Рекомендации по организации и ведению деловых переговоров

Содержание

1. Организация деловых переговоров

2. Планирование деловых встреч

3. Назначение ведущих переговоры

4. Подготовка к коммерческим переговорам

5. Некоторые протокольные рекомендации

6. Порядок и тактика ведения переговоров

7. Оформление результатов переговоров

8. Переговоры по телефону

## 1. Организация деловых переговоров

От уровня организации деловых переговоров во многом зависит успех в достижении поставленных целей, впечатление о серьезности фирмы, т.е. ее имидж в деловых кругах.

Для ведения деловых переговоров на средних по величине фирмах создается *протокольная группа* из 2-3 сотрудников, в крупных компаниях образуют специальные *протокольные отделы,* на мелких фирмах подобные функции часто поручаются помощнику и секретарю генерального директора фирмы. Для деловых встреч выделяется специальное просторное, хорошо обставленное помещение с большим круглым или овальным столом для одновременного ведения переговоров группой партнеров численностью до 10 человек. На крупных фирмах целесообразно иметь несколько переговорных помещений для различных по численности групп.

*Переговорные помещения* должны быть оборудованы внутрифирменной связью, факсимильным аппаратом, позволяющим выйти на международные линии связи, и терминалом компьютерной сети фирмы. Рядом с переговорными желательно иметь отдельные помещения с холодильником для напитков и электроприборы для приготовления чая и кофе.

Сейчас не принято принимать гостей в кабинетах руководства, а восседать во главе стола буквой "Т" вообще считается верхом неприличия. Для протокольного приема гостей в рабочих кабинетах может быть установлен угловой диван с низким столиком. На время встречи все телефоны внутренней и внешней связи должны быть заблокированы.

## 2. Планирование деловых встреч

Оперативный состав фирмы должен планировать период переговоров. Подобное перспективное планирование обычно применяется при намерении коммерческой фирмы успешно выйти на рынок с новым товаром и установить долгосрочные отношения с контрагентами.

Перспективное планирование учитывает время, необходимое для маркетингового исследования рынка, проведения первой рекламной кампании, рассылки оферт, уточнения взаимных позиций с заинтересованными контрагентами путем коммерческой переписки и подготовки собственных вариантов договоров. Естественно, что по мере сближения позиций сторон возникает необходимость личных встреч для окончательного согласования наиболее сложных условий договоров и для их подписания. При возникновении такой необходимости стороны согласовывают место и дату встречи, а также уровень, на котором будут проводиться переговоры.

Однако на практике нередко фирма, заинтересовавшаяся в определенном товаре из рекламных объявлений или из полученной от продавца оферты, настаивает на скорейшем вступлении в переговоры по согласованию условий договора. Такая ситуация потребует мобилизации всех возможностей фирмы для сокращения сроков подготовки к переговорам, включая уточнение позиции производителя или поставщика товара, расчет и утверждение цен, подготовку своего варианта договора. Однако переговоры всегда должны назначаться с учетом времени, необходимого на подготовку основных вопросов. Опыт показывает, что вступление в переговоры без достаточной подготовки очень часто не приводит к заключению договора либо договор подписывается с грубыми ошибками и неоправданными уступками, допущенными неподготовленной стороной. К сожалению, проигравшая сторона, именно в силу своей неподготовленности, не отдает себе полного отчета в возможных последствиях и упущенной выгоде.

Еще нередко в России встречаются коммерсанты типа "купи-продай", которые довольствуются тем, что им удалось хоть что-то ухватить из осуществленной операции. Они обычно не придают должного значения серьезной предварительной подготовке переговоров, но не о таких торгашах идет речь в этом учебнике. Весьма часто в практике российских фирм плохо подготовленные переговоры заканчиваются подписанием протоколов о намерениях с недостаточно конкретными обязательствами сторон. Опыт показывает, что подавляющее число таких протоколов не приводит в дальнейшем к конструктивному и взаимовыгодному сотрудничеству.

