего - и те, и другие заинтересованы в продвижении новых технологий, говорят на одном языке, получили одинаковое образование и разделяют одни и те же ценности.

Поскольку существует вероятность столкновения интересов отдельных подразделений и сотрудников вашей организации, все решения, касающиеся



предстоящих закупок, необходимо принимать коллегиально. Важно достичь единства мнений до того, как вы начнете контактировать с поставщиками, - таким образом вы сможете выступить единым фронтом в переговорах с ними. Любую крупную покупку следует рассматривать как проект во главе с руководителем, который должен быть в курсе всех контактов с поставщиками. Прежде чем встречаться с любым из них, руководитель проекта обязан получить всю необходимую информацию как о тех, кто будет присутствовать на встрече, так и о целях, которые должны быть достигнуты на этой встрече. Располагая такой информацией, он сможет решить, когда именно назначить встречу с тем или иным потенциальным поставщиком, внести корректизы в график и определить, кто из коллег должен присутствовать и нужен ли им специальный инструктаж. Кроме того, сразу по окончании каждой встречи руководителю проекта необходимо доложить о ее результатах.

Ваша оценка ситуации должна включать следующее:

- Определение ваших потребностей.

Действия, предпринимаемые вами в настоящее время для удовлетворения этих потребностей.

- Список необходимых закупок с подробным описанием их функционального назначения.

- Расписание переговоров и график поставок того, что предполагается закупить.

• Оценка истинной полезности предполагаемых покупок. Какой уровень качества или производительности вам нужен? Если, допустим, скорость на дорогах ограничена 110 км/ч, стоит ли вам платить за автомобиль, разгоняющийся до 200 км/ч?

Определение вариантов

Если у вас нет выбора, то ваши позиции на переговорах уязвимы. Напротив, наличие максимально возможного количества вариантов позволит вам найти оптимальные решения. Возможности поиска таких вариантов ограничены только временем, которым вы располагаете, вашим знанием рынка и тем значением, которое вы придаете предмету обсуждения.

Таким образом, ваша информированность относительно наличия альтернативных поставщиков и решений чрезвычайно важна: вам, вероятно, хорошо известно, что готов предложить нынешний партнер по бизнесу, но в то же время вы можете быть в какой-то степени ограничены рамками действующих соглашений, принятых решений и условий. Поскольку вы в свое время согласились с его ценами и условиями, он может задаться вопросами: "Насколько я мог бы поднять цены для этого клиента в будущем? Чем я могу обосновать такое повышение цены?". Менее вероятно, что он спросит себя: "Как мне сделать свое предложение более привлекательным, чтобы удержать этого клиента?" Поскольку "голодный" поставщик скорее пойдет на



то, чтобы изменить свой подход, чем тот, который чувствует, что вы уже "на крючке", вы ничем не рискуете, если попросите того, с кем работаете сейчас, пересмотреть условия ранее заключенного контракта. Таким образом, ваша информированность в отношении предложений других поставщиков принесет вам только пользу. В то же время для сохранения хороших деловых отношений с нынешним поставщиком вам, возможно, придется объяснить ему, что, выдвигая такие требования, вы всего лишь выполняете свои профессиональные обязанности как лицо, ответственное за закупки.

Пример

"На прошлой неделе нас посетили представители компании Тесспро1одю. Знаете их? Нет? Это ваши конкуренты, но они продают систему, изготовленную в Великобритании. Поскольку они предлагают примерно то же, что и вы, мы можем рассматривать их предложение как альтернативное, особенно в плане цены".

Не блефуйте, выдумывая несуществующих конкурентов, вы рискуете потерять доверие партнера по переговорам. Попытки оказать на него давление с помощью средств, которыми вы на самом деле не располагаете, почти всегда приводят к обратным результатам - поставщик может легко разгадать вашу игру.

Ваша оценка альтернативных решений и разных поставщиков должна дать вам ответы на следующие вопросы:

- К кому из поставщиков вы можете еще обратиться?
- Существуют ли какие-то другие технические решения?
- Что будет, если вы решите вообще ничего не делать и не менять?

Можно ли воспользоваться опытом, почертнутым из ранее проведенных переговоров?

Несмотря на то что в процессе работы с различными поставщиками и вариантами технических решений приобретается немалый опыт, информацией, получаемой вместе с этим опытом, бывает довольно трудно воспользоваться. Она либо не систематизируется, либо вообще нигде не сохраняется. Справедливо предположить, что люди, ведущие переговоры, могут вести записи об их ходе примерно так же, как доктора ведут истории болезни своих пациентов. Если вы будете вести подобные записи, это поможет вам лучше понять поведение и реакции различных фирм и их представителей, демонстрируемые в процессе переговоров, а также различить индивидуальные особенности лиц и организаций, с которыми вам приходилось иметь дело. Рассмотрим пример записей, которые мог вести продавец в процессе общения с покупателем.



Пример

Нед О. - руководитель проекта, ответственный за закупки оборудовав для своей компании. Энди О. ~ его босс.

В течение 1981-1986 годов Нед работал в отделе продаж компа^и Епсззоп ШогтаНоп Ву51ет5. Предпочитает роль покупателя. Эконо>Л^сГ выпускник 1НМ. Отсутствие у него технического образования может С°З' давать дополнительные трудности при подробном обсуждении техни^еС' ких аспектов. В таких случаях он чувствует себя неловко, поскольку пОнИ' знает, что находится в невыгодном положении. Старается выглядеть га*' словно на самом деле хорошо разбирается в технических вопросах. ЛУ4' же всего заранее предоставить ему соответствующую документацию, чТ° он мог подготовиться.

Любит делать драматические заявления наподобие: "Если вы по/*нИете цены в следующем году, это повредит нашим будущим

Если поставщик сохраняет спокойствие и не реагирует на подобны1 заявления, он обычно сам о них забывает. С ним трудно работать" ° замкнут и никогда не открывает карты. Мне так и не удалось поняT^ ^ конца его намерения, и наши встречи часто оказывались малоэффe^Г1/1 ными. Необходимо все фиксировать на бумаге. Иногда я принимал е поспешные заявления за обещания. Важная деталь - в процессе переговоров обязательно нужно уступить ему по какому-нибудь пункту.

Любит ходить под парусом и охотно говорит об этом. Ездит на авт^ ^ биле Veda. Женат на англичанке, она учительница, у них две дочери. И14 ресуется политикой, ярый социал-демократ.

■0'

Если у вас недосточно информации о тех, с кем вы собираетесь вести переговоры, полезно поговорить с коллегами и сотрудниками других компаний, с Iе0 ^ .
рыми вы контактируете. Посмотрите также отчеты или материалы ией*' *о
ний соответствующего оборудования. И, как мы уже отмечали, необход^ а помнить, что
устойчивость вашей позиции на предстоящих переговорах многом зависит от вашей
осведомленности относительно второй стороны"

Что наиболее важно в предстоящих переговорах?

Непосредственно накануне переговоров вам необходимо определиться, с*4 ко времени и силам
нужно затратить на их подготовку и проведение, должны быть готовы ответы на следующие
вопросы:

0*

Что означает для вас предстоящая сделка? Далеко не все может быть измерено в денежном
выражении, ствуют и другие соображения, такие как статус и дальнейшее блз-*" „, лучше вашей
компании, защита окружающей среды, получение р.° ^ верной информации, на основе которой
будут приниматься реш^** ^ способность предсказать, как будут развиваться события, и т.д. И нее
важен и вопрос времени, при этом значимость краткосрочных
необходимо взвешивать в сравнении с долгосрочными перспективами. Такие выгоды и
перспективы должны быть выражены в виде понятных ценностей, которые при необходимости
могут быть измерены или оценены. Иногда эти ценности полезно измерить в долларах или любой
другой подходящей валюте. В некоторых случаях столь простые параметры неприменимы и тогда
ответить на следующий вопрос будет сложнее.

Какие расходы допустимы?

Здесь необходимо учитывать следующее: ценность предстоящей сделки; наличие вариантов;
уровень расходов в случае, если вы решите задачу собственными силами, не привлекая продавца
или поставщика; возможные последствия, если вы решите ничего не предпринимать.
Альтернативный подход - узнать, какие расходы понесет вторая сторона, на какие риски она
готова пойти, что ей потребуется для заключения сделки и какие варианты имеются в ее
распоряжении.

Какие инвестиции потребуются от вас?

Какого рода ресурсы вам потребуются, и как они могут быть включены в ваши расчеты по общим
расходам?

Что означает предстоящая сделка для второй стороны? Для того чтобы оценить преимущества
своей позиции, вам необходимо знать, насколько важна предстоящая сделка для второй стороны.
Здесь следует учитывать такие аспекты, как денежные доходы, занятость, авторитетность,
применяемые технологии, положение на рынке и перспективы на будущее.

Какие ресурсы вам придется задействовать?

С чем вы сядете за стол переговоров? Чтобы получить какую-то выгоду, вы должны быть готовы что-то отдать взамен. Заранее готовьтесь к тому, что вам придется торговаться в поисках дополнительной выгоды. Стремитесь минимизировать риски и расходы по проекту с тем, чтобы увеличить его общую доходность. Как покупатель вы имеете широкие возможности влиять на исход проекта. Ресурсы, которые вам предстоит задействовать, могут включать следующее:

- Экономические ресурсы

Любой проект нуждается в финансировании. Если вы располагаете достаточными средствами для финансирования проекта и можете обеспечить предварительную оплату, вам необходимо определиться с условиями, которые вас устроят. Здесь важны два момента - финансовые гарантии и затраты на выплату процентов. Может ли вторая сторона предоставить адекватные гарантии, например, банковскую гарант-



тию? Если поставщик пользуется кредитными средствами на менее выгодных условиях, чем вы, как повлияет ваш авансовый платеж на общую стоимость проекта? Возможно, если вы возьмете на себя частичное финансирование проекта, это будет способствовать снижению общих расходов, что в итоге принесет выгоду обеим сторонам.

Для того чтобы в итоге переговоров обе стороны имели возможность получить дополнительную выгоду, вы должны сделать следующее:

1. Определите позиции, которые подлежат обсуждению на переговорах.
2. Установите пределы, в которых вы можете обсуждать тот или иной пункт.
3. Определите, насколько реализуемы практические изменения обсуждаемых условий.
4. Определите, насколько важны такие изменения для вас и второй стороны.
5. Если имеется возможность получить дополнительную выгоду, воспользуйтесь ею и обсудите, каким образом полученная выгода будет распределена между вами и второй стороной.

Пример

Поставщик хочет получить оплату в течение 30 дней. Вы имеете возможность сделать предоплату при условии, что поставщик предоставит банковскую гарантию. Предположим, что авансовый платеж в 40% обойдется вам в 12 500 долларов.

- Вы хотите получить предоплату?
- Разумеется.
- Вы можете предоставить банковскую гарантию?
- Конечно.
- Насколько вы можете снизить цену, если мы перечислим вам 40% авансом?
- Примерно на 15 000 долларов.
- Не так уж много. Если бы вы снизили цену на 17 500 долларов, это нас бы полностью устроило.
- К сожалению, это будет невыгодно для нас. 15 625 - максимум, что мы можем уступить.
- Пусть будет 16 250 долларов - и контракт ваш.
- Согласен, хотя это будет нелегко для меня.

Кадровые ресурсы

Хотя задействование ваших кадровых ресурсов в совместном проекте с другой компанией действительно может сыграть важную роль в финансовом плане, следует учитывать и другие, не менее серьезные соображения. Например, насколько хорошо ваши люди смогут сотрудничать с чужими сотрудниками? Будут ли они доверять друг другу? Сможете ли вы держать в поле зрения все происходящее с обеих сторон? Насколько вы сами верите в успех совместного проекта? Будет ли какая-нибудь польза персоналу вашей компании? Хотя бы в виде дополнительного обучения?

- Материальные ресурсы

Оцените, сможет ли ваша компания (если да, то в какой степени) участвовать в таких стадиях проекта, как разработка, производство, транспортировка, хранение, техническое обслуживание и демонтаж. Здесь также необходимо учитывать другие условия, помимо соображений финансового характера.

- Временные ресурсы

Определитесь, как много времени и усилий вы можете уделить поставщику. Чем активнее вы будете действовать в роли покупателя, чем больше содействия окажете поставщику, тем рациональнее и дешевле будет вся процедура. В данном случае, помогая поставщику, вы

помогает самому себе.

К сожалению, многие покупатели не считают нужным сотрудничать с поставщиками в поисках альтернативных решений. Некоторые из них открыто заявляют, что такие идеи должны исходить от поставщиков, считая, что в задачи поставщика входят не только сами продажи, но и привлечение финансовых ресурсов. Такие покупатели наотрез отказываются помогать поставщикам.

Есть и такие покупатели, которые не хотят даже обсуждать варианты, предлагаемые поставщиком. Они полностью одержимы единственной целью — заплатить как можно меньше, и совершенно не принимают во внимание суммарные издержки. Хотя такое поведение можно объяснить некомпетентностью и недоверием к партнеру, для него нет никаких оправданий с позиций делового подхода.

Подготовка письма-заявки

Готовя заявку, которая будет разослана потенциальным поставщикам, помните о том, какими бы вы хотели видеть предстоящие переговоры с ними. Если речь идет о небольшой и несложной закупке, когда вы можете просто описать свои требования и где качество и обслуживание не имеют большого значения, будет достаточно сравнить цены в предложениях разных поставщиков. Нет смысла вести долгие переговоры, если сумма контракта невелика, - в таких случаях все можно обсудить по телефону. Как бы там ни было, не забывайте о том, что в ходе переговоров вы почти всегда можете добиться более выгодных условий.



Пример

Вы планируете разместить заказ в типографии, однако не видите необходимости в проведении переговоров, поскольку вопросы тиража, качества и сроков не имеют особого значения. Вы решили, что заказ получит та типография, которая предложит самую низкую цену. Есть три предложения: типография А - 4 000 долларов, Б - 4 949 долларов и В - 5 949 долларов.

Вы звоните менеджеру типографии Б, благодарите его за предложение и спрашиваете, заинтересованы ли они в этом заказе. Вы говорите, что цена, которую они предложили, на 20-30% выше цены их конкурентов. Вы интересуетесь причинами и спрашиваете, не могли бы они снизить свою цену. Ваш собеседник объясняет, что, скорее всего, конкурирующие типографии работают на другом оборудовании, поэтому они вряд ли смогут выполнить эту работу дешевле. Он предлагает вам уступить 250 долларов, но вы решаете, что этого недостаточно. Таким образом, он этот заказ не получает. Примерно такая же беседа происходит и с представителем типографии В.

Предложение А кажется вам наиболее интересным - им вы и звоните в последнюю очередь. Вы интересуетесь, каким образом они будут печатать ваш заказ. Пояснения менеджера этой типографии еще раз убеждают вас в том, что такие расхождения в цене возникли только из-за того, что все они используют разное оборудование и технологию. Далее возможны три варианта, с помощью которых вы окончательно договариваетесь с А о размещении вашего заказа:

1. Вы делаете встречное предложение, например: "Я бы мог заплатить вам 3 695 долларов за эту работу".
2. Вы спрашиваете: "Не могли бы вы еще раз проверить свои расчеты и, может быть, внести какие-либо корректировки в цену?"
3. Вы блефуете: "Вы запросили слишком много. Подумайте, нельзя ли пересмотреть цену".

На все эти звонки у вас уйдет максимум 15 минут, - вы уже сэкономили вашей компании немало времени. Если бы вы вообще не торговались из-за цены с А, а просто отдали бы ему этот заказ, он бы, скорее всего, просто расстроился и пожалел, что не запросил больше, а в следующий раз поднял бы цену.

Помните, что как только вы впервые вступили в контакт с поставщиком, переговоры начались. И с этого самого момента поставщик будет делать все, чтобы заставить вас согласиться с его предложениями. В процессе всех последующих бесед с вами он будет прощупывать, какими вариантами вы располагаете, какую цену можете заплатить и насколько выгодно для вас то, что он предлагает.

Письмо-заявка представляет собой документ юридического характера. В нем оговаривается формулировка предложения поставщика, характеристики, которым должна отвечать его продукция, необходимые гарантии и форма контракта.

Следует отметить, что такие письма допускают множество интерпретаций, поэтому вслед за письмом должен последовать индивидуальный контракт, который позволяет исключить возможную двусмысленность или недопонимание.

Предоставьте поставщику максимальную свободу действий и будьте готовы к любым вариантам, которые он может предложить. Избегайте заявлений наподобие "Мы рассчитываем, что вы предложите самые низкие цены". Помните, цена - далеко не всегда единственный важный фактор, поэтому следует рассматривать каждый предлагаемый вариант в разрезе общих расходов и итоговой прибыльности.

Со сколькими поставщиками вам стоит держать связь? Чем больше их число, тем больше вероятности, что вы найдете то, что вам нужно, но при этом затратите больше времени и усилий. Один из главных принципов, о котором следует помнить, - у вас всегда должна быть альтернатива, по меньшей мере, еще один вариант, причем не только с самого начала, но и в процессе переговоров, вплоть до подписания контракта. Тем не менее не нужно ограничиваться и группой одних и тех же поставщиков - следите за тем, чтобы этот список время от времени пополнялся новыми именами. Пусть те, с кем вы работаете, знают, что вы не теряете времени даром и поддерживаете контакты с их конкурентами.

Если ваша организация относится к государственному сектору, то вам, вероятно, придется соблюдать некоторые правила соревновательных торгов, поясняющие, как должно быть сформулировано письмо поставщикам и на основании чего делается выбор в пользу одного из них.

Этап 1: подведение итогов

1. Оценка потребностей.

- Участники — пользователи, консультанты, обслуживающий персонал и т.п.
- Ваши потребности.
- Заинтересованные подразделения, возможные решения.
- Графики.
- Оценка необходимого уровня качества или производительности.

2. Оценка имеющихся вариантов. Недостаточный выбор ослабляет ваши позиции.

Перспективные поставщики и выбор предлагаемых решений.

- Что будет, если все оставить так, как есть?
- 3. Какой информацией и опытом располагаете вы или ваши коллеги?
- Ваш предыдущий опыт работы с различными поставщиками и вариантами.
- Обмен опытом с коллегами.

Изучение соответствующей документации и отчетов.

4. Что требуется для реализации проекта?

Определите, насколько важна для вас эта сделка и сколько вы можете потратить.

- Определите степень непосредственного участия вашей организации в проекте.

Попытайтесь узнать, насколько важна предстоящая сделка для второй стороны как в финансовом плане, так и в смысле полной занятости, технологических приобретений и завоевания позиций на рынке.

5. Сделайте ревизию собственных ресурсов.

- Финансовых. Кадровых.
 - Технических.
 - Временных.
6. Оговорите в письме поставщику статьи переговоров.
- Соответствие сделки правилам соревновательных торгов там, где они применимы.
 - Требования, которые вы предъявляете к поставщикам.

2

Сравнительная оценка

предложений с использованием
одинакового подхода и подготовка
к переговорам

Ваша основная задача в роли покупателя - удовлетворить потребности вашей организации при минимуме расходов. Другими словами, вам необходимо всячески способствовать тому, чтобы ваша организация получила максимально возможную прибыль. Разумеется, приобрести что-то нужное по низкой цене - задача весьма непростая. При оценке имеющихся вариантов вам придется учитывать как потребности вашей компании, так и требования, предъявляемые вами к

поставщикам. Если какие-то из ваших требований однозначны и не допускают вариантов, исключите тех поставщиков, которые не в состоянии их выполнить. После этого вы можете изучить оставшиеся варианты, которые сочетете приемлемыми в целом. Сравните их, используя по возможности одинаковый подход к их оценке.

Оценка предложений

Оценивая варианты предложений различных поставщиков, вам следует тщательно анализировать факторы, влияющие на расходы, прибыль и риски по данной сделке. Поскольку факторы такого рода довольно часто находятся во взаимосвязи, этот анализ позволяет сформировать базу для дальнейшего сравнения. К примеру, выбор в пользу более качественного оборудования, несмотря на его относительно высокую стоимость, позволит рассчитывать на низкие амортизационные расходы, надежную работу, повышенную отдачу и бережное отношение к окружающей среде.

Лучший способ выбрать оптимальное решение - учесть все значащие факторы в совокупности их взаимоотношений. Для этого может понадобиться масса времени, мощные компьютеры и сложные математические расчеты. Если вы хотите, чтобы ваш выбор был управляемым, необходимо в какой-то мере упростить саму процедуру, - например, учитывать только те факторы, которые непосредственно влияют на привлекательность того или иного варианта и могут быть достоверно измерены или оценены. Рассмотрите, каким образом эти факторы влияют на расходы, общий уровень доходности и т.п. Это означает, что вам следует оценить степень влияния каждого фактора в одних и тех же единицах, к примеру, в долларах США.



Пример

Несмотря на то что покупка качественного оборудования должна обеспечить более продолжительную эксплуатацию, скажем, 15 лет вместо 10, необходимо оценить, насколько эффективными будут ваши инвестиции на самом деле. Быстрое развитие технологий или существенные изменения, происходящие на рынке, могут означать, что реальная польза от эксплуатации этого оборудования будет ощутима в течение только пяти лет. В этом смысле его высокое качество уже не будет иметь практической ценности по истечении этого срока.

Вместе с тем эксплуатация высококачественного оборудования позволяет снизить расходы на его техническое обслуживание. Если ежегодная экономия на техобслуживании составит 12 500 долларов, то за пять лет беспроблемной эксплуатации общая стоимость такого оборудования вырастет на 62 500 долларов.

Сложность всесторонней оценки достоинств различных поставщиков и их предложений толкает многих покупателей на путь наименьшего сопротивления. Цена - главное, чему они в таких случаях уделяют основное внимание. Действительно, несложно предположить, что, заплатив 150 000 долларов вместо 162 500, они экономят 12 500 долларов.

Для того чтобы сравнить предлагаемые варианты наиболее объективно, вам, возможно, понадобится информация более полная, чем та, которой вы уже располагаете. В простых случаях достаточно каких-то печатных материалов — при необходимости можно потребовать уточнений и разъяснений в письменном виде. В более сложных ситуациях без переговоров не обойтись. Многие поставщики неохотно предоставляют подробную информацию относительно технических аспектов своей продукции, опасаясь, что этим могут воспользоваться конкуренты. Они изначально предпочитают занять сдержанную позицию, предоставляя только минимально необходимую информацию. Такие поставщики заинтересованы в том, чтобы отхватить самый большой кусок вашего пирога, однако сами не спешат делиться чем-либо до того, как начнутся предметные переговоры.

Напоследок еще один момент, который следует учесть: довольно часто решения о покупке основываются не на фактах, а на суждениях, имеющих некую эмоциональную окраску. Страйтесь не забывать об этом, особенно если ваши рабочие контакты с теми или иными поставщиками перешли в дружеские отношения. Не исключено, что другие поставщики, к которым вы менее расположены в социальном плане, могут предложить вашей компании более качественные продукты или услуги.

Какими возможностями вы располагаете накануне переговоров?

Сосредоточьте внимание на факторах, которые могут повлиять на итоги предстоящей сделки, и сравните варианты в плане общих расходов. Вы должны заранее определить, какие условия могут подлежать обсуждению в ходе переговоров. Иначе

говоря, необходимо определить ряд позиций, по которым вы сможете пойти на уступки или принять изменения. Имеются в виду изменения, влияющие на расходы, уровень риска или дохода. Предположим в качестве примера, что вы готовы оговаривать следующие условия:

Оплата: Вы могли бы согласиться на предварительную оплату. Сроки поставки: Вы предпочли бы, чтобы оборудование было поставлено в кратчайшие сроки, поскольку это позволит вам быстрее начать производство.

Обслуживание: Вы были бы готовы обсудить с поставщиком возможность подписания договора на обслуживание.

После этого необходимо определить рамки, в пределах которых вы и поставщик могли бы пойти навстречу друг другу по тем или иным пунктам и условиям сделки.

Оплата: Вы готовы сделать предоплату в размере до 50%.

Сроки поставки: Поскольку подготовка к пуску производства займет не менее шести месяцев, вы ничего не выгадаете, добиваясь поставки ранее этого срока. В то же время вы наверняка понесете потери, если поставка будет осуществлена с опозданием.

Обслуживание: Вы готовы подписать договор на обслуживание на срок до пяти лет.

После того как вы определите степень гибкости вашего подхода к обсуждению условий, следующей задачей будет оценка тех последствий, которые могут иметь для вас принятые изменения. Вырастут ваши расходы или снизятся? Что будет с валовым доходом? Можете ли вы рассчитывать на то, что риск, которому подвержен ваш бизнес, снизится? Попытайтесь по возможности отразить все эти изменения в денежном выражении:

Оплата: Предоплата означает определенные расходы и вероятность риска. Если для 50% -ной предоплаты в адрес продавца в сумме 200 000 долларов вы берете кредит на 30 дней из расчета 10% годовых, вам придется заплатить банку 1 667 долларов в виде процентов.

Сроки поставки: В случае нарушения сроков поставки каждый месяц просрочки сверх изначально оговоренного срока в шесть месяцев обернется для вас потерями в 12 500 долларов.

Обслуживание: По контракту на обслуживание, подписанному со сторонней организацией, вам придется платить 25 000 долларов в год. Вы считаете, что это максимальная сумма, которую можно платить поставщику по договору на обслуживание.

План переговоров поможет вам держать все под контролем

Существует множество факторов и аспектов, подлежащих анализу в процессе подготовки к переговорам. Необходимо составить как можно более полное представление о происходящем, чтобы вы точно представляли свои возможности для маневра, степень свободы действий и негативные последствия, которые могут иметь место в случае, если вы не достигнете соглашения по каким-либо пунктам. Вам также необходимо предвидеть, каким образом изменится ваша позиция на переговорах в обстоятельствах, когда по одному из пунктов вы получите больше или меньше, чем ожидали. Важно постоянно оставаться в курсе событий, поскольку это позволит вам расширить возможности обеих сторон в поиске и распределении дополнительных выгод от сделки. Заранее составленный план переговоров также поможет вам захватить инициативу и сыграть более активную роль в обсуждении проблемных вопросов.

Этапы подготовки плана переговоров Предлагаются следующие этапы:

1. Составьте список всех вопросов, которые, по вашему мнению, могут возникнуть в процессе переговоров, - по срокам, цене, характеристикам, гарантиям, оплате, аппаратному и программному обеспечению, а также объему или количеству поставок. Внесите в этот список не только пункты, уже включенные в предложение поставщика, но и вопросы, которые также могут иметь к нему отношение. Это может быть возможность аренды вместо покупки, другая цена продукции, если та будет поставлена позднее первоначально оговариваемого срока, бывший в употреблении товар, сдаваемый в счет оплаты нового, вопросы сервиса, отсутствующие в предложении, установка, обслуживание и обучение персонала.

2. Для того чтобы точнее оценить степень гибкости, с которой вы можете приступить к переговорам, следует определить, есть ли что-то полезное для вас из того, что еще не включено в предложение. Кроме того, рассмотрите вероятность и последствия того, что сделка может вообще не состояться. Это также поможет оценить возможную свободу ваших действий и варианты приемлемых решений.

3. Оцените последствия изменений в первоначально оговоренных условиях. Это позволит вам выделить приоритетные пункты, имеющие для вас наибольшее значение в денежном выражении и

отделить их от менее важных, не угрожающих потерей значительных средств.

4. Попытайтесь определить, какую свободу действий имеет поставщик в процессе обсуждения различных пунктов сделки. Располагает ли он какими-либо альтернативными решениями, о которых вам неизвестно?

5. Попытайтесь понять, каким образом изменения в первоначальных условиях контракта могут повлиять на поставщика. Несмотря на то что вам будет непросто определить это во всех подробностях, наличие как можно более полной информации облегчит вам поиск вариантов, позволяющих добиться дополнительной выгоды от сделки.

Многим из нас не стоит полагаться на свою память и держать в голове все цифры, которые могут понадобиться в процессе переговоров. Это еще одна причина для того, чтобы составить полноценный план переговоров. Один из вариантов такого плана может выглядеть следующим образом:

Изменяемая величина	Предложение	Степень гибкости	Стоимость
Условия оплаты	100% по поставке	Возможна 50%-ная предоплата при условии предоставления банковской гарантии	Наши расходы составят 10% в год за использование кредита. 50% предоплаты обойдется в 1 667 долларов
Условия поставки	1 апреля 2004 г.	Не ранее 1 ноября 2003 г.	Каждый месяц просрочки обойдется в 12 500 долларов
Обслуживание	Опция	5 лет - максимальный срок, на который мы можем заключить договор на обслуживание	Мы можем платить до 25 000 долларов в год по договору на обслуживание

Для того чтобы определить, по каким еще пунктам существует возможность договориться, т.е. найти дополнительные точки соприкосновения и получить обоюдную выгоду, информация, представленная выше, должна быть дополнена аналогичной информацией о поставщике.

Какими возможностями располагает поставщик накануне переговоров?

Изучите внимательно план переговоров для того, чтобы определить, по каким пунктам, по вашему мнению, поставщик способен занять более гибкую позицию. Попытайтесь также оценить, на какие уступки он может пойти и во что это ему обойдется. Это также позволит получить дополнительные выгоды, которые возможны при соответствующих изменениях договора так, чтобы соблюдалось одно из следующих условий:

- Ваши расходы, связанные с обсуждаемыми дополнительными обязательствами или ответственностью, были ниже расходов второй стороны.
- Ваша дополнительная прибыль будет выше соответствующей прибыли поставщика.
- И вы, и поставщик получите дополнительную прибыль.

Рассмотрим следующий пример:

Условия оплаты: Поставщик пользуется заемными средствами из расчета 8% годовых, тогда как вы платите банку 10%. Таким образом, вы ничего не выгадаете, делая предоплату.

Сроки поставки: Если вы получите оборудование раньше оговоренных сроков, то сможете и начать производство раньше. В этом случае ваши заработки увеличатся на 12 500 долларов в месяц. Если вы сможете начать на три месяца раньше, это принесет вам дополнительные 37 500 долларов. Предположим, что поставка оборудования на три месяца раньше договорного срока обойдется поставщику в дополнительные 15 000 долларов. В этих условиях дополнительная выгода, полученная вами, составит разницу в 22 500 долларов.

Договор на обслуживание: Поставщик предлагает вам годовой договор на обслуживание стоимостью в 22 200 долларов и соглашается снизить эту цифру до 18 750 долларов при условии,

что вы заключите с ним пятилетний договор, который в итоге обойдется вам в 93 750 долларов (5 х 18 750). Предположим, что аналогичное предложение сторонней организации будет стоить 25 000 долларов в год, а пятилетний контракт - 125 000. Таким образом, ваше согласие на предложение поставщика принесет вам дополнительную выгоду 31 250 (125 000 - 93 750).

Очередная проблема - воспользоваться на практике подобного рода полезной информацией. Самый простой путь - обратиться к поставщику с просьбой уточнить, что именно он мог бы добавить к своему предложению. Это можно сделать либо непосредственно в ходе переговоров, либо при неформальных контактах.

