Книга переговорщика. Гениальное руководство для успешных сделок

Автор:
Стив Гейтс

Книга переговорщика. Гениальное руководство для успешных сделок

Стив Гейтс

Бизнес. Лучший мировой опыт

Каждый день мы ведем переговоры. Не только для заключения сделок с компаниями. Мы договариваемся с коллегами, друзьями и родственниками. Но ведем ли мы эти переговоры успешно? Автор предлагает найти ответ на этот вопрос. «Книга переговорщика» даст вам полное представление о том, как ведутся современные переговоры. Как и о чем говорят люди. Что им нужно. Как от переговоров по телефону мы перешли к видеоконференциям и онлайн-аукционам и что с этим делать.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Стив Гейтс

Книга переговорщика. Гениальное руководство для успешных сделок

Steve Gates

The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating

© 2016 Steve Gates

© Перевод. М. Хорошилова, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

* * *

«Последняя книга Стива является важным инструментом развития для всех наших торговых партнеров».

Джон МакГинти, директор по работе с клиентами в NestlePurina

«Я прочитала эту книгу дважды: до участия в тренинге «Квалифицированный переговорщик» (чтобы познакомиться с концепцией) и после возвращения с обучения (чтобы еще раз закрепить материал). Тем не менее, каждый раз перед ответственными переговорами я обращаюсь к той или иной главе, чтобы освежить в памяти инструменты и эффективные тактики. Книга уникальна тем, что помимо концентрированного опыта успешных переговорщиков содержит в себе мотивацию на достижение наилучших результатов и победу, прежде всего, над собой».

Татьяна Кожевникова, директор по управлению персоналом в организационном комитете Чемпионата мира по футболу FIFA 2018

«Переговоры – это не удел только коммерсантов. Мы находимся в них с утра до вечера в разных бытовых ситуациях. Эта книга – очень практичное и системное руководство, помогающее договариваться не только, как принято считать, с поставщиками или заказчиками услуг, но и в близком кругу – с детьми, коллегами и партнерами».

Кирилл Обух, вице-президент по маркетингу. ООО «Мэйл.ру Груп»

«Переговоры – это одна из ключевых компетенций, развитию которой должно уделяться внимание во всех функциях, не только для отделов продаж, но для всех вовлеченных в процесс взаимодействия с клиентами. Книга объясняет процесс в целом, и формирует переговорные навыки и развивает коммерческие компетенции, которые играют ключевую роль в построении кросс функциональной модели партнерства с клиентами. Руководствуясь данным подходом, качественно и должным образом отрабатывая все шаги, мы выявляем истинные потребности наших клиентов, формируем взаимовыгодные предложения и сближаем наши позиции для достижения обоюдовыгодного «win – win» соглашения».

Радомир Паунич, директор по работе с ключевыми клиентами по стране Coca-Cola HBC Россия

«Как часто вы сталкивались с тем, что, находясь на пороге крупной сделки, сомневались и не знали какое решение принять? Усомниться – значит утратить переговорную силу. Эта потрясающая книга позволит побороть сомнения, из-за которых мы многое упускаем, даже не попробовав получить».

Владислав Бахтенко, «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг», Вице-президент по развитию и внедрению коммерческой стратегии

«Это именно то, что я искал. Грамотное и прагматичное руководство к пониманию и развитию ваших навыков ведения переговоров в динамичном и непростом мире».

Клэр Лэнихэн, глава по взаимодействию трейдера и поставщика в Asda Walmart

«Книга переговорщика включает в себя интересные обновленные примеры из реальной жизни. Стив и его команда из компании Gap Partnership за последние десять лет обучили более сотни руководителей моей компании и помогли принести миллионы долларов. Метод переговоров, основанный на сотрудничестве и описанный в данной книге, помогает достигнуть соглашения, которое не только приводит к получению ценности для всех вовлеченных

сторон, но и улучшает отношения. Он подчеркивает психологические и поведенческие аспекты участника переговоров, что является одним из наиболее важных факторов в успешных переговорах. Я надеюсь, что эта книга вдохновит читателей постоянно практиковаться и тренироваться для того, чтобы стать «квалифицированным переговорщиком».

Джон Лим, генеральный директор цепи поставок и закупок Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока и Африки в Cocono Phillips

«Увлекательное, пошаговое руководство по ведению успешных переговоров. Будучи важным для профессионалов в сфере бизнеса, оно предлагает универсальные методы переговоров «с использованием циферблата», активно сопровождаемые понятными примерами. Очень практично».

Петр Малита, директор по развитию персонала подразделения продаж в Coca-Cola HBC

«Это логично! Если вы полностью вольетесь в то, о чем говорит Стив, вы должны почувствовать уверенность и точно быть убеждены в положительном исходе ваших переговоров еще до того, как зайдете в комнату!»

Саймон Дункан, директор по внешним связям в House of Fraser

«Концепции и рамки, представленные в этой книге, имеют неоценимое значение для подготовки и реализации вашей стратегии ведения переговоров. Этот «проект» переговоров обеспечит читателей всеми возможностями для заключения долгосрочных стабильных соглашений со своими торговыми партнерами».