## 3. Назначение ведущих переговоры

Вступать в деловые контакты путем личных встреч, по телефонной или другим видам связи могут все работники фирмы, однако каждый их уровень имеет пределы своих полномочий. Так, работники оперативно-коммерческих групп, рядовые работники специализированных отделов и помощники руководителей фирмы могут обмениваться с представителями контрагентов информацией о ходе выполнения взаимных обязательств и обсуждать другие вопросы, но без отступлений от условий действующих договоров и соглашений. Если контрагент настаивает на немедленном решении вопроса, выходящего за пределы полномочий работника, этот работник должен без стеснения заявить, что решение данной проблемы выходит за пределы его компетенции, но он в кратчайшие сроки согласует ее с руководством и сообщит принятое решение. В глазах опытного контрагента такой ответ только повысит уровень доверия к Вашей фирме как к четко организованной структуре. К сожалению, в работе еще не всех российских фирм утвердилось такое понимание коммерческой дисциплины.

На уровне начальников специализированных отделов формируется тактика работы с контрагентами, в том числе определяются принципы, закладываемые в проекты разрабатываемых договоров и соглашений, трактуются действующие условия контрактов, готовятся предложения для руководства по работе с контрагентами. Начальникам специализированных отделов может быть поручено возглавить переговоры по согласованию условий и подписанию новых договоров, урегулированию претензий, возмещению убытков и т.д.

Директора определяют стратегию фирмы по своему направлению деятельности. Они лично возглавляют наиболее сложные переговоры по заключению и исполнению договоров, оказывающих существенное влияние на эффективность работы фирмы.

Генеральный директор определяет общую стратегию фирмы, координирует работу директоров, является председателем совета директоров, возглавляет переговоры с наиболее перспективными контрагентами о долгосрочном сотрудничестве и заключает наиболее существенные договоры, влияющие на решение стратегических задач.

Директора фирмы назначают лиц, ведущих конкретные переговоры. Если ведущим переговоры назначается начальник или заместитель начальника специализированного отдела\*, то на его имя за подписью генерального директора оформляется доверенность с указанием полномочий. На некоторых фирмах начальникам отделов, имеющим в подчинении большое число исполнителей (в нашем примере это начальник отдела координации закупок и продаж), директорами делегируются права назначать ведущими переговоры наиболее опытных исполнителей. В этих случаях, особенно при проведении переговоров вне главного офиса фирмы, на них оформляются соответствующие доверенности.

\* В учебнике преднамеренно не употребляется понятие "менеджер", т.е. управляющий, поскольку оно не точно определяет положение работника в иерархической системе фирмы. Менеджером можно, например, назвать и заместителя начальника отдела, и директора фирмы.

При необходимости провести переговоры с контрагентом начальник соответствующего отдела обычно выходит к курирующему его директору фирмы с предложением самому возглавить переговоры или поручить их проведение одному из опытных исполнителей.

Перед важными переговорами обычно анализируются следующие обстоятельства. Прежде всего определяется, на каком уровне будет принят представитель фирмы. Продавцы обычно назначают ведущих переговоры на уровне представителя контрагента, а при особой значимости предстоящей сделки - уровнем выше. Покупатели могут себе позволить назначить ведущего переговоры на ранг ниже, чтобы заранее не показать особой заинтересованности в приобретении товара.

Если инициатором переговоров выступает фирма-продавец, то слишком заниженный уровень ведущего переговоры со стороны покупателя может показать его недостаточную заинтересованность в совершении сделки. Однако это правило действует для примерно равновеликих фирм по капиталу и объемам торгового оборота. Крупные компании, имеющие мощные закупочно-сбытовые структуры, укомплектованные квалифицированными оперативными работниками, могут направить на переговоры своих представителей, занимающих относительно низкие должности, установив им в доверенностях определенный круг полномочий.

Чтобы заранее оценить степень заинтересованности покупателя, следует познакомиться со справочными данными на фирму-контрагента, которыми может располагать отдел маркетинга и цен. При отсутствии таких данных целесообразно попытаться получить на эту фирму справку в консультационной компании, банке, в сети Интернет, а в отношении зарубежных фирм можно запросить Отдел по изучению инстранных фирм Всероссийского научно-исследовательского конъюнктурного института (ВНИКИ).

В любом случае назначать ответственного за проведение переговоров следует заранее, с учетом времени, необходимого на их подготовку.