Такую просьбу важно сформулировать правильно, так, чтобы вы не выдали себя. Ваши вопросы могут содержать сведения, которые поставщику необязательно получать до срока. Например, вы непроизвольно дадите ему знать о вашей готовности сделать предоплату в случае ускорения поставки, если спросите: "Не могли бы вы поставить товар до срока, указанного в предложении, и если да, то сколько это будет стоить?". В таких условиях поставщик может попытаться выяснить, насколько это важно для вас, и потребует каких-либо уступок независимо от того, понесет ли он дополнительные расходы. (В разделе "Этап 3. Стратегия" мы будем подробнее рассматривать, каким образом могут повлиять на итоги переговоров те или иные формулировки.)

Теперь вы можете расширить представленный план переговоров, добавив в него две новые колонки.

Изменяемая величина

Предложение

Степень гибкости

Стоимость

Степень гибкости подхода продавца

Стоимость для продавца

Проанализируйте положение продавца

Переговоры — своеобразная игра, в которой принимают участие, по меньшей мере, две стороны. Поэтому для вас очень важно собрать как можно больше информации о второй стороне. Кроме того, поскольку переговоры проводят не компании и организации, а люди, их представляющие, вам нужно узнать как можно больше о человеке, который будет непосредственно вести с вами дела. Какое положение он занимает в своей организации? Насколько широкими полномочиями он наделен? Кто еще будет участвовать вместе с ним в переговорах?

Вам также следует учитывать все культурные аспекты и различия, которые могут повлиять на развитие ситуации. Это не обязательно означает, что вам придется разговаривать на иностранном языке или знать, какие блюда относятся к религиозным табу в понимании человека, с которым вы ведете переговоры. Вместе с тем необходимо помнить и о существовании различных социально-политических особенностей в одной и той же стране. В вашей собственной стране также присутствует широкое многообразие общественных интересов, как, например, между людьми с техническим образованием и гуманитариями или между теми, кто работает в государственном и частном секторах.

Как уже упоминалось, еще одна проблема, с которой сталкиваются продавцы, - отношение к ним самих покупателей. Иногда можно услышать примерно такое: "Раз покупатели - мы, то пусть они подстраиваются под нас!" Почему же это так? Вы ведете переговоры с поставщиками в надежде, что сможете удовлетворить насущные потребности и улучшить собственные дела. Это означает, что вы зависите от них.

Старайтесь всячески избегать конфликтов, вызванных культурными различиями, — для этого вам потребуется вся ваша проницательность и гибкий подход к любой подобной ситуации. Кроме того, проницательность и гибкий подход помогут вам облегчить общение между сторонами и создадут обстановку открытости, доверия и взаимопонимания. Попробуйте взглянуть на проблему глазами представителя второй стороны. Каковы его потребности и цели? Сильные и слабые стороны? Какова может быть его реакция на тот или иной ваш ход? Куда это может завести вас, и как вы выйдете из сложившейся ситуации? Разумеется, невозможно все предусмотреть и подготовиться к любому повороту событий, как и невозможно оценить все без исключения варианты. Действительность полна неожиданностями. Предположим, ваш план провалится, а поставщик прибегнет к подходу, радикально отличающемуся от того, на который вы рассчитывали. Что делать в таком случае? Остается просто признаться самому себе, что вы участвуете в переговорах, к которым не сумели должным образом подготовиться. При этом получаемые вами новые сигналы или информация могут совершенно радикальным образом

изменить вашу позицию. Здесь целесообразно взять паузу, свежим взглядом оценить сложившуюся ситуацию и затем продолжить переговоры.

После того как вы пройдетесь по своим записям, рассмотрите и то, как изменилась позиция поставщика. Возможность взглянуть на переговоры под

другим углом позволит вам лучше понять все имеющиеся варианты и определить, что именно может вызвать сопротивление продавца. Задействуйте радикальное мышление, техника которого описана в разделе "Переговоры с точки зрения продавца".

Подводя итоги, отметим, что анализ позиции продавца позволит вам понять, что следует ему предложить в качестве ответного шага в пользу ваших интересов. Переговоры - процесс, состоящий из взаимных уступок, поэтому избегайте распространенной ошибки, когда одна из сторон использует силовое давление или прибегает к угрозам. Углубление сотрудничества, создание обстановки открытости и доверия - лучший способ получить дополнительные выгоды.

С кем вести переговоры?

После того как вы изучите предложения разных поставщиков, у вас останется несколько компаний, с которыми вы захотите познакомиться поближе. В какой же последовательности лучше всего встречаться с ними?

Многие покупатели предпочитают встречаться с наиболее перспективным, по их мнению, поставщиком, в самую последнюю очередь, считая все предшествующие переговоры лишь репетицией. Такой подход позволяет упорядочить собственные мысли и аргументы до встречи с поставщиком, на котором покупатель предполагает остановить свой выбор. В свою очередь, этот поставщик получает преимущественную возможность заключить контракт.

Другие покупатели предпочитают проводить параллельные переговоры отчасти для того, чтобы сэкономить время, отчасти для того, чтобы держать в постоянном напряжении продавцов. Такие покупатели дают понять каждому поставщику, что переговоры с ним предстоят серьезные и что одновременно такие же переговоры ведутся с его конкурентами.

Как поступить с информацией, техническими решениями и предложениями, поступившими от разных поставщиков? Следует ли хранить все это в тайне, занимая нейтральную позицию, или можно проинформировать того или иного поставщика о сути предложений, сделанных его конкурентами? В этом смысле мнения о том, что морально и этично, а что нет, расходятся. Некоторые покупатели считают своим моральным долгом воспользоваться конкуренцией по максимуму. Они полагают, что если поставщик А представил им конкретное техническое решение их проблемы, то они обязаны ознакомить с этим решением и остальных, давая им таким образом возможность "конкурировать в равных условиях". Они также думают, что если поставщик желает соблюсти конфиденциальность в отношении своего предложения, то он обязан предупредить об этом покупателя.

Другие покупатели уверены, что тот поставщик, который потратил время, задействовал ресурсы и представил ему решение проблемы, располагает необходимым ноу-хау и творческим потенциалом и заслуживает того, чтобы именно ему предоставили возможность реализовать это решение. Такие по-

купатели считают воровство технологий недальновидной практикой, угрожающей испортить отношения с первоклассными поставщиками, которые воздержатся от дальнейших контактов.

Еще одним недостатком передачи информации одного поставщика другому является то, что поставщики, стремящиеся копировать идеи конкурентов, скорее всего не располагают достаточным опытом для реализации этих идей, а потому затея может вообще провалиться. Более того, покупатель, который распространяет таким манером конфиденциальную информацию, рискует прослыть ненадежным - его поставщики могут сказать: "Если он так легко делится со мной секретами моих конкурентов, будет ли он хранить в тайне информацию, которую я ему передам?"

Подход, который вы изберете, будет в дальнейшем определять ваши отношения с поставщиками. Это нелегкий и неоднозначный выбор — правила и принципы разнятся от поставщика к поставщику и от ситуации к ситуации. К примеру, правила соревновательных торгов, действующие в ЕС, включают положение о защите производственно-технологических секретов. Нарушение этого положения грозит внушительными штрафами.

Некоторые покупатели подходят к решению проблемы с другой стороны. Они предварительно заказывают проведение маркетинговых исследований и получают право пользоваться информацией по своему усмотрению, поскольку она была оплачена ими.

В процессе общения с поставщиками вы должны соблюдать конфиденциальность в той степени, в

которой этого требует каждая конкретная ситуация. Спросите себя, какими бы вы хотели видеть переговоры — сотрудничеством или соперничеством.

Примеры

Продемонстрируем, как можно передать одну и туже информацию двумя разными способами. В процессе переговоров вам чаще приходится выбирать путь, по которому следует двигаться дальше, а не задумываться над тем, нужно ли вообще продолжать движение.

"Вы предложили использовать бетонную конструкцию, но нам бы хотелось, чтобы вы рассмотрели ее альтернативный вариант из стали. Как нам говорили, это позволит значительно снизить расходы на строительство здания фабрики. Не могли бы вы сделать эскиз с учетом таких изменений? Нам также хотелось бы знать, как это отразится на стоимости строительных работ, сроках и будущих расходах по обслуживанию? Каков будет срок эксплуатации такого здания, и какие страховые выплаты нам предстоят?"

"Ваш конкурент предоставил нам чертежи и смету, согласно которым использование стального каркаса выглядит вполне приемлемым с точки зрения расходов. Мы дадим вам копии всех материалов, чтобы вы смогли определиться со своей ценой по такому варианту".



Что нужно обдумать до начала переговоров

К любой встрече, на которой будут обсуждаться какие-либо вопросы, необходимо подходить с конкретно поставленной целью. Переговоры могут затянуться, и потребуется принять ряд решений до того, как вы придетете к соглашению. Кроме того, вам следует поставить перед собой альтернативную цель на случай, если вы не сумеете достичь основной.

Умышленное затягивание времени

Многие участники переговоров не ориентированы на результат. В таких случаях обсуждения делятся часами и зачастую оканчиваются ничем. Неподготовленным переговорщикам почти всегда не хватает времени, и, когда решение наконец принимается, им кажется, что оно было поспешным. Нехватка времени может заставить обе стороны пересмотреть поставленные ими цели и понизить планку, что приносит иногда больше вреда, чем пользы. С другой стороны, вы можете сознательно использовать стратегию затягивания времени. Поставить партнера по переговорам в жесткие временные рамки - известный прием, с помощью которого можно добиться от него согласия. Если он заинтересован в сделке больше вас, то окажется психологически подавленным и может сдать какие-то позиции или поступиться частью своей прибыли только для того, чтобы уложиться в сроки.

Пример

В конце мая заказчик связывается с аналитиком и интересуется, может ли тот провести исследования определенного сегмента рынка. Этот проект запланирован на конец августа. В начале июня стороны встречаются для того, чтобы обсудить подробности. Аналитик формулирует свое предложение и пытается добиться от заказчика принятия окончательного решения. Заказчик заявляет, что все зависит от организационного комитета, который еще не дал ему своего одобрения. При этом он дает понять аналитику, что проект непременно будет запущен. Затем заказчик спрашивает: "Если вы получите от нас подтверждение в конце лета, сможете ли вы начать работу над проектом в конце августа - начале сентября?"

Аналитик отвечает, что такой график его устраивает. В начале августа, не получив никаких известий от заказчика, аналитик звонит ему, чтобы узнать, было ли принято решение о начале проекта. Ему говорят, что организационный комитет собирается принять окончательное решение в течение недели. Проходит неделя, новостей нет. Он ждет еще три дня, затем снова звонит заказчику.

Заказчик отвечает:

- Мы попытаемся начать как можно быстрее. Вы по-прежнему можете провести исследования в начале сентября?
- Да, я сделал все возможное, чтобы зарезервировать это время для вас.



- Замечательно! Кстати, мы еще не обсудили стоимость ваших услуг.

- Все указано в моем предложении, которое я предоставил вам в начале июня.

- Да, я помню, однако та цена слишком высока для нас. Мы не закладывали так много в бюджет, к тому же у нас есть и другие предложения, по которым запрашивают меньше. Вы хотите 13 750 долларов, а мы можем заплатить не более 8 750.

Аналитик застигнут врасплох. Он уже рассчитывал на этот заказ. Если он его не получит, у него может не быть другой работы в течение нескольких недель. Его положение незавидно - выбор между молотом и наковальней. Прекрасно понимая, что 8 750 долларов лучше, чем ничего, он соглашается.

Похоже, заказчик оказался расторопнее и проявил изрядную находчивость!

Однако что происходит дальше? Аналитик чувствует, что его провели. Естественная реакция обманутого человека - отомстить. Он больше не захочет иметь никакого дела с этим заказчиком. В свою очередь, заказчик, которому очень нужны результаты исследований, обнаруживает, что получил весьма посредственные материалы. В отчете аналитика больше вопросов, чем ответов. Хуже того, отчет настолько плох, что принять какое-либо разумное решение на основе содержащихся в нем выводов просто невозможно. Зато обошелся недорого!

Где проводить переговоры?

Выберите подходящее место для проведения переговоров. Возможно, в своем собственном офисе вы будете чувствовать себя увереннее. Вы также сэкономите время на переездах и будете всегда иметь под рукой нужные документы и техническое обеспечение. Все это в какой-то мере поможет вам захватить инициативу в процессе переговоров.

В то же время переговоры, проводимые на территории второй стороны, имеют свои преимущества: при необходимости вы можете потянуть время, сославшись на то, что не располагаете какими-то важными документами или информацией. Кроме того, у вас будет возможность составить впечатление о производственных мощностях поставщика, степени их загруженности и количестве готовой продукции на складе. Вы также сможете встретиться с сотрудниками компании поставщика, которые не принимают участия в переговорах, но тем не менее представляют для вас интерес.

Повестка дня

Вы всегда должны иметь заранее составленную повестку дня. Это могут быть ваши личные заметки, не предназначенные для глаз продавца, либо бумаги, подготовленные заранее вместе с ним. Совместно выработанная по-

вестка позволит продавцу лучше подготовиться к переговорам, обдумать ответы и принять решения.

С другой стороны, если вы хотите избежать длительных дискуссий с продавцом, то можете попытаться использовать элемент неожиданности, предложив, например, такую повестку, которая просто выбьет почву у него из-под ног. Однако, чтобы не попасть в аналогичную ситуацию самому, а также для того, чтобы как можно лучше подготовиться к переговорам, следует заранее попросить продавца предоставить вам его проект повестки дня.

Распределение ролей в команде, участвующей в переговорах

Если предмет переговоров достаточно серьезен для того, чтобы участие ваших коллег было экономически оправданным и целесообразным, следует сформировать команду переговорщиков, которые помогут вам представлять интересы вашей компании. Отбирая участников, необходимо назначить каждому определенную роль. В ходе переговоров возможны ситуации, когда одному человеку будет очень сложно вести дискуссию, слушать других, усваивать новую информацию и анализировать происходящее. Кроме того, важно следить за всеми поворотами в развитии событий и досконально разбираться в различных аспектах предмета переговоров. Впрочем, коллективное ведение переговоров также имеет свои сложности, особенно если команде недостает дисциплины, а роли распределены нечетко.

Традиционное распределение ролей - ведущий переговорщик, технический эксперт, экономический советник, юрист и т.д. - далеко не всегда отвечает требованиям ситуации. Роль лидера команды переговорщиков отчасти напоминает роль, которую играет дирижер оркестра. Он берет на себя инициативу в обсуждениях, говорит от лица группы, принимает решения и определяет, кому и когда вступать в дискуссию. Лидер должен отвести остальным участникам команды примерно такие второстепенные роли:

- Наблюдатель, главная задача которого — слушать, что говорят остальные участники переговоров, следить за происходящим и делать подробные заметки. Он должен использовать перерывы, возникающие в ходе переговоров, для того, чтобы подвести итоги очередной стадии, сообщить остальным об открывающихся перспективах, поделиться своими впечатлениями об

ответных действиях продавца и сигналах, которые исходят от него, а также о том, насколько соответствует ход переговоров ранее принятому плану. Поскольку этому члену команды приходится главным образом слушать и наблюдать, он, как никто другой, может составить наиболее полную картину происходящего.

- Аналитик, который будет оперативно обрабатывать и осмысливать поступающую информацию с точки зрения ее полезности, экономической целесообразности и возможности принятия решений по обсуждаемым

проблемам. Этот член команды главным образом выступает в качестве ее штурмана.

Заместитель лидера группы, который при необходимости может взять на себя обязанности главного переговорщика, предоставив лидеру возможность осмыслить поступившую информацию или просто сосредоточить свое внимание на том, что говорит и как ведет себя продавец.

Каждый член команды может играть две или более ролей, - например, выступать в качестве эксперта сразу в нескольких областях. Тем не менее только лидер имеет право определять, кто из его коллег должен выйти на передний план в тот или иной момент переговоров. Кроме того, только лидер может принимать все самые ответственные решения.

Члены команды должны заранее согласовать систему сигналов, с помощью которых они смогут общаться друг с другом в ходе переговоров. Каждый из них должен знать, как предупредить остальных, если лидер начнет испытывать трудности, перестанет замечать подаваемые ему знаки или попадет в ловушку, подготовленную продавцом. В таких случаях участники переговоров могут обмениваться записками, незаметно подталкивать друг друга под столом, общаться шепотом и т.п. В самых сложных ситуациях можно предложить небольшой перерыв, объявив что-то вроде: "Я не согласен! Нам нужно посоветоваться".

Прежде чем перейти к обсуждению очередного пункта, лидер может обратиться к своей группе с вопросом: "Есть ли у кого-то замечания или вопросы? Можем ли мы продолжить? Будем принимать решение или сделаем перерыв?". Такая тактика позволит остальным вести себя в соответствии с ситуацией.

Привлечение сторонних экспертов

В случаях, когда представители компании, ведущей переговоры, не располагают какими-либо специальными знаниями или опытом, возможно привлечение сторонних экспертов или консультантов. Таких экспертов приглашают для разрешения проблем технического характера или проведения всевозможных консультаций, позволяющих разобраться в юридических аспектах сделки или в национальных особенностях ведения бизнеса в той или иной стране. Помните, что лучше всего получать советы юристов и других экспертов до подписания контракта.

Этап 2: подведение итогов

1. Оценка различных предложений.

- Какие факторы необходимо принять во внимание? Рассмотрите потенциальные расходы, прибыль и риски.

Оцените, каким образом эти факторы повлияют на общую прибыльность вашей компании.

- Проведите сравнительный анализ альтернативных вариантов. Нуждаетесь ли вы в дополнительной информации? Как ее получить?

2. Какими возможностями вы располагаете накануне переговоров?

- Существуют ли какие-либо факторы, ради которых вы можете согласиться на изменение условий сделки?

• Какие изменения могут быть максимально допустимы? На какие уступки вы готовы пойти?

Какие последствия будут иметь изменения условий сделки для вашей компании?

- План переговоров поможет вам держать ситуацию под контролем.

3. Какими возможностями располагает продавец накануне переговоров?

- Существуют ли какие-либо факторы, ради которых он может согласиться на изменение условий сделки?

• Какие изменения могут быть максимально допустимы для продавца? На какие уступки он готов пойти?

- Какие последствия будут иметь изменения условий сделки для продавца?

• Каким образом лучше всего это выяснить - в ходе переговоров или через неофициальные контакты?

4. В каком положении находится продавец?

С кем вы будете вести переговоры? Какими полномочиями наделен этот человек? Кто принимает решения в компании, которую он представляет?

- Каковы характеристики культурного уровня второй стороны?
 - Каковы цели и потребности второй стороны? Слабые и сильные стороны? Какими аргументами вы можете воспользоваться в ходе переговоров?
 - Как будет вести переговоры ваш оппонент? Ознакомьтесь с его планом или, по крайней мере, попытайтесь представить, каким он может быть.
 - Что еще вы можете ему предложить для того, чтобы быстрее достичь поставленных целей? (См. пункт 3.)
5. С какими поставщиками следует вести переговоры? Какую тактику выбрать?
- В какой последовательности следует встречаться с потенциальными поставщиками?
 - Какого рода информацией вы должны поделиться с каждым из них относительно предложений их конкурентов?

Есть ли у вас четкая стратегия? Какой подход вы изберете, если вам придется торговаться? Чем вы готовы поступиться ради того, чтобы получить желаемое?

6. Что нужно обдумать до начала переговоров?

- Какова ваша главная цель? Есть ли у вас второстепенные и альтернативные цели?
- Какие временные факторы актуальны для данной сделки? Какими сроками ограничена вторая сторона? Следите за тем, чтобы у вас всегда было достаточно времени.
- Где должны проходить переговоры? Есть ли у вас повестка дня?
- Отобраны ли другие участники в группу, которая будет вести переговоры? Какие роли им отведены?

Нуждаетесь ли вы в помощи сторонних экспертов? Проясните все юридические аспекты сделки до подписания контракта.

- Какие правовые нормы и принципы могут быть применимы в случае возникновения споров? Нужно ли получать какие-либо лицензии или разрешения?

Оцените все возможности получения дополнительных выгод и будьте готовы взять инициативу в свои руки.

Стратегия

3

с*

Несмотря на великое множество способов проведения переговоров, ни один из них не может считаться идеальным. Ситуации разнятся настолько, что любая попытка выработать универсальную тактику просто бессмысленна, — достаточно представить, как сильно могут отличаться друг от друга цели, которые ставят перед собой люди. Пока одни слепо верят в конкуренцию и силу, другие считают сотрудничество наиболее приемлемым способом ведения переговоров. Ниже представлен один из возможных подходов. Он состоит из шести стадий и может служить примером того, как следует вести переговоры, если ваша цель — добиться оптимальных экономических результатов, сохранить хорошие отношения с партнерами и подписать контракты, которые устроят обе стороны.

Потребуйте пересмотреть предложение

Если вы считаете, что скорее добьетесь успеха, придерживаясь жесткой линии поведения с самого начала переговоров, попросите поставщика пересмотреть сделанное вам предложение. Сделайте акцент на наличии сильной конкуренции и скажите, что вы хотели бы продолжать переговоры, однако его предложение не соответствует вашим ожиданиям. У вас должен быть готов ответ на случай, если он спросит: "Почему? Что именно вас не устраивает?" Не блефуйте, иначе вы рискуете лишиться доверия, поскольку голословные заявления о наличии других предложений — дешевле или лучше — довольно легко проверяются.

Подчеркивая существование конкуренции, вы ослабляете позиции поставщика. Даже если он назначил достаточно высокую цену, ваше заявление все равно может заставить его усомниться в конкурентоспособности своего предложения. В этом случае можно ожидать, что он проявит готовность поступиться частью ожидаемой прибыли ради того, чтобы "забронировать" себе участие в финальном раунде переговоров.

Тем не менее не забывайте о том, что подобное начало может осложнить дальнейшее развитие переговоров, а то и вообще заведет их в тупик. Все зависит от того, поверит ли вам и вашему заявлению поставщик. Будучи весьма искушенным в ведении переговоров, он может задаться вопросом: "Если мое предложение действительно так плохо, почему же он продолжает встречаться со мной? Может, предложения других поставщиков устраивают его еще меньше? Не означает ли это, что у него просто нет другого выхода?"

Опытный поставщик может пойти на уступки, на которых вы настаиваете, но взамен выставит дополнительные требования со своей стороны. Менее опытный может проверить вас на прочность, заявив, что он уже сделал для вас максимум возможного. Чем меньше поставщик доверяет вам и вашим заявлениям, тем больше риска, что переговоры зайдут в тупик.

Прежде чем решиться на любой из этих шагов, способных заблокировать дальнейшее развитие переговоров, попытайтесь сначала выяснить, что вы можете сделать для того, чтобы они продолжались. Если у вас есть на примете другие поставщики с аналогичными предложениями, следует встретиться и с ними. В таком случае у вас будут все основания для того, чтобы заявить первому поставщику о несоответствии его предложения вашим ожиданиям. Если же у вас нет иных достойных претендентов, придется искать другой выход из тупика. Попробуйте сделать следующее:

- Предложите что-нибудь взамен: "Давайте попытаемся решить проблему по-другому. Чем мы можем помочь вам? На сколько вы сможете снизить цену, если мы сделаем предоплату в размере 30%?".
- Отложите переговоры: "Я просил бы вас внимательно рассмотреть все наши требования. Не нужно спешить - мы можем условиться о новой встрече".

Сообщите о вашей готовности к компромиссу: "Не считайте наши требования ультимативными. Я уверен, что вы сможете скорректировать ваше предложение так, чтобы мы могли достичь компромисса, приемлемого для нас обоих".

Риск зайти в тупик увеличивается в случаях, когда вы предлагаете поставщику назначить явно заниженную цену, не можете толком объяснить ему, чем именно вы недовольны и почему вы все-таки продолжаете вести с ним переговоры.

Примеры

"Благодарю вас за предложение Я вижу, вы действительно постарались учсть все наши требования и замечания. Мы высоко ценим то, что вы сделали, и хотим продолжать переговоры. Мне кажется, что мы сможем заложить основы дальнейшего сотрудничества, если преодолеем некоторые препятствия. Ваша главная проблема, как мне представляется, это -растущая конкуренция среди поставщиков. Таким образом, мы хотели бы попросить вас пересмотреть свое предложение и учсть ряд моментов. Первое - слишком большие сроки поставки. Мы просим сократить их на три недели. Мы также считаем, что с учетом той цены, которую нам придется заплатить, ваше предложение должно включать полное обслуживание поставляемого оборудования в течение первого года эксплуатации. И, что еще важнее, мы просили бы вас пересмотреть цену в общем. Если вы сможете пойти нам навстречу в этих вопросах, это позволило бы нам продолжить переговоры".



"На самом деле я не вполне понимаю, зачем мы вас сюда пригласили. Цена, которую вы назначили, говорит о том, что вы не совсем владеете ситуацией и реалиями, сложившимися на рынке. Тем не менее, раз мы уже собрались, у вас есть возможность сделать нам новое предложение".

Выбирая более сдержаный подход, вы можете заставить поставщика сомневаться, попросив его войти в ваше положение, — например, сказать ему что-то вроде: "Наш бюджет не выдержит таких расходов" или "Босс сказал "нет"".

Более жесткий подход нацелен на получение психологического преимущества. Если поставщик пойдет на уступки, он тем самым выкажет свою заинтересованность в сделке, а также неуверенность в том, что его предложение достаточно привлекательно. Кроме того, его уступчивость может объясняться желанием иметь дело именно с вами, а не с другими компаниями -несмотря на выдвигаемые вами требования.

Вам следует соблюдать осторожность, чтобы не втянуть неуверенного или неопытного поставщика в сделку, которая не принесет ему никакой прибыли или просто окажется ему не по силам. Опыт показывает, что тот, кто старается прыгнуть выше головы в попытках угодить покупателю, при этом не получая ничего взамен, в большинстве случаев идет до конца и уступает большую часть возможностей, которыми он располагал в процессе переговоров. Вы не должны забывать о необходимости беречь экономический потенциал вашего партнера по переговорам, не лишая его желания и возможностей выполнить свои обязательства по контракту.

То, что в начале переговоров сулит успех, может в итоге быстро обернуться дорогостоящим провалом. В каком положении вы окажетесь, если заказанная вами продукция не будет доставлена вовремя или окажется посредственного качества и ваше производство остановится? Что будет, если ваш поставщик обанкротится? Как в таком случае вы решите проблему запасных частей и обслуживания? Этот неприятный список можно продолжать до бесконечности.

В целом вы можете считать любое начальное предложение таким, что подлежит обсуждению. Несспособность поставщика выполнить все без исключения требования не означает, что коммерческая сделка на этом должна быть разорвана, — всегда закладываются какие-то допуски, в пределах которых любая сторона может при необходимости уступить. Тем не менее существует риск выдвинуть чрезмерные требования, что заставит вторую сторону заподозрить вас в стремлении запутать все дело, - а это заведет вас в тупик.

Даже если у поставщика есть определенная свобода маневра в отношении условий и параметров своего предложения, он может ею и не воспользоваться. В случае, если вы не сумеете найти общий язык или ему не понравится то, как с ним обходятся, он вообще может перестать считать вас своим клиентом.

Ищите новые возможности получения дополнительной выгоды

Подобно любому начальному предложению, предлагаемые поставщиком решения также не являются окончательными и могут быть скорректированы. Ищите способы получения дополнительной выгоды, — их может быть достаточно много. Пять таких способов представлены ниже.

Распределение расходов и ответственности по проекту

Это подход приемлем в том случае, если ваши расходы ниже расходов второй стороны. Речь идет о расходах, которые стороны могут нести на разных стадиях реализации проекта, таких как разработка, строительство, производство, хранение, транспортировка, установка, обслуживание, финансирование, а также дополнительные закупки комплектующих или демонтаж оборудования в случае его поломки.

Предположим, что поставщик предложил вам купить оборудование на условиях 30-дневной отсрочки платежа. Вы заявляете ему о своей готовности сделать предоплату при условии, что он снизит цену. Если ваши расходы, связанные с осуществлением предоплаты, составят 2 500 долларов, а поставщик дает в связи с этим скидку в размере 3 750, вы можете получить дополнительную выгоду в виде разницы в 1 250 долларов. Мы еще поговорим о том, каким образом подобные приобретения могут быть распределены между обеими сторонами.

Объединение поставок, предназначенных разным покупателям

Если одна и та же продукция производится по заказу сразу нескольких покупателей, расходы, связанные с ее разработкой, могут быть пропорционально разнесены на всех. Обычно продукция такого типа выпускается серийно, что позволяет снизить ее себестоимость.

Предположим, что вы ожидаете поставку в августе. В случае, если вы соглашаетесь на отсрочку до ноября, ваш заказ может быть выполнен одновременно с заказом другого покупателя. И хотя такая отсрочка может стоить вам 12 500 долларов в виде недополученной прибыли, экономия на производственных расходах составит 50 000, что позволит снизить общие расходы по проекту на 37 500 долларов.

Улучшение качественных характеристик продукции

Улучшение качественных характеристик того или иного вида продукции позволяет продлить срок ее службы, снизить затраты на обслуживание или $V_t \cdot P_t^2 \cdot t^2$ стоимость. Кроме того, можно внести усовершенствование, которое улучшает экологические характеристики продукции, сделать ее доступной большему числу пользователей или снизить транспортные и складские расходы. Качественная продукция имеет и более высокую стоимость при ее вторичной продаже, - например, станок, изготовленный по новейшей технологии, обойдется дороже обычного на 25 000 долларов, однако и при вторичной продаже за него можно будет получить на 62 500 долларов больше.

Распределение рисков между сторонами

Предположим, вы планируете пригласить с концертом известную певицу. Хотя теоретически вполне возможно продать 10 000 билетов по 6 долларов (что принесет вам 60 000 долларов), нет уверенности, что придет более 4 000 человек (в этом случае сборы составят всего 24 000). Учитывая, что певица запросила 25 000 долларов в качестве гонорара за выступление, все это мероприятие выглядит бессмысленным, поскольку вы уже несете убытки в размере 1 000 долларов

(опустим стоимость аренды концертного зала, которая, скажем, будет покрыта за счет гранта от городских властей).

Певица не соглашается снизить свой гонорар, так как уверена, что будет аншлаг и вы выручите намного больше, чем она запрашивает. Однако вы можете предложить ей фиксированный гонорар в размере 15 000 долларов плюс 50% суммы, вырученной за продажу от 4 000 до 10 000 билетов. При таком раскладе певица вправе рассчитывать на 33 000 долларов ($6\ 000 \times \$6 = \$36\ 000 \times 0,5 = \$18\ 000 + \$15\ 000 = \$33\ 000$), что превышает гонорар в 25 000 долларов, который она требовала первоначально. Таким образом, она соглашается снизить свою фиксированную ставку, полагая, что ее выступление соберет полный зал.

Такой подход позволяет вам свести до минимума финансовые риски, избавляя от необходимости платить фиксированный гонорар, который вы считаете завышенным. Певица со своей стороны берет на себя часть риска, связанного с продажей билетов.

