

Подготовка к переговорам.

Переговоры - совместная с партнёром деятельность, направленная на разрешение некоторых общих проблем, стоящих перед сторонами. Переговоры проводятся п.ч. интересы сторон частично совпадают.

Основные функции переговоров:

- - *информационная* - обмен взглядами без принятия решений, которые считаются пока невыгодными или преждевременными.
- - *коммуникативная* - связана с налаживанием новых связей и отношений.
- - *координация действий* - реализуется при наличии отлаженных отношений партнёров, обычно когда переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений.
- - *деструктивная* - преследует цель отвлечь внимание партнёра или заинтересовать самим фактом переговоров с ним третье, более выгодное лицо.
- - *пропагандистко – рекламная* - направлена на демонстрацию взглядов, идей или товаров и услуг.
- - *умиротворяющая* - нацелена на примирение враждующих сторон.

Р. Фишер и У. Юри предполагают следующую классификацию переговоров:

Мягкие. Один из участников стремится избежать конфликта, ради достижения соглашения с готовностью идёт на уступки. Однако дело кончается тем, что он чувствует себя ущемлённым и обиженным.

Жёсткие. Одна из сторон рассматривает переговоры как состязание, в котором упорно стоящий на своём участник получает больше. Он хочет победить, но чаще вызывает такую же жёсткую ответную реакцию, а также портит отношение с другой стороной.

Принципиальные. Ориентированы на решение проблемы. Найти взаимную выгоду там, где интересы не совпадают. Жёсткий подход к рассмотрению существа дела, но мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Подготовка включает два основных направления:

1. решение организационных вопросов;
2. проработка содержательной части переговоров.

Организационная подготовка переговоров.

1) составление программы приёма партнёров.

- ❖ порядок встречи партнёров;
- ❖ определение персонального состава встречающих;
- ❖ участие представителей СМИ;
- ❖ преподнесение цветов;
- ❖ размещение в гостинице;
- ❖ деловая часть;
- ❖ приёмы, завтраки, обеды;
- ❖ посещение промышленных и других объектов;
- ❖ культурные мероприятия;
- ❖ проводы.

2) определение места и времени переговоров.

Договариваться о переговорах принято не менее чем за 2-3 дня с отечественными партнёрами и за 2-4 недели с иностранными. При определении времени встречи не принято оказывать давление на предполагаемого партнёра. Например, можно использовать оговорки типа: "любое удобное время для вас. Со своей стороны предлагаем 10 часов в четверг". Психологически важен выбор места проведения переговоров у себя или у партнёра.

Преимущества проведения переговоров на своей территории:

- можете контролировать ситуацию и оказывать на неё воздействие путём выбора места переговоров - это его оформления, освещения, рассадки. Сила воздействия на партнёров может быть увеличена за счёт выбора для них места проживания, решение транспортных проблем, характера культурной программы, выбора ресторана;
- как правило, люди чувствуют себя увереннее на своей территории;
- всегда можно посоветоваться с компетентными людьми, заручиться их поддержкой и одобрением;
- партнёр имеет меньше возможности свернуть переговоры и уйти.

К минусам переговоров на своей территории относятся следующие осложнения:

- вы не можете отложить решение, сославшись на отсутствие информации;
- ваш партнёр приехал издалека, и у вас может возникнуть ощущение некоего обязательства перед ним;
- организационные проблемы могут отвлекать от сути проблемы.

Преимущества на чужой территории:

- вы можете сосредоточиться исключительно только на переговорах, в то время как в "родных местах" многое отвлекает;

- можно придерживать информацию, согласившись на то, что у вас её нет с собой;
- существует возможность перешагнуть "через голову" партнёра по переговорам и обратиться непосредственно к его шефу;
- организационный вопрос ложится на партнёра.