## 4. Подготовка к коммерческим переговорам

Подготовка к коммерческим переговорам зависит от ожидаемого круга обсуждаемых вопросов и характера планируемых к подписанию документов. В зависимости от предполагаемого предмета переговоров работник, назначенный ведущим эти переговоры, должен:

подобрать участников переговоров со стороны фирмы и согласовать кандидатуры с их непосредственным руководством;

предложить участникам ознакомиться со справочным материалом на контрагента и необходимыми коммерческими документами;

составить свои проекты коммерческих документов, которые предполагается подписать в результате переговоров;

оценить необходимость проведения конъюнктурного совещания с представителями специализированных отделов и опытными экспертами, связанными с тематикой предстоящих переговоров, для уточнения позиции и тактики фирмы.

Рассмотрим в качестве примеров особенности подготовки к различным видам коммерческих переговоров.

*Ознакомительные переговоры* проводятся с целью выяснения взаимной заинтересованности и возможности установления торговых связей, организации сбытовой или производственно-сбытовой кооперации, в том числе в составе консорциумов, заключения посреднических соглашений по закупке или сбыту товаров, заключения соглашений картельного типа и т.д.

В зависимости от ожидаемой темы переговоров, руководителем обычно назначается представитель отдела маркетинга и цен, а в состав участников могут быть приглашены представители отдела по координации закупок и продаж или отдела координации работы с посредниками. Этой группе нужно определить перечень передаваемого контрагенту информационного и рекламного материала по наиболее перспективным для сбыта товарам с прайс-листами и сроками поставок, согласовать, с отделом маркетинга и цен предельные размеры скидок на первые сделки, подготовить собственные варианты посреднических и кооперационных соглашений или подготовить проект протокола о намерениях с конкретными обязательствами сторон и сроками их выполнения.

*Переговоры по заключению контракта на продажу товаров* проводятся обычно как продолжение предварительной коммерческой переписки по проработке запросов и предложений на вполне определенные товары. Ответственным за ведение переговоров может быть назначен, например, заместитель начальника отдела координации закупок и продаж. В состав группы будет включен представитель оперативной коммерческой группы, занимающейся данным видом товара или работающей на регион покупателя, а также представитель отдела маркетинга и цен. В перечень подготовительных работ будут включены следующие: ознакомление со справкой на фирму-покупателя, составление оперативной коммерческой группой своего проекта контракта и его предварительное согласование с юридическим и валютно-финансовым отделами, а также согласование с оперативной коммерческой группой, занимающейся закупками этого товара у поставщиков, минимально допустимой цены продажи товара. С руководством отдела координации закупок и продаж должен быть решен вопрос о целесообразности проведения конъюнктурного совещания для обсуждения проекта контракта и тактики ведения переговоров.

*На переговорах по рассмотрению претензий* к фирме, например в связи с поставкой крупной партии товара с длительной просрочкой против установленных дополнением к рамочному соглашению сроков ведущим переговоры назначается коммерческий директор фирмы. В состав группы включаются представитель оперативной коммерческой группы, исполняющей этот контракт, начальник отдела по координации закупок и продаж, начальник отдела по координации работы с, посредниками и юрист.

Всем членам группы следует изучить справку на посредническую фирму, рамочное соглашение, условия дополнения на поставку просроченной партии товара, текст претензии фирмы и всю коммерческую переписку, связанную с исполнением дополнения. К установленному директором сроку члены группы должны проанализировать ход исполнения взаимных обязательств, найти в действиях контрагента причины, в какой-то степени оправдывающие задержку в исполнении обязательств фирмой, и подготовить несколько вариантов решения претензии с минимальными потерями для фирмы.

Начальнику отдела координации закупок и продаж следует собрать расширенное конъюнктурное совещание с приглашением представителей отделов, связанных с рассмотрением этой претензии, для согласования наиболее приемлемого для фирмы решения и разработки тактики ведения переговоров. Из приведенных примеров должно быть ясно, насколько важна тщательная подготовка к каждым переговорам, без которой чаще всего невозможно достичь с контрагентом взаимоприемлемых решений на наиболее выгодных для фирмы условиях.

В процессе консультаций российских и иностранных фирм автор учебника нередко сталкивался с примерами ведения переговоров, которые заканчивались ущербом для той стороны, которая недостаточно проработала с коммерческой и правовой точки зрения обоснованность позиции контрагента, не подготовила защищающих ее интересы компромиссных решений. В большинстве случаев это происходило потому, что представители проигравшей стороны переоценивали уровень своей компетентности и недооценивали контрагента.