Предупреждение потенциальных недоразумений

Пример

Покупатель настаивает:

- Если вы хотите, чтобы сделка состоялась, вам придется продлить гарантийный срок - то, что вы предложили, нас не устраивает.
- Годовая гарантия, которую мы вам предоставляем, полностью соответствует критериям отрасли. Никто не дает других гарантий - ни мы, ни наши конкуренты.
- В таком случае мы не подписываем контракт.
- Эти угрозы ни к чему. Мы просто следуем обычным процедурам.



Ошибка продавца состоит в том, что он попросту отвергает пожелания покупателя, рассматривая их как угрозу, а не как возможность, которую можно использовать к обоюдной выгоде. Покупатель также допускает ошибку, не удосуживаясь пояснить, что именно он подразумевает, требуя продления гарантийного срока. Ограниченностю такого рода общения может привести к тому, что стороны так и не сумеют договориться. Подобного недопонимания можно было бы избежать, если бы продавец научился правильно реагировать на требования покупателя, внимательно его слушать и вовремя задавать вопросы.

Пример

- Что именно вы имели в виду, когда говорили о более полной гарантии?
- Мы рассчитываем, что ваша компания будет в течение следующих пяти лет следить за бесперебойной работой оборудования.
- Так вы хотели заключить договор на обслуживание? -Да.

Поиск обоюдных выгод может скорее увенчаться успехом, если стороны будут вести его в виде непринужденных дискуссий, обсуждая варианты цены, практические аспекты или уровень прибыльности сделки. Если результатами такого поиска будут довольны обе стороны, из переговоров выйдет не один победитель, а сразу два. Стремясь к увеличению общей эффективности своей сделки, стороны в конечном счете будут косвенно способствовать и повышению благосостояния общества в целом. В основе этой стратегии лежит то, что имеется совместной деятельностью или партнерством. Существует две причины, по которым сотрудничество такого рода приносит более значимые результаты:

Открытость, демонстрируемая сторонами, дает более свободный доступ к информации в процессе принятия решений. Иногда это позволяет найти выход, который вы могли бы и не заметить, если бы пользовались только тем объемом информации, что был в вашем распоряжении.

• Сотрудничество сторон порождает синергетический эффект, возникающий в процессе обмена опытом и знаниями. Это увеличивает общую ценность сделки и предоставляет сторонам дополнительные возможности, которые могли бы остаться незамеченными, если бы каждая из них пыталась решить проблемы в одиночку.

Условия, необходимые для эффективного сотрудничества

Существует ряд основных требований, которые обуславливают возможность эффективного сотрудничества сторон:

1. Стороны должны доверять друг другу. Их общение должно быть открытым и двусторонним.

2. Стороны должны верить в то, что подход, основанный на сотрудничестве, принесет им больше пользы, нежели соперничество.

3. Стороны должны быть хорошо информированы и рациональны в своих действиях, - это позволит им более точно оценить практичность изменений, которые могут быть внесены в условия сделки, а также определить, какие из этих изменений принесут дополнительную прибыль или позволяют сэкономить на расходах.

4. Стороны должны демонстрировать благородство по отношению друг к другу, давая партнеру возможность воспользоваться частью дополнительно полученных выгод и преимуществ - тот, кто попытается присвоить все заслуги и достижения в одностороннем порядке, никогда не сможет наладить долгосрочные отношения с кем бы то ни было.

Несмотря на это, многие покупатели опасаются работать в таком ключе. Они считают, что демонстрируемое ими стремление к сотрудничеству может быть ошибочно принято за слабость. Исходя из этих соображений, многие подходят к началу переговоров с жестких позиций, сразу информируя продавца о том, что его предложение неприемлемо. Обычно это делается для того, чтобы ослабить позиции партнера по переговорам и заставить его пойти на уступки.

Хотя такой подход довольно опасен, риск, который он в себе таит, может быть уменьшен следующим образом:

"Надеюсь, вы понимаете, что мы не готовы принять ваше предложение в таком виде. Общая цена должна быть снижена, по меньшей мере, на 10%. Кроме того, мы считаем, что ваше предложение будет более привлекательным, если мы пересмотрим условия платежа и сроки поставки, а также включим в него договор на обслуживание. Такие же требования мы выдвинули и к вашим конкурентам".

Прежде чем обсуждать со второй стороной поиск новых возможностей увеличения общей ценности сделки, вам следует проанализировать ситуацию по следующим позициям:

- Изменения условий и параметров сделки, на которые вы могли бы согласиться. Спросите себя, сможете ли вы обойтись без чего-либо и следует ли вам выполнить какие-то работы самостоятельно вместо того, чтобы поручать их второй стороне. Подумайте над тем, не лучше ли возложить часть работ и ответственности на третью сторону.
- Условия и параметры, которые в настоящий момент не могут быть изменены.
- Причины, по которым такие изменения невозможны.

Каким образом обойти препятствия, не позволяющие принять те или иные изменения.



Оцените положение продавца и попытайтесь понять ход его мыслей

Помните, что, задавая вопросы и подытоживая сказанное, вы скорее возьмете инициативу в свои руки. Однако получить ответы на свои вопросы вы сможете только в том случае, если продавец вам доверяет. Он должен чувствовать, что переговоры проходят в духе сотрудничества, и быть уверенным в заинтересованности сторон заключить обоюдно выгодную сделку. Если же у вас с ним уже были конфликты, не ждите, что он сразу откроет все свои карты. Вероятнее всего, он будет избегать обсуждения тех пунктов, по которым, как он считает, вы пытаетесь добиться от него уступок, ничего не давая взамен. Кроме того, он может заподозрить вас в том, что вы выуживаете из него информацию, которая впоследствии станет доступной его конкурентам. Если же вы хотите вести равнозначенный обмен информацией и убедить продавца в искренности своих намерений, начните с открытого диалога. Поделитесь с продавцом информацией, которая ранее была ему недоступна, — это поможет создать доверительную атмосферу.

Пример

"Мы согласны поручить вам выполнение работ по этому контракту, если в ходе переговоров будет найдено решение, которое позволит нам сократить расходы на 10%. Для этого вам придется изменить некоторые условия контракта. Со своей стороны мы, вероятно, могли бы отказаться от ряда требований, представленных в нашем письме. На сколько вы сбавите цену, если мы сделаем предоплату в размере 30%?"

- В пределах 7 500-8 750 долларов.
- Звучит не очень привлекательно. Я рассчитывал на скидку в размере 10 500.
- Мы не сможем дать вам такую скидку. Максимум, на что мы готовы пойти, - снизить цену на 9 500 долларов.
- Мы вернемся к обсуждению условий оплаты, когда подготовим встречное предложение. Когда

вы сможете поставить оборудование?

- Что, если это будет к началу лета?
- Пожалуй, это нас устроит. Что вам это даст?
- Нам не придется ждать оплаты в течение летних месяцев.
- Как это повлияет на цену?
- Мы должны это обсудить.
- Хорошо, давайте продолжим. Мы могли бы установить оборудование сами, если это позволит существенно снизить цену.

Из этой беседы вы могли почерпнуть следующие сведения:

- Что означает для второй стороны изменение условий договора.
- Что вы можете получить, если согласитесь на такое изменение.

Все эти факторы следует рассматривать в свете ваших расходов, рисков и прибылей. Если вы решите, что изменения условий договора вам выгодны и ваши расчеты показывают, что в итоге они благоприятно скажутся на показателях прибыли, вам следует включить их в ваше встречное предложение.

Определите, каким образом следует делить дополнительные полученные выгоды

Кто должен пользоваться дополнительно полученными выгодами? Ответ на этот вопрос зависит от того, в каком ключе были проведены переговоры.

Предположим, что после того, как вы разослали письма продавцам и получили от них предложения, условия, в которых работает ваша компания, несколько изменились. Как оказалось, возможное сокращение сроков поставки сулит вам немалые выгоды: если бы вы смогли получить оборудование на три месяца раньше, это позволило бы вам экономить 25 000 долларов ежемесячно. Каким образом вам следует вести переговоры с поставщиками, чтобы в итоге убедить одного из них сократить сроки поставки? Ниже представлены пять вариантов возможной реакции продавца на ваше предложение.

Вариант 1 Открытый и наивный покупатель

Пример

- Сроки поставки очень важны для нас. Нам бы хотелось, чтобы вы сократили их.
- Это возможно, однако вам придется заплатить больше, поскольку работы у нас прибавится. Насколько это важно для вас?
- Мы сэкономим 25 000 долларов в месяц. Именно поэтому мы хотим, чтобы вы сделали все возможное с вашей стороны.
- Когда вы хотите получить оборудование?
- На три месяца раньше, если это возможно.

Покупатель пожелал, чтобы сроки поставки были сокращены, и объяснил, насколько это важно для него. Продавец ответил, что это приведет к повышению цены. Покупатель соглашается и говорит, что более ранняя поставка позволит ему сэкономить 25 000 долларов в месяц. Продавец вполне может воспринять это сообщение покупателя как сигнал о его готовности платить дополнительные 25 000 долларов в месяц ради сокращения сроков, после чего он попросит немного времени на размышления. Вернувшись к покупателю, он скажет, что цена увеличивается на 62 500 долларов - столько будут стоить сверхурочные работы, необходимые для ускорения поставки.

Помните, что переговорщик, который сразу открывает все свои карты,



рискует остаться без выигрыша. А если бы покупатель сказал, что сокращение сроков поставки позволяет ему сэкономить 12 500 долларов вместо 25 000, а то и еще меньше? Может, и продавец тогда набавил бы не 62 500 долларов, а вдвое меньше? Насколько откровенным должен быть покупатель с продавцом?

Самая большая ошибка со стороны покупателя - дать понять продавцу, что тот может рассчитывать на дополнительные 25 000 в месяц. В таком случае продавец может попытаться прощупать, нельзя ли запросить еще больше.

Пример

"Нам нужно сделать кое-какие дополнительные расчеты. Я уверен, что мы смогли бы сократить

сроки поставки на три месяца, однако пока не располагаем достаточной информацией и не можем назвать точную цену. Похоже, что она может вырасти на 80 000-90 000 долларов".

Вариант 2 Открытый и деловой покупатель

В отличие от первого варианта, для того чтобы сохранить за собой часть преимуществ, которые сулит более ранняя поставка, покупатель может сообщить продавцу, что он ведет параллельные переговоры с другими поставщиками.

Пример

"Мы просим вас рассмотреть возможность сокращения сроков поставки, аналогичное предложение мы сделали вашим конкурентам. Некоторые из них обещают поставить оборудование на три месяца раньше, чем предлагали вы. Такое сокращение сроков принесет нам немалые выгоды. Если вы сможете предложить нам то же самое, ваши шансы получить этот заказ существенно вырастут. Каждый выигранный месяц означает для нас экономию в 25 000 долларов".

Такой подход заставит продавца учитывать наличие конкурентов. Не зная точно, что предлагают остальные по цене и срокам, он едва ли решится поднять свою цену выше, чем это необходимо для ускорения поставки. Кроме того, он уже не сможет рассчитывать на то, чтобы просто взять и присвоить львиную долю дополнительных полученных выгод и преимуществ.

Хотя на первый взгляд такой подход почти не отличается от того, как мог бы повести себя покупатель в предыдущем варианте, разница в дальнейшем развитии переговоров может быть весьма существенной. В данном случае важно то, что покупатель не скрывает, насколько важна для него более



ранняя поставка. Этим он дает продавцу возможность оценить свои расходы, связанные с ускорением поставки, в сравнении с преимуществами, которые получит покупатель в случае сокращения сроков. Тем не менее, даже зная о том, что сокращение сроков поставки принесет покупателю дополнительные 25 000 долларов в месяц, полученная информация о наличии конкурентов не оставит продавцу надежд заполучить большую часть этой суммы.

Существует опасность, что продавец может недооценить или, напротив, переоценить потенциальные денежные приобретения, которые возможны в связи с сокращением сроков поставки. Это может произойти, если покупатель будет скрывать от него, какую экономию или какие выгоды это ему должно принести:

Продавец, недооценивающий потенциальную выгоду более ранней поставки, может просто отказаться от каких-либо попыток выполнить пожелание покупателя. Предположим, сокращение срока поставки на один месяц обойдется продавцу в 6 250 долларов. Сравним это с 25 000 долларов, которые дополнительно может получить покупатель, если оборудование все же будет поставлено на месяц раньше первоначального срока. Отказ от ускорения поставки приведет к тому, что будет утрачена возможность получить или сэкономить дополнительные 56 250 долларов ($\$25\ 000 - \$6\ 250 = \$18\ 750$ в месяц \times 3 месяца), которые стороны могли бы поделить между собой.

- Если продавец переоценивает экономические выгоды, которые получит покупатель в связи с сокращением сроков поставки, он может решиться на расходы, которые в итоге будут несопоставимы с реально полученными преимуществами. Предположим, что ускорение поставки на один месяц обойдется продавцу в 37 500 долларов, что превышает потенциальные приобретения покупателя. Таким образом, сокращение сроков поставки на три месяца означает чистые потери в размере 37 500 долларов ($\$25\ 000 - \$37\ 500 = -\$12\ 500 \times 3$). Если бы продавец знал точно, какие преимущества получит покупатель от сокращения сроков поставки, он мог бы выработать встречное предложение, которое было бы выгодно обеим, например, осуществить поставку не на три, а на два месяца раньше и т.п.

Можно с уверенностью сказать, что опытный продавец вряд ли угодил бы в одну из подобных ловушек. Скорее всего, он попытался бы заранее выяснить, насколько важно для покупателя сокращение сроков поставки, и только потом сделал бы ему торговое предложение.

Итак, с учетом конкретных обстоятельств, подход, подразумевающий открытые и доверительные отношения сторон, может быть наиболее оптимальным выбором. Только не нужно быть чрезмерно наивным.

Вариант 3

Осторожный покупатель, который либо опасается открыть карты, либо не знает, как это сделать

Плохо подготовленный и неуверенный в собственных силах покупатель зачастую высказываетя неопределенно. Его непродуманные заявления могут быть истолкованы по-разному, что приведет к недоразумениям и непониманию.

• "Подумайте, сможете ли вы ускорить поставку оборудования, и если да, то какие будут дополнительные расходы с вашей стороны?" Зачем здесь вообще упоминать "дополнительные расходы"? Может, их и не будет вовсе. Как говорится, не будите лихо...

"Если вы заинтересованы в том, чтобы поставить нам оборудование быстрее, мы готовы выслушать ваши предложения". А зачем кому-то ускорять поставку без особой необходимости? Возможно, вам придется уточнить, что сокращение сроков поставки позволит повысить экономическую эффективность всего проекта. Если этого не сделать, поставщику вообще незачем рассматривать, какие дополнительные расходы ему придется нести в связи с сокращением сроков. Для того чтобы избежать подобного недопонимания, вам необходимо привести аргументы в пользу ускорения поставки.

• "Мы хотим, чтобы вы рассмотрели возможность сокращения сроков поставки оборудования. С таким же требованием мы обратились и к вашим конкурентам. Такой вариант был бы интересен для нас обоих". И здесь вы высказываетесь неопределенно, не давая продавцу понять, насколько выгодно ему будет выполнить ваше требование.

Осторожность, которую проявляет покупатель в каждом из этих высказываний, свидетельствует о его неуверенности относительно того, насколько откровенным он может быть с продавцом. Если он предпочтет не открывать карты, есть опасность, что продавец поймет его неправильно и примет неверное решение. До тех пор, пока покупатель не заинтересует продавца выгодными перспективами, тот будет считать его предложение и связанные с ним дополнительные расходы неприемлемыми.

Многие участники переговоров испытывают трудности, когда им приходится проявлять откровенность. Зачастую они просто не могут определить, в чем состоит их наивность и где проходит граница между деловым подходом и жадностью. Кстати, именно жадность наиболее губительна для атмосферы открытости и творческого подхода.



Вариант 4 Сообщите второй стороне, что именно может вас устроить

Предположим, что для поставщика цена — вопрос первостепенной важности. Не зная точно, сколько вы готовы заплатить, он будет сомневаться и в том, какую цену ему проставить в своем предложении. С другой стороны, для вас решающим фактором является не цена как таковая, а возможность получить в итоге именно то, что вам нужно, и не переплатить за это.

Пример

Вы собираетесь приобрести компьютер с периферийными устройствами. Вам нужна машина высокого уровня производительности и лазерный принтер, отвечающий определенным требованиям. Ваш новый компьютер должен быть оснащен необходимым программным обеспечением, в состав которого обязательно входят текстовый редактор и электронные таблицы. Рассматривая имеющиеся предложения, вы приходите к выводу, что весь этот комплект обойдется вам примерно в 5 000 долларов. Это как раз те затраты, которые, по вашему мнению, довольно быстро окупятся.

У вас на примете есть три продавца, которым можно доверять, и вы решаете подробнее рассмотреть их предложения. Вы спрашиваете каждого из них, могут ли они поставить вам все необходимое за эту цену. Все отвечают утвердительно. Вы сообщаете каждому, что ведете параллельные переговоры еще с двумя продавцами компьютерной техники, и ваш выбор будет зависеть от наличия опций, которые вы сможете получить дополнительно.

Далее вы говорите:

"Для меня важно, чтобы компьютер с инсталлированным программным обеспечением был доставлен непосредственно в мой офис. Я бы хотел, чтобы он обладал возможностями расширения. Кроме того, мне понадобятся некоторые программы, в частности для работы с графикой, а также несколько часов занятий по этим программам".

Что это вам дает? Главное для вас - не цена, а то, что вы можете получить за эту цену. Поставщик может рассуждать следующим образом: "Во что нам обойдется установка программ и доставка компьютера в офис покупателя? Можем ли мы организовать обучение по его просьбе? Мы действительно берем иногда на курсы дополнительных слушателей. В этом случае его обучение ничего не будет нам стоить. Что касается возможностей расширения, то мы можем установить

одну из тех материнских плат, которые мы получили от производителя для демонстрационных целей. Пожалуй, это решит все проблемы".

Покупатель заботится о том, чтобы соблюсти свои интересы и получить дополнительную выгоду от сделки. Поставщик, в свою очередь, обеспокоен тем, чтобы не превысить допустимый уровень расходов.

Вариант 5 Подготовка контракта, стимулирующего сокращение расходов

Представим ситуацию: коммунальная служба местной администрации, ответственная за организацию сбора и вывоза бытовых отходов, составляет смету расходов и ищет подрядчика. В целях сокращения затрат рассматривается возможность поручить выполнение работ частному подрядчику. В предложении, сделанном нескольким фирмам, указано, что заказ получит тот подрядчик, который выполнит весь объем работ как минимум на 10% дешевле, чем предусмотрено первоначальной сметой. В договор также может быть включен пункт, согласно которому стороны получат возможность поделить поровну сэкономленные средства, если подрядчику удастся сократить расходы еще больше. Также оговаривается соблюдение принципа прозрачности в отношении отчетов по расходам.

Подведение итогов и анализ переговоров

На этом этапе слишком рано ставить подписи под договором. Прежде чем вы это сделаете, необходимо еще раз рассмотреть все имеющиеся варианты. Подведите итоги переговоров и убедитесь, что вы правильно поняли друг друга. После этого возьмите паузу. Если вы испытываете какие-то сомнения, попросите поставщиков, с которыми ведете переговоры, представить вам предложения с внесенными правками. Тщательно продумайте следующие моменты:

- Нужно ли проводить очередной раунд переговоров?

Могут ли быть сравнимы на одинаковых условиях все имеющиеся варианты? Правильно ли вы подошли к разрешению наиболее трудных аспектов сделки? Насколько тщательно были изучены главные пункты договора? Располагаете ли вы временем для продолжения переговоров? Стоит ли проводить следующий раунд переговоров?

Если вы решите продолжить переговоры с одним или несколькими поставщиками, какую дополнительную информацию следует им предоставить? Нужно ли проводить параллельные переговоры со всеми? Есть ли смысл в том, чтобы устроить нечто наподобие аукциона или конкурса? Нужно ли ознакомить каждого поставщика с предложениями остальных?

- Если вы уже выбрали поставщика, следует ли еще раз проверить, на какие уступки он готов пойти?

Если да, то нужно ли вам, в свою очередь, продемонстрировать свою готовность к компромиссу? Возможно, в этой ситуации лучше всего просто сказать: "Выглядит неплохо, однако мы бы хотели, чтобы вы еще раз все обдумали, прежде чем делать окончательное предложение".

- Если вы уже выбрали поставщика, следует ли вам все же потянуть время для того, чтобы вызвать у него чувство неуверенности?

Если вы располагаете временем, а поставщик выглядит неуверенным и торопится довести дела до конца, он может пойти на некоторые дополнительные уступки. Если вы достигли изначально поставленных целей, стоит ли вам принять предложение поставщика в его нынешнем виде или можно попробовать добиться большего?

- Какими должны быть ваши следующие шаги, если вы уже достигли изначально поставленных целей и решили принять предложение поставщика?

Попытайтесь представить дальнейшее развитие ваших отношений с поставщиком. Собираетесь ли вы покупать у него еще что-нибудь в будущем? Будет ли он заниматься техническим обслуживанием вашего оборудования с поставкой запасных частей или же согласится выкупить его по окончании эксплуатационного срока? Потребуйте предоставить вам опцион, который даст вам право покупать у него оборудование в будущем на прежних условиях, но без каких-либо обязательств с вашей стороны. Такой опцион может защитить вас от неразумных или чрезмерных требований со стороны продавца. Если же этого не сделать, он впоследствии получит возможность диктовать вам условия на правах вашего, в какой-то степени монопольного, поставщика. Вам следует оговорить предоставление этого опциона заранее, пока ваша позиция на переговорах достаточно устойчива.

Учтите все детали последнего этапа переговоров

Хотя устные договоренности имеют ту же силу, как и те, что были сделаны в письменном виде, не забывайте составлять соответствующие документы. Это позволит вовремя прояснить все

возможные недоразумения. Кроме того, если у вас возникнут какие-либо разногласия по ранее достигнутым соглашениям, вы всегда сможете обратиться к документам.

Лучше всего, если вы сами сформулируете положения контракта. Этим вы обяжете продавца согласовывать с вами все пункты, по которым его[^] мнение может отличаться от вашего. К тому же собственноручное составление контракта избавит вас от недопонимания и необходимости разбирать абзацы, напечатанные мелким шрифтом вашим партнером по переговорам.

Анализируйте, резюмируйте и документируйте ход ваших переговоров — все это может пригодиться при заключении следующих сделок с этим же продавцом. Может быть, в процессе вы решите, что возможен другой, более продуктивный, подход. Постоянно следите за реализацией проекта и незамедлительно связывайтесь с поставщиком всякий раз, когда обнаружите необходимость внести изменения, обсудить что-то повторно или заподозрите что-то неладное.

Сообщите остальным поставщикам, получившим контракт, почему вы сделали такой выбор. Если вы хотите сохранить с ними хорошие отношения, чтобы в будущем вновь воспользоваться конкурентными возможностями разных поставщиков, объясните им, каким образом они могут сделать свои предложения более привлекательными. Несмотря на все разочарование от несостоявшейся сделки, большинство оценит откровенные и объективные пояснения относительно принятого вами решения. Это важно, так как в противном случае они будут считать, что их отвергли безосновательно.

Этап 3: подведение итогов

1. Потребуйте пересмотреть предложение.

Сообщите каждому поставщику о наличии конкурентов.

- Скажите поставщикам, что их предложения не соответствуют вашим ожиданиям.
- Заставьте поставщиков сомневаться — скажите им, что они назначили слишком высокую цену и попросите их войти в ваше положение.

2. В поисках дополнительных выгод и преимуществ. (Иногда лучше пропустить пункт 1 и начинать отсюда.)

- Какие параметры и условия предложений поставщиков могут обсуждаться?
- Что еще следует оговорить дополнительно?
- Почему какие-то условия выглядят не подлежащими обсуждению?
- Как их можно изменить?

3. Оцените положение продавца и попытайтесь понять его аргументы относительно назначенной цены?

- Какие изменения положений контракта могут иметь значение для поставщика?
- Что получите вы, если согласитесь на эти изменения?

4. Уточните, каким образом следует делить выгоды и преимущества, которые могут быть получены дополнительно?

- Насколько откровенны вы должны быть с поставщиком, описывая ему вашу ситуацию?
- Следует ли вам пытаться заинтересовать вторую сторону чем-то еще?
- Как вам различить наивность, деловой подход и жадность?
- Нужно ли вам устанавливать для поставщика некий предел цены, на которую вы можете согласиться?

5. Требуя пересмотра предложения, проясните для себя следующие моменты:

- Нужно ли вам проводить новый раунд переговоров с другими поставщиками?
- Следует ли вам выдвинуть встречное предложение для того, чтобы проверить, на какие максимальные уступки пойдет тот или иной поставщик?

• Стоит ли вам применить стратегию затягивания времени, чтобы вызвать чувство неуверенности у поставщика?

- Что делать, если ваши первоначальные цели были достигнуты, - принять предложение поставщика таким, как есть, или попытаться выторговать еще более выгодные условия?

• Какие варианты дальнейшего сотрудничества следует обсуждать с поставщиком?

6. Уточните детали последнего этапа переговоров.

• Заверьте все достигнутые соглашения официальным контрактом. Формулировка положений контракта должна быть вашей.

- Анализируйте, резюмируйте и документируйте весь ход переговоров. Учитесь извлекать выгоду из приобретенного опыта.

• Сообщите всем поставщикам, кто получил контракт и почему.

Переговоры с точки зрения продавца

Теперь мы рассмотрим ход переговоров, в которых вы будете выступать в роли продавца. По мере того как они будут развиваться - шаг за шагом, от начала и до конца, — мы покажем вам, какие стратегии может взять на вооружение продавец. Вы также сможете обращаться к различным разделам и подразделам этой части книги для самостоятельной подготовки к переговорам, используя их как средства для самопроверки.

Покупателю, как и продавцу, очень важно сохранять деловой подход Для этого от вас потребуется следующее:

- Назвать покупателю максимально возможную стоимость по цене, которая, по его мнению, будет успешно конкурировать с предложениями остальных продавцов. Тем не менее не "зацикливайтесь" исключительно на цене - продемонстрируйте покупателю все потенциальные преимущества вашего предложения. В то же время не допускайте чрезмерных жертв со своей стороны в попытках убедить его в обоюдной выгодности контракта.
- Убедиться в том, что вы в состоянии выполнить все обязательства по контракту. Отказывайтесь от любой сделки, которая, как вы предполагаете, выходит за рамки ваших возможностей.
- Наладить хорошие отношения с покупателем и завоевать его доверие.
- Найти возможности получения дополнительной выгоды и воспользоваться ими.

Помните, что продавцы, ориентированные исключительно на получение быстрой прибыли за счет покупателя, составляющие контракты, в которых они обещают больше, чем могут выполнить, а также те, кто навязывает клиентам непродуманные решения, не могут считаться серьезными партнерами.

В поисках потенциального покупателя

1

Ваши основные усилия должны быть направлены на реализацию возможностей, которые выглядят наиболее перспективно. Предположим, вы получили запрос от потенциального покупателя или самостоятельно нашли кого-то, кто может стать вашим клиентом. Однако, чтобы решить, стоит ли делать ему торговое предложение, вам придется предварительно собрать довольно много информации.

Рассмотрите ситуацию в комплексе

Многие продавцы повторяют одну и ту же ошибку: вместо того чтобы подумать, стоит ли вообще делать предложение потенциальному покупателю, они сразу же погружаются в мелкие подробности, содержащиеся в его письме-заявке. Заканчивается это обычно тем, что продавец, так и не сумев оценить ситуацию в широкой перспективе, делает неподготовленное предложение, которое либо не соответствует потребностям покупателя, либо вообще оказывается ненужным.

Что происходит в настоящий момент? Нуждается ли покупатель в том: же продукте, который он приобретал у вас раньше, или он ищет что-то другое? Удовлетворит ли его тот же продукт или услуга, или он потребует внести какие-то изменения? С какими поставщиками он работал в прошлом? Нет ли оснований полагать, что он обратился к вам лишь для того, чтобы сравнить ваше предложение с каким-то другим, которое он сейчас рассматривает? Может ли он попросить вас модифицировать продукт, который вы ему поставляли ранее? Позволяет ли его заявка получить достаточно полное представление о его потребностях, проблемах или целях? Знает ли покупатель точно, что он хочет, или он просто собирает информацию?

Тот факт, что покупатель проявил инициативу и сам обратился к вам, может сыграть вам на руку. Это означает, что у него есть проблема и он нуждается в вашей помощи. Такую возможность нельзя упускать, однако, прежде чем делать покупателю конкретное предложение, следует получить от него как можно больше информации.

Ситуация выглядит более сложной, если именно вы должны сделать первый шаг навстречу потенциальному клиенту. В этом случае вам придется прилагать определенные усилия для того, чтобы заинтересовать покупателя. Даже если он вполне доволен тем, как развиваются события в данный момент, может пройти немало времени, прежде чем ваши усилия принесут плоды. Задачи, стоящие перед вами, таковы:

Собрать нужную информацию о вашем продукте. Она понадобится, чтобы убедить покупателя в том, что вы действительно предлагаете ему что-то нужное и выгодное.

Привлечь его внимание и заставить выслушать вас. Заинтересовать его настолько, чтобы он захотел продолжить переговоры с вами.

Досконально изучить его потребности. Завоевать его доверие.

Установите личный контакт с покупателем

Какой бы подробной и хорошо составленной ни была заявка покупателя, всегда есть вероятность, что вы можете трактовать ее неверно. Бывает так, что разные люди усматривают в одном и том же совершенно иной смысл. К примеру, в письме-заявке может быть написано следующее:

- Необходимо, чтобы поставка была осуществлена не позднее 15 октября. Означает ли это самое "необходимо", что дата поставки не подлежит обсуждению, или же клиент просто "высказывает пожелание"? Если названная дата действительно не подлежит обсуждению, то почему? Если все-таки поставку можно перенести, устроит ли клиента 30 октября вместо 15-го? В каких пределах можно изменять сроки поставки? Какие последствия будет иметь для покупателя изменение сроков поставки в ту или иную сторону?

- Мы хотим, чтобы поставка была осуществлена к 15 октября.

И здесь тот же вопрос: можно ли еще вести переговоры по дате поставки, или это было окончательное условие?

Эти примеры показывают, насколько просто ошибиться в формулировке торгового предложения, которое не дает четкого представления о потенциальных выгодах - как ваших, так и клиента. Вы можете избежать подобных проблем, получив всю необходимую информацию во время личной встречи с клиентом. Сделки совершаются людьми, и ваше предложение должно нести в себе оттенок гуманности. Решения в равной степени принимаются как на основе персональных контактов с покупателем, так и с учетом ваших способностей представить ему наиболее оптимальные варианты по минимально возможной цене.

Пример

В 1994 году были опубликованы материалы исследований, в которых рассматривались факторы, учитываемые руководителями банков при выдаче кредитов. Участники опросов должны были выбрать наиболее важный критерий из следующего перечня:



1. Финансовое состояние заемщика и его способность обеспечить залог. 2 Наличие у заемщика реального плана использования кредита. 3. Другие критерии.