Мартин Портер, управляющий директор по продажам в Heineken

Вступление

Поздравляем! У вас в руках первое русскоязычное издание «Книги переговорщика» – «Библии в мире переговоров».

Написанная Стивом Гейтсом, основателем компании переговорщиков-практиков The Gap Partnership, безусловным глобальным лидером в мире обучения и практического консультирования в коммерческих переговорах, эта книга познакомит вас с основными принципами ведения эффективных переговоров.

При этом вы сможете применить данные принципы в любых переговорах, будь то на работе, в семье и в личных взаимоотношениях или в любых иных сферах человеческой деятельности. Ведь прелесть переговоров в том, что их всегда ведут люди. И, действительно, задумайтесь: компании не ведут переговоры с компаниями, так же как и государства не ведут переговоры с государствами, – люди ведут переговоры с людьми. Даже в эпоху роботизации и «цифровизации» многих сфер деятельности человека окончательное решение в любых сложных ситуациях принимает человек. И именно на людях, а точнее на поведении людей, уместном или неуместном в зависимости от переговорной ситуации, и фокусируется автор в данной книге.

Одна из основ метода ведения переговоров согласно школе The Gap Partnership – «Циферблат переговорщика». Это «компас» в мире переговоров, позволяющий ориентироваться во всем их многообразии и определять, какой тип поведения уместен или неуместен в каждой из переговорных ситуаций.

Отдельного внимания заслуживает раздел, в котором рассматриваются различные тактики (кто-то называет некоторые из них «грязными трюками»), часто применяемые в переговорах. Многие из рассматриваемых тактик применяются переговорщиками на интуитивном уровне: здесь же вы получите их в структурированном виде, с примерами из практики и с рекомендациями о том, как «работать» с каждой из тактик. И сможете сразу распознать любую тактику, если она применяется к вам, и затем принять осознанное решение, как ей противодействовать или, если сочтете это уместным, как самим воспользоваться той или иной тактикой.

«Книга переговорщика» позволит вам стать более успешным переговорщиком, если вы того захотите сами, и поможет вам начать (или продолжить) увлекательное и бесконечное путешествие в мир переговоров.

Желающим углубить свои знания и отточить практические навыки в области переговоров или решить любой «сложный переговорный кейс» – добро пожаловать к нам в The Gap Partnership: мы выслушаем вас и предложим решение. Немного более о нас вы сможете прочитать в завершающем разделе книги.

Увлекательного вам путешествия!

Петр Свиридов

Руководитель подразделения The Gap Partnership в России

Об авторе

Стив Гейтс является основателем и генеральным директором The Gap Partnership, компании, занимающей ведущие позиции в сфере консалтинга по переговорам в мире. С 1997 года Стив консультирует и поддерживает всемирные корпорации из различных секторов деятельности, которые сталкиваются с проблемой оптимизации ценности в их многочисленных и разнообразных переговорах. Его увлеченность коммерцией, капитализмом и психологией продолжает вдохновлять его инновационное чутье и страсть к более глубокому пониманию искусства и науки переговоров. Его домом остается Великобритания.

Благодарность

Я бы хотел поблагодарить исключительную команду переговорщиков из компании The Gap Partnership, с которой я разделил богатый опыт и черпал так много вдохновения. Они посвятили свою жизнь продвижению переговорных возможностей на новый уровень, что позволило мне написать эти заметки квалифицированного переговорщика – философию, основанную на проблемах, возникающих у людей при ведении переговоров в наши дни, которую все они

помогли воплотить в жизнь и которая ежедневно вдохновляет наших клиентов по всему миру.

Предисловие

Так и знал, что найду вас здесь. Удивлены? А должны быть. Переговоры обладают основополагающим значением для вашей жизни и для того, как вы распределяете, создаете, отстаиваете, решаете и даже управляете чем-либо ценным. Они играют центральную роль в жизнеспособности каждой компании, даже некоммерческих организаций. Они положили конец войнам, избавили нас от истерик наших детей перед сном, помогли избежать миллионов судебных дел и, вероятно, спасли несколько браков. Именно так вы справляетесь с разногласиями и формируете договоренности, основанные на взаимоприемлемых условиях. Переговоры могут представлять собой разницу между жизнеспособностью и неплатежеспособностью, прибылью и убытком, ростом или упадком; такова сила исхода переговоров.

Великие переговорщики часто остаются в тени. Они не заинтересованы в победе или славе. Они обладают таким складом ума, который сосредоточен на тяжелой работе по выстраиванию возможных соглашений и защите этой работы с помощью последующей необходимой конфиденциальности. Однако великие переговорщики (и, может быть, вы) признают, что возврат на инвестиции в виде затраченного времени – значителен. Возможно, он выражается во взаимоотношениях, сэкономленном времени, снижении риска, заработанной прибыли или даже разрешенных дилеммах. Ни один из каких-либо других навыков не обладает такой ценностью в обмен на грамотное исполнение.

