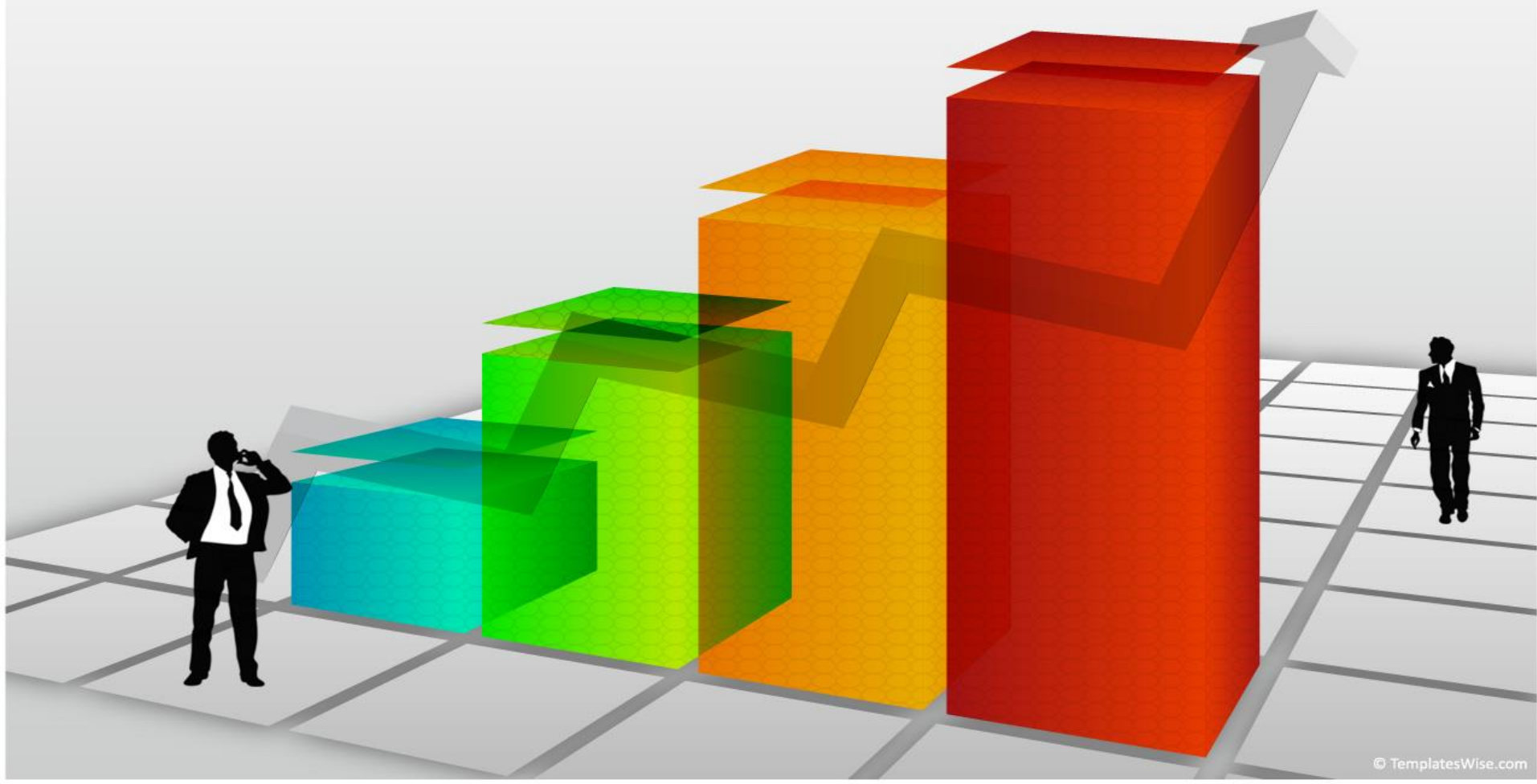


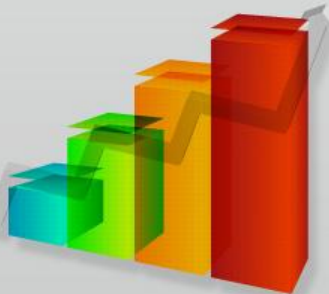
# ДЕЛОВИ ПРЕГОВОРИ



# Подготовка на деловите преговори

Две измерения:

- Първият аспект се отнася до същността на проблемите, обект на преговори, като например продажба на стока, покупка на офис и пр.
- Вторият аспект е самият процес, обхващащ процедури, които преговарящите трябва да следват, поведение и взаимоотношения, които се развиват по време на преговорите.
- Увлечени от съдържателната страна на преговорите, често се подценява значението на управлението на процеса на преговорите.
- Успешните преговори изискват няколко етапа от дейности, всяка от които предполага различни отговорности и модели на поведение.