Помещение. Должно быть безукоризненным. На столе размещаются бумаги, ручки, сигареты, минеральная вода, фужеры. Не следует ставить бутерброды, фрукты, конфеты. Закуски лишь можно подать в случае, если переговоры длятся много часов. Если встреча проводится как гостевая (первый или заключительный визит) можно предложить гостям чай или кофе, в особых случаях - рюмку коньяки или ликёра к кофе.

3) Согласование повестки дня, и консультации с третьими лицами и организациями по касающимся их вопросам.

Особенно важно принципиально проработать проблемы доставки грузов, взаимодействия с торговыми организациями и т.д. необходимо предусмотреть время для внутренних переговоров с 3-ми лицами и не спешить с назначением даты встречи с партнёром за столом переговоров. Непроработанные заранее вопросы ведут к затягиванию переговоров. Возникает постоянная необходимость решать их на ходу, что создаёт впечатление плохой подготовленности, некомпетентности, ненадёжности партнёра и неуверенности в нём.

4) Формирование делегации.

Конечный и качественный состав делегации определяется количеством и сложностью вопросов, вынесенных в повестку, необходимостью привлечения экспертов. При резком несоответствии количественного состава делегаций та из них, которая больше, получает преимущества: у неё больше каналов по которым поступает информация, лучше возможность для анализа и выработки решения. Поэтому переговоры с неравным количеством участников нежелательны.

При формировании делегаций на 2-х сторонних переговорах исходят примерно из равенства их численного состава. Высота в составе делегации - это рост в команде, где от вклада каждого зависит общий успех дела. Одному лучше удаётся выдвигать идеи, другому - формировать их, третьему обобщать материал и т.п. Главное - всё должно быть ориентированно на командную, коллективную работу и способны к ней. В состав участников переговоров целесообразно включать женщин. Процент достижения взаимоприемлемых договорённостей в смешанных командах выше женщины усиливают командное начало делегации.

5) Сбор информации о партнёрах.

Об экономическом и финансовом положении фирмы, её надёжности, традициях, занимаемом положении, объёме операций. Полезно составить деловой портрет и представление о психологическом типе партнёра, образовании, карьере, увлечениях, общественных познаниях, предпочитаемых темах. Это поможет определить с каким партнёром придётся взаимодействовать, выбрать тактику переговоров, образ действий по отношению к нему.

Содержательная подготовка переговоров.

1) Анализ проблемы и диагностика ситуации.

В основе любых переговоров лежат потребности и интересы. Можно сформировать на месте бумаги интересы свои и партнёра. Это позволит понять в чём они совпадают и в чём они расходятся, какие типы и варианты решений возможны в данной ситуации.

2) Выработки концепции переговоров.

Необходимо выявить функции предстоящих переговоров, решить для чего они проводятся, попытаться установить, с какими целями предположительно идёт на переговоры партнёр.

3) Определение возможных вариантов решения.

Хорошая подготовка предполагает предварительный анализ максимального числа вариантов решения, поскольку любые переговоры практически всегда допускают несколько альтернатив. Задача состоит в том, чтобы найти наиболее приемлемую, определить её на + и -. Варианты решений могут быть неравнозначными, следовательно их необходимо проранжировать.

Роль того или иного варианта решения могут меняться в ходе переговоров, если появляются новые факторы и условия. Психологически полезно ориентироваться не на единичный вариант решения, а на возможность появления в ходе переговоров "пакета" решений.

4) Подготовка предложений и их аргументация.

Позиция должна быть отражена в конкретных предложениях, которые должны быть ясные и отточенные. Целесообразно заранее продумать содержание и порядок изложения аргументов, лежащих в основе предложений, проектов решений, запасных вариантов.

5) Подготовка необходимых документов и материалов.

Эта работа является итогом всей подготовки к переговорам. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки думать о точности формулировок, предложений, обоснованности решений. Тщательно обработанные документы и материалы будут служить на переговорах ориентирами, с которыми свершится ход переговоров "вносимы изменения".