Второе издание нацелено на предоставление современного, актуального руководства о том, как вести переговоры в сегодняшнем мире. Я намерен дать вам представление о процессе переговоров с точки зрения практикующего переговорщика. Оно не содержит каких-либо конкретных указаний, но нацелено на то, чтобы помочь вам заключать более выгодные сделки, зная, что именно вы несете ответственность за принятие решений, основанных на ваших собственных суждениях. Количества времени, фактически затрачиваемого людьми на переговоры, в контексте всей работы очень мало, и все же последствия их поведения во время переговоров часто будут определяющим

фактором их успешности. Искусство и наука переговоров – это диалог, на который влияют культура, постоянно меняющиеся обстоятельства, ожидания, способности и личные взаимоотношения. Квалифицированный переговорщик – это человек, который обладает навыками и настроем поступать в соответствии с обстоятельствами, а также способностями для максимизации потенциала каждых переговоров.

Зачем нужно второе издание? Ну, за последнее десятилетие мало что изменилось в процессе ведения переговоров компаниями и людьми. Тем не менее кардинально изменилось то, что именно они обсуждают, а также стоимость времени, риска, удобства, информации с появлением преимуществ использования технологий в нашей жизни. Я по-новому взглянул на некоторые из этих соглашений и на то, как в некоторых отраслях доступ к информации стал столь же ценным, как и условия оплаты, или время реагирования стало столь же важным, как и срок действия договора. Благодаря технологиям меняются возможности, ожидания, предметы торговли, что способствует формированию нового набора переменных, фигурирующих во всех типах соглашений. Все больше переговоров проводятся с использованием различных видов коммуникации. К существующим в прошлом встречам, переговорам по телефону или электронной почте добавились видеоконференции с мобильного телефона, доступ в конференц-залы из любой точки мира, электронные торговые площадки, онлайн-аукционы и так далее.

Однако способности квалифицированного переговорщика остаются прежними. Эти люди уравновешены в своем мышлении, контролируют свое эго и сосредоточены на понимании интересов и приоритетов другой стороны. В своем подходе они похожи на хамелеонов, – они знают, как стать тем, кем нужно, в зависимости от обстоятельств, при этом они сознательно подавляют общепринятые личные ценности. Их способность считывать ситуации, выделять время на подготовку и обстоятельно подходить к обдумыванию вопросов на повестке и в то же время следить за динамикой отношений помогает им с уверенностью проводить переговоры. Более того, они скорее сосредоточены на потенциале сделки, а не на попытке выиграть, поскольку они знают, что конкурентное поведение только спровоцирует конфликт, что, как правило, непродуктивно (если только не используется как прием для достижения конкретной цели).

Применение таких навыков может привести к наиболее благоприятному результату, в то же время оно сопряжено с высоким уровнем психологического

напряжения. Стоит ли удивляться тому, что предоставление стандарта, который всем помогает вести переговоры более эффективно, в прошлом оказался для многих такой непосильной задачей? Тем не менее простые правила, упреждающее планирование, и ясное состояние осознанной компетентности могут обеспечить значительное улучшение в ваших достижениях.

Так что же я подразумеваю под стандартом? Книга переговорщика охватывает черты и поведение, присущие квалифицированному переговорщику. Я использую слово «квалифицированный», а не «успешный», ибо кто мы такие, чтобы судить, насколько успешными получились ваши переговоры? Мы никогда этого не узнаем. К стандарту также относится модель циферблата, которая позволяет дифференцировать диапазон способов ведения переговоров в динамичных условиях рыночного капитализма. Более того, важно отметить, что стандарт также признает то, что наравне с концепцией власти, процессом и поведением на ваши результаты также влияют и психология, самодисциплина и человеческое взаимодействие, формирующие собой основу. Стандарт нужен не для ограничений, а для того, чтобы расширить ваши возможности квалифицированного переговорщика для ведения переговоров относительно того, что возможно… учитывая те перспективы, которые вам предлагаются.

Опыт, который я получил в результате практического участия в переговорах с рядом крупнейших корпораций планеты, включая P&G, Walmart, Morgan Stanley, Nestle, GE и Vodafone, помог мне представить этот проект о стандарте, который был принят в деловом мире. Мне также выпала честь работать с десятками высококвалифицированных специалистов в The Gap Partnership, которые вели переговоры, консультировали и развивали сотни таких организаций по всему миру. Именно этот опыт помог нам выявить то, что наши клиенты стали называть «стандартом» ведения переговоров.

Я собираюсь поделиться с вами способом мышления, поведения и выполнения, используя для всего этого стандарт. Здесь нет магической формулы или волшебной палочки, но есть принципы, которые помогут вам заключить соглашения с другими людьми, которые не всегда видят мир так, как видите его вы. Эта книга рассказывает о том, как вам достичь больше ценности от каждого соглашения, в котором вы участвуете, о понимании того, что нужно делать, когда нужно делать, и, самое главное, она даст вам вдохновение это делать.

