

# Вместо предисловия

Если задуматься о такой форме деловых коммуникаций, как переговоры, возникает вопрос: «А часто ли деловая встреча проходит в доброжелательной обстановке, когда вы и ваши партнеры прикладываете усилия для нахождения компромисса и в ответ на вашу уступку другая сторона делает аналогичный шаг? Когда наблюдается взаимный интерес сторон к поиску приемлемого для всех решения, “карты открыты”, а общение идет в атмосфере взаимного доверия?»

Увы, такое бывает редко, а многие скажут, что никогда. Такова реальность: ничего личного — только бизнес. Даже если степень взаимного интереса примерно равная, ваш партнер приложит усилия, чтобы добиться более выгодных для себя условий сотрудничества, и, естественно, за ваш счет. Ну а если «взаимная нужда» разная и вы более заинтересованы в сотрудничестве, вряд ли собеседник станет делать вам «бесплатные подарки» и беспокоиться о ваших интересах.

## № 1. Байка «Инструкция для закупщика»

В свое время одна крупная международная розничная сеть разработала инструкцию для менеджеров по закупкам, которые ведут переговоры с поставщиками. Затем этот документ «перекочевал» в арсенал российских федеральных розничных сетей, а сейчас применяется многими организациями, торгующими товарами повседневного спроса, как в сетевом формате, так и через отдельно взятые магазины.

**10 принципов закупок:**

1. Никогда не проявляйте энтузиазм по отношению к партнеру по переговорам.
2. Негативно реагируйте на первое предложение и не принимайте его.
3. Всегда требуйте невозможного.
4. Не торопитесь идти на компромисс 50/50. Пусть продавец попотеет и сделает работу за вас, а вы получите возможность для маневра.
5. Не идите на уступку, не получив что-нибудь взамен.
6. Работая в паре, делитесь на «хорошего» и «плохого».
7. Не стесняйтесь использовать нелогичную аргументацию.
8. Повторяйте одно и то же возражение (прием «заезженная пластинка»).
9. В последний момент потребуйте еще что-то — продавец уже готов к уступкам. Помните: 80% соглашения достигается на последнем этапе.
10. Не забывайте, что вы должны владеть исчерпывающей информацией о поставщике и его запросах.

**Мораль.** Жесткие переговоры встречаются все чаще. Такой стиль общения часто возникает не стихийно, а задается четкими правилами и нормами работы конкретных менеджеров и специалистов. Мы считаем, что подавляющее большинство современных переговоров являются именно жесткими, причем степень жесткости определяется нашим восприятием.

**Комментарий.** В последние годы жесткий стиль взаимодействия настолько прочно вошел в нашу жизнь и стал повседневной практикой, что мы изначально, исходя из сути бизнеса, предлагаем рассматривать любые предстоящие переговоры как жесткие. Справедливости ради, другие модели, основанные на поиске компромисса (о них мы расскажем далее), тоже используются в нынешних условиях.

Степень жесткости общения определяется рядом факторов: уровнем нашей подготовленности, ценой вопроса, позицией другой стороны (в какой степени мы посягнули на ее интересы и права, желая получить «свое»), степенью заинтересованности в сотрудничестве с данным партнером и равенства исходных позиций. Она зависит не только от силы, например, психологического давления на переговорщика, но и от его восприятия: то, что может подавить и дезориентировать одного, другой воспримет как нормальный ход событий.

Многие ставят знак равенства между агрессивностью, грубостью, хамством, повышенным тоном обсуждения и жесткостью переговоров, предполагая, что это неременный и главный признак такого стиля. Нет! Иногда очень сложные переговоры могут проходить в крайне доброжелательном тоне, с обилием лести, комплиментов и высоких оценок в адрес собеседника, его компании и продукта. Но суть встречи от этого не меняется.

Мы предлагаем воспринимать любое предстоящее деловое обсуждение как жесткое. А как будут разворачиваться события, зависит от вас, вашего опыта, квалификации и умения контролировать ситуацию.

**Область применения байки.** Участие в жестких переговорах, составление плана встречи и альтернативных вариантов. Обдумывание возможных возражений и управление ими. Тренинг навыков переговоров. Обучение приемам жестких переговоров, распознавания и противостояния манипуляциям. При обучении менеджеров по работе с ключевыми клиентами. При подготовке к переговорам с менеджерами по закупкам сетей.