При комплектовании групп для участия в деловых переговорах следует ограничиваться необходимым минимумом участников по нескольким причинам.

Чем уже круг участников переговоров, тем проще ведущему переговоры координировать позиции участников для достижения поставленной цели. Важность переговоров для фирмы не является причиной для неоправданного расширения состава участников. Не следует приглашать представителей специализированных отделов на всякий случай. Лучше до переговоров предупредить их, что в случае необходимости они могут быть вызваны для консультаций или с ними проконсультируются по телефону. Оптимальное число участников с каждой стороны - 3-4 человека, включая переводчика.

Большое число участников может создать у контрагента неблагоприятное впечатление о том, что:

ведущий переговоры или плохо к ним подготовлен или некомпетентен в смежных вопросах права, финансовых расчетов, ценовой политики фирмы, потребительских свойств товара и т.д.;

руководители и оперативный состав фирмы имеют низкую коммерческую подготовку или их работа плохо скоординирована;

руководство фирмы не дорожит рабочим временем своих сотрудников и, в конечном счете, затратами фирмы, особенно при выезде на переговоры за рубеж.

Другая крайность, когда переговоры с контрагентом ведет один руководитель, указывает или на слишком авторитарный стиль руководства, который сам по себе неудобен для деловых отношений, или на желание руководителя извлечь из переговоров личный интерес.

## 5. Некоторые протокольные рекомендации

*Недопустимость опозданий* к назначенному времени начала переговоров связана с тем, что не только указывает на низкий культурный уровень опоздавших, но и говорит о плохой организованности фирмы, неуважении к партнеру и необязательности в делах, что в целом может составить о фирме крайне неблагоприятное впечатление. Опоздание не может оправдать никакая занятость, ссылки на которую способны только вызвать ненужное раздражение партнера. Если уж такое случилось, лучше ограничиться извинением.

*Нежелательность более раннего прихода* связана с тем, что показывает неумение пришедших планировать время и вызывает раздражение у принимающей стороны, которой приходится досрочно прерывать запланированную работу. Зарубежные фирмы часто не спешат принимать ранних гостей, ставя их в неудобное положение ожидающих просителей.

*Встреча представителей* контрагента или партнера поручается обычно младшему персоналу, но не участнику предстоящих переговоров. Участники переговоров со стороны принимающей стороны должны до прибытия гостей уже находиться в помещении для переговоров. При входе гостей участники только здороваются с гостями, но не представляются по званию и занимаемой должности. Обычно ведущий переговоры от принимающей фирмы приглашает гостей выбрать место за столом. После этого за стол садятся участники пригласившей стороны, причем старшие по положению садятся друг напротив друга.

*Взаимное представление участников* происходит после того, как все сели за стол переговоров и руководители обменялись приветствиями. Затем любой из руководителей, лучше дать такую возможность гостям, представляет своих участников с упоминанием фамилии и должности. По мере представления участники вручают партнерам свои визитные карточки.

Кстати, лучше заказывать визитные карточки стандартного размера, 90 х 50 мм, если Вы хотите, чтобы их не выбросили, а хранили в стандартных кляссерах. Деловым людям прилично оформлять карточку скромно, с указанием фирмы или организации, которую он представляет, фамилии, имени и отчества, занимаемой должности и звания. Внизу карточки указывается адрес фирмы или организации и номера телефонной, факсимильной и иной связи. Печать золотом или цветной фон - вряд ли лучший способ поднятия авторитета владельца визитки. Как-то при переговорах с одной из крупнейших нефтегазовых компаний России ее руководитель вручил автору учебника свою визитку с пальмами на фоне заходящего в океан солнца. Очевидно, он заказал их на случай переговоров с вождями африканских аборигенов.

*Теперь на переговорах с представителями фирм из дальнего зарубежья не принято ни курить, ни пить.* На переговорном столе должны всегда стоят прохладительные напитки, причем если они с твердо закатанными металлическими пробками, то их необходимо заранее открыть или иметь на столе несколько механических. открывалок, чтобы не заниматься их передачей друг другу или не посылать одного из участников переговоров на их поиски.

Предложить представителям контрагента крепкие напитки можно во время кратковременного отдыха на отдельно сервированном столе. Лучше предложить немного хорошего коньяку в специальных больших бокалах, поскольку хороший коньяк не столько пьют, сколько наслаждаются его ароматом. Коньяк лимоном не закусывают.