Большинство опрошенных банкиров назвали третий пункт наиболее значимым, объяснив свой выбор примерно так: "Для меня важнее всего, чтобы я мог доверять человеку, который обращается за кредитом, а также степень взаимопонимания. Вопросы обеспечения кредита и его целевого использования также должны обсуждаться, но они не являются вопросами первостепенной важности".

Если вы до сих пор не встречались с клиентом, посетите его и познакомьтесь. Целью такого визита должно быть установление личных контактов, которые помогут вам наладить тесные и доверительные отношения и лучше узнать как его самого, так и его потребности. Кроме того, необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- Готов ли он к обсуждению альтернативных вариантов, и какими они могут быть?
- Какова процедура принятия решения? Кто отвечает за закупки? Кто пользователи? Действительно ли вы ведете переговоры с тем, кем нужно?
- Почему он обратился к вам с заявкой? Видит ли он вас в роли потенциального поставщика, или вы для него просто источник информации? Возможно ли, что он хочет использовать ваше предложение в качестве аргумента в ходе переговоров с другим поставщиком?
- Какие вопросы в его заявке будут иметь наибольший вес? Что его интересует больше - максимально низкая цена или что именно он может получить за свои деньги? Сколько он готов заплатить?

Оцените положение конкурентов и наличие вариантов у покупателя

Прежде чем сделать торговое предложение и приступить к переговорам с покупателем, вам следует оценить ваши собственные сильные и слабые стороны. Очень важно быть в курсе того, что предлагают конкуренты, — вы должны быть готовы ответить на следующие вопросы:

- Кто из конкурентов может предложить продукт аналогичного качества?
- Кто из конкурентов может предложить другие решения тех же проблем?
- Имеются ли у клиента другие потребности, которые могут так или иначе повлиять на то, сколько денег он готов выделить на сделку с вами?

Есть ли у клиента возможность отложить принятие решения о покупке? Может ли он вообще обойтись без этой покупки?

Оцените собственное положение

Какую роль предстоящая сделка играет в вашей общей стратегии? Насколько важен для вас ее успех? Сколько усилий вам предстоит в нее вложить? Для того чтобы ответить на эти вопросы, вам придется рассмотреть следующие аспекты:

- Ваши потребности

Какую цель вы преследуете в первую очередь? Хотите ли вы обеспечить работой ваших сотрудников, максимально расширить ваше присутствие на рынке, завоевать новые рынки или продвинуть новые продукты и услуги? Какие средства будут вовлечены? Придется ли вам действовать в рамках определенного бюджета?

- Ваши цели

Удостоверьтесь в ясности поставленных целей еще до начала переговоров. К чему вы стремитесь в итоге? Избегайте ставить противоречивые и взаимоисключающие цели. Установите четкие приоритеты.

- Ваши ресурсы

Располагаете ли вы достаточными экономическими, техническими и кадровыми ресурсами для участия в предстоящей сделке? Вписывается ли она в ваши графики? Если нет, откажитесь от нее.

- Возможные варианты

Какими запасными вариантами вы располагаете, и насколько они хороши? Есть ли у вас другие клиенты, которым следует отдать предпочтение? Если альтернативы нет, ваши позиции недостаточно сильны, - в таком случае вы рискуете уступить клиенту, даже не попытавшись выторговать себе более выгодные условия.

- Риски и расходы

Существует ли явная зависимость между тем количеством времени, которое вам потребуется на подготовку предложения, и размером прибыли, на которую вы можете рассчитывать? Есть ли у вас в работе другие проекты, которые могут пострадать, если вы уделите основное внимание предстоящей сделке? Не случится ли так, что в процессе переговоров вы передадите клиенту свое ноу-хау, после чего он либо решит свои задачи самостоятельно, либо уйдет к вашему конкуренту?

Юридические аспекты

Действие каких законов распространяется на покупателя? Если, к примеру, его предприятие относится к государственному сектору или подпадает под законодательство ЕС, он обязан рассматривать все имеющиеся конкурентные предложения. Очень важно, чтобы вы знали заранее о том, распространяются ли на вашего покупателя подобные законы и правила.

Этап 1: подведение итогов

1. Рассмотрите ситуацию в комплексе.

Уделите внимание всем мельчайшим деталям.

- Что делает ваш клиент в настоящее время?
- Насколько хорошо вы разобрались в потребностях и целях клиента?
- Как повлияло на развитие событий то, кто из вас стал инициатором первого контакта?

2. Установите личный контакт с клиентом.

- Что именно необходимо клиенту, и что он просто хотел бы иметь?
- Придайте вашему предложению оттенок гуманности.
- Готов ли ваш клиент рассматривать возможные варианты? Как принимаются решения в его организации?

Почему он направил вам письмо-заявку?

3. Оцените положение конкурентов.

- Кто из конкурентов может сделать такое же привлекательное предложение?
- Кто из конкурентов способен предложить альтернативные решения? Какие потребности или интересы клиента требуют привлечения дополнительных ресурсов для выполнения его заказа?
- Может ли клиент отложить принятие решения по этой сделке? Может ли клиент вообще отказаться от этой покупки?

4. Оцените собственное положение.

- Каковы ваши собственные цели и потребности?
- Располагаете ли вы достаточными ресурсами для этой сделки?
- Оцените ваши расходы, риски и прибыль.

5. Рассмотрите юридические аспекты сделки.

Выберите стратегию, затем делайте предложение

2

Прежде чем делать предложение, подумайте, какая стратегия лучше всего подойдет в данной ситуации. От вашего выбора будет зависеть эффективность предстоящих переговоров. Помните, что один вариант стратегии может успешно сочетаться с другим, а та стратегия, что когда-то принесла вам успех, далеко не всегда будет единственной или наилучшей в нынешней ситуации.

Предложение минимальной цены

Предложение минимальной цены выглядит наиболее простым и приемлемым решением, даже если вы понимаете, что оно не отвечает всем требованиям клиента при наличии более привлекательных вариантов. Так почему бы не предложить сразу все лучшее, что у вас имеется? На то есть несколько причин:

- Некоторые клиенты настолько "зациклены" на цене, что, выбирая поставщика, ни о чем другом не думают. Возможно, позднее, когда вы начнете сотрудничество и приступите непосредственно к переговорам, вам удастся заставить клиента рассмотреть финансовые аспекты сделки в более широкой перспективе.
- Некоторым клиентам бывает нелегко понять, какие именно преимущества сулит предлагаемый вами поиск дополнительных выгод. В таких случаях предложение минимальной цены поможет вам как минимум привлечь клиента на свою сторону. После этого у вас будет больше возможностей объяснить ему суть предложения и заставить его увидеть предстоящую сделку в более широкой перспективе. Таким образом, если вы испытываете недостаток времени, вы можете для начала сделать ему предложение минимальной цены с тем, чтобы впоследствии иметь возможность продолжить переговоры. Кроме того, есть вероятность, что клиент просто не в состоянии оценить преимущества более качественного или технически совершенного продукта.
- В случае, если вам больше нечего предложить в плане более высокого качества или более совершенной технологии, невысокая цена может стать лучшим или единственным приемлемым вариантом.
- Если ваша потенциальная прибыль зависит от возможности дополнить первоначальное предложение какими-либо опциями, низкая цена может стать оптимальной стратегией, которая позволит вам удержать



клиента. К тому времени, когда вы будете обсуждать изменения или дополнения, многие из ваших конкурентов просто сойдут с дистанции. Таким образом, ваша главная цель — "зацепиться" за сделку и заинтересовать клиента настолько, чтобы он захотел продолжить переговоры.

Необходимость защитить свое ноу-хау может помешать вам представить клиенту ваши лучшие решения и разработки в самом начале сотрудничества. В противном случае вы рискуете тем, что информация, относящаяся к вашему предложению, может попасть к конкурентам.

Пример

Ваше внимание привлекло следующее рекламное объявление: "Высокопроизводительный компьютер на базе РепБит III 450 МГц всего за 1 250 долларов!".

Вы заходите в магазин и начинаете обсуждать детали с продавцом. Он спрашивает, какими дополнительными функциями и периферийными устройствами вы хотели бы оснастить компьютер, после чего составляет комплексное предложение. С учетом всех ваших пожеланий общая цена компьютера составляет 3 950 долларов - и она не кажется вам слишком высокой, поскольку вы получаете все, что хотели. По ходу беседы продавец сумел заинтересовать вас, и в итоге вы купили компьютер, который по функциональности превосходит тот, что вы хотели изначально.

А как бы вы отреагировали на такое вот объявление: "Высокопроизводительный компьютер на базе РепНит III450 МГц всего за 3 950 долларов!"? Наверное, вы обратились бы к другому продавцу.

Не спешите делать предложение.

Убедите клиента рассмотреть альтернативный вариант, отличающийся от его первоначальных планов

Если вам удалось заинтересовать клиента и у вас достаточно времени, чтобы заставить его рассмотреть другие варианты, не спешите делать окончательное предложение.

Эта стратегия может сработать в следующих случаях:

Запрос, направленный в ваш адрес клиентом, может быть скорее удовлетворен вашими конкурентами, поскольку вы не в состоянии предложить именно то, что в нем содержится.

• То, что ищет клиент, не может в полной мере удовлетворить его потребности. В данном случае очевидно, что вы оба только выиграете, если вам удастся убедить его принять ваше предложение.

Предварительные исследования как основа предстоящих продаж

Случается, что ни вы, ни клиент не можете определить, каким образом лучше всего удовлетворить его потребности. Возможно, клиент не уверен в том, что именно ему нужно, или же он не в состоянии расставить приоритеты. В таких случаях лучше всего рассматривать сделку в широком контексте деятельности его предприятия. Кроме того, не исключено, что доступные клиенту технологии не позволяют принять оптимальное решение.

В таких условиях целесообразно провести соответствующие предварительные исследования. Это позволит вам сделать первый шаг навстречу клиенту и заставить его уделить внимание всем вариантам решений, которыми вы располагаете, - не исключено, что эти варианты сможете предложить только вы. По ходу этих исследований вы получите возможность установить доверительные отношения с клиентом и познакомиться с ключевыми фигурами его компании. Более того, подобные исследования помогут вам лучше понять, как оценивает клиент различные аспекты предлагаемых вами вариантов. И наконец, вам будет легче найти дополнительные возможности получения обоюдной выгоды и собрать необходимую информацию относительно вариантов, имеющихся в распоряжении клиента.

Согласившись финансировать исследования вместе с вами, клиент едва ли станет вкладывать дополнительные средства в подобную совместную деятельность с кем-то еще. Если вам удастся убедить его в целесообразности такого сотрудничества, вы оставите всех своих конкурентов далеко позади.

Пример

Клиент планирует заказать разработку индивидуального программного обеспечения для решения своих специфических задач. Новая программа должна быть интегрирована в используемую им операционную систему и совместима с существующим программным и аппаратным обеспечением. Клиент рассказывает, какие функции будет выполнять программа и в какой среде ей предстоит работать.

Консультант, получивший заявку, объясняет клиенту, что его проблему можно решить несколькими способами. Он задает следующие вопросы[^]

- Планирует ли клиент когда-либо в будущем модернизировать систему?
- Рассматривались ли вопросы безопасности? В настоящее время в системе отсутствуют коды доступа, что позволяет входить в нее неавторизованному персоналу.

Консультант отмечает, что оснащение системы некоторыми функциями обойдется довольно дорого, поскольку оно потребует установки дополнительного аппаратного оборудования. Кроме того, он говорит, что в заявке отсутствует определенная информация и это не позволяет ему подготовить смету расходов и график выполнения работ. Консультант просит клиента сделать детальный анализ своих потребностей. С учетом этого кли-



ент получит более надежную и гибкую систему по цене, лишь немного превышающей первоначальную. Консультант рекомендует провести предварительные исследования, необходимые для разработки требуемой системы. Эти исследования обойдутся в 7 500 долларов. Он подчеркивает, что по сравнению с суммой в 375 000 - именно столько будет стоить разработка новой системы - эта совсем недорого.

Клиент говорит о своей готовности взять на себя половину расходов на проведение исследований. Консультант соглашается, но требует включить в договор пункт, который обязывает клиента заплатить 5 000 долларов за выполненную работу в том случае, если клиент откажется от сделки после проведения предварительных исследований. Клиент принимает это предложение. Теперь консультант чувствует себя гораздо увереннее, чем это могло быть в случае, если бы клиент с самого начала вел переговоры не только с ним, но и с его конкурентами, которые также откликнулись на запрос.

Торговое предложение, полностью соответствующее запросу клиента

Во многих случаях лучше всего составлять предложение, которое будет полностью

соответствовать всем пунктам заявки клиента. Особенно это относится к следующим ситуациям:

- В условиях конкурентной подачи предложений на выполнение государственного заказа или подряда местных властей. Поскольку заказчик не обязан рассматривать все без исключения предложения, существует опасение, что ваше может быть проигнорировано в случае его неполного соответствия требованиям конкурса. Возможно, заказчик будет только оценивать различные предложения на предмет их соответствия положениям заказа. Не исключено, что он просто не имеет права делать выбор в пользу предложения, содержащего альтернативные решения.
- В условиях, когда покупатель однозначно формулирует свои требования. В таких случаях имеются весьма существенные основания опасаться того, что любое предложение, хоть сколько-нибудь отклоняющееся от его требований, будет отвергнуто. Позже вы найдете возможность предложить ему другие, более эффективные, решения, однако вначале вам нужно приступить к переговорам.

Предоставьте клиенту несколько вариантов на выбор

Даже если ваше предложение точно соответствует спецификациям заявки клиента, вы всегда можете предоставить ему несколько вариантов на выбор. Если этого не сделать, вы рискуете тем, что в вашем распоряжении останется

единственное конкурентное преимущество - цена. Вы можете представить список альтернативных решений, который будет включать различные варианты в плане качества или производительности предлагаемой вами продукции. Наличие таких вариантов позволит быстрее приступить к переговорам и повысит вашу конкурентоспособность.

Задайте себе еще такой вопрос: "На какой стадии переговоров лучше всего объявить клиенту о наличии альтернативных решений?". Возможно, вам стоит некоторое время подождать на случай, если клиент попытается оспорить вашу цену или предполагаемые сроки поставки либо выскажет пожелание получить больше за те же деньги. Возможно, вы станете единственным поставщиком, который предложит ему выбор. Если же вы расскажете о всех имеющихся возможностях слишком рано, вы рискуете тем, что клиент продолжит переговоры с конкурентами, давая им шанс дополнить свои предложения решениями, аналогичными тем, которые представили или разработали вы.

Предложение, содержащее приблизительные оценки

Возможны ситуации, когда у вас просто не будет времени на подготовку детального предложения. Кроме того, тщательная подготовка может потребовать больших затрат, если придется рассматривать множество различных вариантов решения проблем клиента. Не исключено, что и клиенту придется сделать более детальный и точный анализ своих потребностей. В подобных случаях вы можете представить скорее проект предложения, чем его окончательный вариант. Оцените в общих чертах предстоящие расходы и необходимые ресурсы, а также составьте ориентировочный график поставок. Позднее вы сможете использовать этот проект в качестве основы для переговоров, в ходе которых вы выработаете взаимовыгодные решения. При этом привлеченные вами ресурсы будут соразмеримы с ценностью, которую ваше предложение имеет для клиента.

Получение платы за подготовку предложения

Предварительные исследования представляют собой определенный этап подготовки предложения, который может быть оплачен заказчиком. Однако, даже если такие исследования не нужны, вы все равно можете попытаться получить деньги за время, затраченное вами на подготовку предложения. Особенно это справедливо в случаях, когда клиент имеет возможность воспользоваться преимуществами ноу-хау, представленными в вашем предложении. Кроме того, ваше предложение может содержать выводы о нецелесообразности запланированных клиентом инвестиций. Это означает, что затраченные вами усилия принесут немало выгоды клиенту, позволив ему избежать непродуктивных расходов. Он также может воспользоваться информацией, содержащейся в вашем предложении, для получения гранта, планирования будущих инвестиций, найма нового персонала или принятия решений по каким-либо важным вопросам. Все эти соображения могут заставить его согласиться на оплату вашей работы по подготовке предложения.

Если предварительная подготовка влечет за собой существенные затраты - на проведение испытаний, изготовление прототипов, командировки, консультации инженеров - то вам следует требовать соответствующую компенсацию. Такое требование может стать своеобразным тестом, который позволит вам разобраться, действительно ли клиент собирается делать покупку или

предпочтет подождать до тех пор, пока вы не сделаете окончательное предложение. Испытайте клиента - попросите его заплатить вам за подготовку предложения. Условия оплаты можно оговорить практически так же, как и в случае с оплатой предварительных исследований.

Если вы так и не решитесь попросить клиента об оплате на этом этапе, с тем чтобы увидеть его реакцию, вы можете упустить некоторые возможности.

Отказ от подачи коммерческого предложения

Существует множество факторов, которые могут служить сигналами, предупреждающими о нецелесообразности подачи коммерческого предложения. Решение об отказе от дальнейшего сотрудничества будет уместным в следующих ситуациях:

- Вам не удалось убедить клиента принять предложенные изменения. Если клиент не хочет или не может принять альтернативное решение его проблемы, — а такая позиция неприемлема для вас, — вам нет смысла готовить и подавать предложение, поскольку это все равно не приведет к подписанию контракта.

- Это не та сделка, в которой вы можете конкурировать с другими претендентами.

Вам следует примириться с действительностью. Если вы понимаете, что ваше предложение не может сравниться с предложениями конкурентов, то лучше вообще его не делать.

- Клиент хочет получить ваше предложение только для того, чтобы сравнить его с другими.

В этом случае клиент не собирается покупать вашу продукцию - он просто хочет получить от вас предложение для того, чтобы сравнить его с аналогичными предложениями конкурентов и тем самым получить возможность сбить цену, которую просит его постоянный поставщик. Возможно также, что ваше предложение нужно ему для того, чтобы соблюсти какие-то формальности, например, необходимость рассмотреть предложения нескольких других поставщиков.

Вы рискуете рассекретить свое ноу-хау.

Подавая предложение, вы лишаетесь возможности защитить свои технологические секреты от конкурентов.

Сделка не может быть совершена — по юридическим или практическим соображениям.

Возможны ситуации, когда вам могут не заплатить или вы не получите разрешение на продажу продукции или проведение работ в стране клиента. Не исключено, что вам будут недоступны необходимые ресурсы (электроэнергия, квалифицированный персонал или какие-то эксклюзивные материалы), а вашему иностранному клиенту разрешат делать закупки только у местных поставщиков.

Этап 2: подведение итогов

1. Предложение минимальной цены.

Уместно в случае, когда цена - главное, что заботит клиента.

- Клиент не видит или не понимает возможности получения дополнительных выгод.
- Низкая цена - основное конкурентное преимущество вашего предложения.
- Предложение минимальной цены как возможность начать переговоры.
- Необходимость защитить свое ноу-хау.

2. Подача предложения откладывается.

В заявке клиента содержатся требования и условия, которые больше подходят вашим конкурентам.

- Вы понимаете, что клиент ищет совсем не то, что на самом деле может удовлетворить его потребности.

3. Проведение предварительных исследований как основа предстоящей продажи.

- У вас недостаточно информации о предмете сделки. Вам необходимо заинтересовать и удержать клиента.

4. Подача предложения, полностью отвечающего требованиям клиента.

- Предложение подается на конкурс, объявленный по государственному заказу.

Клиент предельно точно указал свои требования и условия.

5. Клиенту предлагается несколько вариантов на выбор.

- У вас нет возможности заранее обсудить с клиентом детали предстоящей сделки.

Вы не хотите, чтобы цена оставалась вашим единственным конкурентным преимуществом.

6. Подача предложения, основанного на приблизительных оценках и расчетах.

- Вы испытываете недостаток времени или считаете, что подготовка окончательного предложения обойдется вам слишком дорого.

7. Требование платы за подготовку предложения.

- Подготовка предложения слишком дорогостояща.

- Вы считаете, что необходимо проверить серьезность намерений клиента.
- 8. Решение отказаться от подачи предложения.
- Вы хотите дать клиенту возможность пересмотреть свои требования. Вы подозреваете, что клиент хочет получить ваше предложение только для того, чтобы сравнить его с другими.
- Вы считаете, что сделка не принесет вам выгоды.
- Вы рискуете рассекретить свое ноу-хау.
- Сделка не может быть завершена по независящим от вас причинам.

Составление предложения и подготовка к переговорам

3

Оценка собственных потребностей, целей и ресурсов

Что вы хотите получить, и что вам необходимо получить в итоге переговоров? Кого в вашей организации коснется подписание этого контракта? Сотрудники производственного отдела, эксперты различных направлений, обслуживающий персонал - все они могут внести свой вклад в подготовку к предстоящим переговорам, поделившись знаниями и опытом.

Какова будет реакция покупателя, когда вы расскажете ему о своих целях и потребностях? Что вы можете ему предложить? Для того чтобы ваше предложение было принято, оно должно учитывать требования покупателя и ситуацию, в которой он находится. Качество предлагаемых вами решений и их потенциальные выгоды должны быть представлены таким образом, чтобы покупатель смог оценить полезность предстоящей сделки.

Ваша конечная цель и ваше стартовое предложение могут разниться весьма существенно. Какую цену следует назвать в самом начале, если вы хотите получить 1 000 долларов? Конечно, не 1 000! Вам необходимо иметь определенную маржу и запросить цену, несколько выше той, которую вы в итоге планируете получить. Насколько выше — зависит от различных факторов, включая отрасль, в которой вы работаете, культурные нормы, принятые в вашем бизнесе и уровень конкуренции.

Что лежит в основе ваших потребностей и целей? Рациональность вашего поведения в какой-то мере зависит от ваших подсознательных желаний. Если вы стремитесь продемонстрировать покупателю, что разбираетесь в предмете сделки больше его, вы рискуете вовлечь себя и его в битву за престиж, в которой аргументы, представленные вами, могут завести вас далеко в сторону от поставленной цели - заключения контракта.

Помимо этого необходимо соблюдать определенную осторожность, чтобы не позволить возможным противоречиям внутренней политики вашей организации помешать заключению выгодного контракта. Это может показаться странным, однако представьте ситуацию, в которой ваш финансовый директор отказывает клиенту в отсрочке платежа, а начальник производства упорно не желает вносить незначительные изменения в стандартную продукцию. Защитить себя от групп или отдельных лиц, которые, преследуя свои интересы, попытаются манипулировать вами или друг другом, - часть вашей работы.

Даже в тех случаях, когда переговоры идут гладко, вы не всегда продвигаетесь к конечной цели по прямой. Какое-то время уходит на то, чтобы просто встретиться с клиентом, оценить перспективы сотрудничества и из-



влечь максимум пользы из ситуации. В определенный момент клиент может взять инициативу в свои руки, в то время как вы будете слушать его и комментировать услышанное, не стремясь к немедленному заключению сделки. На этом этапе клиент, скорее всего, будет уделять основное внимание ряду второстепенных моментов — например, сбору информации или организации встреч с нужными специалистами.

Вам часто придется сталкиваться с конфликтными ситуациями, возникающими при наличии противоречащих друг другу целей. Особенно трудным выбор может стать в случаях, когда вы, что называется, оказываетесь "между молотом и наковалней". Независимо от того, как вы оцениваете ситуацию и расставляете приоритеты, принять решение о том, какую именно цель следует считать первоочередной в данный момент, будет совсем непросто.

Пример

Вы работаете консультантом. Ситуация складывается таким образом, что примерно через месяц вы можете остаться без заказов. Если только не подвернется что-то неожиданное, то в течение нескольких недель вам будет нечего делать. В этом году вообще было плохо с заказами. Внезапно — как дар Божий — появляется клиент. Он интересуется, можете ли вы заняться его проблемой прямо

сейчас Его вполне устраивает, что вы можете уделить ему все то время, в течение которого у вас больше ничего не запланировано. Вы готовите предложение и встречаетесь, чтобы обсудить детали. Перед этим вы запросили за работу 18 750 долларов - ваш стандартный тариф.

Клиент начинает со следующего: "Я только что встречался с вашим конкурентом Х, и он попросил 12 500 долларов. У меня ограниченный бюджет, и именно столько я в состоянии заплатить. Вы хотите получить этот заказ или нет?"

Вы хорошо знаете, что этот ваш конкурент обычно берет на 25% больше, чем вы. Это означает, что он вряд ли мог назвать такую низкую цену.

С другой стороны, если вы не получите этот заказ, вам больше неоткуда ждать поступления денег. Вы, конечно, можете пока заняться маркетингом для собственных нужд и нужд своей фирмы, однако в течение этого времени вы останетесь без средств.

■ Каким образом вам следует расставить приоритеты среди краткосрочных и долгосрочных целей?

- Какую из целей вы можете держать в качестве запасного варианта -иными словами, в какой момент вам можно будет отказаться от сделки, если вы посчитаете ее абсолютно бесперспективной?
- Какие цели вступают в противоречие друг с другом и каким образом?

Следите за временем

Переговорщик, которому не хватает времени, скорее всего, вряд ли добьется поставленных целей. Чувствуя, что время уходит, такой переговорщик начинает опускать планку своих целей. Если и вы когда-либо попадете в цейтнот, сделайте все возможное, чтобы вторая сторона не догадалась об этом.

Тем не менее не забывайте и о том, что вопрос времени может быть предметом обсуждения наравне со всеми остальными вопросами. Подумайте вот о чем:

Как лучше всего использовать оставшееся время — сколько бы его ни было? Если вы видите, что времени мало, старайтесь поддерживать высокий темп и избегайте ненужных задержек, которые традиционно сопутствуют принятию непростого решения. Вместо этого попытайтесь согласовать цели, которые будут приемлемы для вас обоих: "Давайте сегодня договоримся о графике, обсудим требования к нашей продукции и выясним, кто еще должен участвовать в принятии решений вместе с нами".

- Изучите графики и планы второй стороны. Если они хотят начать работу над проектом в октябре, вы можете запустить пробный шар — заявить, что этот срок вам едва ли подходит. Посмотрите, как отреагирует ваш собеседник, - скажет: "Хорошо, тогда давайте начнем в ноябре" или "Это создаст нам серьезные проблемы".

- Пытайтесь "выторговать" для себя достаточный запас времени.

Пример

Вам звонит рассерженный представитель второй стороны: "По вашей вине у нас в цеху возникли серьезные проблемы! Ваши монтажники должны были приехать к 8.00, а сейчас уже 10.30. Мы вынуждены начать монтаж оборудования своими силами, так как цех должен заработать уже завтра. В противном случае мы понесем слишком большие убытки. Само собой, вам придется оплатить работу наших специалистов. Вы согласны?"

Вас застали врасплох. Вторая сторона требует вашего согласия на немедленную оплату монтажных работ, которые они выполняют своими силами Вам нужна пауза - оценить ситуацию, узнать, что происходит и где сейчас находятся ваши люди.

Вы можете ответить примерно так: "Я сейчас не у себя. Могу я перезвонить вам минут через пять?"

Таким образом вы выгадали несколько минут на то, чтобы разобраться с проблемой. Вам удается дозвониться своим монтажникам, и они объясняют, что задержались в пути из-за какого-то дорожного происшествия. Они уверяют вас, что через 15 минут будут на месте и при необходимости поработают сверхурочно, чтобы оборудование было готово к завтрашнему пуску.

Итак, вы не уступили силовому давлению второй стороны, которая выдвинула неожиданные требования, тем самым избавив свою компанию от непредвиденных расходов.



Ваши собственные риски, потери и приобретения

Насколько важны для вас предстоящие переговоры? Должны ли они обязательно завершиться

подписанием контракта именно с этим клиентом, или у вас есть на примете другие варианты? Чтобы установить предел, ниже которого вы не можете опустить цену, оцените возможности сотрудничества с остальными клиентами. Определить минимальную цену будет гораздо труднее, если у вас имеется единственный потенциальный заказчик. Допустим, вы предлагаете свои услуги строительной компании из расчета 75 долларов в час. При этом вы наверняка знаете, что у вас есть альтернативный вариант -подряд от городских властей, которые гарантируют вам оплату из расчета 62,5 доллара в час. Таким образом, приступая к переговорам со строительной компанией, вы можете считать 62,5 доллара в час вашим минимальным тарифом.

Наличие выгодных вариантов усиливает ваши позиции на переговорах. Это означает, что вы не будете чувствовать себя зависимым от прихотей единственного покупателя и он уже не сможет навязать вам условия, которые в итоге окажутся губительными для вашей компании. Только отсутствие надежной альтернативы может вынудить вас согласиться с чем-то, что явно пойдет вам не на пользу.

Поскольку переговоры сами по себе требуют расходов и отвлекают ресурсы, вам следует оценить стоимость подготовки предложения и затраты на проведение переговоров. Узнайте, сможет ли вторая сторона взять на себя часть предстоящих расходов. Поскольку ноу-хау - ваша главная ценность, примите меры к тому, чтобы оно не стало достоянием тех, кто не имеет на это никаких оснований.

Не забывайте о том, что сделка, которую вы готовите, может сорваться в любой момент. Какие убытки вы понесете в этом случае? От каких рисков вы можете защититься, и как уменьшить вероятность того, что вам придется компенсировать потери, понесенные клиентом? Ваши расходы и риски должны разумно соотноситься с вашими потенциальными приобретениями и преимуществами. И насколько велики эти приобретения и преимущества?

Требования, предъявляемые клиентом

Является ли список требований, предоставленный клиентом, полным и окончательным? Действительно ли в нем перечислены жесткие требования, или это просто пожелания? Располагаете ли вы всеми необходимыми техническими, экономическими и кадровыми ресурсами? Понадобится ли вам получить какое-либо разрешение местных властей? Если да, то нужно ли вам в этой связи иметь статус сертифицированного поставщика и как его получить?

Пример

Фирма, работающая в сфере телекоммуникаций, инвестировала около миллиона долларов в подготовку предложения. Затраты на исследовательские работы и подготовку технической документации в полном соответствии с



требованиями заказчика были весьма высокими. Однако по несчастливому стечению обстоятельств в ходе подготовительных работ был упущен очень важный момент. Как выяснилось позже, в стране заказчика действовал правительственный указ, согласно которому местные фирмы могли работать только с теми поставщиками телекоммуникационного оборудования, чьи производственные предприятия размещались на территории этой страны. Никакие исключения из этого правила не допускались.

Таким образом, фирма-поставщик не просто потеряла огромные деньги, потратив их на проект, обреченный с самого начала, - она, кроме того, бросила на этот проект все свои ресурсы и силы, отказавшись ради него от других возможностей. С технической стороны все было выполнено безупречно, и некоторые решения, выработанные в ходе работы над проектом, были в дальнейшем использованы другой компанией, получившей этот заказ.