# Необходима информация за подготовка на преговорите

## 1. Условия, които влияят върху процеса на преговорите

- Политически и икономически климат
- Стабилност на финансовите и валутни пазари
- Развитие на инфраструктурата

## 2. Проблеми, обект на преговори

- Явни и скрити цели, възможности, силни и слаби страни
- Какво трябва да постигнем на всяка цена, на какво се надяваме

### 3. Характеристика на участниците в преговорите

- Кои са те и какви са техните интереси?
- Как се очаква да участват в преговорите?
- Кои са критичните точки?

### 4. Приемливи и приложими процеси при преговорите

- Протокол, делови етикет, място и време на преговорите,
- Критични обичаи и межкултурни различия, Комуникации

# 1 "Вземи или остави"

- Правят ви предложение и ви казват, че не може да има промени - или приемате сделката или по-нататъшните преговори са безсмислени.
- Ако прилагате тази тактика можете да останете с празни ръце. Ако направите такова заявление, другата страна откаже, а вие не се оттеглите, ще загубите доверие. Вашият партньор ще започне да ви диктува условията без да се опасява, че ще се оттеглите от преговорите.
- Възможни са две решения. Проучете първо вероятността партньорът ви да има нещо друго предвид, а не това което казва. Обикновено предложението "вземи или остави" се прави като "най-добра оферта", която означава, че не може да се отстъпва повече от специфичните условия. Попитайте вашия партньор дали не иска да изслуша алтернативни решения, ако се променят условията

## 2 "Добро ченге/Лошо ченге"

- Двама души преговарят от едната страна и единият от тях се представя като по-настойчив и неотстъпчив, а другият се опитва да се сприятели с вас. Докато "лошият" се опитва да ви задуши, "добрият" се стреми да получи ценна информация от вас като ви успокоява и печели вашето благоразположение.
- Тази тактика е добре позната при водене на полицейско дознание. Единият от водещите разпита заплашва с най-сериозните последици от прилагането на закона. Вторият полицай обикновено предлага подкрепа като симпатизира и предлага по-добро отношение, ако затворникът сътрудничи и/или направи самопризнание.
- За да се подготвите успешно трябва добре да познавате проблемите. Опознаването на партньорите и техния стил на участие в преговорите ще осигури актуална информация и за самия процес на преговорите. Тяхното поведение и очаквания оказват влияние върху особеностите на преговорите.

## 3 "Факти или измислици"

- Партньорът ви представя факти, които знаете, че са неверни, или твърди, че нещо не съществува, а вие сте сигурни, че то е реалност.
- Не използвайте тази тактика, защото твърде бързо вашата сделка ще се пренесе от сферата на преговорите към съдебните спорове.
- Подготовката за преговорите ще ви накара да се почувствате уверени преди да влезете в залата. Познаването на вашите потребности и тези на другата страна увеличават вероятността да получите повече от това, което искате. По-лесно ще можете да се концентрирате върху разнообразните прояви на натиск за сключване на сделката.

# Провеждане на преговорите

- Съществува мит, че началото на преговорите е в момента, когато двамата партньори започнат да дискутират условията на дадена сделка.
- В действителност повечето преговори протичат в контекста на продължителни делови отношения.
- Преговорите започват още когато за първи път срещате вашия партньор и се представяте след традиционното ръкостискане.





- Добрите взаимоотношения върху основата на доверието осигуряват стабилност при преговорите, защото внушават увереност, че промяната на условията по сделката няма да бъде засегната нито една от страните.
- Доверието във взаимоотношението, а не сложните правни клаузи, осигуряват успешното прилагане на постигнатите договорености
- За да изградите доверие може да потърсите обща цел или споделено виждане за съвместно развитие в бъдеще.



- Можете да използвате разнообразни емоционални механизми за изграждане на доверие.
- Търсете сходства помежду ви. Вашето добро настроение ще се пренесе и в атмосферата на преговорите.
- Уместно вметнати хумор, дори жест или мимика скъсяват разстоянието между партньорите.

## 4. „Подкупващи предложения“

- Вие сте постигнали в основни линии желаното споразумение.
- В този момент вашият партньор ви моли за нещо дребно и несъществено, заради което ще бъде глупаво да се откажете от споразумението. След това ви моли за друга подобна отстъпка.



- Подгответе си предварително ваш списък от искания за подобни дребни отстъпки.
- Всеки път, когато вашият партньор поиска поредния "бакшиш" поставете насрещно искане от вашия списък. Твърде скоро ще се умори да ви притиска за дребни отстъпки, особено ако те му струват по-скъпо от това, което получава в замяна.

# Рискове

- Спечелването на доверието на партньора е труден и продължителен процес, над който тегнат разнообразни заплахи.
- Неизпълнението на поет ангажимент или измяната веднага разрушават доверието.
- Проявите на егоцентризъм или лоша репутация също заплашват доверието между партньорите.
- Ако прекалите с правилата неизбежно стеснявате ролята на доверието. Грешките в комуникацията също заплашват доверието.

- Ако почувствате подобна опасност веднага поискайте лична среща, за да се опитате да възстановите доверието.
- Кажете на вашия партньор, че вие цените взаимоотношението с него.
- Извинете се за вашето поведение.
- Дайте възможност на партньора си да сподели своето огорчение.
- Не заемайте защитна позиция дори, когато смятате, че партньорът ви не е прав.
- Поискайте информация за изясняване на случая.
- Накарайте го сам да каже от какво се нуждае и се убедете, че правилно сте разбрали потребностите на партньора.



# Подходи към преговорите

- Една и съща цел, която сте си поставили при подготовката, може да бъде постигната чрез прилагане на различни подходи към преговорите.
- Най-ограничен по обхват е моделът на пазаренето. При този подход преговорите се възприемат като процес на конкурентен обмен.



- Други разглеждат преговорите като игра. За тях това е игра на съобразителност и те се надяват да надхитрят партньора си.
- Във всяка игра важна роля играе силата и затова се подготвят да демонстрират твърдост.
- Играта като заимнозависимо решение предполага шанс.

Подходът към преговорите, който се препоръчва, е съвместно решение на проблема. Въз основа на изграденото доверие във взаимоотношението двете страни полагат съвместни усилия, за търсене на взаимноприемлив отговор на проблем, възможност или конфликт.

# Грешки при преговорите

- Оставяте пари на масата (преговори "Аз губя- Ти губиш")
- Задоволявате се с твърде малко ("проклятието на победителя")
- Оттегляте се от масата на преговори и пропускате своя шанс
- Съгласявате се с условия, които са по-лоши от вашия вариант ("пристрастие към съглашателство")



Решение "Аз печеля - Ти печелиш"

## 5 "Странични проблеми"

- Точно, когато достигнете до основния проблем другата страна започва да ви напомня за всички отстъпки, които ви е направила преди това.
- В резултат на това става трудно да постигнете съгласие по основното условие на сделката.
- Има два начина на противодействие на тази тактика. Убедете вашия партньор още преди началото на преговорите, че ще обсъждате договора като цяло а не всяко условие поотделно.

Решаващо значение за успеха на този подход има разширяването на "тортата"/обект на преговорите/, така че всеки партньор да види ясно своите изгоди от сделката.

- Предложете да замените няколко от вашите отстъпки по странични проблеми срещу една основна, когато преговорите достигнат до възловия проблем.
- Стратегиите, които работят, предполагат изграждане на доверие и споделяне на информация.
- Задавайте диагностициращи въпроси. Опитайте се да развържете проблемите и предложете пакет от сделки, а не единични оферти.
- На базата на разкритите различия между вас и партньора структурирайте условни предложения, обвързани с неговите очаквания, представите за ценност, склонността към поемане на рискове, способностите или предпочитаните срокове.

# Стил на преговори

- Прекомерна твърдост: непоколебим, предявява високи изисквания, но не е склонен на отстъпки, готов е да се оттегли от масата на преговорите
- Прекалено мекушав: предлага много на брой и щедри отстъпки, разкрива своите тайни и до такава степен е загрижен за другата страна, че отстъпва твърде голяма част от "тортата"



## МОТИВАЦИОННИ СТИЛОВЕ НА ПРЕГОВОРИ

- Индивидуалистичен
- Конкурентен
- Сътрудничество

## ЕМОЦИОНАЛНИ СТИЛОВЕ НА ПРЕГОВОРИ

- Рационален
- Позитивистичен
- Негативистичен



# Обмен на информация по време на преговорите

## 6 "Разтакаване"

Протакането обикновено не поражда конфликти. Ако можете да си позволите известно забавяне тактиката може да се окаже полезна, защото обезкуражава предявяването на допълнителни искания, но не я превръщайте в постоянна практика.

## 8 "Одобрението на шефа"

Преговаряте с представител на фирмата и забелязвате, че всичко, което казва започва със "Съгласен съм, но...", защото той е отговорен пред своя висшестоящ ръководител. Всички съществени промени трябва да бъдат одобрявани от шефа.

## 7 "Поддържане на напрежението"

Тази тактика има успех само ако другата страна е новак в преговорите.

Опитният преговарящ вероятно вече се е сблъсквал с такава ситуация и знае как да противодейства.

Понякога добра идея е да накарате другата страна да изпитва нужда да в предостави информация.

Когато им позволите да ви "обучават" (въпреки, че разполагате със солидна информация за процеса или продукта, например) вие получавате изключително ценна информация за позицията, която защитава; при преговорите.

# Убеждаване и творчество при преговорите

- Независимо, че сте положили големи усилия за установяване на доверие и разбиране по редица проблеми, изведнъж партньорът ви изненадва с абсурдно предложение или заема твърда позиция срещу всякакви отстъпки.
- Подобна ситуация е силно смущаваща
- Някои от инструментите за убеждаване пораждат етични проблеми.
- Блъфирането, фалшификациите и измамата носят краткотрайни успехи, но разрушават взаимоотношенията на доверие.
- Манипулирането на мрежата от връзки на опонента, оттегляне на оферта или настояване за преразглеждане на постигнати договорености са средства за натиск за изтръгване на съгласие.



- Преговарящите разнообразяват въздействието с различни периферни инструменти за убеждаване.
- Доброто настроение или комплимент ласкаят себелюбието на партньора и го карат да бъде по-отстъпчив.
- Подчертавайте сходствата между двете страни и взаимната симпатия.
- "Подсладете" сделката, като подчертавате, че "това не е всичко".

## 9 "Първият проект на договор"

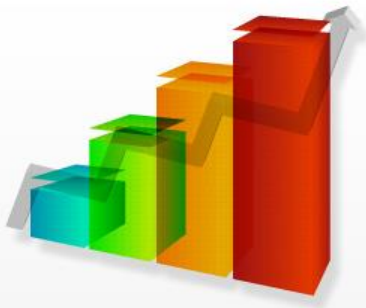
- Приближавате се до сключване на сделка и вашият партньор ви предлага съгласуваните условия да бъдат включени в проект на договор.
- Когато получите този първи проект на договор установявате, че има условия, които определено са в изгода на партньора подготвил проекта. Вие настоявате за премахване на неприемливите условия, но другата страна иска насрещни отстъпки.
- Ако имате възможност възползвайте се от предимството да изработите първия проект на договора. Ако вашият партньор ви представи вече разработен от него проект, заявете му, че имате свой вариант на договора или ще го представите скоро и бихте желали да сравните всяка от клаузите на двата проекта.
- *Консерватизмът и закостенялото мислене са заплахи за творческото и ефективно решаване на проблемите. Рамките на пълномощията за водене на преговори понякога стесняват кръга на възможните решения.*

## 10 "Иначе мисли му"

- Когато другата страна каже "иначе мисли му" има натиск на заплахата.
- И двете страни знаят това. Какво може да се направи?
- Заплахите вършат работа само, когато този, който ги отправя няма сериозно отношение за деловите отношения, може да изпълни заплахите.

## 11 "Отказ от преговори"

- Партньорът отказва да преговаря по клаузите на договора. Той предлага цената с останалите условия и иска да приемете или отхвърлите предложението като цяло.
- Отказът да се преговаря обикновено е отказ да се преговаря за цената.
- Това е по-скоро възможност. Тъй като партньорът е неотстъпчив за цената, можете да поискате отстъпки по другите условия.



При започване на преговори, е нужно да се изяснят следните **въпроси** относно партньора:

1. Назначен ли е за преговарящ от името на вашата фирма?
2. Упълномощен ли е да приема условията и да подпише договора от името на фирмата?

Ако отговорът на кой да е от двата въпроса е отрицателен, следва да се поиска разговор с някого, който има власт да подписва договори. Обяснява се в прав текст, че не желаете да водите преговорите два пъти.



## 12. „Пазарене“



- При пазаренето много важни са аргументите, с които двете страни ще подкрепят своите предложения, пълнотата на информацията за пазара и цените на конкурентите и не на последно място способностите за беждаване и воденето на пазарлъка.
- Сред способностите изключително важно е умението да се дават контрааргументи, да се задават въпроси и контравъпроси, да се води спор.

Индиректният метод на изказване или поведение е много ефикасен, когато се прилага добронамерено и професионално.

В деловата сфера този метод е много по-почтен в сравнение с блъфирането или силовата стратегия.

Необходимо е да се запази тайната за някои собствени затруднения, срочни нужди и готовност за покупка независимо от високата цена. Изказванията и поведението не трябва да издават безпокойство или намерения, а обратното.

- За успеха спомагат собственият опит, опитът на нашите предшественици и международният опит - правила, съвети и препоръки.