В случае успешного подписания запланированного договора или другого важного документа прилично предложить по бокалу шампанского. Чтобы не устраивать "обмывание" участников переговоров, как принято на соревнованиях по "Формуле-1", шампанское должно быть заранее разлито по бокалам работниками протокольной группы и подано на подносе сначала участвовавшим в переговорах дамам, потом - гостям, а затем - представителям принимающей стороны. Ведущий переговоры с принимающей стороны предельно кратко поздравляет всех с успешным завершением переговоров. Тосты говорить не принято.

Если принимающая сторона не планирует пригласить делегацию контрагента на ланч, то желательно назначать время утренних переговоров с таким расчетом, чтобы их закончить самое позднее в 11-11.30. Если принимающая сторона не планирует пригласить гостей на обед, то лучше не назначать переговоры к концу рабочего дня.

## 6. Порядок и тактика ведения переговоров

*Кто ведет переговоры.* На дисциплинированной фирме деловые переговоры ведет назначенное руководством ответственное за их подготовку и проведение лицо. Остальные представители фирмы должны молчать и вступать в беседу при предоставлении ведущим права высказаться по определенному вопросу или по собственной инициативе с разрешения ведущего. Хоровых выступлений следует избегать, поскольку ведущий переговоры заранее мысленно составляет для себя план поэтапного обсуждения проблемы в интересах достижения наиболее благоприятных для его фирмы компромиссов. Согласование, например, условий контрактов купли-продажи подчинено определенной логической последовательности. В частности, до согласования цен надо уточнить характеристики товаров, договориться по базисным условиям поставок, решить вопросы страхования, гарантий, условий платежа и т.д. До согласования взаимных санкций требуется определить взаимные обязательства. Свою логическую последовательность имеет согласование условий подрядных контрактов, посреднических соглашений, решение взаимных претензий и т.д.

Весь процесс переговоров состоит из последовательной цепи взаимных компромиссов, и от уже согласованных условий отказываться не принято. Конечно, можно вернуться к пересмотру уже согласованного условия, и контрагент не имеет формального права от этого отказаться, но он непременно воспользуется этим и, в свою очередь, вернется к пересмотру наиболее невыгодного для него ранее достигнутого компромисса.

Поэтому хаотичное хоровое ведение переговоров, как правило, приводит к экономическому проигрышу, и строгий порядок не должен рассматриваться участниками как недоверие к ним или ущемление их прав. Они должны понимать, что их задача - быть советниками ведущего переговоры.

*Инициатива в переговорах* имеет важнейшее значение для достижения поставленной цели. Инициатива в переговорах во многом зависит от опыта ведущего переговоры и тщательной предварительной проработки проектов документов, которые должны быть положены в основу обсуждения и подведения итогов. Всегда следует стремиться к тому, чтобы в основу обсуждения были положены документы, разработанные Вашей стороной и в большей степени защищающие ее интересы.

При этом надо понимать, что на сбалансированных переговорах контрагент может предложить изменить многие условия Вашего проекта, но сохранение инициативы заключается в следующем. Во-первых, несмотря на множество изменений, внесение которых может быть обосновано контрагентом, обычно удается сохранить главную идею Вашего проекта; во-вторых, предлагая вносить изменения, контрагент становится в положение просителя, а Вы приобретаете моральное право также предлагать смягчающие варианты компромиссов. В конечном счете выигрывает обычно та сторона, которая тщательно проработала свои проекты документов и настояла на их принятии за основу для переговоров.

К сожалению, практика консультаций российских фирм показывает, что в отношениях с иностранными партнерами они часто сами предлагают зарубежным фирмам составить проекты контрактов и соглашений, практически заранее обрекая себя на менее выгодную позицию в защите своих интересов.

*Умение вести переговоры - это умение не говорить, а слушать контрагента.* Опытные коммерсанты часто стремятся отдельными вопросами и репликами разговорить контрагента, что позволяет им заранее проанализировать его позицию и продумать возможные варианты контраргументов.

При цивилизованных переговорах не принято прерывать контрагента. Поэтому надо учиться излагать свои мысли кратко и емко. Высказывание каждой стороны по отдельному вопросу не должно занимать более 2-3 минут. Долгое разжевывание своей позиции показывает недостаточную ее обоснованность и вызывает чисто человеческую реакцию - раздражение от многословия.