Юридические аспекты

Экономическая деятельность регулируется законодательством. Действие каких законов распространяется на предстоящую сделку? Что вы должны сделать, чтобы соблюсти все необходимые нормы и правила? Не забывайте о технике безопасности и защите окружающей среды. Какие законы будут применяться в случае возникновения разногласий по уже подписанному контракту? Если вы сами не можете ответить на подобные вопросы, лучше про-консультироваться с юристами и только после этого подписывать контракт. Для того чтобы выиграть дело в суде, вам придется представить документальные доказательства того, что вы действовали в полном соответствии с законом. Заведите привычку фиксировать на бумаге все договоренности вместе с принятыми к ним поправками и исключениями, а также соблюдать любые формальности, относящиеся к делу. Даже если ваше сотрудничество с клиентом выглядит

вполне конструктивным сегодня, трудно предвидеть, что может произойти в будущем. Если что-то пойдет не так, и покупатель, и продавец будут вынуждены искать причины, а в таких случаях они могут оценивать ситуацию по-разному.

Пример

В течение последних пяти лет фирма поставляла свою продукцию государственному предприятию. Все это время у заказчика не было никаких претензий к поставщику. В начале года представители фирмы-поставщика уведомили покупателя, что они готовы продолжить поставки, однако тот ответил, что заявка еще не готова. Поставщик возвращается к этому вопросу снова и снова и каждый раз получает один и тот же ответ. Эти контакты никак не документируются - возможно, поставщик выглядел бы бюрократом, если бы он все время посыпал покупателю сообщение примерно такого содержания: "Подводя итоги нашей сегодняшней встречи, напоминаю, что в ответ на мою просьбу о предоставлении гарантейного



письма-заявки для оформления поставок, аналогичных прошлогодним, вы сообщили, что документы еще не готовы Я свяжусь с вами по этому вопросу через две недели".

Через некоторое время, созваниваясь с покупателем едва ли не в сотый раз, поставщик узнает, что заказ на поставку направлен его конкуренту. Таким образом, ему даже не дали возможности представить покупателю собственное предложение на условиях, общих для всех прочих поставщиков.

Разумеется, в таких условиях поставщик вправе требовать возмещения убытков, поскольку речь идет о потере потенциальной прибыли. Однако все, чем он может оперировать в этом конфликте, - это его слово против слова покупателя. Покупатель, в свою очередь, заявляет, что продавец не обращался к нему с просьбой обсудить возможность дальнейших поставок. Кроме того, он не считает себя обязанным запрашивать бывшего поставщика о том, желает ли он участвовать в конкурсе на получение следующих заказов.

Поставщик вынужден принять факты такими, как есть. Если он все же захочет получить компенсацию, ему придется обратиться в суд.

Аспекты культуры

Ваш подход к клиенту должен учитывать особенности его культуры так же, как ваше предложение и ваша продукция должны быть адаптированы к его требованиям. Это в равной степени относится и к вашим контактам с соотечественниками, и к работе с иностранными клиентами.

Существуют духовные и психологические различия, например, между мужчинами и женщинами, между городскими и сельскими жителями, между работниками частного и государственного сектора. Кроме того, во многих компаниях имеется собственная корпоративная культура. В этой связи очень важно, чтобы вы всегда с пониманием относились к культурным аспектам деловых взаимоотношений и умели адаптироваться к их различным проявлениям.

Пример

Б восьмидесятых я работал с IKEA (международная сеть мебельных магазинов с головной конторой в Алмхулте, Швеция), помогая им проводить тренинги для торговых представителей. Я согласился на эту работу, пообщавшись в Стокгольме с одним из их директоров по обучению. Накануне отъезда в Алмхулт, где должна была состояться первая встреча с участниками тренингов, я позвонил ему и сообщил, что вылетаю из Стокгольма рейсом в 8 утра. Он ответил: "Замечательно! Теперь я знаю, во сколько вы будете у нас". Когда я появился в его офисе, он с некоторым удивлением заметил:

- Что-то вы рано приехали. Я ждал вас примерно через полчаса.
- Я же говорил, что вылетаю из Стокгольма в восемь.



- Да, но вы все равно не могли добраться сюда так быстро.
- Но я уже здесь.
- Как вы могли приехать, если вылетели в восемь?
- Какая разница - я уже здесь.
- Автобус из аэропорта приезжает только через час.
- Автобус? Я взял такси.
- А кто будет оплачивать поездку на такси?

- Вы.

Итак, налицо коллизия культурного плана. Хотя я неоднократно слышал, что корпоративная политика IKEA предписывает пользоваться общественным транспортом, я забыл о том, что и мне следовало бы подчиниться этому правилу. То, что на мне был пиджак спортивного покроя с галстуком, тоже не пошло мне на пользу - подобный стиль считается табу в этой организации. Несмотря на то что встреча с торговыми представителями прошла успешно, ситуация с самого начала развивалась не так, как хотелось бы.

Учитесь использовать опыт предыдущих переговоров

Даже если вы приобрели солидный опыт работы с разными покупателями, насколько упорядочены ваши наблюдения, и можете ли вы воспользоваться ими в дальнейшем? Любому продавцу следует взять за правило вести записи о ходе всех переговоров, в которых он принимает участие. Такие записи помогут лучше понять поведение и реакции ваших клиентов, а также составить более полное представление об их персональных качествах и характеристиках. Образец записей такого рода представлен в разделе, посвященном переговорам с позиции покупателя (см. стр. 23).

Следите за всеми происходящими изменениями. Само собой разумеется, это относится к развитию технологий, колебаниям цен, состоянию рынков и уровню конкуренции. Однако и приход новых людей на ключевые посты организаций, с которыми вы имеете дело, также может представлять определенный риск. Их взгляды и предпочтения могут существенно отличаться от взглядов и предпочтений их предшественников. Некоторые из них, желая продемонстрировать свою значимость, могут попытаться перевернуть все с ног на голову, — именно поэтому вам следует установить с ними хорошие отношения с самого начала.

I

Что должно содержаться в вашем предложении?

Обычно в процессе переговоров обсуждается не один-единственный пункт (как, например, цена, объем поставок или срок действия контракта), а целый пакет взаимосвязанных вопросов. Изменение любой составляющей такого пакета может повлиять на остальные его пункты и условия.

Тщательно продумайте, как вы будете составлять предложение и как представите его клиенту. Следует ли включить в него все с самого начала

или из тактических соображений какие-то пункты можно оставить "на потом"? Когда лучше всего подать предложение, чтобы ваши конкуренты не смогли вас опередить?

Насколько велика ваша свобода действий в ходе переговоров?

Для правильной оценки различных вариантов, рассматриваемых в ходе переговоров, вам следует подвергнуть тщательному анализу все факторы, в той или иной степени влияющие на расходы, прибыль и риски. Такие факторы достаточно подробно рассматривались в разделе, посвященном переговорам с позиции покупателя (см. стр. 33), поэтому ниже представлена версия, отображающая точку зрения продавца.

Многие из этих факторов взаимосвязаны. Высококачественное оборудование, к примеру, обойдется дороже, однако дальнейшая эксплуатация такого оборудования позволит сэкономить на его техническом обслуживании, обеспечит более надежную работу и износостойчивость, а также нанесет меньше вреда окружающей среде.

Чтобы сделать процесс принятия решений более управляемым, вам следует упростить его, сосредоточив основное внимание на факторах, которые оказывают прямое и измеряемое влияние на результат. Каким образом эти факторы повлияют на ваши конечные расходы и итоговую прибыль? Определить это можно, лишь переведя эффект их влияния в понятные единицы, в идеальном варианте - в денежные.

Предоплата позволит вам либо обойтись без банковского кредита, либо быстрее рассчитаться с процентами по кредиту. В свою очередь, это даст вам возможность немного снизить цену. Покупатель может попросить вас сократить сроки поставки, что позволит ему быстрее запустить оборудование и начать зарабатывать деньги.

Даже если сокращение сроков поставки не повлечет дополнительных расходов с вашей стороны, вам все равно следует потребовать, чтобы ваши усилия были оплачены. В этом случае вы разделите с покупателем дополнительную выгоду, которую он получит благодаря вашим уступкам. Здесь всегда нужно учитывать два момента — какие расходы вы понесете, если пойдете навстречу покупателю, и какую выгоду это принесет ему?

Выделите факторы, которые влияют на конечный результат, и сравните общие затраты и итоговые доходы по всем имеющимся вариантам. Определите пункты, которые вы можете оговаривать, и

факторы, которые вы готовы скорректировать. Когда вы определитесь, какие именно условия соглашения могут быть подвергнуты изменениям, спросите себя, изменения какого масштаба будут приемлемыми для вас или какими пределами они должны ограничиваться. Рассмотрите представленный ниже пример, в котором оговариваются условия платежа, сроки поставки и возможность заключения договора на обслуживание:

Условия оплаты: Вы можете снизить цену, если покупатель предложит 50% предоплаты.

Сроки поставки: Вы можете сократить сроки поставки на три месяца.

Договор на обслуживание: Вы можете предложить покупателю подписать договор на обслуживание сроком до пяти лет.

После того как вы определите, какие условия сделки могут быть изменены и каковы могут быть масштабы - или, по крайней мере, пределы - этих изменений, вам предстоит оценить их возможные последствия. Увеличатся или уменьшатся ваши расходы и риски? Как эти изменения повлияют на прибыль? Попытайтесь, насколько это возможно, оценить их в денежном выражении, как показано на примере ниже:

Условия оплаты: Предоплата позволит вам сэкономить на кредите или процентах по кредиту. Если вы получите предоплату в размере 50%, вы сэкономите 19 000 долларов.

Сроки поставки: Сокращение сроков поставки обойдется вам в 12 500 долларов за каждый месяц.

Договор на обслуживание: Вам необходимо будет запросить за обслуживание в течение года не менее 25 000 долларов. Если вы подпишете договор на три года и более, 18 500 долларов в год будет достаточно.

Наличие плана переговоров дает определенные преимущества

Поскольку в процессе переговоров обсуждается множество различных вопросов, готовиться к ним нужно со всей серьезностью. Попытайтесь составить как можно более полную картину предстоящих переговоров - так, чтобы вы точно знали, какие условия сделки вы вправе изменять, насколько масштабными могут быть изменения различных пунктов и что именно вы приобретете, если достигнете тех или иных поставленных целей. Важно постоянно держать все под контролем, поскольку это поможет вам быстрее найти возможности получения дополнительных дивидендов и оптимальные способы разделить их между участниками сделки. Кроме того, это позволит вам сыграть роль ведущего и завладеть инициативой в ходе переговоров. Наличие у вас продуманного плана переговоров станет существенным преимуществом.

Этапы подготовки плана переговоров Этапы подготовки плана переговоров могут быть такими:

1. Составьте список всех вопросов, какие только могут возникнуть, — сроки, цена, параметры, графики платежей, программное и аппаратное обеспечение, объем поставки или количество единиц. Включите в список не только все то, что непосредственно относится к вашему предложению, но и сопутствующие вопросы - такие, как, например, возможность аренды вместо покупки. Рассмотрите все аспекты, включая остаточную стоимость продукта, его стоимость при замене на новый продукт аналогичного типа, обслуживание, которое вы можете обеспечить, монтаж, эксплуатацию и обучение персонала фирмы клиента.

2. Определите, в каких пределах вы можете варьировать условия и параметры вашего предложения в процессе переговоров. Как вам скорректировать предложение в сторону увеличения или уменьшения тех или иных его параметров? Это позволит вам оценить степень гибкости вашего подхода к переговорам и поможет найти альтернативные решения.

3. Оцените последствия, возможные в случае изменения условий сделки. Это заставит вас обратить внимание на вопросы, которые могут оказаться решающими или повлияют на финансовую сторону сделки, а также на те аспекты, которые не играют существенной роли в денежных вопросах.

4. Попытайтесь определить, насколько большим пространством для маневра будет располагать покупатель при обсуждении тех или иных вопросов. И есть ли у него альтернативные варианты, о которых ни он, ни вы до сих пор не вспоминали?

5. Попытайтесь также оценить, какие последствия будет иметь для покупателя корректировка различных условий и параметров сделки. Хотя получить полное представление об этом достаточно сложно, наличие как можно более подробной информации по этому вопросу поможет вам открыть новые возможности, перспективные для обеих сторон.

Большинство людей не могут похвастать идеальной памятью. А поскольку в ходе переговоров приходится оперировать множеством цифр и фактов, вам придется прибегнуть к помощи четко

составленного плана переговоров. План переговоров может выглядеть примерно так:

Изменяемая величина	Предложени е	Степень гибкости	Стоимость
Условия оплаты	100% по факту поставки	Мы можем воспользоваться предоплатой в размере 50%	Полученная предоплата сэкономит нам 19 000 долларов
Условия поставки	1 апреля 2004 г.	Не ранее 1 января 2004г.	Сокращение сроков поставки на один месяц обойдется нам в 12 500 долларов
Обслуживание	Не входит в предложени е	Можем заключить договор на обслуживание сроком от одного до пяти лет	Договор на один-два года — минимум 25 000 долларов за год, на три-пять лет — минимум 18 500 долларов за год

Данные такого анализа пригодятся вам в ходе дальнейших переговоров, поскольку они помогут выявить возможности получения дополнительной выгоды и способы, с помощью которых эти приобретения можно разделить между двумя сторонами. Если вы сами не видите подобных возможностей, то рискуете отдать инициативу в руки покупателю. Сторона, которая будет владеть инициативой, получит преимущество и сможет первой воспользоваться дополнительными выгодами. Однако помните, что, принимая решение воспользоваться тем или иным преимуществом в ходе переговоров, вы должны учитывать интересы второй стороны.

Далее, по ходу обсуждения четвертого этапа с позиции продавца, мы еще раз рассмотрим, как можно использовать информацию, подобную той, что представлена в таблице.

Какими возможностями будет располагать клиент в ходе переговоров?

Внимательно изучите план переговоров в поисках позиций, по отношению к которым ваш клиент может варьировать свой подход. Попытайтесь определить, какого масштаба изменения в условиях сделки приемлемы для него, а также последствия этих изменений. Это поможет вам в поиске возможностей получения дополнительной выгоды. Помните, что получение дополнительной выгоды возможно только в том числе, если изменения в условиях договора приемлемы для обеих сторон, а также:

если ваши затраты, связанные с решением той или иной задачи, ниже тех, которые понес бы клиент;

если выгода, получаемая клиентом, стоит тех затрат, которые вы понесете; • если в итоге выигрывают обе стороны.

Рассмотрим следующий пример:

Условия оплаты: Вы платите за пользование кредитными средствами 13%, а клиент - 14%. Если бы вы получили от него предоплату, вы ничего бы не выиграли, поскольку его затраты превысили бы сумму, которую вы бы сэкономили.

Сроки поставки: Сокращение сроков поставки на один месяц в сравнении с первоначальными планами позволит клиенту заработать дополнительные 18 500 долларов. Ваши расходы в данном случае составят 12 500 долларов. Вы можете сократить сроки поставки на три месяца, что позволит получить дополнительные 18 000 долларов ($\$18\ 500 - \$12\ 500 = \$6\ 000 \times 3$). Договор на обслуживание: Клиент хочет заключить с вами договор на обслуживание на срок до двух лет и предлагает вам 30 250 долларов за каждый год. Если минимальная сумма, которая вас устроит, составляет 25 000 долларов в год, такой договор позволит вам заработать дополнительные 10 500 долларов ($\$30\ 250 - \$25\ 000 = \$5\ 250 \times 2$).

Однако здесь вы можете столкнуться с проблемой - как добить важную информацию подобного рода? Один из способов - поговорить с работниками организации клиента. Мы уже обсуждали этот вариант, называя его "продажами с черного хода".

Задавая вопросы этим людям, вы можете оказаться в ситуации, которая заставит вас напрямую торговаться с ними. Предположим, вы спрашиваете: "Если мы сможем сократить сроки поставки, что это вам даст?" Далее разговор может развиваться таким образом:

- На сколько вы можете ускорить поставку? Я должен подумать, будет ли нам это выгодно.

- Мы могли бы ускорить поставку на три месяца, если только получим соответствующую компенсацию.

- Во сколько это вам обойдется?

Итак, кто из вас первый откроет карты? Что делать, если клиент не желает говорить, насколько выгодно ему сокращение сроков поставки? Если вы ответите на его вопрос, то есть скажете, что ваши расходы, связанные с ускорением поставки, составят 12 500 долларов за один месяц, - вы рискуете остаться без перспектив получить что-то дополнительное. Он вполне может сказать: "Это довольно дорого для нас. Мы еще могли бы заплатить вам от 8 750 до 10 000 долларов, но никак не больше. Вам нужно пересмотреть свои расчеты".

Если вы начнете блефовать и скажете, что сокращение сроков поставки на один месяц обойдется вам в 18 000, клиент, скорее всего, не согласится, поскольку в этом уже не будет никакого смысла. В этом случае ни вы, ни он, не только не сможете воспользоваться возможностью получить или сэкономить дополнительные 18 000, но и не узнаете о том, что такая возможность существовала. Как же решить подобную проблему?

- Вы можете умерить свои аппетиты и запросить у клиента всего 13 750 долларов за каждый месяц сокращения сроков - так вы меньше рискуете превысить лимит, допустимый стратегией клиента.

- Вы можете не связывать себя конкретными цифрами и сказать, что ваши расходы могут быть в пределах 13 750 - 15 000 долларов за каждый месяц.

Вы можете сказать, что вам нужно подумать.

- Вы можете связать этот вопрос с другими пунктами, подлежащими обсуждению, например, скажете: "Если вы согласитесь с нашей ценой и подпишете договор на трехлетнее обслуживание из расчета 28 125 долларов за год, мы сможем сократить сроки поставки на два месяца и взять с вас за это 22 500 долларов". Так вы сможете еще и выторговать себе один лишний месяц.



Проанализируйте положение клиента

Вам следует получить как можно больше информации о тех, с кем вы будете вести переговоры. Помните, что переговоры ведутся людьми, а не организациями, и поэтому очень важно знать, с кем вы имеете дело. Какая роль отводится этому человеку в фирме? Какими полномочиями он наделен? Как принимаются решения в этой организации? Кто еще будет принимать участие в переговорах?

Учитывайте все особенности корпоративной культуры второй стороны и попытайтесь поставить себя на их место. Какие цели они преследуют? Каковы их потребности? Их сильные и слабые стороны? Все эти вопросы необходимо прояснить заранее для того, чтобы вы могли избрать правильную линию поведения и представить убедительные аргументы. Это не менее важно и в тех случаях, когда силовое давление и угрозы покажутся вам лучшим способом достижения поставленных целей.

Пример

Многие продавцы довольно эгоцентричны и всячески пытаются демонстрировать доскональное знание предмета. Представим, во что могла бы вылиться моя попытка купить автомобиль, отвечающий определенным требованиям. Допустим, у меня две собаки - сенбернары. Я собираюсь купить новую машину, и мне очень важно, чтобы в ней было достаточно места для таких больших собак. Я захожу к местному дилеру *Volvo*, чтобы посмотреть, есть ли у них модель с вместительным салоном. Только я открываю заднюю дверь одного из автомобилей и заглядываю внутрь, появляется продавец. На его лице - готовность помочь.

- Я вижу, вам нравится наша новая 850-я. Могу я вам чем-то помочь?

- Я вот думаю, достаточно ли здесь места. У меня две... Продавец перебивает.

- Смотрите, какой просторный салон. Здесь хватит места для чего угодно. Вы сейчас ездите на *Volvo*?

- Нет, у меня старый 5ААВ.

- Тогда я смогу вам продемонстрировать все преимущества 850-й, и вы поймете, почему эта модель стала самой популярной в своем классе. Вы, наверное, слышали, что в США она считается самой безопасной.

Почему он спросил, езжу ли я сейчас на *Volvo*? Не потому ли, что к людям, у которых уже есть машина этой марки, нужен один подход, а к тем, у кого ее никогда не было, - совершенно другой?

Последних, по его мнению, нужно буквально засыпать аргументами. Продавец трещит как попугай, вываливая на меня всю информацию, которую он заучил. Пока он сыплет цифрами и фактами, я повторяю свой вопрос о вместимости салона. Он отвечает:

"Вы вряд ли найдете более вместительный автомобиль. Вы даже не представляете, сколько багажа можно сюда уложить. Если вы этой зимой планируете отправиться на лыжный курорт, то можете воспользоваться прекрасной возможностью, чтобы купить дополнительный багажник на крышу. На этой неделе мы продаем их со скидкой 50%. А если вы сложите задние сиденья, то объем багажного отделения, как вы сами видите в этой спецификации, составит 1 118 литров".

Когда я слышу "литры" и "спецификации", - что бы это ни означало, - я сдаюсь. По мне литр - это бутылка молока. Переводить сенбернаров в литры - непосильная задача для меня. Наша беседа с продавцом заканчивается тем, что я беру кипу брошюр и покидаю салон, напутствуемый его последними словами:

"Звоните нам в любое время. Мы договоримся о встрече и оценим ваш 8ААВ. Я позабочусь, чтобы вы получили за него максимум возможного - это очень важно, когда вы меняете старый автомобиль на новый".

Как бы там ни было, а я уже решил, что УБЫО покупать не буду. Не сомневаясь в том, что это замечательный автомобиль, я так и не узнал, поместятся ли в нем мои собаки. Продавец меня просто утомил. Обрушив на меня кучу доводов, он совсем забыл меня выслушать, и не понял, что же я хотел. Он не поинтересовался, для чего именно мне нужен просторный салон. В итоге в нашем с ним общении мы так и не смогли сдвинуться с места.

Я продолжаю ездить от дилера к дилеру, пока не оказываюсь в салоне, где продают РейдеоХ. Здесь моя встреча с продавцом начинается так же, как и в салоне ИоЛлэ. Он подходит, когда я осматриваю багажное отделение одного из автомобилей.

- Чем я могу помочь вам?
- Я смотрю, достаточно ли вместительный салон,
- Да, салон здесь довольно большой. А для чего вам нужен вместительный салон?
- У меня два больших сенбернара, и я думаю, просторно ли им будет сзади.
- Трудно сказать. Где вы живете?
- В шести милях отсюда.
- Мы можем поехать к вам домой и проверить, поместятся ли собаки. А по пути вы сами опробуете машину.

Пока мы едем ко мне, у меня достаточно времени, чтобы узнать, как ведет себя машина на дороге. Вместо того чтобы нагружать меня избыточной информацией, продавец ведет себя сдержанно и лишь изредка задает вопросы. Наша беседа идет только вокруг тех вещей, которые меня действительно интересуют. Когда мы приезжаем, собаки сразу запрыгивают в автомобиль. Места вполне достаточно, и им, похоже, нравится внутри. Понятия не имею, сколько литров помещается в салоне этой машины, но собакам вполне хватает, и это самое главное для меня.

Попытайтесь представить, сколько разных неожиданностей может произойти в ходе переговоров. Как бы тщательно вы ни готовились, предусмотреть все, что только может случиться, просто немыслимо. Действительность будет раз за разом преподносить вам сюрпризы. Ваш план может не сработать. Клиент поступит совершенно не так, как вы ожидаете. Как быть в таких случаях? Остается признать, что вы участвуете в переговорах, к которым не готовы. Допустим, ваша ситуация изменилась, и об этом свидетельствуют сигналы, которые вы получаете, и информация, которая вам открылась. Возьмите паузу. Тщательно проанализируйте все происходящее, прежде чем вернуться к переговорам. Такой анализ предполагает не только пересмотр вашего собственного плана, но и попытку еще раз рассмотреть планы и действия клиента. Это поможет вам взглянуть на ход переговоров под другим углом.

Переговоры строятся частично на фактах и частично - на ожиданиях

В ходе переговоров вы можете великое множество раз испытывать чувство неуверенности. Будьте всегда готовы к неожиданностям и помните, что ваше видение действительности и переговоров, участником которых вы являетесь, характеризуется двумя серьезными недостатками. Во-первых, и это естественно - оно будет односторонним. Во-вторых, оно будет неполным. Такое положение дел потребует от вас открытости, постоянного внимания и способности адаптироваться к ситуации. Вам многое предстоит обдумывать снова и снова, прежде чем переговоры будут успешно завершены. При этом возможны такие неожиданные повороты, что вы и не успеете заметить, как окажетесь совершенно в другой ситуации.

Опасно даже думать о том, что вы с начала и до конца переговоров можете с одинаковым успехом использовать однажды избранный подход. Вы никогда не можете быть уверены в том, что вторая сторона поступит так, а не иначе. Что делать, если люди, с которыми вы ведете переговоры, неожиданно изменят свою линию поведения? Существуют сотни путей, которыми вы можете добраться к намеченной цели, однако абсолютно невозможно подготовиться ко всем без исключения неожиданностям. Помните, что вы всегда можете сделать паузу для того, чтобы переосмыслить ситуацию и приспособиться к новым фактам или трудностям.

Как бы там ни было, вы должны как можно лучше подготовиться к наиболее вероятным вариантам развития событий. Подход, который я в данном случае рекомендую, называется "радиальным мышлением". Представьте себя в роли домовладельца, который хочет сдать помещение под офисы. По ва-

шим расчетам, годовая арендная плата должна составлять 160 долларов за квадратный метр. Поместите себя в центр схемы и попытайтесь представить, насколько разнообразными могли бы быть ваши реакции, если бы вам самому предложили арендовать помещение по такой цене.

Как показано ниже на первой схеме, существует по меньшей мере семь вариантов возможной реакции или ответных действий арендатора, рассматривающего подобное предложение. Как бы поступили вы на месте арендодателя, если бы арендатор заявил, что средний уровень арендной платы в этом районе не превышает 100 долларов? На второй схеме (стр. 99) представлены пять вариантов ответной реакции арендодателя. Как, в свою очередь, теперь поведет себя арендатор?

Подготовьте убедительные аргументы

Вам следует серьезно отнестись к анализу вашей позиции, ее слабых и сильных мест. Попытайтесь определить, в чем вы наиболее сильны, и подумайте, как использовать ваши сильные стороны с максимальной выгодой. Сосредоточьте внимание всего на нескольких, но наиболее убедительных аргументах. Страйтесь повторять их чаще, акцентируя внимание клиента на пользе, которую они ему принесут.



Пример

Заявляя, что "наша компания - крупнейший и наиболее известный в стране поставщик услуг в этой сфере", вы рискуете остаться неуслышанным. Вполне возможно, клиент просто скажет: "Ну и какая нам от этого польза?" Однако если вы скажете: "Наша работа построена таким образом, что мы в состоянии приступить к разрешению любой вашей проблемы в течение четырех часов с момента вашего обращения к нам", то клиент быстрее поймет, в чем именно заключаются преимущества сотрудничества с "крупнейшей и наиболее известной компанией".

Не оставляйте без внимания и ваши слабые стороны. Если клиент будет знать о них, он может обратить их в свою пользу.

Пример

Во время посещения вашего завода клиент обратил внимание на то, что ваши производственные линии загружены не на полную мощность. Он совершенно правильно заключил, что в данный момент вы испытываете недостаток в новых заказах. Клиент может воспользоваться этим, чтобы сбить цену. Какую линию поведения вам следует избрать на предстоящих переговорах с ним? 1. Согласиться с ним:

"Вы поступите правильно, если сделаете большой заказ, пока у нас низкие цены. Если вы решите купить больше обычного, мы сможем



предложить вам специальную цену - ниже той, по которой вы всегда платили". 2. Не согласиться с ним:

"Мы сейчас как раз ожидаем поступления новых заказов. Спрос на нашу продукцию растет, и мы собираемся увеличить количество смен на производстве".

Не существует единственно правильного решения подобной проблемы - любой из этих способов ведения переговоров может оказаться успешным. Выбор наиболее оптимального варианта частично зависит от второй стороны - чем лучше вы знаете того, с кем ведете переговоры, тем больше у вас пространства для маневра.

Некоторые клиенты вполне нормально реагируют на первый подход, понимая, что таким образом вы можете выручить друг друга. Будучи заинтересованными в вас как поставщике, они удовольствуются и незначительным снижением цены. Клиенты, негативно реагирующие на первый вариант, воспринимают его как жест отчаяния с вашей стороны. Они могут решиться на угрозы и силовое давление в попытке сбить цену до минимума.

Второй подход чем-то сродни игре в покер. Он может сработать с клиентами, которые не используют силовую тактику в отношениях с вами, а также с теми, кто готов поверить вам на слово. Некоторые могут разгадать ваш блеф и почувствуют себя обманутыми. Такие клиенты, руководствуясь соображениями престижа, приложат все усилия, чтобы сбить цену до минимума, или, хуже того, обратятся к другому продавцу.

Подбор команды участников переговоров и распределение ролей

Кого еще следует включить в команду, ведущую переговоры? Подберите подходящих людей и распределите между ними роли.

Если предмет переговоров достаточно серьезен для того, чтобы участие ваших коллег было экономически оправданным и целесообразным, следует сформировать команду переговорщиков, которые помогут вам представлять интересы вашей компании. Отбирая участников, необходимо назначить каждому определенную роль - мы уже обсуждали этот вопрос в предыдущем разделе,

посвященном переговорам с позиции покупателя (см. стр. 42-43).

Традиционное распределение ролей - ведущий переговорщик, технический эксперт, экономический советник, юрист и т.д. - далеко не всегда отвечает требованиям ситуации. Роль лидера команды переговорщиков отчасти напоминает роль, которую играет дирижер оркестра. Он берет на себя инициативу в обсуждениях, говорит от лица группы, принимает решения и определяет, когда остальные участники вступают в дискуссию. Лидер должен отвести остальным участникам команды примерно такие второстепенные роли:

- Наблюдатель, главная задача которого — слушать, что говорят остальные участники переговоров, следить за происходящим и делать подробные заметки. Он должен использовать перерывы, возникающие в ходе переговоров, чтобы подвести итоги очередной стадии, сообщить остальным об открывавшихся перспективах, поделиться своими впечатлениями об ответных действиях покупателя и сигналах, которые исходят от него, а также о том, насколько соответствует ход переговоров ранее принятому плану.
- Аналитик, который будет оперативно обрабатывать и осмысливать поступающую информацию с точки зрения ее полезности, экономической целесообразности и возможности принятия решений по обсуждаемым проблемам. Этот член команды главным образом выступает в качестве ее штурмана.

Заместитель лидера группы, который при необходимости может взять на себя обязанности главного переговорщика, предоставив лидеру возможность осмыслить поступившую информацию или просто сосредоточить свое внимание на том, что говорит и как ведет себя покупатель.

Каждый из членов команды может играть две или более ролей, например, выступать в качестве эксперта сразу в нескольких областях. Тем не менее только лидер имеет право определять, кто из его коллег должен выйти на передний план в тот или иной момент переговоров.

Члены команды должны заранее согласовать систему сигналов, с помощью которых они смогут общаться друг с другом в ходе переговоров. Каждый из них должен знать, как предупредить остальных, если лидер начнет испытывать трудности, перестанет замечать подаваемые ему знаки или попадет в ловушку, подготовленную покупателем.

Всегда ставьте перед собой цель до начала переговоров

Как мы уже неоднократно говорили, к переговорам нужно подходить, имея четкие цели. Недопустимо садиться за стол переговоров только с неопределенным намерением выжать максимум из ситуации. Если переговоры инициировал представитель второй стороны, выясните, какие у него потребности и цели. Тщательно все обдумайте, определите вашу главную цель, а заодно и те цели, которые могут служить альтернативными или второстепенными.

Эти цели станут основой вашего предложения клиенту. Помните, что для достижения конкретной цели зачастую приходится запрашивать больше, чем вы надеетесь получить.