Глава 1. Считаете, что умеете вести переговоры?

«То, о чем мы уже знаем, часто мешает нашему обучению».

Клод Бернар

Что же такое переговоры?

Переговоры – это необходимость, процесс и искусство. Они вызывают сложные чувства, которых многие стремятся избежать, тем не менее это является основой того, как происходит и ведется бизнес миллионы раз в день по всему миру. Если вы можете контролировать себя, свои ценности и предубеждения, свою потребность в справедливости, а также ваше эго, вы можете начать претворять в жизнь в ходе своих переговоров наилучшие возможные результаты. Самая большая трудность здесь заключается не в том, как научить вас тому, чтобы вы стали лучшим переговорщиком, а в том, как побудить вас изменить ваше представление о переговорах и о себе. Судя по множеству тысяч семинаров по ведению переговоров, которые я проводил в The Gap Partnership, самым большим изменением, которое я наблюдаю в клиентах, является самоанализ. Изучение переговоров – это тренировка в самоанализе, потому что понимание самого себя и того, какое влияние на вас могут оказать переговоры, позволяет вам приспособиться к сопутствующему давлению, дилеммам и стрессу. Самоанализ помогает нам распознать, почему мы делаем то, что делаем, и как это влияет на результаты. Более того, он помогает нам адаптировать подход и стиль поведения в соответствии с каждым процессом переговоров, а не пытаться сделать так, чтобы один подход применялся в любой ситуации просто потому, что он соответствует нашему личному стилю.

Зачем вести переговоры?

То, что по всему можно договориться, не означает, что по всему нужно договариваться. Всегда нужно принимать во внимание ценность вашего времени относительно потенциальной выгоды, которую можно достичь в ходе переговоров. Зачем тратить 10 минут на переговоры о стоимости блокнота за 10

долларов, если ваша обычная заработная плата составляет 100 долларов за час? Таким образом, вы можете сэкономить 2 доллара – это 20 центов в минуту! Однако если на кону стоит ваша новая машина и экономия 5 % может равняться 1500 долларов, то, вероятно, стоит потратить на это время.

Будут иметь место ситуации, связанные с более важными решениями, в которых вы будете взаимозависимы, и в то же время придерживаться различных взглядов. Когда соглашение нуждается в проработке, эффективные переговоры могут помочь найти не просто решение, а то, которое вы оба захотите осуществить.

Целевой показатель по объему продаж — этот термин используется для определения уровня, на котором применяются такие преимущества, как ценообразование, скидки, доставка или другие услуги.

Нет другого набора навыков, который мог бы оказать такое непосредственное и измеримое влияние на ваш конечный результат, как переговоры. Небольшое изменение относительно условий оплаты, спецификации, целевого показателя по объему продаж или даже даты поставки повлияет на стоимость или рентабельность соглашения. Понимание последствий таких шагов и ценности для вас с самого начала объясняет, почему планирование является основой для эффективных переговоров. Умение наращивать ценность соглашения путем обмена против различных интересов, ценностей и приоритетов – это и есть переговоры. В контексте бизнеса они известны как навык максимизации прибыли.

Таким образом, эффективные переговоры дают возможность создавать или ликвидировать ценность. Так что же на самом деле означает ценность? Она может быть слишком простой и часто сосредоточенной на стоимости. Вопрос «сколько?» – это один прозрачный, измеримый вопрос, и поэтому он также является наиболее спорным в большинстве переговоров.

Переменная – это цена или любое условие, которое необходимо согласовать.

Но цена является лишь одной из переменных в процессе переговоров. Можно получить лучшую цену, и вам покажется, что вы выиграли, но в то же время вы можете заключить очень плохую сделку. Например, из-за того, что товар не прибыл вовремя, или он развалился после пары раз его использования, или вообще не было предоставлено такой возможности и так далее. (Когда-нибудь слышали поговорку «Вы получаете то, за что платите»?)

В переговорах ваше эго и ваше стремление выиграть могут подпитывать потребность в «победе», особенно тогда, когда вы не подавляете в себе дух соперничества. Тем не менее переговоры по заключению соглашений не сводятся к конкуренции или победе; они направлены на получение лучшей сделки. Это означает понимание того:

• что другой человек или другая сторона хотят, в чем нуждаются и во что верят;

• что они делают;

• как это влияет на возможности.

Точки давления – это вещи, время или обстоятельства, которые влияют на позицию силы другой стороны.

Как квалифицированному переговорщику, вам нужно сосредоточиться на том, что важно для другой стороны: их интересах, приоритетах, вариантах, если такие имеются, сроках, и точках давления. Попробуйте посмотреть на сделку с их стороны. Если вы намерены понять их самих и их мотивы, вы сможете использовать эту информацию в своих интересах и, в конечном итоге, увеличить ценность сделки для самого себя. В надежде обыграть другую сторону вы отвлекаетесь от своей главной цели, которая обычно заключается в максимизации ценности соглашения.