*Ведение переговоров через переводчика.* Если ведущий и все участники переговоров свободно владеют иностранным языком, т.е. думают на нем, то можно вести переговоры без переводчика. Если ведущему надо подбирать подходящие слова и думать, в каком времени поставить глагол, то лучше вести переговоры через переводчика.

Дело в том, что сложные переговоры - чрезвычайно эмоционально насыщенный процесс, требующий максимальной сосредоточенности на анализе аргументов контрагента, прокручивания в голове массы контраргументов и компромиссных предложений. Немецкие психологи, например, установили, что если один из собеседников не отвечает на вопрос или предложение партнера в течение более 4 секунд, то это свидетельствует о его растерянности из-за отсутствия аргументов.

Поэтому следовало бы рекомендовать коммерсантам, даже свободно владеющим иностранным языком, на сложных переговорах пользоваться услугами переводчика. В этом случае ведущий, самостоятельно поняв высказанное контрагентом предложение, получит на обдумывание сказанного и подготовку ответа дополнительно от 5 до 20 секунд. На сложные и ответственные переговоры представители западных фирм, достаточно хорошо владеющие русским языком, приезжают со своими переводчиками.

Конечно, на простых переговорах, например при установлении первых контактов или решении несложных претензий, при достаточном уровне знания языка можно обходиться без переводчика, но при этом всегда следует задуматься, все ли члены группы, участвующие в переговорах, в равной степени владеют иностранным языком, что встречается крайне редко, особенно в новых коммерческих структурах.

*Упреждающее выступление.* К сожалению, коммерсантам приходится попадать в ситуации, когда их фирма полностью виновна в нарушении обязательств и предстоит встреча с возмущенным контрагентом, готовым предъявить ультимативные требования по возмещению убытков, а может быть, и отказаться от дальнейшего сотрудничества.

В таких случаях следует попытаться опередить партнера, высказав глубокое сожаление о случившемся, показать понимание возникших у контрагента трудностей и выразить готовность сделать все возможное для исправления создавшегося положения, т.е. попытаться самому "выпустить пар" из контрагента. Естественно, в упреждающем высказывании следует осторожно попытаться снизить остроту обсуждаемой проблемы. Практика показывает, что такое начало переговоров нередко дает положительный эффект, позволяет перевести их в конструктивное русло с минимальными убытками для фирмы и сохранением ее имиджа перед контрагентом.

*Целеустремленность в достижении поставленной цели -* одно из важнейших условий успешных переговоров. Нередко ведущий со стороны контрагента, не имея достаточных аргументов в защиту своей позиции, например при опоздании выполнения принятых обязательств, пытается увести переговоры в сторону от решения главной проблемы, акцентируя внимание на ненужных деталях, предлагая обсудить несущественные вопросы и т.д. В этом случае следует проявлять особую выдержку и вежливо возвращать обсуждение в конструктивное русло.

Если в ходе переговоров проявится склонность контрагента слушать самого себя и развивать только собственные мысли, а такие люди встречаются довольно часто, следует попытаться свои предложения выдать за развитие высказанной им позиции. Как ни странно, но опыт показывает, что это достаточно эффективный прием, если он преподнесен достаточно деликатно.

*Психологическая атмосфера* переговоров является важным фактором их продуктивности. Необходимо научиться отделять личность ведущего переговоры со стороны контрагента от занимаемой им позиции. Лица, ответственные за результаты переговоров, являются служащими своих фирм, защищающими их коммерческие интересы Это их служебная обязанность. И если контрагент занимает жесткую, неудобную позицию, это не значит, что он плохой человек. Надо научиться понимать, что вы "в одной лодке", и настраивать себя на уважительное отношение к партнеру. Ни в коем случае высказывания не должны задевать чести партнера по переговорам, его национальной гордости, престижа его фирмы. Даже справедливое замечание, сделанное в некорректной форме, может вызвать крайне негативную реакцию. Опыт показывает, что доброжелательная атмосфера на переговорах практически всегда позволяет найти взаимоприемлемые компромиссные решения даже самых сложных проблем.

Однако всегда следует четко проводить линию раздела между доброжелательностью и панибратством, когда в трезвом или в "подогретом" состоянии участники переговоров обнимаются, целуются, переходят "на ты", клянутся в вечной дружбе... Всегда надо помнить, что панибратство - это путь к необоснованным уступкам со стороны менее опытных политиков и коммерсантов.

*Путь к оправданным компромиссам.* Процесс переговоров представляет собой цепь последовательных компромиссов. Способность находить обоснованные и взаимовыгодные компромиссы зависит в основном от двух главных условий.

Это, прежде всего, высокая компетентность ведущих переговоры в широком диапазоне смежных направлений коммерческой деятельности, например в вопросах внутреннего и международного права, современной системы внутренних и международных расчетов, конъюнктуры рынка и ценообразования, транспортировки и страхования, качественных характеристик приобретаемой и сбываемой продукции и т.д.

Второе - это особенности ментальных свойств ведущих переговоры. Есть много людей, достаточно умных и образованных, в характере которых отсутствует способность к компромиссам, поскольку свое мнение они считают истиной в последней инстанции. Опыт показывает, что очень редко удается изменить их менталитет, и, если они работают на Вашей фирме, лучше посоветовать им проявить себя в иной области человеческой деятельности.

Следует также обратить внимание на особую черту ментальности российских людей, воспитанных на том, что высшее руководство способно решить все проблемы. Поэтому, если в ходе переговоров не удается решить какой-либо сложный комплекс проблем, российские специалисты обычно обращаются за помощью к своему руководству, которое чаще всего весьма далеко от знания специфики и деталей вопроса, но привыкло принимать спонтанные волевые решения, уверенное в том, что высота занимаемого ими кресла автоматически добавляет им знаний. После принятия таких решений исполнители нередко вынуждены искать способы смягчения необоснованности принятого руководством решения. В практике работы с иностранными фирмами часто встречаешься с иным подходом, когда ведущий переговоры со стороны иностранного партнера предлагает опустить изучение вопроса и подготовки предложений на уровень экспертов, справедливо считая их более компетентными в отдельных направлениях коммерческой деятельности. Опыт показывает, что такой способ решения сложных проблем наиболее продуктивен и имеет огромное воспитательное значение для коллективов коммерческих фирм.

*Впечатление от переговоров* очень важно для перспектив сохранения деловых связей с контрагентами. Даже если переговоры оказываются бесплодными, всегда нужно стремиться к тому, чтобы у контрагента осталось впечатление о Вашей фирме как, может быть, о жестком, но достаточно откровенном и надежном партнере. В коммерции всегда надо придерживаться правила "не сжигать мосты" с любыми, даже неудобными и кажущимися бесперспективными на данный момент партнерами. Опыт работы показывает, что в результате преднамеренных или даже случайных контактов через достаточно большой промежуток времени фирмы находят другие грани взаимных интересов и возобновляют взаимовыгодное сотрудничество.

## 7. Оформление результатов переговоров

При комплектации состава участников переговоров ответственный за их проведение должен назначить лицо, которое будет вести *записи содержания переговоров.* Следует подчеркнуть, что стенографирование и магнитную запись коммерческих переговоров делать не принято. Это расценивается как проявление недоверия и желания поймать партнера на слове.

Работник, которому поручена запись переговоров, кратко отмечает основные позиции сторон, разногласия и договоренности. После окончания переговоров он расшифровывает свои пометки и составляет *запись переговоров,* которая подлежит утверждению ответственным за ведение переговоров, подшивается в досье договора и вводится в компьютерный файл договора. На основании достигнутых на переговорах договоренностей работники оперативных коммерческих групп и отделов вносят обязательства сторон в свои комплексные планы с указанием контрольного срока их исполнения и контроля.

Вызывает удивление практика многих российских фирм, которые аккуратно подшивают в дела порой малозначащие коммерческие документы и не оформляют записи переговоров, на которых приняты серьезные обязательства сторон.

Одновременно с составлением записи переговоров тот же или другой назначенный участник переговоров составляет *справку на фирму контрагента,* в которую заносятся все сведения о контрагенте, полученные в ходе беседы. Но это отнюдь не значит, что партнера нужно специально выспрашивать по составленной программе.

В справку на фирму могут входить такие сведения, как ее организационно-правовая форма, величина уставного капитала, структурная схема управления, число работающих, номенклатура выпускаемых, закупаемых и сбываемых товаров, объем выпуска и товарооборота, система сбыта и любые другие сведения о фирме. Одновременно с этим даются персональные характеристики участвовавших в преговорах представителей контрагента: пьет, курит, сдержан или раскован, упорен в своей позиции или склонен к компромиссам, на каком направлении коммерческой деятельности специализируется, положение на фирме, пределы полномочий и т.д. Справка подписывается ее составителем и помещается в компьютерное досье на фирму. Накопление справочных материалов на контрагентов является процессом создания "золотого запаса" коммерческой фирмы, обеспечивающего возможность другим работникам, назначенным на следующие переговоры с тем же контрагентом, заранее быть сориентированными в важных характеристиках его работы. В компьютерные данные на контрагентов желательно направлять исходные и конечные материалы по предъявлению и решению рекламаций на товары, а также материалы других претензий к этой фирме. Если контрагент проявил себя с особенно положительной стороны в выполнении обязательств, то такие сведения также полезно вводить в его компьютерное досье. Все эти справки обычно сосредоточиваются в отделе маркетинга и цен и доступны всему руководству и оперативному составу фирмы.

Составление записей переговоров и справок на фирмы - это практика, применяемая всеми хорошо организованными компаниями. Не стоит сомневаться, что после переговоров представители иностранного контрагента, вернувшись в отель, составят и запись переговоров, и справку на Вас и Вашу фирму.

Если в результате переговоров не удалось прийти к подписанию обязывающего стороны договора или соглашения, но для фирмы желательно зафиксировать достигнутые договоренности для последующего развития сотрудничества, можно подписать протокол о намерениях (Letter of intent). В тех случаях, когда контрагент отказывается подписывать протокол о намерениях, но фирма все-таки хотела бы зафиксировать хотя бы частичный прогресс в переговорах, чтобы впоследствии не возвращаться к уже согласованным вопросам, можно составить памятную записку (меморандум), подписать ее с двух сторон или хотя бы со своей стороны и экземпляр вручить контрагенту. Ни протокол о намерениях, ни тем более меморандум не имеют обязательной юридической силы, но в моральном плане привязывают контрагента к ранее согласованным решениям. Естественно, что подписанные протоколы о намерениях и меморандумы подшиваются в досье контрактов и соглашений, а также вводятся в компьютерные досье.

## 8. Переговоры по телефону

В предыдущем изложении уже указывалось на необходимость придерживаться при телефонных переговорах с контрагентами пределов своих полномочий.

Если в ходе телефонных переговоров на любом уровне полномочий достигнуты определенные соглашения или приняты конкретные обязательства, они должны быть исполнены с той же, а может быть, и с большей точностью, как и другие обязательства, принятые в процессе коммерческой переписки и личных встреч.

Дело в том, что в зарубежных странах с особым вниманием относятся к выполнению телефонных договоренностей, считая это проявлением высокого уровня доверия и уважения к партнеру. Сложность для российских бизнесменов состоит в том, что большинство из них, к сожалению, безответственно относится к телефонным обязательствам, что вызывает недоумение и недоверие иностранных партнеров. Собственный опыт автора показывает, что если американский, канадский, японский или немецкий бизнесмен сказал, что позвонит завтра в 15-00, то отсутствие в это время звонка может означать только то, что он находится в реанимации. Есть страны, где уровень телефонной дисциплины гораздо ниже, например в Латинской Америке, где даже есть понятие "маньяна", что означает и "завтра" и "потом, неизвестно когда". Но российским коммерсантам поздно проходить эволюционный процесс цивилизации коммерческих отношений, надо выходить сразу на высокий уровень, что, кстати, успешно делают отечественные мафиозные структуры.

Поэтому на телефонные переговоры, в процессе которых решались серьезные коммерческие вопросы, следует также оформлять записи бесед и передавать их в досье, а принятые обязательства вводить в компьютерную сеть комплексного планирования с указанием сроков исполнения.

Может быть, столь назойливые рекомендации по оформлению переговоров, проводимых путем личных встреч или по телефону, кому-то покажутся излишними, но автор учебника на своем личном опыте и на примере солидных иностранных фирм убедился, что применение изложенных принципов направлено на совершенствование коммерческого процесса, повышение исполнительской дисциплины, а также обеспечение возможности взаимозаменяемости и ротации как оперативного, так и руководящего состава. В конечном итоге все это направлено на повышение эффективности работы коммерческих фирм.