Пример

Вы надеетесь получить работу в одной компании. Товар, который вы предлагаете, - это вы сами. Сейчас вам платят 3 750 долларов в месяц. На какую же сумму вам следует нацеливаться с самого начала?



Если вы не начнете торг с более высокой зарплаты, чем та, на которую рассчитываете, то никогда не получите желаемого. Если вы цените себя слишком низко, никто вами и не заинтересуется. Таким образом, вы решаете начать с 4 000 долларов.

Что, если вам не удастся договориться о зарплате в 3 750 долларов? Какой минимум вас устроит? Согласитесь ли вы вообще поменять работу, если на новом месте вам не будут платить больше? Предположим, вы соглашаетесь, решив, что приемлемый минимум - 3 100 долларов.

На этом этапе в ход могут пойти второстепенные цели. Если вам так и не дадут 3 750 долларов, вы можете договориться, чтобы ваша зарплата была пересмотрена через полгода, когда вы проявите себя. Кроме того, поинтересуйтесь, сможет ли работодатель послать вас на двухнедельные курсы повышения квалификации, чтобы вы лучше подготовились к выполнению ваших новых обязанностей.

Наличие повестки дня переговоров поможет вам взять инициативу в свои руки

Подумайте о том, чтобы составить повестку дня предстоящих переговоров. Вы можете подготовить ее, отправить клиенту и предложить, чтобы вы оба следовали ей. Это поможет ему подготовиться к обсуждению наиболее важных вопросов и принятию решений, а также позволит подобрать нужных людей в свою команду участников переговоров. Как мы уже говорили, если

ваша ближайшая цель — лишить вторую сторону равновесия, а не вести с ее представителями непринужденные дискуссии, вы можете представить повестку дня переговоров, которая окажется для них полной неожиданностью. При этом, чтобы самому не попасть в подобное положение, получить возможность изучить планы клиента и как можно лучше подготовиться к переговорам, вам следует попросить его подготовить свою повестку и представить ее вам заранее.

Ваша повестка может быть предназначена только для внутреннего пользования и не доводиться до сведения клиента. Такая повестка поможет вам самому лучше подготовиться к переговорам и систематизировать ваши цели.

Этап 3: подведение итогов

1. Оценка собственных потребностей, целей и ресурсов.

- Подготовьте начальное предложение, основное предложение и запасные варианты.
- Избегайте столкновения интересов.

2. Следите за временем.

Нехватка времени ослабляет ваши позиции и увеличивает вероятность того, что вам придется пойти на чрезмерные уступки. Можете ли вы выторговать себе достаточный запас времени?

3. Ваши собственные риски, потери и приобретения.

- Насколько важны для вас предстоящие переговоры? Что вы можете приобрести в итоге?
- Есть ли у вас в запасе другие клиенты?
- Каковы расходы и риски, связанные с предстоящими переговорами?

4. Требования, предъявляемые клиентом.

- Предоставил ли вам клиент полный список своих требований?
- Нужно ли вам получать какое-либо разрешение государственных органов?

5. Юридические аспекты.

- Каким образом будут разрешаться возможные споры и разногласия?

6. Аспекты культуры.

7. Учитесь использовать опыт предыдущих переговоров.

- Ведите записи.

8. Что должно содержаться в вашем предложении?

9. Насколько велика ваша свобода действий в ходе переговоров?

- Подготовьте план переговоров.

10. Какими возможностями будет располагать клиент в ходе переговоров?

- Можете ли вы пойти на какие-либо уступки, и что вы получите взамен?

11. Проанализируйте положение клиента.

- Кто будет участвовать в переговорах, какими полномочиями они располагают, и как принимаются решения в их организации?

12. Этапы подготовки плана переговоров.

- Вопросы, подлежащие обсуждению.

- Есть ли у вас пространство для маневра?

- Каковы будут последствия изменения различных условий сделки?

13. Переговоры, строятся частично на фактах и частично — на ожиданиях.

"Радиальное" мышление.

14. Подготовьте убедительные аргументы.

Сделайте акцент на нескольких сильных аргументах и используйте их почаще.

Приводя свои аргументы в пользу чего-либо, разъясните клиенту преимущества вашего предложения.

- Есть ли у вас слабые стороны, которыми может воспользоваться клиент?

15. Тщательно продумайте все до начала переговоров.

• Кто войдет в вашу команду переговорщиков? Какие роли должны быть отведены членам команды? Кто возглавит команду?

- Как будут обмениваться информацией члены команды в процессе переговоров?

- Ваша главная цель?

- Повестка дня?

Стратегия

4

Определите отправную точку для проведения переговоров и достижения соглашения

Приняв решение об участии в переговорах, вам следует определить, с чего вы начнете подготовку

к ним. Вы можете, к примеру, спросить клиента, каким образом он пытается решить проблему, о которой идет речь; как это может повлиять на его затраты, прибыль, риски и ситуацию в целом. Кроме того, поинтересуйтесь, почему он решает проблему так, как он это делает, а не иным способом. Подобный подход к началу переговоров необходим в случаях, когда вы проявляете инициативу и пытаетесь заинтересовать клиента так, чтобы он попросил вас представить торговое предложение. Вам необходимо убедить его, что вы в состоянии предложить ему нечто лучшее взамен того, чем он располагает в данный момент. Таким образом, нужно, чтобы он обратился к вам с заявкой, давая возможность представить свое предложение.

Если же клиент уже определился с тем, что ему нужно, и сам связался с вами, вы можете считать отправной точкой для последующих переговоров либо его заявку, либо предложение, которое вы ему представили.

Прежде чем дело зайдет слишком далеко, следует убедиться, что вы оба одинаково трактуете суть его заявки и вашего предложения. Помните, что отсутствие единства взглядов и несогласованность могут быстро стать причиной непонимания между сторонами.

Изучите потребности и желания клиента

Попытайтесь как можно больше узнать о том, как отреагировал клиент на ваше предложение. Не довольствуйтесь простыми ответами вроде "слишком дорого", "не то, что мы ищем", "у нас есть более привлекательное предложение", "мы пока откладываем это дело" и т.п.

Вам нужна подробная информация следующего плана:

- Что именно требует или ожидает получить от вас клиент? Если он не готов принять ваше предложение, узнайте, что ему нужно. Заставьте его сказать, что потребуется для подписания контракта.

Какие аспекты вашего предложения его не устраивают? Почему? Что он ищет? Какие нужды или проблемы клиента лежат в основе требований, которые он выдвигает?

- Что ему понравилось в вашем предложении?
- Какими еще вариантами он располагает?



Пример

Предположим, ваше предложение включает следующее:

Доставка, установка и пуск оборудования: 375 000 долларов. Оплата: в течение 30 рабочих дней.
Дата поставки: 15 марта.

- Что вы думаете о нашем предложении?
- Слишком высокая цена.
- Слишком высокая? Поясните, пожалуйста.
- Выше, чем в предложении ваших конкурентов.
- В таком случае, какая цена вас бы устроила?
- Если бы она была на 10% ниже, то ваше предложение выглядело бы намного привлекательнее.
- Все остальное вас устраивает?
- Нет, не все.
- Что бы вы хотели еще?
- ~ Чтобы вы ускорили поставку.
- Когда вы хотите получить оборудование?
- К 1 февраля.
- А что наши конкуренты говорят на этот счет? Когда они смогут поставить оборудование?
- Раньше, чем вы.
- К 1 февраля?
- Нет, но раньше срока, указанного в вашем предложении.
- Ладно. Что-то еще?
- Это, пожалуй, все.
- Хорошо, теперь я знаю, что вас устроит. А вы могли бы сказать, что считаете нашими преимуществами?
- Мы отметили высокий уровень качества вашей продукции.

Заставьте клиента взять на себя некоторые обязательства

Если вам удалось получить достаточно полное представление о том, как оценивает клиент ваше предложение, а также узнать все требования, которые необходимо выполнить для подписания

контракта, самое время заставить его взять на себя некоторые обязательства. Вы можете сказать: "Если мы представим новое предложение, учитывая все ваши требования — снижение цены на 10% и поставку к 1 февраля, — можем ли мы сразу подписать контракт?"

Заметьте, что снижение цены до уровня, требуемого клиентом, не обязательно гарантирует вам его окончательное согласие на подписание контракта. Главное на этом этапе - заставить клиента заявить о своей готовности к

сотрудничеству с вами и лишить его возможности вести какие-то игры в дальнейшем, возобновляя переговоры по уже решенным вопросам.

Если ни о чем конкретном договориться не удалось и клиент тоже ничего не пообещал, переговоры могут продолжаться раунд за раундом до тех пор, пока вы не почувствуете себя загнанной лошадью. Что бы вы ни предлагали в таком случае клиенту, он будет придиরаться снова и снова к любым мелочам, сталкивая вас с конкурентами, словно на аукционе, где поставщики пытаются во что бы то ни стало превзойти друг друга.

Единственный его ответ, который вас устроит, - "да".

Если же клиент говорит "нет", узнайте, в чем состоит проблема и как ее решить. Опасайтесь неопределенных ответов - таких, как "Нам нужно подумать. Если окончательный вариант вашего предложения нам понравится, тогда мы, наверное, подпишем контракт".

Будьте внимательны ко всем мелочам, если вы видите, что клиент не расположен к заключению сделки. Попытайтесь определить, что именно останавливает его. Если он скажет, что ждет предложения от кого-то из ваших конкурентов, не спешите начинать серьезные переговоры. Перенесите встречу на то время, когда ему уже ничто не будет мешать. Если же вы начнете переговоры раньше, он может втянуть вас в своеобразные торги с конкурентом, говоря каждому из вас по очереди: "Ваш конкурент сделал нам более привлекательное предложение. Сможете ли вы пересмотреть свое?" Кроме того, не забывайте, что вашим предложением может воспользоваться и конкурент.

Изложите требование клиента снизить цену в другой формулировке

Клиент, требующий снизить цену, стремится извлечь из сделки как можно больше выгоды. Тем не менее, кроме простого снижения цены, существует множество других способов, с помощью которых вы можете сделать ваше предложение более привлекательным.

Избегайте любых односторонних уступок. Такие уступки не только лишают вас части прибыли, но и смещают баланс сил в пользу покупателя. Опыт показывает, что человек, идущий на одностороннюю уступку, может действовать в том же духе до тех пор, пока не потеряет все. Ваши уступки такого рода могут восприниматься клиентом как свидетельство того, что вам действительно есть чем поступиться и этим можно воспользоваться. Еще это показывает, что вы недостаточно уверены в прочности вашей позиции и ваших возможностях получить желаемое.

Как вам предоставить клиенту преимущества экономического плана и при этом не прибегать к односторонним уступкам в виде снижения цены? Один из способов - снизить цену и потребовать что-нибудь взамен: "Если вы сделаете предоплату в размере 30%, мы предоставим вам 5% -ную скидку. Если вы купите стандартное оборудование вместо усовершенствованной версии, мы снизим цену на 15%. Если вы будете устанавливать оборудование собственными силами, мы сбросим еще 31 250 долларов". Так вы сможете сохранить или даже несколько увеличить вашу долю прибыли, не уступая своих позиций на переговорах. Этим вы также дадите понять клиенту, что любая уступка с вашей стороны возможна только в том случае, если вы что-то получаете взамен.

Вы можете даже поднять цену, однако при этом вам придется предоставить клиенту нечто более ценное или необходимое: "У меня есть другое предложение, которое может вас заинтересовать. Если вы готовы заплатить на 18 750 долларов больше, то получите более производительное оборудование, выпускающее 125 единиц в час вместо 100".

Итак, вам удалось сохранить и даже увеличить прибыль, не сдав при этом своих позиций. Кроме того, вы дали клиенту понять, что готовы ему помочь, однако сделаете это по-своему, а не так, как он предполагал, — вы несколько изменяете формулировку его требования и одновременно заставляете его рассмотреть все преимущества, которые он может получить. Если это вообще возможно, помогите ему понять, что цена не должна быть главной составляющей сделки.

Итак, вы предложили клиенту оборудование за 375 000 долларов. Он заявил, что это слишком дорого и потребовал снизить цену как минимум на 10%.

Пример

- Вы говорили, что контракт может быть подписан, если мы сбросим 10% с 375 000 долларов.

- Совершенно верно.
- В таком случае мы предлагаем вам вариант, приняв который вы получите дополнительный экономический эффект, равный 37 500 долларам.
- Что вы имеете в виду?
- Дело в том, что мы не можем просто взять и снизить цену. Тем не менее мы попытаемся найти решение, которое позволит вам выиграть 37 500 долларов в сравнении с нашим первоначальным предложением.
- Если оно действительно настолько выгодно, мы, пожалуй, согласимся.
- В таком случае мы договорились?
- Да, при условии, что все будет так, как вы сказали.



Поиск решений, обеспечивающих дополнительный экономический эффект
Дополнительный экономический эффект может быть получен в следующих случаях:

Если перераспределение работ и обязанностей между вами и второй стороной позволит сократить расходы по проекту. В примере, приведенном выше, клиент должен был заплатить 375 000 долларов за само оборудование и его монтаж. Предположим, вы подсчитали, что монтаж оборудования обойдется вам в 37 500 долларов, в то время как клиент может выполнить те же работы, скажем, всего за 21 000. Таким образом, если монтаж будет выполнен силами фирмы клиента, общие расходы по проекту снизятся на 16 500 долларов (\$37 500 - \$21 000). (Однако, чтобы подобный экономический эффект мог быть достигнут, клиент, разумеется, должен располагать всеми необходимыми техническими возможностями, персоналом и ноу-хау). Если изменение условий и сроков оплаты позволит снизить расходы по проекту. Предположим, вы продлили сроки оплаты свыше первоначальных 30 дней на условиях предоплаты в размере 40%. Это позволит вам сэкономить на процентах по кредиту, однако клиенту придется взять на себя эти расходы. Если вы таким образом сэкономите 25 000 долларов, а расходы клиента не превысят 17 500 долларов, полученный экономический эффект составит 7 500 долларов (\$25 000 - \$17 500).

Если клиент выиграет от сокращения сроков поставки. Предположим, в своей заявке клиент указал, что оборудование должно быть поставлено к 15 марта. После того, как вы учили эту дату в своем предложении, клиент обнаружил, что ему будет намного выгоднее, если вы сможете поставить оборудование к 1 февраля. Теперь предположим, что эта шестинедельная разница в сроках поставки позволит клиенту получить дополнительные 37 500 долларов, учитывая, что он сможет начать производство раньше, чем он планировал. В свою очередь, ваши расходы увеличатся всего на 6 250 долларов. Таким образом, дополнительный экономический эффект составит 31 250 долларов (\$37 500 - \$6 250).

Внимательно рассмотрите все пункты вашего предложения в поисках вариантов решений, которые могут принести дополнительную выгоду. Возможно, клиент захочет обменять с доплатой старое оборудование на новое, организовать обучение своего персонала работе на новом оборудовании или заключить с вами договор на его техническое обслуживание.

Если клиент не проявляет интереса к подобным вариантам, не останавливайтесь на этом - попытайтесь выяснить, в чем причина, и что еще можно сделать.



Пример

Вы узнали, что клиент не хочет устанавливать оборудование своими силами. Попытайтесь узнать, в чем причина.

- Мы не хотим брать на себя ответственность за доставку или установку, - заявляет он, - если потом будут какие-либо проблемы, у нас с вами могут возникнуть разногласия относительно их причин - неисправности оборудования или ошибки в процессе монтажа.
- Я понимаю. В таком случае мы можем прислать специалиста, который будет руководить установкой оборудования. Если мы с вами договоримся о том, что этот человек будет наделен всеми необходимыми полномочиями и в его распоряжении будет трое ваших электриков, тогда мы возьмем на себя ответственность за бесперебойную работу оборудования.
- Мы готовы рассмотреть такой вариант.

Как разобраться в расчетах покупателя

Понимание того, что лежит в основе калькуляции расходов покупателя, — одна из самых сложных и наиболее важных задач, от успешного решения которой во многом зависит ваш успех в переговорах. Предположим, покупатель выражает готовность сделать предоплату в размере 40%. Какие дополнительные расходы он понесет в таком случае? Проявите инициативу и спросите напрямую: "Во сколько вам обойдется такая предоплата?" Если вы не спросите первым, это может сделать покупатель: "Если мы сейчас перечислим вам 40% от суммы контракта, на сколько вы сможете снизить цену?".

Какая разница, кто первым задаст подобный вопрос? Если первым будет покупатель, а вы ответите, что предоплата позволит вам сэкономить 25 000 долларов, он, скорее всего, потребует именно такую скидку, даже если собственные расходы намного ниже этой суммы. Если вы спросите первым и покупатель ответит, что предоплата обойдется ему в дополнительные 17 500 долларов, тогда разница в 7 500 долларов может остаться вашей полностью или частично.

Что вы можете попросить взамен, если клиент захочет, чтобы вы сократили сроки поставки?

Пример

- Мы всегда готовы оказать вам дополнительную помощь или поработать сверхурочно, чтобы вы смогли получить оборудование раньше срока, - говорите вы, - однако мы должны знать, на какие дополнительные расходы мы можем пойти так, чтобы это еще было выгодно для вас?
- Хорошо, а вы подсчитали собственные расходы, связанные с ускорением поставки?



- Нам еще нужно кое-что прикинуть. А что вам дает сокращение сроков?

- Трудно сказать так сразу, но если вы представите нам свои расчеты, мы сможем выяснить, будет ли нам это выгодно.

В данном случае ни вы, ни вторая сторона не хотите открывать карты. Похоже, вы оба согласны с тем, что сокращение сроков поставки связано с некоторыми расходами, однако будет ли оно выгодно, и если да, то как вам поделить эту выгоду, - вопрос, который еще предстоит обсудить.

- Я сделал предварительные подсчеты. Получается, что дополнительные расходы, связанные с сокращением сроков поставки, составят примерно 12 500 долларов.

- Довольно много. Если бы они были где-то в районе 6 250 долларов, нас бы это могло устроить.

- Это невозможно. Однако мы могли бы попробовать снизить их до 10 000 - 11 250 долларов.

- Может, до 9 250 долларов?

- Нам нужно еще раз все просчитать. Значит, если мы сокращаем сроки поставки на шесть недель, вы выиграете как минимум 9 250 долларов.

Не нужно давать окончательное согласие на что-либо до тех пор, пока вы не обсудите все имеющиеся варианты и не выjmете максимум информации из второй стороны. Заканчивая обсуждение каждого пункта, подведите итоги и сформулируйте то, к чему вы пришли: "Отметим, что сокращение сроков поставки на шесть недель позволит вам получить дополнительно не менее 9 250 долларов".

Прежде чем представить новое предложение, подведите итоги обсуждений, сделайте перерыв и проанализируйте ситуацию

Обсудив все пункты предстоящей сделки, подведите итоги и проанализируйте сложившуюся ситуацию. Возьмите паузу и подумайте, каким должно быть ваше новое предложение и как вам представить его клиенту.

Пример

- Мы договорились о том, что для заключения контракта нам необходимо представить предложение, которое будет на 37 500 долларов выгоднее нашего первоначального предложения.

- Совершенно верно.

- Будем считать, что на этом этапе у нас нет разногласий.

- Согласен.



- Мы берем на себя всю ответственность за монтажные работы и присыпаем вам специалиста, который возглавит их. Вы, в свою очередь, предоставляете трех электриков и получаете компенсацию за их работу в размере 15 000 долларов. Я правильно все излагаю?

- Да, именно так мы договаривались.

- Что касается условий оплаты, то вы делаете предоплату в размере 40% и получаете взамен скидку в сумме 17 500 долларов.
- Правильно.
- Далее, по срокам поставки. Мы сказали, что сделаем все возможное, чтобы сократить сроки поставки. Если я правильно вас понял, поставка к 1 февраля вместо 1 марта позволит вам получить дополнительно как минимум 9 250 долларов.
- Да, это так.

Теперь вы можете подсчитать, сколько должен заплатить клиент с учетом всех вышеперечисленных условий:

Базовая цена	В долларах
(начальная 375 000 долларов, скидка 37 500 долларов, или 10%)	337 500
За вычетом расходов клиента на установку (три электрика)	-15 000
За вычетом расходов клиента, связанных с предоплатой	- 17 500
С учетом дополнительных доходов, получаемых клиентом при условии поставки оборудования к 1 февраля	+ 9 250
Окончательная цена (новая)	314 250

Называя клиенту новую цену, вы можете продемонстрировать ему, что все ваши договоренности были учтены. Вы подсчитали расходы и доходы клиента в соответствии с отдельными частями сделки. Кроме того, вы получили согласие клиента на подписание контракта при условии, что ваше новое предложение позволяет ему выиграть дополнительные 37 500 долларов.

После этого вы можете подсчитать, как достигнутые договоренности повлияют на ваше собственное положение.

Снижение цены	В долларах
(\$375 000 - \$314 250: см. перечень выше)	- 60 750 Экономия за счет
выполнения монтажных работ клиентом	+ 37 500
Экономия за счет полученной предоплаты сокращением сроков поставки	+ 25 000 Расходы, связанные с
до 1 февраля	- 6 250
Ваши расходы (себестоимость)	- 4 500

Итак, для того чтобы вы могли продать клиенту оборудование за оговоренные 314 250 долларов, вам придется выложить 4 500 долларов из собственного кармана. Учитывая, что вы могли потерять все 37 500 долларов, на которые должны были улучшить свое первоначальное предложение по обоюдной договоренности, получилось совсем неплохо.

Новое предложение

Прежде чем представить клиенту ваше новое предложение, продумайте следующее:

- Как избежать ситуации, в которой клиент начинает новый раунд переговоров с другими поставщиками?

Этого можно избежать, если заставить его взять на себя некоторые обязательства — подтвердить, что он подпишет контракт, когда будут выполнены его требования.

- Нужно ли вам пытаться удовлетворить все без исключения требования клиента?

Возможно, вам придется выполнить только некоторые из них. Например, вы можете не снижать цену на всю сумму в 37 500 долларов. С другой стороны, сокращение сроков поставки может принести ему больше 9 250 долларов. Таким образом, если вы считаете, что какой-то пункт еще можно оговаривать, сделайте встречное предложение, которое позволит вам проверить, как далеко может пойти клиент в своих требованиях или уступках. Например, вы можете предложить ему новую цену - 343 750 долларов. Если он соглашается, вы получаете дополнительные 25 000 долларов ($\$314\ 250 + \$4\ 500 = \$318\ 750 + \$25\ 000 = \$343\ 750$).

- Нужно ли вам демонстрировать свою готовность к компромиссу, когда вы делаете встречное предложение?

В этом случае вы можете сказать "343 750 долларов - это цена, при которой вы вернете все, что инвестировали". Вы должны осознавать опасность, заключающуюся в заявлениях типа "Или берите, или нам больше не о чём разговаривать!".

- Что делать, если клиент не принимает ваше предложение даже несмотря на то, что вы выполнили все его требования? Попытайтесь сделать встречное предложение. Еще раз проверьте гибкость его позиции. Помните, что всякий раз, когда вы идете ему навстречу, вы должны требовать что-нибудь взамен. Рассмотрите вариант, при котором вы можете дать ему больше

обещанного вместо того, чтобы снижать цену.

Что делать, если клиент не принимает вашей стратегии переговоров?

Рассматривая стратегию переговоров, выбранную клиентом, вы можете обнаружить, что она идет вразрез с вашими взглядами на желаемое развитие событий. Это обычно приводит к тому, что стороны будут то и дело пытаться перехватить друг у друга инициативу в ходе переговоров.

Если клиент не в состоянии конкретизировать свои цели и намерения, ставя тем самым вас в трудное положение, вам, вполне возможно, придется скорректировать собственную стратегию. Не забывайте о следующем:

- Никогда не идите на односторонние уступки.
- Предлагайте клиенту альтернативные варианты.
- Не сдавайтесь. Попытайтесь в ходе дальнейших переговоров сделать встречное предложение, которое заставит клиента взять на себя обязательства так, что вам не придется снижать свою цену ниже приемлемого минимума.

Лучше вообще отказаться от дальнейших переговоров, чем заключить сделку, которая в итоге принесет вам убытки.

Ведите записи в ходе переговоров

Хотя устные соглашения и налагаются некоторые обязательства на договаривающиеся стороны, не забывайте документировать ход переговоров. Письменные документы - лучший способ обеспечить соблюдение любой договоренности. И помните, если формулировка контракта принадлежит вам, то в случае какого-либо недопонимания в дальнейшем клиент будет обращаться к вам за разъяснениями.

Документируйте, суммируйте и анализируйте весь ход переговоров. Это позволит вам с большей эффективностью использовать приобретенный опыт. Следите за развитием событий и немедленно контактируйте с клиентом всякий раз, когда обнаружите или заподозрите, что какие-то вопросы нуждаются в пересмотре и дальнейшем обсуждении, или когда что-то пойдет не так, как запланировано.

Этап 4: подведение итогов

1. Определите отправную точку для ведения переговоров.
- Такой точкой могут служить текущие потребности клиента, его заявка или ваше предложение.
2. Изучите потребности и желания клиента.
3. Заставьте клиента взять на себя некоторые обязательства.
4. Изложите требование клиента снизить цену в другой формулировке.
5. Ищите решения, обеспечивающие дополнительный экономический эффект.
6. Разберитесь в расчетах покупателя.

1. Поведите итоги переговоров.

Сделайте перерыв.

- Ищите возможности получения дополнительной выгоды и способы, с помощью которых ее можно поделить между сторонами.
8. Подайте новое предложение.
9. Подумайте, что делать, если клиент не соглашается следовать вашей стратегии переговоров.
10. Ведите записи в ходе переговоров.

Советы участникам переговоров

В заключительном разделе книги содержатся рекомендации, которые помогут вам разобраться в таком важном аспекте переговоров, как торг. Помните, что торг — это процесс, основанный на взаимных уступках. Многие люди просто не умеют торговаться. Они не приемлют самой идеи торга, считая это чем-то ниже своего достоинства. Наверное, большинству из вас не часто доводилось торговаться с продавцами на базаре — если вы вообще это делали. Тем не менее, если вы не владеете этим искусством, вам будет очень трудно вести переговоры эффективно и в деловой манере.

В дополнение к этому я хочу обратить ваше внимание на навыки общения. Если этих навыков нет в вашем арсенале, любые переговоры, в которых вы участвуете, никогда не станут по-настоящему конструктивными. Непродуктивное общение, в ходе которого сторонам не удается найти общий язык, зачастую тормозит ход переговорного процесса. Я приведу несколько подобных примеров и покажу, как избежать специфических ловушек, затрудняющих общение. Кроме того, вы убедитесь, насколько все относительно в переговорах — даже кажущаяся прочность чьей-либо позиции. Бывают случаи, когда один из участников переговоров считает свои позиции настолько сильными, что одного этого будет достаточно для достижения поставленных целей, хотя потом

обнаруживается, что его ожидания не имеют ничего общего с действительностью. В заключение я хотел бы подчеркнуть особое значение личных отношений, являющихся залогом успешных переговоров. Судьба сделки, заключаемой между двумя людьми, в значительной степени зависит от качества их взаимоотношений и от психологической составляющей этих взаимоотношений. Вопросы, обсуждаемые в ходе переговоров, - к примеру, финансы, качество или производительность, — могут показаться не такими сложными, если стороны настроены на одну и ту же волну.

г'

Умение торговаться

Торг - главный аспект переговоров. В процессе торга стороны делят между собой расходы и риски, ответственность и прибыль, делают друг другу предложения и идут на взаимные уступки. Во многих странах мира люди склонны воспринимать цену как некую фиксированную величину. За некоторыми исключениями - как, например, покупка и продажа автомобилей, где торг допустим, - участники сделки предпочитают, чтобы все цены были четко определены с самого начала. Тем не менее в мире коммерческих переговоров нет ничего незыблемого. Чтобы преуспеть в бизнесе, получить прибыль и избежать ненужных рисков, вы должны уметь торговаться.



Пример

Послушаем разговор покупателя и продавца. Начинает покупатель:

- Я бы хотел, чтобы вы скорректировали одно из условий вашего предложения. Нам нужна 90-дневная отсрочка платежа, а вы предлагаете только 30 дней.
- 30 дней - это самое большое, что мы можем предложить.
- В таком случае мы просто не сможем принять ваше предложение. Нам будет невыгодна любая сделка, если мы не получим отсрочку на 90 дней.
- У меня просто нет полномочий, чтобы принять такое решение. 30 дней - это максимальная отсрочка, которую мы предоставляем, в какой бы стране мы ни заключали сделку.
- Позвоните в свой офис, уточните еще раз.
- В этом нет смысла. Наши внутренние правила предусматривают 10-, 20- и 30-дневную отсрочку платежа. Я предложил вам самые лучшие условия.
- Если это последнее ваше слово, мы вынуждены отказаться. Нам эта сделка неинтересна.
- Возможно, мне удастся устроить для вас 45-дневную отсрочку. Но это уже будет наше лучшее и окончательное условие. Никто из наших клиентов не получал такую длительную отсрочку.
- Почему вы предлагаете нам только 45 дней, когда нам нужно 90?
- Каждый из нас должен уступить в чем-то.
- То есть вы предлагаете нам компромисс? -Да.

- Однако ваше предложение ставит нас в неравные условия. Это несправедливо, если мы уступаем 45 дней, а вы только 15. Если бы вы предложили 60-дневную отсрочку, тогда мы были бы на равных. Дайте нам 60 дней, и мы подпишем контракт.

Торг такого рода характеризуется тем, что сначала стороны всячески отстаивают свои позиции, пытаясь заставить оппонента пойти на уступки. При этом они зачастую прибегают к ложным или односторонним доводам, не слушая друг друга. Такие переговоры напоминают покер: если никто не уступает, в ход идут угрозы, в результате чего одна из сторон либо отказывается от своих притязаний, либо пытается проверить, насколько эти угрозы серьезны. Решение, к которому стороны приходят, чаще всего находится где-то посередине, т.е. они соглашаются примерно на половину того, что требовали вначале. Ни одна из сторон не хочет сдаваться или идти на более серьезные уступки, чем оппонент.

Пытаясь перехитрить или переспорить друг друга, стороны, участвующие в таких переговорах, приводят не совсем правдивые доводы. Это абсолютно не способствует укреплению доверия. В приведенном выше примере продавец сначала говорит, что у него недостаточно полномочий, чтобы продлить срок платежа. Однако, понимая, что может потерять клиента, он уступает и дает 45-дневную отсрочку. Он называет это своим окончательным предложением, но уже через минуту соглашается на 60-дневную отсрочку. Покупатель принимает это предложение, хотя чуть раньше он заявлял, что не подпишет контракт, если ему не предоставят отсрочку платежа на 90 дней. Переговорщик, блефующий таким вот образом, может легко лишиться доверия тех, с кем он ведет дело.

Итак, насколько выгодное решение было принято в итоге? Продавцу пришлось продлить срок платежа еще на месяц, в результате чего он понес финансовые потери. И что он получил взамен? Абсолютно ничего! Клиент, со своей стороны, отказался лишь от заведомо завышенного требования 90-дневной отсрочки. Компромисс получился односторонним, поскольку фактически на уступки пошел только продавец. Предположим, что покупатель действительно нуждался в 90-дневной отсрочке. Добился ли он в таком случае своего? Нет. Когда придет время платить по счетам, он все равно будет испытывать нехватку денежных средств. Соглашаясь в итоге на 60-дневную отсрочку, стороны прекрасно понимали, что накануне обманывали друг друга. Таким образом, любое продолжение переговоров прошло бы в обстановке недоверия.

Если бы мы спросили продавца, почему он уступил, он, скорее всего, ответил бы так: "Лучше я потеряю на более длительной отсрочке, чем вообще останусь без этой сделки. Даже при том, что такая отсрочка обойдется мне в дополнительные 10 625 долларов, я могу позволить себе это, поскольку у меня есть запас в 15 000 долларов". Если спросить покупателя, почему тот настаивал на продлении сроков платежа, ответ может быть следующим: "Мы много экономим благодаря таким отсрочкам. В этом случае мы выиграли 7 500 долларов".

Стороны пришли к решению, которое обошлось продавцу в 10 625 долларов и позволило покупателю сэкономить всего лишь 7 500 долларов. А что же с разницей, составившей 3 125 долларов? Эти деньги - цена, которую

стороны заплатили за то, что не сумели найти правильный подход друг к другу в ходе переговоров.

Ошибка состояла в том, что ни один из них не хотел знать, что означает для другого изменение условий контракта. Если бы покупателю посоветовали выяснить, в какую сумму продавцу обойдется продление сроков платежа, он, наверное, ответил бы: "Мне все равно, лишь бы я получил то, что хочу". Если бы покупатель все-таки задал этот вопрос и узнал, что речь идет о 10 625 долларов, то он бы понял, что расходы продавца, связанные с продлением сроков платежа еще на месяц, превышают его собственные потери. Таким образом, отсрочка платежа, предоставляемая продавцом, не приносит дополнительной выгоды, поскольку общие затраты выше потенциальных приобретений.

Предположим, покупатель, получив информацию, отреагировал иначе: "В таком случае нам нужно еще раз все просчитать. По моим оценкам, лучше всего решить проблему с отсрочкой по-другому. Если мы вернемся к вашему первоначальному предложению, которое предусматривает 30-дневную отсрочку платежа, вам не придется платить дополнительные 10 625 долларов в виде процентов по кредиту". Продавцу это должно понравиться. Покупатель может продолжить так: "Но, если уж вы экономите эти 10 625 долларов, тогда мы хотим, чтобы вы снизили цену, скажем, на 9 375 долларов".

Что получается теперь в сравнении с 60-дневной отсрочкой? Продавец экономит в итоге 1 250 долларов (\$10 625 — \$9 375), а покупатель выигрывает 1 875 долларов (\$9 375 - \$7 500). Затем покупатель мог бы предложить следующее: "Давайте пойдем еще дальше. Если я отказываюсь и от 30-дневной отсрочки и плачу по факту поставки, вы экономите еще 10 625 долларов на процентах. Я мог бы заплатить сразу, но тогда вам придется снизить цену еще на 9 375 долларов".

Заключение: Опасайтесь ложных компромиссов. Угрозы, блеф и жестокая конкуренция могут быстро завести в тупик обе стороны. Учтите последствия, которые будет иметь для вас изменение определенных условий контракта, и дайте знать о них второй стороне. Возможно, вам вместе удастся найти дополнительные возможности и воспользоваться ими к обоюдной выгоде.

Уступайте второй стороне

Теория и практика показывают, что уступки, которые стороны делают друг другу, это не просто нормальная составляющая торга, но во многих случаях и решающий фактор, который определяет общий итог переговоров.

Убедитесь, что у вас есть пространство для маневра

Умение правильно выбрать уровень, с которого начинаются торги, - еще один важный фактор, определяющий конечный результат переговоров. Не-

зависимо от того, в какой роли вы выступаете — покупателя или продавца, — вы должны быть уверены в том, что ваша стартовая позиция оставляет вам пространство для маневра. В этом смысле продавец на начальном этапе должен запрашивать достаточно высокую цену, в то время как покупатель будет стремиться сбить ее до минимума. Как бы там ни было, уровень цен или прочие финансовые соображения не обязательно являются главным условием для того, чтобы создать себе нужный запас на предстоящие переговоры. Прежде всего, вам следует рассмотреть

другие условия сделки, которые вторая сторона может потребовать изменить. Для того чтобы такой подход принес свои плоды, у вас должны быть готовы встречные требования на случай любых изменений.

Это может показаться элементарным, однако на практике далеко не все так просто. Есть две совершенно противоположные ловушки, которые поджидают вас на этом пути.

Завышенные требования на начальном этапе

Если вы запросите слишком много с самого начала, есть опасение, что вторая сторона либо не воспримет ваши притязания серьезно, либо посчитает сотрудничество с вами невыгодным. В то же время довольно сложно понять, где именно проходит черта между этими двумя реакциями второй стороны. Кроме того, благодаря существованию культурных различий, которые особенно велики между отдельными странами, покупатели и продавцы могут начинать торг с совершенно разных уровней. В некоторых странах стороны закладывают в свои расчеты начальную маржу в пределах 2-20%. Бывают и крайности, когда продавец запрашивает, скажем, 300, покупатель предлагает 10, а в итоге они соглашаются на 25-30.

Существуют разные способы, которые помогут избежать недоразумений, когда продавец запрашивает слишком много с самого начала. Еще до начала переговоров вы можете попытаться определить, какой уровень цен будет приемлемым для второй стороны. Если в роли продавца выступаете вы, составьте список с вариантами цен, подходящими для разных случаев. Кроме того, вам следует как можно больше узнать о том, какую ценность имеет каждое конкретное предложение для покупателя. Учтесь также рассчитывать наиболее оптимальное время для подачи предложения для того, чтобы оно произвело наиболее выгодное впечатление.

Вы можете иметь про запас две цены: ту, с которой планируете начать торг, и ту, на которую в итоге готовы согласиться. В дополнение к этому вы можете воспользоваться одной из стратегий, представленных во втором этапе раздела "С позиции продавца".

Вас не воспринимают всерьез, когда вы уступаете, ничего не требуя взамен

Мы уже неоднократно упоминали, что односторонние уступки не только вредят вам и вашей компании, но и лишают вас доверия второй стороны. В таких случаях ваш оппонент начинает думать, что вы всегда закладываете большой допуск, и если он будет достаточно настойчивым, то сможет добиться снижения цены. Кроме того, не зная даже примерно, сколько вы ему сможете уступить, ему будет трудно определить, на какую цену следует соглашаться. Легче всего избежать всего этого, если никогда не идти на уступки, не получая при этом ничего взамен.

Попросите вторую сторону сообщить вам все свои требования и пожелания

Попросите вторую сторону рассказать вам обо всех своих нуждах и пожеланиях. Это поможет вам лучше понять подоплеку его специфических требований или предпочтений. Не спешите высказывать свое мнение и приводить какие-либо доводы, пока у вас не наберется достаточно информации для того, чтобы тщательно все проанализировать. Как только вы почувствуете, что уловили намерения второй стороны относительно возможного подписания контракта, попытайтесь заключить сделку - просто спросите: "Если мы будем в состоянии обеспечить вас всем тем, о чем вы говорили, можем ли мы рассчитывать на подписание контракта?"

Если главный вопрос будет решен положительно, вы можете сделать паузу и тщательно изучить требования второй стороны. Спросите себя, какие дополнительные возможности могут быть найдены, какие требования можно отвергнуть, а какие выполнить сразу, а также какие из них следует выполнить полностью или частично. Вам вряд ли придется выполнять все без исключения требования, которые вторая сторона считает необходимыми для подписания контракта.

Избегайте делать односторонние уступки

Сторона, которая начинает переговоры с односторонними уступками, в итоге оказывается в менее выгодном положении. Такие уступки обычно трактуются как признак слабости, отсутствие амбиций или наличие очень большой маржи, объясняющей подобную "щедрость". Это ведет к цепной реакции, которая заканчивается тем, что вы уступаете либо все, либо большую часть. Односторонняя уступка возможна лишь в исключительных случаях — например, как последний довод, необходимый для заключения сделки, или как средство для возобновления переговоров, зашедших в тупик.

Заставьте вторую сторону приложить усилия, чтобы добиться от вас той или иной уступки. Если вы уступаете с самого начала, это, как правило, не



дает вам ничего, поскольку на этом этапе решения еще не принимаются, а вторая сторона думает только о том, что она сможет заполучить. Психологически важно, чтобы вы заставляли вторую сторону бороться за все без исключения концессии. В противном случае ваш оппонент не получит дополнительного удовольствия от ваших уступок, поскольку не сможет отнести этот успех на счет своего умения вести переговоры. Если вы все сделаете правильно, то выиграете оба, а он еще и останется в хорошем настроении.

Пример

Вы собираетесь перейти на новую работу. Сейчас ваша зарплата составляет 2 750 долларов в месяц, а на новом месте вы хотели бы получать как минимум 3 100. Разумеется, чтобы получить такую зарплату, вам нужно просить еще больше. Итак, дело доходит до зарплаты:

- Какую зарплату вы хотели бы получать?
- Я полагаю, что моя квалификация позволяет мне рассчитывать как минимум на 3 300 долларов.
- Вы говорите - 3 300? -Да.
- Тогда можете приступить к работе прямо со следующей недели.

По меньшей мере девять человек из десяти, добившись своей цели так легко, будут несколько разочарованы, подозревая, что могли бы получить больше, если бы попросили.

Рассмотрим еще один пример. Допустим, вы предлагаете покупателю продлить срок гарантии при условии, что он заключит с вами договор на обслуживание или согласится заплатить немного больше. Если покупатель отвергнет такое предложение, это никоим образом не ослабит ваши позиции. Вы можете продолжить поиски других возможностей, которые в итоге позволят вам договориться о взаимных уступках.

Соглашаясь на односторонние уступки, вы укрепляете позиции второй стороны и тем самым нарушаете баланс сил. Не исключено, что ваш оппонент воспользуется этим для того, чтобы заставить вас отдать еще больше.

Очень важно, чтобы в процессе поиска новых возможностей для взаимных уступок вы сначала говорили о том, что вам нужно от второй стороны, и лишь потом сообщали, чем вы готовы поступиться в ответ.



Пример

- Мы можем снизить цену на 5%, однако для этого вы должны быть готовы покупать у нас дополнительные 20% ваших ежегодных закупок материалов.
- Если на 5% ниже, то сколько это будет? -2,5 доллара за единицу.
- Хорошо, я помечаю, что мы условились на 2,5 доллара за единицу.

Если бы мы еще смогли изменить сроки оплаты... Нам бы хотелось получить 30-дневную отсрочку.

- Возможно. А что вы скажете насчет увеличения объема закупок?
- Мы обдумаем это и сообщим вам позже. Мы договорились по срокам оплаты?
- Да.
- А вы можете исключить стоимость фрахта из суммы контракта? Ваши конкуренты ничего не берут за фрахт.

Продавцу не удалось заставить покупателя пообещать ему что-нибудь конкретное. Таким образом, он утратил контроль над ситуацией. Он слишком рано открыл свои карты и в итоге был вынужден идти на уступку за уступкой. Если бы продавец был более внимательным, ему удалось бы избежать подобной западни:

- ~ Если бы вы согласились покупать у нас ежегодно на 20% больше, мы могли бы скорректировать цену.
- Какая цена будет в этом случае?
- Так мы договорились, что вы увеличиваете закупки на 20% в сравнении с обычными нормами?
- Это зависит от цены.
- Можем мы поставлять вам эти 20% в течение первых трех месяцев года?
- Да, это нормально, однако какая все же будет цена?
- По всем остальным вопросам кроме цены мы договорились? -Да.
- А какая цена вас бы устроила?
- Около 2,3 доллара за единицу.
- Нет, так не получится, но на 3-4% мы могли бы ее снизить.

Готовясь к переговорам, вам следует обдумать встречные требования ко второй стороне. В ходе переговоров, когда вам, возможно, придется рассматривать его просьбы о различных уступках, у вас практически не будет возможности проанализировать, что именно вы можете потребовать взамен.

Тщательно все просчитайте

Вы должны точно знать, какие суммы будут приходить на ваш счет и какие платежи придется делать вам самому. Попытайтесь высчитать, насколько выгодны ваши уступки другой стороне. Даже если вам они не стоят ничего они могут принести значительную прибыль вашему партнеру по сделке. 1 то же время любой, кто пытается добиться от вас концессий, может предста вить дело так, что вы и не поймете, какова стоимость ваших уступок в Денежном выражении.

Сокращение сроков поставки, к примеру, может не потребовать от вас



дополнительных расходов, однако позволит вашему покупателю начать производство раньше запланированного срока и принесет ему значительные прибыли. Каждый месяц работы оборудования, купленного у вас за 1 250 000 долларов, может принести ему от 25 000 до 37 500 долларов. В таких ситуациях вы оба сможете получить дополнительную выгоду.

Пример

В последнюю минуту переговоров, тянувшихся раунд за раундом в течение нескольких месяцев, клиент, который хочет купить 120 автомобилей на условиях трехлетнего договора лизинга, потребовал, чтобы дилер автосалона установил магнитолы тем водителям, которые этого захотят. Покупатель подчеркивает, что, как только дилер согласится на это условие, они тут же подпишут контракт. Он говорит: "Вам это будет стоить всего лишь 10,6 доллара за магнитолу. Соглашайтесь, и мы подписываем". Продавец, недолго думая, дает согласие. Он не стал считать, во что это выльется. Учитывая, что установка магнитолы не повышает общую цену, все водители изъявили желание иметь ее в своем автомобиле и, разумеется, получили ее. Продавец понес ощутимые расходы: если умножить стоимость ежемесячной выплаты за одну магнитолу (10,6 доллара) на 36 месяцев и на 120 автомобилей, получается 45 792 доллара. Выполнить такие расчеты в уме не просто, по крайней мере за несколько секунд.

Скажите твердое "нет"

Если вы не хотите обсуждать требования второй стороны об уступках, скажите твердое "нет". Не нужно отвечать в таком духе:

Пример

- Не думаю, что у нас это получится.
- Я не уполномочен давать согласие на это.
- Нам нужно подумать.
- Вряд ли мы сможем снизить цену.
- Мы и так сделали все, что можем.

Если вы будете отвечать столь неопределенно, вторая сторона в итоге добьется всего, что хочет. Они наверняка заметят вашу неуверенность и воспользуются этим.

Держитесь своего окончательного предложения

Не идите на уступки без особой необходимости. Если вы можете заключить эту сделку с кем-то еще, лучше вообще не продолжать переговоры, сообщив второй стороне, что контракт должен быть подписан на условиях существующего предложения. Пусть они сами решают. Дайте им знать, что вы обра-



щались с ними так же, как с другими клиентами, не придирайтесь ни к ценам, ни к условиям контракта. Разумеется, вы можете предложить какие-то альтернативные варианты, если таковые у вас имеются. Будьте тверды и непреклонны в том, что касается ваших условий контракта, и проявляйте гибкость в выборе формы представления своих доводов.

Компромисс не означает, что вы должны брать на себя ровно половину расходов или ответственности

Если вторая сторона призывает вас к поиску компромисса, предлагая, например, разделить между вами дополнительные расходы в сумме 12 500 долларов, это не обязательно означает, что каждый из вас должен взять на себя половину этой суммы — 6 250 долларов. Предложение компромисса в

большинстве случаев свидетельствует о том, что ваш оппонент сдался и в данном случае готов сам заплатить как минимум 12 500 долларов для того, чтобы эта сделка наконец состоялась. Он даже может предложить: "Давайте поделим расходы пополам", на что вы должны ответить: "Это слишком много для меня, но, возможно, 30% я смогу оплатить". Если при этом вы протянете ему руку, чтобы скрепить сделку рукопожатием, ваш собеседник, скорее всего, согласится на вариант 70/30 — при условии, что это ему по карману.

Исследования такого рода компромиссов показывают, что в подобных обстоятельствах вы можете интерпретировать предложение второй стороны следующим образом: если они заговорили о компромиссе, значит, хотя бы вы разделили расходы пополам. Вы можете проверить, как далеко готова пойти вторая сторона, предложив вариант 27/75.

Вам могут сказать: "Давайте договоримся относительно этих 12 500 долларов, чтобы разобраться наконец с проблемой". Если вы ответите: "Хорошо, я возьму на себя половину суммы", вторая сторона, вероятнее всего, скажет: "Этого мало. Я могу покрыть не более четверти всех расходов". Таким образом, ваше недвусмысленное заявление о готовности взять на себя половину расходов — шаг поспешный и небезопасный.

Итак, чтобы не оказаться в проигрыше, когда все уже будет распределено, вам следует начинать осторожно: "Да, я, наверное, смогу уплатить 10-20% -от этой суммы". Не нужно торопиться в ходе этих торгов. Предположим, что вы предложили покупателю двухпроцентную скидку, имея при этом запас до 8%. Покупатель считает, что этого мало и требует шестипроцентную скидку для того, чтобы контракт был подписан. В таких ситуациях многие продавцы поддаются искушению предложить скидку в4%. Это опасный шаг! Любой, кто дает вместо двухпроцентной скидки четырехпроцентную, удваивает таким образом свое предложение и демонстрирует либо чрезмерную щедрость, граничащую с наивностью, либо наличие слишком большого запаса, с которым он подошел к переговорам. Если попадется наблюдательный клиент, он может пойти еще дальше и потребовать 7%.

Продавец может возразить: "Но вы нее только что говорили о 6%" - на что покупатель ответит: "Нет, я говорил — 6-7% как минимум".

Если бы продавец не торопился со встречным предложением четырехпроцентной скидки, а вместо этого тщательно проанализировал требование покупателя предоставить тому шестипроцентную скидку, он пришел бы к выводу, что покупатель поставил цель получить 4%, в крайнем случае — 3%. Учитывая это, продавец мог бы предложить 2,6%. Поступая таким образом, продавец понимает, насколько важно двигаться вперед постепенно, маленькими шагами: уступая всего лишь 2,6% вместо того, чтобы перескочить с 2% сразу к 3% или 4%, он посыпает покупателю совершенно иной сигнал.

Помните, что с точки зрения и психологии, и экономики лучше двигаться вперед, оперируя долями процента, а не целыми числами - даже тысячные и десятитысячные делятся дальше.

Вы не обязаны давать немедленное согласие

Вам совершенно необязательно немедленно давать ответ в отношении какого-либо требования или пожелания второй стороны. Вы можете сделать перерыв в переговорах и заняться поиском других решений. Такая пауза, кроме всего прочего, заставит представителя второй стороны задуматься, не слишком ли далеко он зашел в своих требованиях.

Если вы не знаете, как поступить в данный момент, вы всегда можете остановиться на сделанном вам предложении, попросив вторую сторону оставить за вами право выбора. Это дает вам возможность принять его предложение, но не обязывает делать это. В то же время вторая сторона не сможет отказаться от своего предложения.

Скажите ему так: "Я не могу ответить прямо сейчас, но хотел бы, чтобы за мной осталось право выбора. Если вы дадите мне возможность тщательнее изучить ваше предложение, я дам вам ответ через несколько дней. Если оно нас устроит, мы подпишем контракт".

Теперь у вас есть выбор - принять предложение в целом, принять его с оговорками или совсем отклонить.

УМЕНИЕ ТОРГОВАТЬСЯ: ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Избегайте ложных компромиссов.

Изучите возможные последствия изменения тех или иных условий, на которые вы соглашаетесь. Ищите возможности получения дополнительной выгоды.

Удостоверьтесь, что вы располагаете достаточной свободой маневра в ходе торгов.

Торгуйтесь только с теми, кто уполномочен принимать решения. Изучите все требования и предпочтения второй стороны, прежде чем делать предложение.

Избегайте делать односторонние уступки. Всегда требуйте встречных уступок.

Будьте внимательны и точны в подсчетах. Учтесь говорить твердое "нет".

Помните, что компромисс не обязательно означает "50/50". Сделайте перерыв и продумайте все еще раз, прежде чем дать окончательное согласие.

Эффективность переговоров и навыки общения

Успех любых переговоров во многом зависит от умения сторон наладить полноценное общение друг с другом. Для того чтобы переговоры проходили конструктивно, нужен открытый диалог и двустороннее общение. Просматривая сотни видеофильмов с записями различных переговоров, я обнаружил, что основной причиной того, что их участники зашли в тупик и не сумели достичь соглашения, стала нехватка навыков эффективного общения. Большинство участников таких переговоров, не имея изначально серьезных оснований для конфликта, садились за стол с конструктивными намерениями, однако так и не смогли понять друг друга.

Неумение наладить полноценное общение порождает конфликты, для которых не было никаких предпосылок накануне переговоров. В таких случаях стороны отказываются понимать друг друга, становятся подозрительными и скрытными, что негативно сказывается на их дальнейшем сотрудничестве.

Одностороннее общение

Характерным признаком такого общения является ситуация, в которой одна из сторон пытается поставить вторую в невыгодное положение, подвергая критике ее позиции и не давая ей возможности привести контраргументы. В ход идут голословные утверждения, ложь и угрозы. Вопросы второй стороны остаются без ответов, при этом никто не проявляет заинтересованности к нуждам или проблемам, составляющим суть требований, пожеланий или целей оппонента. Переговоры проходят в обстановке недоверия и напряженности, а верх берут эмоции.

Участники подобных переговоров могут оказаться в ситуации, не оставляющей иного выбора, кроме противостояния. В итоге они либо заходят в тупик, либо направляют всю свою энергию на бесконечные споры. В такой обстановке о поиске дополнительных возможностей не может быть и речи.

Многим переговорщикам недостает понимания того, насколько успех переговоров зависит от качества общения. Они не могут оценить даже собственные навыки общения. Их недоверие ко второй стороне мешает открытому диалогу. Они ведут себя так, словно ожидают, что любая их попытка открыть карты автоматически приведет к проигрышу. Такие переговоры могут идти по кругу бесконечно, с одними и теми же аргументами, повторяемыми снова и снова.

Двустороннее общение

В ходе двустороннего общения вы выслушиваете друг друга, часто задаете вопросы, и время от времени суммируете сказанное. Возможность задавать вопросы, с одной стороны, позволяет вам убедиться, что вы правильно понимаете собеседника. С другой стороны, вы задаете вопросы, если в чем-то не уверены, хотите получить более подробную информацию или проверить свои мысли. За вопросами следуют ответы, и такой обмен способствует более открытому и доверительному общению, в ходе которого могут быть найдены конструктивные и взаимовыгодные решения. В отличие от тех, кто расходует энергию преимущественно на противостояние, участники переговоров, сумевшие наладить двустороннее общение, уделяют внимание поиску дополнительных возможностей, которыми они впоследствии смогут воспользоваться.

Тем не менее полная открытость нежелательна и в этом случае. Переговорщик, выкладывающий на стол все свои карты, ведет себя наивно и подвергается неоправданному риску. Если вторая сторона этим воспользуется, он может упустить свою часть дополнительной выгоды. Готовясь к переговорам, вы должны определить, какой информацией можно делиться со второй стороной, а какую следует оставить при себе.

Недостаток определенности и отсутствие новых идей

Для того чтобы переговоры проходили в соответствии с планом, нужен постоянный приток новых идей. Необходима новая информация и новые перспективы. Если этого не будет, намеченная повестка провалится, переговоры зайдут в тупик, а их участники втянутся в словесные баталии, перебрасываясь одними и теми же доводами, большая часть которых останется без внимания. Эти доводы становятся все менее определенными и удаляются от темы, как, например, "Это слишком дорого", "Мы не уложимся в эти сроки", "Вам придется предоставить более широкие гарантии".

В этих условиях обеим сторонам все труднее и труднее понять, насколько правдивы и точны аргументы, приводимые оппонентом. Во многих случаях такие аргументы представляют собой всего лишь поиск вариантов и используются для того, чтобы испытать на прочность позицию

другой стороны на переговорах. Они подобны элементам игры, в которой один из участников опробует жесткий подход в попытках заставить противника уступить. Чтобы аргументам поверили, они должны соотноситься с конкретными фактами и быть взаимосвязанными. Обе стороны должны суметь объяснить, что они имеют в виду и почему выдвигают те или иные требования. Без этого, как и без притока новых идей, переговоры зайдут в тупик.

Если такое действительно произойдет, вы можете и должны сделать следующее:

- Приведите более весомые аргументы с тем, чтобы убедить вторую сторону в вашей правоте или заставить ее уступить. Это может сработать, если вы будете действовать тонко или вам просто повезет. Однако здесь есть серьезные опасения, что ваша настойчивость только вызовет противодействие второй стороны и заведет вас еще дальше в тупик. Зачастую переговоры вращаются вокруг вопросов, связанных с престижем. И дело тут не просто в цене или в том, что лучше, а что хуже. В таких случаях главное - кто сильнее и упрямее. Кто возьмет верх? Ответит ли проигравший ударом на удар?

Уступите в чем-нибудь. Хотя этим вы и сдвинете дело с мертвой точки, вас могут неправильно понять — если, конечно, вы не убедите вторую сторону, что идете на эту уступку только для того, чтобы поскорее достичь итогового соглашения. В противном случае вы можете потом пожалеть, что уступили, поскольку вторая сторона считает это за проявление слабости и попытается вновь загнать вас в угол, чтобы добиться очередных уступок.

Когда времени остается немного, а в вашем распоряжении есть альтернативные решения (другие продавцы, покупатели или продукты), которые выглядят не менее перспективно, вы можете предупредить представителя второй стороны, что обратитесь к ним, если он не пересмотрит свой подход. При условии, что вы будете достаточно убедительны, вторая сторона может осознать, что за этим последует, и решит уступить в спорном вопросе. С другой стороны, ваше предупреждение может быть воспринято как блеф и оставлено без внимания. Во многих случаях угрозы одной из сторон заставляют вторую мыслить категориями победы или проигрыша или сомневаться в их искренности, а порой и вовсе приводят к полному краху переговоров. Сторона, которой угрожают, может удвоить усилия в попытках добиться своего, для чего в ход идут встречные угрозы, чтобы проверить серьезность намерений оппонента. Здесь на передний план вновь могут выйти вопросы престижа.

Вы можете повременить с принятием тех или иных решений. Если сроки позволяют, вы получите возможность перевести дух и на какое-то время отложить дела. Тем не менее в некоторых случаях промедление только вредит. Если пауза затягивается, один из вас может обнаружить, что времени совсем не осталось и рассчитывать на многое уже не приходится, - в таком случае проиграть могут обе стороны. Вы можете предложить что-то новое, что поможет прояснить ситуацию или найти другие перспективные решения проблемы. Здесь особое значение приобретает двустороннее общение, стимулирующее развитие сотрудничества.

Вы также можете попытаться прояснить ситуацию, задавая вопросы второй стороне. Важно, чтобы вы не воспринимали все их требования как угрозы. Если вы сумеете понять, какие нужды и потребности второй стороны лежат в основе их требований, у вас будет больше возможностей найти правильные решения. Причиной нехватки информации, необходимой для продолжения конструктивных переговоров,

может быть нерешительность или недоверие — как с вашей стороны, так и со стороны оппонента. Если ни один из вас не решается на откровенность, опасаясь, что этим могут воспользоваться, и при этом вы оба стремитесь заполучить как можно больше, ваши шансы достичь реалистичного или разумного соглашения будут весьма ограниченными.

Если вы хотите, чтобы вторая сторона была с вами откровенна, будьте готовы первым сделать шаг навстречу. Не требуйте показать вам карты прежде, чем сможете открыть свои. Не бойтесь жить по золотому правилу - "предъявляй к другим те же требования, что и к себе". Тем не менее не будьте наивны, полагая, что можете доверять всем и все. Покупатель, который в самом начале переговоров рассказывает продавцу, что на заводе его прежнего поставщика произошел, к примеру, пожар, и потому он сейчас лихорадочно ищет нового, скорее всего, дорого заплатит за такую откровенность.

Проблемы неадекватного обмена информацией

Когда представитель одной из сторон постоянно снабжает оппонента информацией, не получая взамен практически ничего, это начинает его раздражать, заставляя думать, что его просто используют, ставя тем самым в невыгодное положение. За этим могут последовать объяснения на повышенных тонах, и переговоры зайдут в тупик. Не исключено, что участник, предоставляющий

информацию в одностороннем порядке, захочет разорвать отношения и заявит: "Мы топчемся на месте. Вы просто качаете из нас информацию, не давая нам ничего взамен".

Подобного рода конфликтов можно избежать, если стороны с самого начала договорятся, как будут проходить переговоры, и предоставят друг другу соответствующие планы. Это позволит участникам переговоров какое-то время считать ситуацию с неадекватным обменом информацией приемлемой.

Мы все немного эгоистичны

Все мы немного эгоистичны, поэтому каждый из нас оценивает ход переговоров по-своему. Когда нас не понимают, мы считаем, что в этом виновата только вторая сторона. Так легче: мысленно упрощая ситуацию, мы получаем возможность судить других, не оценивая критически собственное поведение.

Для достижения успеха вы должны осознавать свою ответственность за разрешение проблем. Кто виноват, если что-то не получается? Вы сами. Если вторая сторона не прислушивается к вашим словам и не понимает ваших намерений, попытайтесь изложить свои мысли по-другому. Если ваши вопросы остаются без ответов, остановитесь, подумайте и объясните все еще раз.



Слишком часто мы с готовностью принимаем маловразумительные или уклончивые ответы и выслушиваем заявления, которые кажутся полной ерундой. Мы невнимательно слушаем других и помалкиваем, когда нужно было бы высказаться. В чем причина нашей неспособности или нежелания добиться того, чтобы нас правильно поняли, — воспитание, заставляющее нас сдерживаться, или непонимание основ человеческого общения?

Переговорщик не должен оставаться пассивным, ожидая, что вторая сторона разъяснит ему свои цели и намерения. К своему ужасу, я постоянно сталкиваюсь с покупателями, которые заявляют, что продавец, не сумевший заключить сделку, должен винить в этом себя самого. Такие покупатели считают, что если вокруг достаточно продавцов, то они ни в коей мере не зависят от какого-то одного из них. На самом деле покупатель несет ответственность за эффективность и качество отношений с продавцом, способствуя проведению конструктивных переговоров.

Ошибочные предположения

Пример

В конце прошлой осени я зашел в поликлинику, чтобы сделать прививку против гриппа. Когда подошла моя очередь, медсестра спросила:

- Чем я могу вам помочь?
- Мне нужна прививка против гриппа.
- Идите за мной, я сделаю вам инъекцию.

Когда мы зашли в манипуляционную, она попросила меня снять брюки. Я удивленно спросил:

- А разве вы не в руку колете?
- Нет, мы делаем эту инъекцию в ягодицу.
- Но раньше мне всегда делали укол в руку.

- Давайте не будем спорить. У нас много работы - там полная комната пациентов.

Медсестра, проявляя настойчивость, заставила меня снять брюки и сделала укол. Я заплатил за инъекцию и попросил квитанцию. Там было написано: "Инъекция гамма-глобулина, 11,25 доллара.