Упреждение и контроль

Ваша первая задача заключается в том, чтобы направить свои действия на упреждение – взять под контроль то, как вы ведете переговоры. Для того, чтобы

набросать вопросы, сформулируйте повестку переговоров, которая поможет вам заключить соглашение так, чтобы оно соответствовало вашим целям. Старайтесь быть честными с самими собой, когда будете их определять и согласовывать. Помните о том, что цена – это только один из элементов сделки и победа в цене может не привести к заключению лучшей сделки. Возможно, вам потребуется такое сотрудничество, когда другая сторона не только согласится двигаться вперед, но и будет готова выполнить свои обязательства. В ваших переговорах нет абсолютно никакого места для вашего эго. Единственное, что является важным, – это общая ценность в течение всего срока действия соглашения.

Чувствовать себя комфортно в состоянии дискомфорта

Человек, сидящий по ту сторону стола переговоров, вполне может занять жесткую позицию, которая способна поставить вас в уязвимое положение или даже вызвать чувство соперничества. Чувствовать себя более комфортно в состоянии дискомфорта в конкретных ситуациях, где вы также можете ощущать давление и напряжение, является одной из самых важных характеристик квалифицированного переговорщика. Без этого наша способность мыслить и действовать может оказаться под угрозой. Поэтому вам нужно осознать то, что, ведя переговоры, вы включаетесь в процесс и людям, с которыми вы ведете переговоры, требуется время для адаптации в рамках участия в этом процессе. Обычно это происходит тогда, когда:

• представлены любые новые риски, обязательства, условия или последствия;

• любые вносимые вами новые предложения существенно изменяют ценность соглашения.

Наделенные полномочиями неопытные переговорщики представляют собой реальный риск

Внедрение облачных технологических решений в организациях создало быстро меняющуюся, сложную среду, где важно иметь в своей команде не только технических специалистов, но и переговорщика, который может разбираться в переменных, фигурирующих в контрактах.

PIC, консалтинговая компания в Париже, была заинтересована в инвестировании в новую систему управления персоналом для того, чтобы помочь устранению проблем в управлении их постоянно растущей команды. В ходе исследования было выявлено решение, предложенное интегрированными системами управления обучением (LMS). Это платформа для управления развитием персонала, которая также располагает материалом для учебных целей, к которому сотрудники могут получить доступ.

Компания People Technologies, потенциальный поставщик, привлекла внимание PIC лозунгом о том, что ее система LMS также может использоваться как платформа для обслуживания собственных клиентов PIC. Это означало, что PIC приобретет не только систему, обслуживающую их собственную компанию, но и техническое решение, которое позволит расширить предложение услуг для их собственных клиентов.

Недавно назначенный менеджер по технологиям подбросил эту идею членам совета директоров PIC, которые были впечатлены его творческим мышлением. Ежегодная плата за лицензию в два раза превышала забюджетированную, но вариант предлагать решение своим клиентам, представленный как реальная возможность для «обеспечения монетизированного технологического решения для их клиентов», завоевал сердца членов совета директоров.

Совет директоров «купился» на идею и подписал трехлетний контракт. Тем не менее вскоре стало очевидно, что это предприятие стало первым для People Technologies. Несмотря на то что это крупная организация, она никогда не предоставляла свои услуги клиенту для последующей перепродажи. Всплыли вопросы, которые не были продуманы для данного случая, такие как плата за лицензирование и то, что PIC будет нести ответственность за каждого из пользователей со стороны своих клиентов. Не было полного понимания вопросов, связанных с интеграцией и техническим обслуживанием, они не обсуждались с менеджером по технологиям. Совет директоров исходил из своего понимания взаимозависимости. В течение нескольких недель финансовый директор, столкнувшись с вопросами проектной группы, исследовал последствия контракта и понял, что в данном случае не хватает согласованности. Дальнейший выход из соглашения стоил компании половины стоимости трехлетнего контракта, а менеджеру по технологиям – его работы.

Поэтому, несмотря на то, что совет директоров был готов заплатить двойную цену по сравнению с бюджетированной за решение, которое можно было перепродать своим клиентам, от неподходящего решения пришлось отказаться за считанные месяцы.

Если люди, участвующие в деловых встречах, чувствуют, что ваши предложения нерациональны или односторонние, они могут испытать разочарование, отреагировать эмоционально или возмутиться. Некоторые даже уйдут, не задумываясь о последствиях.

Поэтому чем опытнее переговорщик, с которым вы работаете, тем меньше у вас шансов загнать разговор в тупик. Они, вероятнее всего, поймут, что вовлечены в процесс и что, пока не согласовано все – не согласовано ничего, а иногда процесс может быть разочаровывающим. На самом деле их опыт может привести к тому, что вы заключите более выгодную сделку, чем если бы вы вели переговоры с неподготовленным переговорщиком. Многие из моих клиентов настаивают на том, чтобы их поставщики проходили ту же подготовку по ведению переговоров, что и они, чтобы в процессе ведения переговоров обе стороны работали над наращиванием общей ценности, а не отвлекались на краткосрочную выгоду и/или пытались «победить».

Потребность в удовлетворении

Всем нравится заключать выгодные сделки; покупать что-либо по лучшей цене по сравнению с изначально озвученной. Вам нужно всего лишь зайти в универмаги 27 декабря, чтобы убедиться в том, какой эффект на поведение людей имеет распродажа. В этом угаре небезызвестны случаи применения насилия, когда один человек понимает, что другой опередил его в очереди. Многие люди просто не могут устоять перед хорошей сделкой. В крайнем случае, люди будут покупать вещи, которые они не хотят или которые им даже не нужны, просто потому, что их устраивает цена.

Однако что в бизнесе является правильной ценой? Ответ зависит от целого ряда других вопросов, которые, безусловно, нуждаются в обсуждении. Так как же вы управляете потребностью другой стороны получить удовлетворение? То есть их

естественной потребностью чувствовать, что они заключили более выгодную сделку в сравнении с изначально представленной.

• Вы открываетесь по цене с запасом?

• Вводите ли вы условия, в которых готовы уступить?

• Пользуетесь ли вы уловками (вопросами, которые надуманы, в которых вы можете, и планируете, уступать)?

Психологическая задача здесь состоит в том, чтобы предоставить другой стороне удовлетворение от того, какой отличной сделки для себя они добились посредством тяжелой работы. Другими словами, позволить им «выиграть» или позволить им сделать по-своему.

Переговоры vs. Продажи

Бытует мнение, что хорошие «продажи» продают себя сами и что переговоры следует проводить только тогда, когда остаются неразрешенные разногласия. Однако переговоры как навык и как процесс принципиально отличаются от продаж. Продавать – означает продвигать нечто положительное, находить соответствия, подстраивать решение под потребность. Для этого требуется объяснять, обосновывать, взывать к разуму. Фраза «хорошо подвешенный язык» ассоциируется с продавцом, который готов ответить на все. В переговорах такого нет. Несмотря на то, что отношения могут быть важны так же, как и атмосфера сотрудничества (без которой у вас обсуждение не сложится), поведение квалифицированного переговорщика также предполагает молчание там, где оно уместно. Это значит слушать все, что говорит другая сторона, понимать то, о чем они не говорят, и считывать их истинную позицию.

Молчание дает вам время подумать, прежде чем ответить. Оно позволяет вам выслушать другую сторону, чтобы действительно понять ее. Молчание также требует дисциплины и концентрации. Тревожным последствием молчания является то, что другая сторона продолжает говорить и неизбежно делает незапланированные уступки. По крайней мере, они часто предоставляют вам

больше информации, чем им хотелось бы.

Переговоры включают в себя планирование, опрос, слушание и внесение предложений, но кроме этого, они требуют от вас понимания того, когда конкретно закончилась продажа и пришло время переговоров. Если вы обнаружите, что продаете преимущества ваших предложений во время переговоров, то вы тем самым демонстрируете слабость и, возможно, уменьшаете свою силу. Это говорит о том, что вы не уверены в весомости ваших предложений и что им требуется дальнейшее продвижение. Чем больше вы говорите, тем больше вы склонны пойти на уступки.

Таким образом, распознание того, когда произошел переход от продаж к переговорам, имеет решающее значение. Сейчас вы ведете переговоры. Достаточно просто замолчать, послушать и подумать, проявив терпение. Если это молчание вызывает у вас дискомфорт, то так оно и есть, потому что сейчас вы ведете переговоры.

Личные ценности

Такие ценности, как справедливость, порядочность, честность и доверие, естественно, побуждают нас быть открытыми. Личные ценности имеют место в любых отношениях, но отношения в деловых кругах зачастую основаны на других ценностях.

Ценности, как правило, уходят корнями вглубь, и многие люди очень чувствительно к ним относятся, как будто сама их целостность ставится под сомнение. И дело не в том, что они правильные или неправильные. Я не утверждаю, что эффективные переговорщики не обладают ценностями – они у всех нас есть. Однако во время процесса переговоров то, что вы делаете, и то, кем вы являетесь, не обязательно должно быть единым целым. Речь идет не о том, чтобы поставить под сомнение то, кем вы являетесь, а о том, чтобы помочь изменить вам то, что вы делаете.

Если вы хотите оставаться верными своим ценностям во время переговоров, в этом нет ничего плохого. Однако другие могут быть не столь верными им, что

может поставить вас в невыгодное положение. Иначе говоря, если вы решите быть открытыми и честными, например делиться информацией с другой стороной, и они не ответят вам взаимностью, угадайте, кто сместит равновесие сил в свою пользу? И насколько это уместно?