- Зачем вы ввели мне гамма-глобулин? Я же просил вакцину против гриппа.
- Нет, вы сказали гамма-глобулин. Вы же собираетесь путешествовать?
- Я никуда не еду, и я говорил о противогриппозной вакцине.
- Мне показалось, вы сказали гамма-глобулин.
- А разве я не говорил вам дважды, что мне обычно делали укол в руку?
- Да, вообще-то мне это показалось странным.
- Ладно, тогда сделайте мне наконец прививку против гриппа.

Она попросила меня подождать и вышла. Через пять минут она вернулась и сказала:

"Вам нельзя сегодня делать эту прививку. После того как вам ввели гамма-глобулин, должно пройти как минимум три недели, прежде чем можно будет делать противогриппозную прививку".

Расстроенный всем этим, я попросил вернуть мне деньги, однако она отказалась, сказав, что мне все-таки сделали укол гамма-глобулина. Она добавила, что, если я не получу вакцину против гриппа где-нибудь в другом месте, они через три недели сделают мне эту прививку бесплатно.

Мы видим и слышим то, что хотим видеть и слышать. Мы с самого начала предвосхищаем дальнейшее развитие событий и настороженно воспринимаем все, что не соответствует нашим ожиданиям. Хотя и "укол гамма-глобулина", и "противогриппозная вакцина" заканчиваются на "-ина", ничего общего между ними больше нет. Поскольку медсестре показалось, что я собирался в дальнюю поездку, она была уверена, что я должен был получить именно гамма-глобулин.

Привычка подытоживать сказанное

Как избежать подобных недоразумений? Можно перенять процедуру, практикуемую военными, т.е. требовать, чтобы вторая сторона повторяла только что сказанное вами. Представим, что в ходе переговоров с тремя представителями клиента вы предложили внести некоторые изменения в условия сделки. Заинтересовавшись вашим предложением, они просят 15-минутный перерыв для того, чтобы обсудить все между собой. Подумайте, как глупо будет, если они, не разобравшись в сути предложенных вами поправок, начнут обсуждать совсем не то. Предположим, что перед тем как они решили сделать перерыв, вы сказали следующее:

Пример

- Мне понравилось ваше предложение о совместной деятельности, и я считаю, что мы тоже должны разделить сферы ответственности вместе с обязанностями и рисками. Еще я бы хотел, чтобы мы несколько пересмотрели наши договоренности в части прибыли. Поскольку речь идет о совместной деятельности, мне кажется несправедливым, что вы платите нам только за работу, а потом сбываете всю продукцию вашим покупателям. Я считаю, нам следует делить прибыль из расчета 40/60.



- Мы немного не так это себе представляли. Я не говорю, что мы отказываемся, но вам придется подождать минут 15, пока мы обсудим это.

Они выходят в другую комнату и начинают обсуждение:

- Надо прикинуть, каким будет валовой доход.
- Валовой доход? Зачем нам это считать?
- Мы же будем делить прибыль.
- Да, но прибыль и валовой доход - не одно и то же.
- Тогда какую прибыль мы имеем в виду?

Они продолжают спорить и в итоге находят правильную интерпретацию того, что вы назвали "прибылью". Затем они высчитывают общую сумму предполагаемых поступлений и 40% от нее. Если бы их потом попросили объяснить, почему они согласились всего на 40%, они, наверное, ответили бы так:

- Их представитель предложил нам 40%.
- Это точно?
- Да, он так и сказал: "Мы должны делить прибыль из расчета 40/60".
- А кто, по его мнению, должен получать 40, и кто - 60?
- Мы получаем 40%.
- По-моему, он не так говорил.
- Именно так. Он сказал, что мы будем делить прибыль из расчета 40/60.

На самом деле вы имели в виду, что 60% прибыли должны получать они.

Вы можете избежать подобных недоразумений, если будете просить вторую сторону подытоживать сказанное вами, вы получаете возможность исправить ложное впечатление, которое, возможно, произвели ваши слова. Кроме того, слушая выводы оппонентов, вы сможете - судя по тому, как он подбирает слова, или по его манере говорить, - определить его отношение к вашему предложению, а также степень вероятности того, что оно будет принято.

Важно также помнить, что одного вашего предложения недостаточно. В дополнение к этому вы должны произвести все необходимые расчеты и продемонстрировать второй стороне, как будет реализовано ваше предложение и какую пользу оно им принесет. Аналогично, рассматривая предложение

второй стороны, требуйте, чтобы вам разъяснили, как оно работает, чтобы вы знали, чего ожидать в дальнейшем.

Тем не менее нельзя просто требовать и ничего не делать. Уточните, достигли ли вы согласия, понял ли вашу мысль представитель второй стороны и считает ли он ситуацию перспективной. Задавайте такие вопросы: "Можете ли вы пояснить, как это будет реализовано?", "Что это означает для вас в денежном выражении?", "О чём мы в итоге договорились?".

Важным приемом, облегчающим взаимопонимание сторон, является в меру интенсивное использование таких слов, как "кто", "что", "где", "когда" и "почему". Сделайте так, чтобы эти слова вошли в ваш повседневный лексикон и пользуйтесь ими всякий раз, когда вы подводите итоги любого этапа переговоров до того, как перейти к очередному пункту повестки. Убедитесь, что обе стороны в равной степени участвуют в подведении [^]итогов.

Подведение итогов в письменном виде

Смысль любых переговоров состоит в том, чтобы их участники пришли к соглашению, которое в итоге обернется подписанием контракта. Иногда стороны выдают желаемое за действительное и делают поспешные выводы. В результате они начинают ошибочно считать, что обо всем договорились. Я неоднократно наблюдал, как участники переговоров, говоря в заключение "Мы договорились по всем вопросам", очень скоро понимают, что их взгляды на договоренности и на то, что эти договоренности подразумеваются, разнятся. Отчасти это объясняется либо полным отсутствием письменных заключений, либо их недостатком. Еще одна причина подобных недоразумений — сами документы, содержащие малопонятные итоговые выводы.

В ходе любых ответственных переговоров, итогом которых должно стать подписание контракта, необходимо составлять согласованный сторонами документ, представляющий собой письменную версию их договоренностей. Подобный итоговый документ позволит избежать недопонимания и споров в будущем.

Кельл Улоф Фельдт, министр финансов Швеции (1982-1990 гг.), рассказывал, как он, вместе с премьер-министром Улофом Пальме (1969-1976 гг. и 1982-1986 гг.), отказался от документирования переговоров, проводимых ими с представителями профсоюзов. Не было составлено ни одного письменного документа в отношении принятых мер и данных обещаний. Каждая сторона соответственно трактовала устные договоренности по-своему, переговоры провалились, а уровень инфляции и зарплат в стране вышел из-под контроля. Кельл Улоф Фельдт и Улоф Пальме очень хотели продемонстрировать нации, что политика шведского правительства в отношении заработной платы, выработанная в ходе переговоров, была успешной. По этой причине они решили не заключать письменных договоров, опасаясь, что такие договоры не будут соблюдаться. Получилось так, словно высшие государственные чиновники обманывали сами себя, веря в свой успех и в то, что на переговорах было достигнуто полное согласие, хотя в действительности все было иначе.



Пытаться избежать конфликта любой ценой - ошибочное решение

Некоторые люди не переносят конфликтов и пытаются избежать их любо] ценой. Вместо того чтобы сразу приступить к наиболее трудным вопросам они всячески тянут время и ходят вокруг да около. Как следствие, им так] не удается толком разъяснить свои намерения и потребности. Все это дела ет общение с ними тяжелым и малоэффективным.

Пример

Ниже приведен разговор руководителя и работника одной небольшой ком пании Каждый июль, в течение последних двадцати лет, эта компани закрывалась на месяц, и все ее сотрудники уходили в отпуск. Работни подошел к боссу с вопросом:

- Что, если в этом году я возьму часть отпуска в сентябре?
 - Не знаю, что и сказать... мы всегда идем в отпуск в июле... Но, кроме того, я сейчас просто ничего не могу сказать.
 - Звучит обнадеживающе. Да, а вы не слышали, поступил ли заказ из Дании?
- Вскоре они говорят уже о совершенно других вещах. Проходит нескольким месяцев. В конце августа этот работник встречает своего начальника * коридоре и говорит:
- Поскольку мы какое-то время не будем видеться, я просто хоте, попрощаться перед отъездом.
 - Да, а куда вы собираетесь?
 - В Грецию.

- В Грецию? У нас там какие-то дела?
- Нет, я еду туда в отпуск на три недели.
- Три недели! Что вы такое говорите! Уехать в сентябре, когда у нас полш работы? Почему вы не взяли отпуск в июле? Вы не можете уехать сейчас
- Мы обсуждали это в начале года и договорились, что все будет нормально. Вы не можете сейчас отменить наш договор.
- Мы ни о чем не договаривались.

Назревает нешуточный конфликт. Оба одинаково удивлены и стоят на своем. Оба раздражены, и каждый считает, что прав он. Они настолько зациклены, что не могут спокойно обсуждать возникшую проблему. Так кто же все-таки прав? На самом деле и начальник, и подчиненный в ответе за произошедшее. Что же случилось тогда, в январе?

Подчиненный сформулировал свою просьбу весьма неопределенно, по скольку боялся получить отказ. Он начал с вопроса: "Что, если в этом году я возьму часть отпуска в сентябре...?". Он опасался выражаться яснее поскольку пришлось бы сказать, что ему нужно три недели. Его босс пре

красно все слышал, однако у него создалось впечатление, что работник сам в чем-то не уверен. И вместо того, чтобы выговорить подчиненному, он решил ничего не уточнять и не принимать конкретного решения, не желая обострять ситуацию. В ответ он промямлил что-то несурзное. Понять, что он имел в виду, было невозможно.

В тот момент работнику следовало бы остановиться и спросить себя: "Что же он пытался сказать? Означало ли это, что я могу поехать в отпуск в сентябре или нет?" Ему надо было добиться четкого ответа и убедиться, что они поняли друг друга правильно. Работник мог бы сказать: "Так мы договорились, что я смогу..." В свою очередь босс не должен был позволять ему сменить тему и начать разговор о заказе из Дании. Ему следовало бы остановить подчиненного, спросив его:

- Мы прояснили ситуацию с вашим отпуском? -Да.
- На чем мы остановились?

Здесь он должен был заставить подчиненного повторить то, о чем они договорились. Поскольку они в действительности так ни о чем не договорились, оба сразу бы поняли, что между ними возникает недопонимание. Вместо того чтобы откладывать неприятные объяснения, тем самым провоцируя обострение конфликта в будущем, им следовало бы откровенно обсудить то, к чему они пришли и найти взаимоприемлемое решение.

Использование вспомогательных средств для представления информации

Несмотря на то что обстановка, в которой проходит большинство переговоров, позволяет использовать всевозможные вспомогательные средства для представления информации - такие, как проекционный аппарат, проектор для слайдов, белую доску, бумагу, карандаши и т.п., - мы очень редко прибегаем к их помощи. Многие участники переговоров просто сидят в своих креслах и разговаривают, пытаясь пояснить все на словах, даже в тех случаях, когда в ход идут большие цифры и сложные многоступенчатые вычисления. Без наглядных пособий представление такого рода материала может быть весьма затруднено.

Исследования показывают, что использование фотографий, диаграмм, списков ключевых слов и прочих визуальных средств позволяет усвоить вдвое больше информации, чем это возможно в ходе исключительно устной презентации. Если вы прослушаете прогноз погоды по радио, охватывающий большую географическую зону, то через некоторое время вы, скорее всего, вспомните только информацию, относящуюся непосредственно к вашему региону. Посмотрев такой же прогноз по телевизору, в котором рассказ диктора будет сопровождаться показом соответствующих карт и схем, вы вспомните гораздо больше.



Учитесь правильно представлять негативную информацию

Очень важно научиться как можно точнее и понятнее выражать свои мысли. Для этого вам нужно фокусировать внимание не только на том, что вы говорите, но и как вы это говорите. Вы должны постоянно следить за реакцией собеседника, чтобы знать, понимает ли он вас. Кроме того, вы должны быть уверены, что он правильно интерпретирует ваши слова и при необходимости подстроиться под него. Открытость и честность - когда они уместны - приносят свои плоды. Важно то, как будет проходить ваше общение в дальнейшем, -если информация, которой вы собираетесь поделиться, негативна по своей сути, она может быть воспринята как угроза, в

результате чего вторая сторона откажется продолжать переговоры. Ваш собеседник может повести себя по-разному - в частности, уйдет в глухую защиту, просто не слушая, что вы говорите. Вы рискуете еще больше, если будете спешить с неприятными новостями или сообщите их без должной подготовки. В таких случаях лучше всего начать издалека, подготовив собеседника так, чтобы он смог, по возможности, оценить ситуацию так, как вы ее сами видите.

Пример

Муж возвращается домой после посещения мебельного магазина:

"Я видел отличный диван. Он прекрасно подойдет в нашу гостиную, да и старый уже давно пора выбросить. Я принес рекламный проспект -взгляни, какой замечательный диван".

Ответ может быть таким: "Но он стоит 3 500 долларов. Мы не можем себе позволить выбросить на это такие деньги".

Можете представить, что начнется после этого.

Тем не менее супруга могла выбрать и другой подход: "Да, диван замечательный. Правда, знаешь, что мы сегодня получили с почтой? Извещение из банка, в котором сообщается, что нам придется платить по кредиту на 1,5% больше. А это еще 2 250 долларов в год".

- Так ты думаешь, что мы не осилим эту покупку?

- Наверное, сможем, если удастся сэкономить на чем-то другом.

Что еще мешает эффективному общению

Невозможно перечислить все без исключения проблемы, препятствующие конструктивному общению, с которыми вы можете столкнуться в ходе переговоров. Тем не менее стоит отметить хотя бы некоторые из них:

Язык жестов собеседника расходится с тем, что он произносит. • Общение с представителем другой культуры.

Общение в условиях нехватки времени.

Представители сторон не считают, что могут общаться как равный с равным.

Использование определенной тактики с целью манипулирования собеседником или создания у него чувства неуверенности.

Навыки общения: подведение итогов

Избегайте одностороннего общения.

Задавайте вопросы и подытоживайте сказанное. Добивайтесь четких ответов на ваши вопросы.

Убедитесь, что вы достигли соглашения и уточните предмет соглашения.

Обеспечьте вторую сторону информацией, необходимой для успеха переговоров. Помните, что вы можете рассчитывать на открытое общение с второй стороной, только если будете достаточно откровенны сами. Выслушивайте оппонента. Помните, что конструктивные доводы будут наиболее эффективными, когда они напрямую связаны с нуждами и интересами второй стороны.

Учтите, что, если вторая сторона вас не понимает, виноваты вы сами. Не считайте, что вы заранее знаете, что хочет вам сказать участник переговоров. Не нужно "видеть" и "слышать" то, что вы хотели бы увидеть и услышать.

Просите вторую сторону подводить итоги сказанного вами, чтобы избежать непонимания.

Подготовьте совместное резюме в письменном виде, в которое будут включены все наиболее важные соглашения.

Не забывайте как можно чаще спрашивать кто, что, где, когда, почему и как.

Учтесь ясно выражать свои мысли.

Используйте наглядные пособия как вспомогательные средства представления информации.

Учтесь правильно представлять негативную информацию, предварительно подготовив вторую сторону.



Оценка собственной позиции на переговорах

Предположим, с некоторых пор вас уже не устраивает зарплата. Вы знаете, что играете в своей компании довольно важную роль, и другие фирмы готовы взять вас на работу на более выгодных условиях. Вы идете к боссу и говорите:

Пример

- Мне только что предложили работу в другой компании. Вообще-то, я не хотел бы уходить, но они дают 3 750 долларов в месяц вместо 3 000, которые я получаю здесь. Трудно отказаться от дополнительных 750 долларов в месяц. Что вы мне посоветуете?

- Соглашайтесь, - отвечает он. - Можете сдавать дела и уходить в конце месяца.

Этот урок стоит усвоить. Не нужно переоценивать прочность своей позиции на любых переговорах. Скорее всего, приоритеты босса отличаются от ваших. Ему приходится учитывать тот факт, что любая его договоренность с вами создаст прецедент. Никогда не делайте начальству ультиматум такого рода, если у вас на самом деле нет на примете хорошего варианта.

Пример

Представим, что департамент дорожного строительства планирует проложить новое шоссе, которое пройдет через принадлежащий вам участок. Разумеется, они хотели бы выкупить этот участок. Вы против строительства, но вас никто не слушает. В итоге вы понимаете, что вам не удастся помешать ни самому строительству, ни тому, что дорога пройдет через вашу собственность. Вы отстаивали свою позицию как могли, и чиновники департамента начали терять терпение. Они грозят обратиться в суд, и дело может закончиться конфискацией вашей собственности. Конечно, вы хотели бы избежать этого, поскольку не уверены, во что это разбирательство выльется, однако чувствуете, что правительство и его бюрократы злоупотребляют своим положением.

Вы спрашиваете себя, нет ли у вас каких-нибудь скрытых возможностей. Понятно, что дело о конфискации влетит департаменту в приличную сумму. В дополнение к судебным издержкам, они потеряют много времени, пока дело будет рассмотрено. Задержка строительства обернется дополнительными расходами. Таким образом, вы приходите, как вам кажется, к логичному заключению: вместо того чтобы начинать тяжбу, департаменту проще договориться с вами "полюбовно" и на этом сэкономить. Вы,



в свою очередь, будучи не в силах помешать прокладке шоссе через ваш участок, можете попытаться хотя бы заработать на этом

Тем не менее чиновники департамента могут смотреть на этот вариант совершенно по-другому. Что будет, если они действительно договорятся с вами и выплатят вам большую компенсацию? Это может заставить остальных собственников, попавших в аналогичную ситуацию, взять на вооружение туже самую стратегию затягивания времени

Как департамент может воспрепятствовать этому? Чтобы предостеречь собственников остальных участков от подобных шагов, они могут пообещать щедрую компенсацию только тем, кто согласился на их требования сразу

Таким образом, ваша позиция далеко не всегда оказывается такой прочной, какой она вам представляется

Роль психологической составляющей человеческого общения

Зачастую подписание контракта зависит не столько от таких рациональных факторов, как цена или параметры, а от психологической составляющей человеческого общения. Опытные переговорщики всегда подчеркивают особое значение личных взаимоотношений. Именно поэтому, вступая с кем-то в деловые отношения, вам следует как можно больше узнать о нем -хотя бы для того, чтобы понять, что это за человек. От того, насколько доверительные отношения сложатся между вами, будет зависеть и перспектива вашего делового сотрудничества.

Социальные отношения регулируются не только законодательством, но и неписанными правилами, которые глубоко заложены в личностной культуре человека. Корпоративная культура некоторых компаний не прощает даже случайных оплошностей социального плана, в то время как в других отношение к промахам такого рода более терпимое.

Эмоциональные сигналы

Книга известного РК-специалиста Марка Маккормака Шаг ТНey Боп'1 TeacH Уои аг Нагъагб, Визшэз 8скоо1 посвящена практически одной-единственной теме - как наладить хорошие межличностные отношения в бизнесе. В этом смысле качество взаимоотношений во многом определяется сигналами, которыми обмениваются деловые партнеры.

Такие сигналы несут в себе различные смысловые послания. Они могут сказать вашим собеседникам многое о том, какие цели вы преследуете: информировать, повлиять, произвести впечатление, манипулировать, протестовать и т.д. Некоторые из этих сигналов посылаются вполне сознательно, некоторые произвольно или вообще без вашего ведома. Сторона, принимающая сигналы, обычно понимает какую-то их часть, в то время как многие из них интерпретируются либо неправильно, либо не воспринимаются вовсе. В значительной мере

взаимодействие двух человек основано на обмене эмоциональными сигналами, каждый из которых является отражением какой-либо эмоциональной реакции. Когда такой обмен теряет качество и динамику, позволяющие людям настраиваться на одну волну, их общение перестает быть эффективным. Общение затрудняется и в тех случаях, когда исходящие сигналы практически не поддаются пониманию, понимаются неправильно или не сразу вызывают ответную реакцию.

Случай неадекватной реакции на эмоциональные сигналы

Когда обмен эмоциональными сигналами между двумя людьми становится особенно интенсивным, он может повлиять на одного из собеседников так сильно, что тот окажется не в состоянии принимать рациональные решения. Если эти сигналы позитивны, собеседники могут попасть в ситуацию, которая покажется одному или обоим исключительно благоприятной, в результате чего их решения будут основываться на чувствах, а не на фактах.

Иллюстрацией такой ситуации могут служить переговоры, прошедшие 1 января 1986 года в Швеции между П.Г.Гилленхаммаром, возглавлявшим концерн Уолто, и Рефаатом Эль-Сайдом, египетским бизнесменом, за год до того купившим у Авгга, крупной фармацевтической компании Швеции, Регтепга - производителя пенициллина. Поскольку Уолто уже была главным акционером шведской компании Рпагтасга, сделка между Уолто и еще одной фармацевтической фирмой не выглядела чем-то необычным. За год, в течение которого Эль-Сайд управляем Регтепга, акции компании буквально взлетели, войдя в число 16 пакетов ценных бумаг с наиболее высокими котировками на шведской фондовой бирже. Переговоры между Уолто и Регтепга прошли необычайно быстро, и, к всеобщему удивлению общественности, закончились подписанием контракта. Гилленхаммар назвал это событием десятилетия в деловом мире Швеции. Он пояснил скорость, с которой были проведены переговоры, следующими словами: "Такие вещи должны делаться очень быстро, если обе стороны чувствуют, что их мысли и идеи совпадают". Когда появились сведения о последствиях этой сделки, стало ясно, почему все происходило так быстро. Эль-Сайд блефовал, а Регтепга рухнула, как карточный домик. Сделка с Регтепга обошлась Уолто примерно в 3 125 000 долларов, а Эль-Сайд был приговорен к шестимесячному тюремному заключению. Акции Регтепга упали до десятой доли их прежней стоимости.

В своей книге А1во ШИН РееИпдз, вышедшей в издательстве Воптегз в 1991 году, Гилленхаммар прокомментировал сделку с Регтепга. Он предварил главу, посвященную этой теме, следующим введением: "Моя жена частенько называла меня наивным и говорила, что я делаю тысячу ошибок... Возможно, это так. Возможно, я наивный и наверняка импульсивный человек. Если мне попадается идея, которая меня очаровывает, я отдаюсь ей полностью... Сделка с Регтепга... не была такой уж поспешной, как многие говорили... Мы были готовы к структурным переменам в этой области к тому времени, когда появился Эль-Сайд. Мы знали о его детице только то, что имелось в открытых источниках. НапиеИГапкеп (крупный шведский банк) помог нам прояснить некоторые детали... Мы стали одной из многочисленных жертв, хотя это не умаляет нашей вины - нам следовало бы больше полагаться на собственные заключения... Впервые я встретил Эль-Сайда в конце 1986 года. Мне очень понравился его план... Уолто должна была стать одним из основных совладельцев новой компании, а в конечном счете и вовсе выйти на передний план. Идея была замечательной. Вскоре мы встретились снова... Организация сделки была простой и понятной..."

Нас ненавязчиво поторапливали, говоря, что это проект плана... Не успели просохнуть чернила на подписанном нами договоре об общих принципах, как уже наметился раскол... Начали поговаривать, что он не тот, за кого себя выдает... Я все еще был готов верить всему, что он говорил... На следующий день стало ясно, что он нас обманывал... Когда такое происходит, у вас открываются глаза и вы начинаете относиться ко всему гораздо осторожнее.

Стиль одежды

Ваш стиль в одежде может рассказать о многом. В широком смысле - к этому также относятся ваши часы, ваш портфель и ваш автомобиль. Одежда указывает на социальную группу, к которой вы принадлежите, и на ваше экономическое положение. Она посыпает сигналы, которые воспринимаются как показатели ваших личностных качеств — неряшливости, аккуратности, организованности, экстравагантности, скромности, восприимчивости, безразличия, точности, элегантности и т.п.

Консультанты, обучающие людей умению создавать собственный позитивный имидж, пользуются сегодня большим спросом. Это объясняется тем, что многие оставляют о себе негативное впечатление, посыпая окружающим неверные сигналы, многие из которых относятся к их внешности.

Так почему же одежда так важна? Выбирая определенный стиль в одежде, вы посыпаете окружающим некий сигнал, который является частью языка общения. Ваша одежда говорит окружающим о том, насколько вы преуспели в жизни, а также свидетельствует о вашем отношении к социальным нормам и условиям. Мы можем либо принимать существующие нормы, либо демонстративно отвергать их. Последнее в основном относится к смене одной униформы на другую, и в этом смысле человек все равно будет выглядеть так же официально, как прежде. Одни правила этикета просто сменяются другими. Новые, хотя и не утвержденные официально в письменном виде, могут быть более строгими. Как бы там ни было, если вы отрицаете общепринятые нормы, вы рискуете быть непонятым.

Язык жестов

Многие сигналы, посредством которых вы передаете окружающим какую-либо информацию о себе, являются в некотором роде языком жестов. Такие сигналы могут производить как негативное, так и позитивное впечатление. В наших силах избежать определенных негативных сигналов - таких, как вялое рукопожатие, бегающий взгляд, сутулость, невнятная речь, неприятный запах и т.п. Список позитивных и негативных сигналов можно продолжать до бесконечности. Стюардесс скандинавских авиалиний 5A5 учат смотреть пассажиру в глаза, обращаться к нему по имени и слегка касаться его руки, если они хотят привлечь к себе внимание. Такие сигналы и жесты придают общению оттенок личного отношения, что помогает составить бо-тпр благоприятное впечатление о компании в целом.

Все люди разные - включая вас и других

Не нужно обманывать себя, думая, что вы можете изменить другого человека. Единственный, кого вы действительно можете изменить, если приложите достаточно усилий, - вы сами. И даже это возможно не сразу. Для того чтобы стать искушенным переговорщиком, вам не обязательно лезть из кожи вон, меняя свое поведение или выдавая себя за другого человека. Искусственно созданный вами имидж рано или поздно выдаст себя, и в большинстве случаев эффект будет противоположный тому, на который вы рассчитывали. Попытайтесь взглянуть на происходящее за столом переговоров глазами других участников. Спросите себя, какие из ваших качеств и характеристик видны остальным и насколько хорошее или плохое впечатление они производят.

То, что благоприятствует психологическому климату общения в одной группе людей, может произвести прямо противоположный эффект в другой. Поскольку какие-то ваши черты или особенности поведения могут как положительно, так и отрицательно влиять на ход переговоров, будьте очень внимательны в этом отношении и не ведите себя самодовольно. Попытайтесь определить, какие сигналы, посыпаемые вами окружающим или отдельным индивидуумам, вызывают у них положительную реакцию, а какие — отрицательную.

Навыки общения и восприимчивость к нуждам и интересам других - очень важное условие. Вы должны принимать людей такими, как есть, уважать их и относиться к ним так, как вы бы хотели, чтобы они относились к вам. Все это поможет вам избежать ненужных конфликтов.

Умеете ли вы слушать? Действительно ли вы слушаете собеседника или просто нетерпеливо ждете своей очереди высказаться? Если вы дадите понять собеседнику, что внимательно слушаете и понимаете его, это заставит его ответить вам тем же.

Достаточно ли вы знаете о личных интересах, идеях, взглядах, семейных отношениях и культурных особенностях ваших партнеров по бизнесу, чтобы не допустить оплошностей в разговоре с ними? Информацию такого рода получить непросто. У каждого есть свои границы, за которые другие не допускаются. Одни предпочитают держаться на расстоянии, другие могут говорить о себе более или менее откровенно. Как бы там ни было, помните, что любые попытки форсировать события обернутся только лишними проблемами.

Будьте готовы вести "светскую беседу"

Стремление как можно быстрее перейти к делу - не всегда самая оптимальная стратегия ведения переговоров. Если вы совсем не знакомы с представителем второй стороны, попытайтесь сначала узнать его получше. Важно, чтобы между вами установились доверительные отношения, а ваш собеседник чувствовал себя непринужденно и оставался в хорошем расположении.

Люди, сидящие за столом переговоров, должны уделить некоторое время беседе на общие темы. Это могут быть местные новости, события национального или глобального масштаба, рассказы о себе - все, что может представлять интерес для присутствующих. Кроме того, у них должны быть какие-нибудь напитки и закуски, чтобы они могли чувствовать себя как дома. Шведский дипломат Гуннар Ярринг сказал в одном интервью: "Искушенный дипломат должен обладать двумя качествами. Во-первых, это умение поддерживать беседу, бесконечно говоря о погоде. Во-вторых,

умение поддерживать беседу, не произнося ни слова".

Несомненно, вы должны в итоге перейти к делу, однако в большинстве случаев лучше начинать, не торопясь.

Не останавливайтесь на достигнутом

Как мы уже говорили, переговоры представляют собой некое подобие игры, в которую время от времени приходится играть каждому. Любой участник переговоров и любая задача, которую ему предстоит решить, уникальны. Ваши личные качества и убеждения станут важными инструментами, которые помогут вам найти правильные решения. Если вам к тому же нравится и сам процесс переговоров, тем лучше для вас.

Я искренне надеюсь, что мой личный опыт, которым я делился с вами на страницах этой книги, поможет вам стать умелым переговорщиком. Тем не менее одного этого недостаточно. Нужен тренинг и практика, и лучше всего получать и то, и другое, как можно чаще участвуя в переговорах, каждый раз усваивая новые и новые уроки. С течением времени у вас наберется достаточно навыков и уверенности, чтобы принимать смелые решения и добиваться своего.

Не останавливайтесь на достигнутом, и вы станете искушенным переговорщиком. Желаю вам успеха!

У сучасному б1знес1 ведения переговорш займає особливі міоце Вони є невід'ємною частиною нашого повсякденного життя Автор книжки наводить практичн1 поради щодо технології ведення переговорш, описує переговори з точки зору продавця І покупця, знайомить читачів з мистецтвом ведення переговор1в, коли у виграш! залишаються вс1 Це видання допоможе не лише тим, хто веде переговори, але й тим, хто вщіповщає за 1хню гидготувку І проведення

Науково-популярне видання 1вар Унт

Мистецтво ведення переговор1в

Покровське керництво / технології проведення комерційних переговор/в

Рос/йською мовою

Переклад С В Шарпай, техничний редактор С В Запольська, редактор О П Мотор/на, верстка та дизайн обкладинки Н В Сидorenko.

ТОВ "Баланс-Клуб", 49070, Україна, Дніпропетровськ, вул Серова, 4

Свідоцтво ДК № 39 від 24 04 2000 р

Підписано до друку 17 09 04 р Формат 70 x 100 1/16 Умовн-друк арк 12,35.

Наклад 2 000 прим Замовлення № 708

I

Друк I кольороподм друкарн/ ТОВ "Баланс-Клуб"

49008 Україна, Дніпропетровськ, про/зд Верстатобуд/вний, 4.

Тел (056) 370-44-25 Е-та\l oH1ce@Ba1apce бр ia

Текст взят с психологического сайта <http://www.myword.ru>