Когда естественные экономические законы, такие как спрос и предложение, приводят к тому, что люди ведут бизнес друг с другом, отношения сотрудничества могут помочь создать большие возможности, но это не всегда является решающим фактором. Доверие и честность – это важные корпоративные ценности: они неуязвимы и безопасны, особенно когда вы располагаете бизнесом, в котором сотни или тысячи людей покупают или продают от имени предприятия. Также они помогают развитию прочных деловых связей. Однако в переговорах эти ценности могут являться первопричиной самодовольства, фамильярности и даже нерадивого отношения, за которые приходится расплачиваться акционерам. Я остаюсь убежденным сторонником сотрудничества, но уделяю особое внимание вопросам оптимизации ценностей и обеспечения наилучших интересов всех вовлеченных сторон.

Аргументы в пользу сотрудничества

Если вы предпочитаете ведение переговоров, нацеленных на сотрудничество, то, может быть, потому, что:

• вам нужно заручиться принятием другой стороной на себя обязательств и побудить ее исполнить достигнутые договоренности;

• вы предпочитаете работать с некоторым количеством различных переменных, которые позволяют вам учитывать все возможные последствия и общую сумму сделки;

• вы считаете это лучшим способом управления взаимоотношениями;

• вы просто опасаетесь конфликтов и потенциально негативных последствий срыва переговоров.

Какой бы причина ни была в вашем случае, вы должны убедиться в том, что скорее всего она соответствует вашим целям, а не просто является предпочтением стиля, который обеспечивает комфортную среду. Насколько это уместно, зависит от того, насколько вы честны с самим собой в отношении своих мотивов и выгоды, которую принесет сотрудничество.

Честность с самим собой

Часто бывает трудно понять, насколько хорошую сделку вы в действительности заключили после переговоров. Посчитать было бы гораздо проще, если бы при анализе нашей деятельности не учитывалось самооправдание. Вы когда-нибудь задавались вопросом: «Если бы я действовал по-другому, смог бы я заключить более выгодную сделку?» Легче двигаться дальше, чем размышлять о нашей выполненной работе и о том, что да почему, и, конечно, о качестве сделки, которую мы заключили. Вынесенные уроки из каждого из процессов переговоров гарантируют, что там, где имели место незапланированные компромиссы, вы набираетесь опыта. Это требует честности с самим собой. Следующие четыре области служат полезной системой ориентиров для анализа и подготовки к следующим переговорам.

Четыре проблемы, с которыми мы сталкиваемся

Проблема 1: Все дело в вас самих

Переговоры – это некомфортно. Иногда частью переговоров являются молчание, угрозы и последствия, – в таких условиях мало кому легко удается добиться успеха. Если вы хотите добиться хороших результатов, вам будет необходимо взять на себя ответственность за ваши действия и признать, что ваши поступки могут существенно различаться в зависимости от того, какую сделку вы заключаете.

Искусству переговоров можно научиться в прикладном плане, но вы должны обладать самомотивацией к переменам и способностью быстро перестраиваться. Дело не в том, что вам нужно быть жесткими или как следует подготовиться.

Прежде всего, это ваша личная заинтересованность в перспективе создания ценности и получения выгоды благодаря хорошо продуманным сделкам. Следовательно, вы должны признать, что ваши достижения в будущем не являются отражением ваших достижений в прошлом, тем более что каждые переговоры уникальны, как и каждая партия игры в баскетбол или футбол.

Итак, первой проблемой являетесь вы. Переговоры ведут люди, а не роботы или компании. Всеми нами, а следовательно, и другой стороной, в переговорах движут наши предубеждения, ценности, идеологии, предпочтения, факторы давления, цели и взгляды. Таким образом, одной частью в нашем путешествии будет понимание того, почему ваша самая крупная проблема в переговорах – это вы сами, и что вы, естественно, видите мир с вашей точки зрения, а не с точки зрения других.

Простой процесс предварительной встречи, терпение и стремление работать с кем-либо, а не допущения и затем навязывание взглядов этому человеку, являются ключом к пониманию того, как другие люди видят мир и каковы их цели, когда вы оба вовлечены в процесс продаж и переговоров. Как эффективному переговорщику, вам необходимо уметь понимать динамику развития любой ситуации, «попав в голову» другой стороны. Без этого вы останетесь в состоянии, которое мы в The Gap Partnership называем «находиться в своей собственной голове», что опасно для переговоров. Если вы действительно хотите вести переговоры эффективно, то вам прежде всего необходимо принять такой образ мысли.

Понимание возможности с точки зрения другой стороны

Немецкая фирма по производству электронных устройств ETD, которая специализировалась на технологии Bluetooth, наладила успешные деловые связи с рядом поставщиков немецкой автомобильной промышленности. Они разработали программное обеспечение, которое позволяло им запрограммировать свой «автомобильный модуль» для работы практически с любым Bluetooth-устройством без помех со стороны каких-либо других сигналов. Настоящий прорыв состоял в предложении надежного высококачественного решения для тех, кто устанавливает электронные устройства в автомобили. Это означало, что наравне с радио, мобильными телефонами и другими устройствами электропроводка в автомобиле также может практически уйти в прошлое. Фары машины, лючок бензобака, окна и даже замок зажигания можно

было бы привести в действие с помощью этого Bluetooth-устройства. Несмотря на то, что электронное оборудование не было уникальным, само программное обеспечение таковым являлось, и ETD начала работать над информированием канала поставки о продукте и его преимуществах.

Директор по продажам ETD Томас Шнайдер провел встречу с командой по закупкам в Brionary, главным поставщиком комплектующих для автомобильной промышленности. Он представил тщательно спланированный бизнес-кейс, в котором обосновывается премиальная цена, при этом демонстрируется, как можно сэкономить в других местах в результате использования их программного обеспечения.

ETD понимала, что такой тип изменений в лучшем случае будет рассматриваться для следующего поколения транспортных средств. Их волнение по поводу этой потенциальной возможности помешало им проникнуть в головы покупателей Brionary. К вопросам, которые были заданы им Brionary, относились:

1. «Могли бы мы купить доступ к программному обеспечению и возможность программировать самостоятельно?»

2. «Мы закупаем большинство электроники через поставщиков, которых мы совместно проинвестировали. Как мы могли бы решить этот вопрос?»

3. «Как вы думаете, сколько времени пройдет, прежде чем этот тип программного обеспечения будет реплицирован?»

Ответ: вероятно, прежде чем на рынке появится следующее поколение автомобилей.

Томас и его команда вернулись в свой офис в Кёльне, чтобы пересмотреть свою стратегию. Они разрабатывали данную возможность и потенциал переговоров, находясь в своей собственной голове. Месяц спустя они предложили Brionary доступ к программному обеспечению в качестве уступки для долгосрочного контракта на их существующем ряде программных компонентов. Если бы они «попали в голову» Brionary, которые были явно открыты для долгосрочного

совместного инвестирования, их подход и результат могли бы быть совершенно иными.

Проблема 2: Нет никаких правил

В переговорах нет никаких правил. Нет установленного порядка, нет того, что можно или нельзя делать. Переговоры часто сравнивают с игрой в шахматы – с той лишь разницей, что в большинстве переговоров вам не обязательно одерживать победу над другой стороной, и вы не ограничены в выборе доступных ходов. Несмотря на то, что в переговорах может не быть каких-либо безусловных правил, существуют рамки, в которых мы можем действовать. Большинству переговорщиков их начальником предоставляются полномочия вести переговоры до определенного уровня, после которого принято выносить обсуждения на более высокий уровень. Неограниченные полномочия приводят к возможным потерям и риску, которые по очевидным причинам обычно неуместны.

Проблема 3: Знание того, в каких случаях вы успешно провели переговоры

Как вы узнаете, насколько успешными для вас были переговоры? Вы не узнаете, поскольку другая сторона вряд ли скажет вам, что вы могли бы сделать лучше или насколько хорошо вы провели переговоры по сравнению с их другими вариантами.

Таким образом, без обратной связи от тех, с кем мы вели переговоры, нам придется опираться на предыдущие прецеденты (результат предыдущего раунда) или абсолютные параметры (отчет о прибылях и убытках) и со смирением ответить на следующие вопросы:

• Что я мог бы сделать по-другому?

• Мог ли я запланировать события по-другому с точки зрения продолжительности и времени?

• Мог ли я включить другие вопросы?

• Мог ли я представить предложения, которые были бы продуманы лучше?

• Мог ли я не с такой легкостью согласиться в конце?

Такие вопросы заставляют задуматься, насколько вы честны с самими собой. Удачная сделка предполагает, что она сформирована с учетом всех имеющихся обстоятельств. Когда успешность сделки подвергается сомнению, наше эго может заставить нас винить в этом обстоятельства. К тому времени, когда сделка будет завершена, вам может просто захотеться приступить к ее исполнению, а не размышлять о проделанной вами работе.

Измерение качества вашей сделки без признания некоторых рисков или уступок, которые позволили цене стать привлекательной, не определяет общий результат, следовательно, не является истинным отражением вашей работы. Мы призываем к честности именно в вашей самооценке, если вы действительно хотите измерить реальную ценность ваших сделок и вынести из этого уроки.

Цена – единственный вопрос, который предполагает только один критерий и обычно не отражает качество или общую стоимость соглашения.

Нет ничего хорошего или плохого, правильного или неправильного

В переговорах нет ничего хорошего или плохого, правильного или неправильного. Экономика, в которой мы работаем, динамична, как и наши поставщики, покупатели, и конкуренты. То, что являлось привлекательной сделкой на прошлой неделе, может стать менее привлекательной на этой, потому что наши обстоятельства постоянно меняются. Переговоры заключаются в том, чтобы поступать уместно в каждой отдельной ситуации, в которой вы оказываетесь, в соответствии с имеющейся на тот момент информацией.

Уместность

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/ru/geyts_stiv/kniga-peregovorschika-genial-noe-rukovodstvo-dlya-uspeshnyh-sdelok

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить