**Теория переговоров**

Александр Дмитриевич Ремизов, Директор “Аквастройсервис”

Начиная любой бизнес, мы неизбежно сталкиваемся с тем, что нам ПОСТОЯННО нужно вести переговоры с Клиентами….

Термины:

-Уровень ожиданий (ожидание результатов),

определяется тем какую конечную цель и задачу мы перед собой ставим и как применяем полученные знания во время переговоров. Неудача – потеря самоуважения.

Уровень ожиданий непосредственно связан с имеющимися реальными доходами. Уровень ожиданий является той меркой, в соответствии с которой мы оцениваем себя!.

Серьезные неудачи вызывают резкое уменьшение уровня ожиданий и наоборот…

Во время переговоров ВСЕ действия должны быть направлены на изменение ожиданий оппонента в нужную сторону с помощью механизма: успех – поражение…

-Мастерство переговорщика (знание алгоритмов переговоров, техника, маневры, анализ и умение в достижении цели и пр.).

-Сила позиций (деньги, проблемы, желание проблемы решать, альтернативы, условия договора, время, квалифицированные специалисты, отлаженное производство, умение квалифицированно вести переговоры, здоровье, прекрасная продукция и т.п.), т.е. все то, что определяет реальность выполнения Договора.

-Успех, поражение (это полностью субъективные ощущения).

Результаты исследований:

“Индивиды с более высоким уровнем ожиданий выигрывают, т.е. тот кто начинает переговоры с высоких требований и получает в итоге большие суммы по окончании переговоров. Крупный первоначальный запрос увеличивает вероятность успеха, т.к. имеется возможность для компромисса, однако самые большие уступки во время переговоров делают проигравшие. Победители почти никогда не делают уступок. Игроки, которые редко уступают, редко проигрывают. Они или загоняют переговоры в тупик или выигрывают. Проигрывающие – первыми предлагают пойти на компромисс. Проигрывает тот, кто первым предлагает компромисс. Умелые участники переговоров приближаясь к концу переговоров и нагнетая обстановку, становятся все менее уступчивее, напротив менее умелые – по мерее приближения окончания сроков переговоров, могут твердо стоять во время переговоров и сдаются в самый последний момент, теряя большие суммы денег. Неожиданно высокий первоначальный запрос имеет тенденцию привести скорее к успеху, чем к провалу.

“Переговоры завершаются успешно, если ожидания обеих сторон совпадают”…

“Умелые участники переговоров с высоким уровнем ожиданий одерживают крупные победы, независимо от того, обладают ли они силой позиции или нет”.

“Во всех случаях, когда одна из сторон обладала высоким уровнем ожидания, а другая низким, побеждали те, кто имел высокий уровень ожиданий. Их мастерство и сила позиций на результаты не влияли”…

“Чем более умелые участники переговоров, не обладающие силой позиции, тем ниже их уровень ожиданий, т.к настроены пессимистически. Наоборот, менее умелые люди, не имеющие силы, более оптимистичны и не снижают уровня ожиданий. Возможно, они менее реалистично оценивают ситуацию”…

“У неумелых участников переговоров результаты улучшаются с усилением позиции, а у умелых остаются на прежнем уровне”.

“Мастерство переговорщика играет все меньшую роль по мере того, как увеличивается сила позиции. Если бы сила позиции истца увеличилась еще больше, возможно, неумелые истцы добились бы больших успехов, чем умелые….”.

“Умелые участники переговоров, обладающие силой позиции, снисходительны к оппонентам”.

“Чем выше мастерство участников переговоров, тем большего успеха они достигают. При равной силе мастерство ведения переговорного процесса оппонентов определяют окончательный исход переговоров”.

“Чем больше разница в мастерстве между оппонентами, тем больше выигрывает у противника, обладающего такой же силой, более умелый оппонент. Умелые переигрывают неумелых при условии, что обе стороны обладают равной силой”.

“Обладающие сильной позицией истцы лишь немного более результативны, чем неумелые истцы, тоже обладающие сильной позицией, т.е. они выступают на переговорах одинаково успешно”.

“Если человек рассчитывает на малое, то он и удовлетворяется малым”…

“Больших успехов достигают те, кто стремиться достичь еще более высоких целей”…

“За стол переговоров люди приносят свои привычки и стиль жизни”…

“Участники переговоров не могут точно оценить желания и намерения противника. Участники переговоров оценивают друг друга основываясь на собственных желаниях и намерениях”…

“Очень короткие переговоры приводят к экстремальным результатам”..

“Согласие на переговорах достигается незадолго до окончания переговоров”.

Тупиковая ситуация:

“Участники переговоров, обладающие особенно высоким уровнем ожиданий, реже терпят неудачу. Они побеждают или попадают в тупиковую ситуацию. Однако такие люди должны уметь регулировать стрессовые ситуации и обладать мастерством переговоров”.

“Упрямцы попадают в тупиковые ситуации гораздо чаще, чем уступчивые люди, но поражения они терпят гораздо реже. Люди, которые идут на мелкие уступки, завершают сделки успешно или попадают в тупиковые ситуации. Они редко терпят поражения ”.

“Если одна или обе стороны имеют очень высокий уровень ожиданий, вероятность тупиковой ситуации гораздо выше, чем в случаях, когда ни у одной из сторон нет высокого уровня ожиданий”.

“Участник переговоров, имеющий высокий уровень ожиданий, действует особенно успешно, встречаясь с оппонентом с низким уровнем ожидания”. Однако, если у обеих сторон высокий уровень ожиданий, тупиковые ситуации возникают особенно часто. Если у обоих оппонентов уровень ожидания невысок, тупиковая ситуация обычно не возникает”.

Современные требования к специалисту по переговорам:

1.Умение планировать

2.Умение предвидеть (интуиция и быстрая реакция).

Меньшее значение имеют (в порядке убывания):

Выполнение задачи:

-умение решать проблемы

-целеустремленность

-инициативность

-знание предмета переговоров

-надежность

-настойчивость

Агрессивность:

-использование силы позиций

-соревновательность

-стремление к лидерству в команде

-настойчивость

-готовность к риску

-смелость

-умение защищаться

Общительность:

-межличностное общение

-открытость

-тактичность

-терпение

-обаяние

-внешность

-умение идти на компромисс

-доверительность

Коммуникативность:

-умение выражать свои мысли

-умение слушать

-способность координировать действия

-эмоциональное реагирование

-умение спорить

-умение играть роль

-невербальная коммуникация

Самооценка:

-умение добиться уважения оппонента

-самоуважение

-самоконтроль

-этические нормы

-чувство собственного достоинства

-умение добиться уважения начальства

-нелюбовь к риску

-место в организации

Мыслительный процесс:

-умение четко мыслить под давлением

-общая деловая сметка

-умение вникнуть в суть проблемы

-способность к аналитическому мышлению

-решительность

-опыт ведения переговоров

-умение видеть перспективы

-образованность

Техника переговоров (переписки)

“Можно достаточно надежно предсказать будущее поведение человека, ознакомившись с его прошлым”.

Тщательное изучение привычек, мнений и ценностей оппонента помогает получить полезные сведения о его возможном поведении.

Особенно ярко проявляется человек в безвыходных, стрессовых и тупиковых ситуациях, причем так, как только этому человеку свойственно. Одни в этих ситуациях проявляют терпение, юмор, активность в поиске выхода, другие пытаются сопротивляться, теряя чувство реальности. Именно эти люди стараются найти себе оправдание, скрывают факты, становятся недоброжелательными, уходят в себя или становятся слишком эмоциональными. Если нам известно, как они себя вели вчера, мы в состоянии представить себе, какую форму защиты они изберут завтра!

Крайним, но быстрым и весьма эффективным средством является и такая проверка: “Хочешь узнать человека, поругайся с ним сегодня, а помирись завтра!”, ибо лучше узнать человека на мелком примере, чем в серьезном деле, когда ставки будут очень высоки. Такая проверка требует определенного мужества, веры в свои силы, стойкости и дара убеждения.

Основные ценности человека не изменяются изо дня в день. “Если человек жадный, он и завтра будет скупердяй”…, “Если человеку сегодня важен его статус, то и в дальнейшем он будет стремиться к его утверждению”. Знакомясь с поведением человека в прошлом, надо иметь в виду, что люди выбирают линию поведения, которая по их мнению, наиболее соответствует их личным интересам. Можно заранее предположить, что люди с которыми мы имеем дело, считают свое поведение РАЗУМНЫМ и стремятся сохранить собственное представление о себе и свой облик. Мы можем не одобрять поведение нашего оппонента, но мы должны сознавать, что именно такое поведение вполне разумно с его точки зрения, значит и это его поведение в данный момент переговоров, ему кажется, наиболее оптимальным. Следовательно мы в переговорах с этим оппонентом не смогли еще учесть чего-то и только поэтому не смогли повлиять на его поведение…., т.е. это мы совершили ошибку, а не наш оппонент!

Но все может быть и наоборот: “А вдруг этот наш оппонент был прав, а мы не правы!”.

“Что бы не делал человек, основной мотивировкой его действий, всегда является стремление улучшить представление о себе самом”.

“Больше слушай, меньше говори, наблюдай, анализируй, планируй и не спеши делать окончательные выводы”.

Все это нужно для того, чтобы постепенно понять, как сам оппонент воспринимает себя. Надо помнить, что наши выводы и предсказания в большей или меньшей степени всего лишь догадки, поэтому, чем больше информации (с этим у нас всегда большая проблема), тем точнее прогноз.

С людьми подверженными предвзятостью и предрассудками (это случай в работе с зарубежными оппонентами), особенно сложно заниматься переговорами. Для оппонента мы в первую очередь должны быть разработчики, бизнесмены и т.п. и совсем в последнюю очередь гражданами той или иной страны. Однако упоминание при первом знакомстве о неблагополучной стране, СРАЗУ накладывает эмоциональный отпечаток в сознании оппонента и он начинает думать и действовать не адекватно, хотя внешне это и не проявляется и не так заметно, но сказывается и будет сказываться на нашем конечном результате…

“Завоевать чего-нибудь в нашем случае можно, только владея теориями как в области техники, так и в области человекознания и экономики”!

Хорошая теория, обычно предшествует хорошей практике – это соответствует реалиям нашей жизни…

Поговорка “Без труда – не вынешь рыбку из пруда”, уже не актуально, т.к в нашем сегодняшнем мире надо еще найти: где эта рыбка водится. Может быть рыбка-то в этом пруду давно таки и сдохла?…

Тактика переговоров – это не более чем инструмент спланированной стратегии, поэтому сначала нужно сосредоточиться на стратегических вопросах и только после этого переходить к обдумыванию деталей и техники ведения переговоров (переписки). В наше время никто не планирует уже сидя за столом переговоров. Переговорщики должны знать, чего они хотят и в каком направлении собираются двигаться, до того как решат, какую тактику избрать. Без этого: “корабль – без руля!”, а матросы всю энергию тратят на то, чтобы: “Лишь бы остаться на плаву…”.

Тактика переговоров – технические детали и маневрирование (действие, целью которого является создание такой ситуации, которая приведет к успеху и защите своих позиций во время переговоров).

Техника переговоров – это механизм, с помощью которого достигаются ранее поставленные цели в соответствии с бизнес-планом компании.

Технические приемы в переговорах – это оружие (источник силы), хранящиеся в арсенале, которое нужно применять к месту и правильно.

**Технические приемы переговоров**

1.Повестка дня (темы для переговоров или переписки):

(Это вопросы и утверждения для обсуждения. На первое место нужно ставить вопросы, решение которых не составляет труда. Это нужно для создания благоприятного климата на переговорах. Качественная повестка дня оказывает сильное влияние на выработку предложений, пунктов дискуссий и правил. К повестке дня нельзя относиться легкомысленно).

Очень важно правильно увидеть в ней возможности сторон и значение отдельных пунктов. Она может прояснять или напротив, скрывать мотивы действий. С ее помощью можно установить справедливые или нечестные правила переговоров. Она может быть простым перечнем вопросов, которые надо обсудить или, наоборот уводить в сторону, или быть скоординированной с другими маневрами и техническими приемами. Если необходимо добиться согласия на переданное сообщение, надо хорошо подготовиться чтобы организовать дискуссию.

2.Уступки и компромиссы

(Обычно уступает проигрывающая сторона. Однако уступить можно в тактике, а выиграть в стратегии.

Уступая нужно получать что-то взамен или получать другую выгоду.

Уступки позволяют разобраться в четырех вопросах:

“Чего хочет оппонент?,

“Как много он хочет?”

“ Насколько сильно его желание?”

“Что он готов отдать, чтобы получить желаемое?”.

Тестирование перед началом переговоров и состоит в выяснении этих вопросов. Незначительные уступки являются эффективным способом тестирования намерений оппонента.

Оппонента нужно заставить напряженно работать, чтобы добиться уступок и желаемых результатов.

Мы же должны ответить на вопрос: “Влечет ли одна уступка за собой другую??”. Каждое слово имеет значение и вызывает то или иное действие противника. Каждая уступка оказывает влияние на уровень ожидания оппонента и в то же время отражает стремление участника переговоров достичь своих целей. Количество, уровень и изменение характера уступок являются важнейшими факторами. Никогда не надо идти на компромисс, не продумав его последствия).

3.Обязательства

Каждая уступка накладывает обязательства. Если ответственность за окончательное решение целиком ложиться на оппонента, то эта ситуация для него оказывается эмоционально очень сложной.

Уровень обязательств можно варьировать:

содержание (относиться к содержанию самой фразы обещания).

жесткость (относиться только к уверенности, что обязательство будет выполнено).

последствия (относится к описанию способов выполнения обязательств).

время (относиться к точному сроку выполнения обязательств).

Обязательство – это обоюдоострый меч: если в него верят, то соглашение заключается, если нет, то сильно ослабляются позиции на переговорах. Поэтому точная формулировка обязательств имеет практическое значение. Продуктивность или непродуктивность техники обязательств зависит от того, насколько умело она спланирована.

4.Отдельные действия

(Это наши правильные вопросы и наши удобные ответы. Искусство отвечать на вопросы – это умение отвечать четко и ясно в одних случаях и неясно и туманно – в других. И не имеет значения, прав ты или не прав…).

Вопросы задаваемые в благожелательной атмосфере, дают гораздо больше шансов получить большую информацию. Люди защищающиеся – скрывают и искажают информацию. Лучше всего задавать простые вопросы: “где, кто, что, который, почему, когда, как…???). Переговоры (переписка) – это не место, где нужно ублажать своими ответами противника. Если отсутствует четкий стратегический план, то можно давать такие ответы, которые потом поставят нас в щекотливое положение, т.к. они пойдут в разрез с долговременными целями и задачами.

Люди получают удовольствие, отвечая на вопросы о самих себе и своей работе. Они хотят, чтобы их слушали.

5.Угрозы (это возможное наказание противника). По самой своей природе в переговоры включен элемент угроз. Основной вопрос для переговорщиков состоит не в том : “Будут ли применены угрозы в качестве тактического приема?” , а в том, принесет ли пользу использование угроз. Ответ зависит от :

стратегического плана

от реальных возможностей применить наказание

от правдоподобия угроз

от значительности угроз

Применяя угрозы, надо руководствоваться стратегическими задачами. Угроза может использоваться как эффективное техническое средство в случаях, когда одна сторона имеет реальные возможности для серьезного наказания противника, без опасения, что за этим последует возмездие, и обе стороны это прекрасно знают!…Когда к угрозам прибегают обе стороны, они гораздо быстрее находят общий язык.

Очень большое значение имеет: масштаб угрозы. “Ядерная война!”!!!……

6.“Скрытый” язык

Это очень важное средство общения и открытая информация “без слов”. Понимание этой информации приходит в результате наблюдений за людьми и желания побольше узнать о них.

Элементы скрытого языка:

поглаживание лица, плотно сжатые губы, скрещенные руки на груди, беспорядочное движение руками, беспрерывное курение. Фразу: “между прочим”, “это чрезвычайно важно, “говоря по правде”, “я должен признаться”, “конечно, “в каком-то смысле”,, “пока я не забыл”. т.е. все это – “чтение между строк”…

Каждый запрос, каждое предложение, скрытый язык по-разному трактуются и воспринимаются в разных странах…..

7.Обещания

8.Перерывы

9.Отсрочки

10.Тупиковая ситуация (т.е. переговорщики сознательно или несознательно, но завели переговоры в тупик из-за разных обстоятельств: отсутствие информации, времени, враждебности, отсутствие возможностей и т.п.). Тупиковые ситуации придают переговорам: напряженность, страх и увлекательность.

Тупиковые ситуации создают ощущения у переговорщиков: физическое недомогание, потеря уверенности в себе, чувство вины за плохо сделанную работу и думанье с “ужасом” о том, что еще раз придется проделать ту же работу с другим противником и т.д. В тупиковых ситуациях нет ничего приятного. Одни ее переносят легче, другие тяжелее; все зависит от самооценки переговорщика и от того, какие альтернативы ему доступны. Люди обладающие высоким уровнем ожидания, попадают в тупиковые ситуации чаще, чем люди с низким уровнем ожиданий.

Тупиковую ситуацию иногда разумно использовать в качестве аргумента для достижения целей.

11.Главные моменты

12.Стандарты

Единые и понятные Парнерам правила поведения в работе с клиентами.

13.Меры по обеспечению секретности

Открытая информация в интернете долго сохраняется на поисковых серверах и доступна любому для разведки.

14.Невербальная коммуникация

15.Выбор средств общения

16.Слушание

17.Секретное совещание

18.Формальный и неформальный меморандум (Договор о намерениях).

19.Неформальные обсуждения

20.“Пробные шары” и утечка информации

21.Умиротворяющие средства

22.Временные посредники

23.Место проведения переговоров

Переговоры лучше всего проводить на своей территории, если это возможно или имеется выбор. “На своем поле спортивные команды чаще всего выигрывают”….

24.Выбор времени.

Время – могучее средство в арсенале технических средств участника переговоров. Время – общий знаменатель, с помощью которого могут быть совмещены различные приемы переговоров. Уступки можно совмещать с угрозами; новые предложения – с обязательствами; вопросы – с тайными совещаниями; неформальные обсуждения – с судебными слушаниями.

Лучшее время для переговоров? 16 часов в пятницу в конце месяца в зависимости от нашего положения за столом переговоров может оказаться и лучшим и самым худшим временем. Выбор удачного времени для окончательного оглашения обязательств может противника сделать более убедительным, правдоподобным и удобным. Особенно это важно на финишной стадии, т.к. возникает дополнительная напряженность в критический момент. Время тоже разговаривает!

Маневры:

1.Маневрирование временем (реальным или вымышленным) с целью получения выгоды.

2.Терпение (желание справиться с ситуацией).

Большинство людей ощущает острую необходимость побыстрее освободиться от напряжения связанного с переговорами. Короткие переговоры часто завершаются далеко не лучшими договоренностями.

2.Затягивание переговоров (откладывание, пока не установлена неопределенность).

Это сознательная, особая форма маневрирования терпением для того, чтобы до окончательного соглашения уточнить уже известные и еще неизвестные обстоятельства. т.е. дается письмо-согласие, а потом долго занимаются уточнением условий контракта. Есть смысл соглашаться на затягивание переговоров только после того, как убедишься в порядочности оппонента.

3.Предельный срок (ограничение во времени). Могут быть реальные или вымышленные…

Это мощное средство маневрирования, поскольку оно связано с реальной угрозой потерь для обеих сторон.

(Отзыв лицензии, окончание контракта и т.п.).

4.Свершившийся факт

Уже сделал, а потом говоришь с позиции силы. Например: послал заявление истца в суд или сделал приятное и неожиданное дело, а потом ставишь в известность клиента….

5.Проверка (аргументы требующие доказательства).

полная свобода проверять что угодно

контролируемый допуск

раскрытие всех планов

ограниченные ответы на вопросы

допуск к информации нейтральных лиц

полная закрытость к информации

6.Очень полезно иметь дружественную третью сторону:

сильные партнеры, лицензиаты, заказчики

друзья

общие враги

широкое объединение заинтересованных сторон

тайный сговор.

А также: подкуп, проститутки и компромат.

7.Манипулирование властью.

8.Достижение цели при маневрировании:

справедливость, рационализм и разумность.

ультиматум (все или ничего).

эскалация (постепенно возрастающие требования). Получил – выставь еще более высокие требования…или закончил контракт – выставь большую цену за следующий контракт. Ошарашенный Заказчик начинает бороться не за то, чтобы снизить старую цену, а за то, чтобы снизить новую цену, хотя бы до уровня старой цены…

определение общей цены.

До контракта: запрашивается приблизительная цена – продавец заранее стремящийся продать, называет какую-то цену и ….становиться заложником названного числа….

шантаж (плати или….)

покусывание (отыгрывание в свою пользу мелкими порциями).

пересечение интересов (одновременные переговоры по поводу многочисленных, сильно отличающихся контактов). Полезно применять при проведении переговоров в присутствии нескольких конкурирующих между собой переговорщиков..

невозможность переговоров (завышенные требования, имеющие цель создать тупиковую ситуацию).

конкурентная борьба на переговорах. Продавец ведет переговоры одновременно с несколькими Покупателями, причем так, что каждый Покупатель думает, что у его конкурентов есть преимущество, а каждому из этих Покупателей ЭТОТ товар очень надо получить…

9.Диверсия (малоэтичные и совсем не этические маневры).

Очень важно узнать об оппонентах как можно больше информации, о себе же выдать только необходимую…

заманивание в ловушку (введение оппонента в затраты денег, времени и т.п.).

отказ от ранее достигнутой договоренности или его новая интерпретация

ложная атака или отступление

хороший полицейский/плохой полицейский (кнут и пряник).

ложная информация (цифры, даты, статистика, референ-лист и пр.)

“Омлет”, т.е. путаница в цифрах, датах, фактах и т.п. Это сознательное усложнение переговоров с целью создать путаницу и навести “тень на плетень”…Нужно сразу уверенно и мужественно сказать: “Мне это непонятно, please – объясните..) иначе можно дать согласие на то, что совершенно не устраивает и затем “прогореть”….

сознательное выдвижение новых и изменение старых условий. Пример, “волкодав Володя из Питера”: “Я буду снижать цены до тех пор пока не уничтожу конкурента, а затем я свою возьму взвинтив цены при полном штиле….”.

мошенничество (бесконечные переговоры, бесконечное прерывание и возобновление переговоров и пр.). Нужно вовремя разгадать намерения мошенника. Мошенник вовлекает в переговоры обычно сделав невероятно интересное предложение….Мошенник сначала договаривается о чем-то, затем нарушает устные договоренности. Причины могут быть разнообразными и с большой фантазией. Мошенник не забывает, что до тех пор пока контракт не подписан, надо сохранять внешне хорошие отношения с оппонентом и тянуть информацию и не только ее родимую….И вот контракт подписан, я вздохнул с облегчением! Наконец-то… Глупец!! Вот тут и все начинается!!!!! Отчаяние связанное с нарушением контракта, с легальными отсрочками, оскорблениями, бесконечными дебатами, двойная бухгалтерия, разбирательства всевозможные, и в итоге потерянные нервы, “ноу-хау”, информация, деньги, время, нереализованные возможности, разочарование, глубочайшая депрессия и “разбитое корыто”…

Весьма немногие найдут в себе силы после всего этого бороться или даже сопротивляться мошеннику…. Самый лучший способ борьбы с мошенниками – при первых же признаках мошенничества – “перейти на другую сторону улицы”! Если нельзя убежать – помогут только лучшие юристы, бухгалтеры и специалисты….

Источники силы позиций:

вознаграждение (деньги, достижение цели, чувство собственного достоинства, положительные эмоции)

наказание и невознаграждение (нас могут наказать или похвалить, дать или отнять).

законность (это символ и источник силы позиции, т.к. государство установило правила игры и является арбитром).

обязательность, лояльность, привязанность, дружба (действуют часто гораздо сильнее чем система материальных поощрений, однако сторона, которая больше заботится о сохранении отношений, теряет силу позиции. Две стороны должны одинаково соблюдать долгострочные обязательства, если стремяться к сохранению удовлетворяющих обе стороны деловых отношений).

осведомленность и контроль за информацией (знание продукта, рыночной ситуации, законов, правил, целей оппонента, позиций оппонента, теории и практики профессиональных переговоров)

конкурентоспособность (возможность “люфта” условий Договора и умение “соревноваться”).

неуверенность и смелость (люди не хотят риска и хотят иметь безопасность. Человек, который демонстрирует, что его не пугает все это, увеличивает свою силу позиций. Неуверенность основана на страхе, отсутствии доказательной информации и предубеждении, чем на рациональных мотивах. Чтобы выдерживать ситуацию неопределенности надо иметь мужество).

время и усилия (дополнительные возможности имеет тот, кто не связан временными ограничениями. Нужно сделать усилие над собой и заняться тяжелой работой – планированием и выходом из тупиковых ситуаций. Многие люди ленивы и не хотят этим заниматься, тем самым упуская этот важный источник силы и власти).

Мастерство ведения переговоров (умение планировать переговорный процесс (переписку).убеждение, манипуляция ощущениями, использование ошибок, анализ возможностей, оптимальные варианты принятия решений, работа с информацией, понимание теории и анатомии переговорного процесса,

Восприятие силы позиций:

существует лишь тогда, когда эту силу понимает и воспринимает оппонент.

как мы оцениваем свои возможности?

что мы думаем о том, как нашу силу позиций оценивает оппонент?

какую оценку нашей силы позиций мы хотели бы получить от оппонента?

Если Заказчик очень хочет получить наш товар, то он прекращает анализировать нашу силу позиций – он хочет просто купить и владеть нашим товаром. Это самый лучший момент для увеличения цены и условий Договора.

Формирование силы позиций:

Понимать силу позиций недостаточно, нужно знать как манипулировать силой в свою пользу.

Выбор линии поведения и укрепление силы позиций:

Нужно ответить на вопросы:

Могу ли я укрепить свою позицию, совершив действия, которые до сих пор не совершал?

Могу ли я укрепить свою позицию, позволив оппоненту или вынудив его совершить действия, которые он до сих пор не совершал?

Могу ли я увеличить свою силу, совершив вместе с оппонентом действия, которые мы оба не совершали?

Могу ли я увеличить свою силу, отказавшись от действий, которые я сейчас совершаю?

Могу ли я усилить свою позицию, не препятствуя оппоненту совершать действия, которые он совершает сейчас?

Могу ли я усилить свою позицию, не совершая вместе с оппонентом действий, которые мы сейчас совершаем?

(например, можно перестать делать то, что выгодно оппоненту и тем самым принудить его к изменению его силы позиций на переговорах).

Анатомия переговоров:

Сила позиций участников переговоров должна анализироваться по нижеследующему:

определение долей сторон (процесс, при котором оппоненты определяют предельный уровень договоренностей. В этом случае одна сторона получает больше, другая меньше).

разрешение проблем (процесс, во время которого обе стороны вместе принимают участие в разрешении проблем друг друга. В этом случае выигрывают обе стороны).

выработка отношений (процесс, в ходе которого формируются доброжелательные деловые отношения, значительно упрощающие ведение переговоров).

внутригрупповые переговоры (процесс, во время которого ведуться переговоры между членами одной стороны и принимаются совместные реалистичные решения.

сделка с самим собой (процесс, в ходе которого участник переговоров должен решить внутренний конфликт, возникающий из-за противоречивости его собственных потребностей и целей.

Сила бессилия:

Пример: Осаждаемые кредиторами должники часто выбирают тактику силы бессилия: “или я буду что-то делать, а Вы что-то получать, или я банкрот и Вы вообще ничего не получите…. Большинство кредиторов все-таки предпочитают что-то получать…

“Если я у тебя занял 10 баксов – это моя проблема, но если я занял у тебя 10 000 баксов, то это уже

твоя проблема!” “Дай мне еще денег или я обанкрочусь и ты вообще ничего не получишь….).

Балансирование на грани войны:

Это сильнодействующее, очень эффективное, но очень опасное средство измерения баланса сил (пример: по скользкому обрыву идут двое связанные одной веревкой. Один упал в пропасть и утянул за собой второго).

Сила оппонентов зависит от их способности контролировать намерения друг друга. Это неопределенное будущее. Стороны в таких случая должны действовать сообща, иначе будет катастрофа…

Сила общепринятого:

Это сила прецедента, традиций и устоявшихся представлений. (Если хозяин режет пирог на четырех человек, то он его режет на четыре равных части, а как же иначе???…). Если установлен порядок, то мы должны его соблюдать и сохранять!

Еще пример: слово “горилка” - сразу появляется в глазах бутылка (А что же еще???). Однако слово “горилка” может означать и “малэньку обезьяну”…. Кстати, на таких противоречиях и возникают наиболее классные изобретения..

Плохая сила позиций, плохой бизнес-план, плохое планирование, если они не основаны на взаимоприемлемых стандартах.

Простое разделение ответственности по проекту соглашения как правило не приводит к подписанию этого соглашения.

Сила иррационального:

Нелогичное и нерациональное поведение во время переговоров дает иногда хорошие результаты.

Другой пример: “нельзя давать предоплату, пока не выполнена работа, особенно если ты работаешь с маленькой компанией”. Крики: “мы всегда работаем по предоплате, все довольны нашей работой, Вы нам что не доверяете, мы не понимаем этого, вот звоните нашим клиентам….?? Звоню. Все нормально! Я подписываю контракт и он прекрасно выполняется….

Оказывается, иногда не обязательно мыслить логически…

Трудно отделить факты от эмоций и от интуиции (предвидение). Нерациональное поведение может оказаться тактически оправданным, если одна из сторон:

может быть уверена, что ее оппонент понимает, что именно мы можем приобрести, достигнув соглашения.

может доказать оппоненту, что они эмоционально убеждены в разумности наших “иррациональных” позиций.

Психология силы:

Если оппонент знает, что имеет дело со специалистом, который дает оппоненту оценку, то оппонент чувствуют себя не очень уверенно, ощущает беспокойство, даже если это и высококлассный оппонент и даже если переговоры проходят в доброжелательной обстановке и с оппонентом соглашаются…., т.е. исходные позиции оппонента в этом случае ниже позиции специалиста и оппонент делает меньше попыток реально оценить положение. Оппонент в этом случае недооценивает свои возможности.

Сильные оппоненты, как правило, не используют своей силы позиций, встречаясь с слабым соперником и проявляют снисходительность к ним. Сильные оппоненты, склонны переоценивать свои возможности и недостаточно быстро реагируют на изменение силы позиции соперника.

Ребенок пока растет – все время борется за самоопределение/независимость, с возможной утратой защищенности, которую ему дают родители. Став взрослым, бывший ребенок продолжает бороться уже за власть и стремятся подчинить этой власти других людей и организации. Стремясь к самоопределению, человек пытается влиять на других людей и добиваться компетентности при исполнении других задач. Успешные действия порождают все большее самоуважение, растущее убеждение в собственных возможностях и компетенции во все новых областях. Однако, те люди, кто не защищен самоуважением и не уверен в своих возможностях контролировать людей и события, больше стремятся к власти. Дети авторитарных родителей, как правило, придают гораздо большее значение авторитету, традиции и дисциплине, чем дети, воспитанные в более свободных семьях. Они также стремятся воспитывать уже своих детей в авторитарных традициях. С другой стороны они продолжают искать утешение в подчинении сильным людям, обладающими властью. Короче говоря, они требуют подчинения, если у них есть власть, и становятся податливыми, если ее нет у них. Наоборот те, кто не склонен к авторитарности, не восхищаются имеющими власть и отвергают попытки влиять на себя. Родители, которые ведут широкий обмен мнениями в кругу семьи, когда дети еще маленькие, и не позволяют детям одерживать легкие победы, воспитывают будущих хороших участников переговоров. Став взрослыми они будут настроены на сопротивление влиянию…Уважение к традиционным силовым структурам им будет чуждо.

В богатом обществе, например в США, Канаде, др…общество предоставляет бедным не только шансы на выживание, но и другие возможности, однако в этом случае сила в чистом ее виде становиться беспомощной. Традиционные источники силы, такие как финансовое вознаграждение, наказание и состязательность, в таких обществах играют гораздо меньшую роль чем в неблагополучных странах….Традиционные символы власти в таком обществе постепенно теряют свое значение по мере движения от выживания – к индивидуализму….

Пример: мы старшее поколение воспринимали, например, стыд или моральный запрет: “нельзя курить” совсем не так как его сейчас воспринимают сегодняшние молодые…Это можно назвать и деградация общества/личности…или “движение к новому состоянию общества”. “Палка всегда о двух концах”…

В бизнесе, люди, как правило переоценивают силу своих оппонентов и недооценивают свои возможноcти, особенно когда речь идет о нематериальных аспектах силы.

“Нельзя уходить тихо в тень….”, ибо у нас больше сил, чем мы думаем….

“Для того, чтобы добиться успехов в переговорах нужно осознать необходимость предварительного планирования переговоров, действительно затратив на это время и усилия, организовать их и только тогда уже умело выступить на них”.

Планирование переговоров:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | шаги | Функции |
| Стадия предварительного обсуждения |  | 1  2  3 | Обсуждение повестки дня. Формирование требований, пожеланий, формальная подготовка к последовательному обсуждению проблем.  Уточняющие вопросы, формирование целей, приготовления к переговорам  Планирование переговоров Организация, сбор и анализ фактов. |
| Стадия переписки (переговоров) | Фаза 1  Ораторское искусство”  Фаза 2  “Тяжелая торговля”  Фаза 3  “Кризис” | 1  2  3  4  5 | Вступительная часть Выработка правил и повестка дня  Установление круга вопросов, Пересмотр планов  проблем и требований  Постановка конфликтных Сужение круга вопросов Решение  вопросов смягчение требований проблем  Урегулирование конфликтных вопросов (“Жесткий спор”)  Закрытие переговоров и соглашение |
| Послепереговорная стадия |  |  | Проработка соглашения (меморандума), т.к. он еще далек от совершенства и может привести к конфликту между окончательным решением проблем и уточнением распределением долей сторон в соответствии с соглашением.  Написание соглашения, одобрение соглашения, определение полномочий по соглашению и подписание соглашения. |

Фаза 1 – вести себя нужно агрессивно (т.е. напористо), но отношение к оппоненту должно быть доброжелательное.

Фаза 2 – в этой фазе приобретается серьезность переговоров, изучаются предельные условия будущего соглашения и ищутся возможные компромиссы. Отступление от ложных позиций должно происходить медленно и с сопротивлением. Намеренно нужно создавать неловкие ситуации, элементы взаимного непонимания и все время усиливать сопротивление.

Фаза 3 – поиск реалистичных подходов к спорным вопросам: после кризисов, стороны приходят к окончательной договоренности и к рассмотрению альтернативных решений. Наконец-то стороны заключают соглашение и излагают его в меморандуме (протокол о намерениях). После этого стороны выражают взаимное уважение.

Документ (меморандум) для составления Контракта или Договора готов!

Стадия предварительного обсуждения:

Формирование требований:

Выяснить соответствует ли контакт с новым оппонентом нашей стратегии? Для этого нужно иметь эту стратегию.

Выяснить:

Что оппонент хочет? Насколько сильно у него это желание? Почему оппонент хочет получить ЭТО именно от нас и какая ему и нам от этого выгода?

Как мы представляем себе бизнес с оппонентом и как оппонент представляет себе бизнес с нами. Какие у оппонента цели, проблемы?

Попросить оппонента четко объяснить свои цели и проблемы…и по этим объяснениям сделать выводы о силе его позиции, мастерстве, намерениях, алгоритме возможной совместной работе, стоимости, сроках работ и т.д.

Какие у нас могут быть общие цели и проблемы в бизнесе с новым оппонентом?

Какой уровень ожиданий у него и у нас (т.е. мы сделали и что мы имеем? Будет ли дальнейшая перспектива?….).

Какой тип документа мы можем подготовить и обсуждать с оппонентом (контракт, договор о сотрудничестве, лицензионное соглашение, меморандум и т.д.)?

Выяснить через Интернет, через других наших партнеров, в переписке: соответствуют ли слова оппонента действительности, насколько силен оппонент, насколько он профессионален, есть ли у него деньги, желание проблемы решать, отсутствие более выгодной альтернативы и т.д.? Обеспечить сбор информации об оппоненте и уточнить действительные позиции оппонента, цели, проблемы и т.п. (разведка).

С нашей стороны мы обязательно последовательно должны придерживаться “золотого” правила: “заинтересовать – показать – доказать – предложить”. Наша открытая информация: www.akvastroiservis.com, любая другая техническая и коммерческая информация передается оппоненту только в соответствии с подписанным Договором.

Нам нужно провести высококвалифицированный стоимостной анализ, а для этого мы должны иметь информацию от конкурентов и оппонента.

Разобраться во всем спектре тактических маневров и технических приемов

“Поймать” суть переговоров и ключевые моменты определяющие успех или неуспех нашего контакта с оппонентом.

Настроиться на успех и на восприятие РЕАЛЬНОГО, а не “потустороннего”.

Организовать “мозговой штурм” между собой для успешной переписки/переговоров с оппонентом, что дополнительно приведет к формированию чувства совместной ответственности за ход переговоров.

Планирование переговоров отталкиваясь от полученной и осмысленной информации. “Мысленно” проиграть выполнение Договора от начала и до конца. Уловить “моменты” и осмыслить их. Четко представлять себе материализованный образ Заказчика, Партнера, Лицензиата, Консультанта.

Прикладная техника переговоров (переписки)

Стратегическая цель:

высочайшее мастерство в переговорах (переписки) с оппонентами, продажа в разные страны мира нашей интеллектуальной собственности, технических консультаций, готовой продукции наших лицензиатов и партнеров.

Тактические цели:

совершенствование техники переговоров (переписки) и водоочистной техники, изучение сегментов рынка для заполнения нашей ниши, увеличение оборотного капитала, патентование, референс-лист, получение рекомендаций, создание сильных позиций, поиск новых партнеров, лицензиатов и заказчиков в разных странах мира.

Каждодневная работа:

экстенсивное увеличение числа контактов, переговоров (переписки) с целью увеличения продаж и числа альтернатив /полезной информации. Параллельная работа сразу с несколькими оппонентами.

Совместная ответственность за результаты переговоров:

деловая переписка с оппонентами при постоянном “мозговом штурме” и копировании переписки в адрес партнеров.

Наш девиз: “Заинтересовать – показать – доказать – предложить.

Пришло деловое письмо по E-mail.

План переговоров:

1.Этап №1: “А ты кто такой??”

Определить:

Наш оппонент: Заказчик; новый Партнер или Лицензиат?

В зависимости от этого применять ту или иную технику переговоров.

Предпочтение нужно отдавать тем оппонентам, которые соответствуют нашим тактическим и стратегическим целям, а среди них тем, кто предлагает нам конкретную работу, а не переписку.

2.Этап №2: “Я – в принципе не против, но….!””:

Оценка текста письма и оппонента:

-“Увидеть” алгоритм выполнения договора и мысленно “выполнить” все его этапы.

-“Мозговой штурм” в Akvastroiservis (по переписке, телефону).

-Отправить наше формальное письмо-согласие с общими словами о наших возможностях и “начале подготовки ТЭП для нашего оппонента специалистами нашей компании”. Скрытый смысл, который легко прочитает оппонент: “Я менеджер, я здесь главный, я дал задание и мои специалисты напряженно сейчас трудятся. А у нас тем временем есть время и мы можем приятно познакомиться и поговорить о проблемах, о Вашей и нашей выгоде по Вашему интереснейшему и лесному для нас предложению…”.

Подэтап: “Продажа запаха”:

-Дать оппоненту свой телефон (партнер с серьезными намерениями ОБЯЗАТЕЛЬНО позвонит),

-Продолжить активную переписку с оппонентом с целью сбора/анализа технической, интересной и специальной информации для принятия технических, организационных, специальных и закрытых решений.

-Ненавязчиво, только когда отвечая на вопрос оппонента, между прочим, как давно наскучивший факт, создавать рекламный “запах”, подбрасывать еще “дровишек” и “распаливать их” желательно ссылаясь не на свое мнение, а на на мнение “третьих лиц”, желательно в непринужденном тоне. Самим характером переписки создавать доброжелательную атмосферу, задавать простые вопросы, на которые легко дать ответы и вызывать желание все время говорить о нужно/приятном и отвечать - “Да”...

Формирование требований, пожеланий, формальная подготовка к последовательному обсуждению проблем.

На этой стадии нельзя создавать тупиковые ситуации….

Попросить оппонента рассказать о себе и своем бизнесе (обычно очень охотно об этом рассказывают).

Выяснить:

Что оппонент хочет?

Насколько сильно у него это желание?

Почему оппонент хочет получить ЭТО именно от нас.

Какая ему и нам от этого выгода?

- Какой у оппонента уровень ожиданий, какая сила позиций, какое мастерство и т.п.??

Тем временем, активно собрать и проанализировать доступную информацию об оппоненте (попросить выслать оппонента их каталог, СD, посмотреть их сайт, поискать их в Интернете по названию компании и имени оппонента, навести справки и т.п..

Цель всего этого:

-повысить объективную оценку предложения и самого оппонента, определить реальность, перспективу, рамки возможного - в рамках Договора, определить уровень наших ожиданий, силу позиции, мастерство, создать впечатления нашего профессионализма, нашей способности выполнить работу, завязать личные отношения и подготовить клиента к нужным нам выводам (пока мы делаем технико-экономическое предложение (ТЭП). т.е. пока клиент еще заинтересован. Нельзя Клиенту давать возможность делать самостоятельные выводы!

3.Этап №3: “Ораторское искусство”.

Вести себя нужно особенно агрессивно (т.е. напористо. Вести на этом этапе ИНТЕНСИВНУЮ деловую переписку, вести себя напористо в разговорах по телефону), отношение к оппоненту должно быть доброжелательное и клиент должен об этом ЗНАТЬ…Не загонять Клиента в угол своими вопросами, дать ему возможность проявить себя, а нам себя! Мы же ПРОФЕССИНАЛЫ!!

Предложить оппоненту обсудить (пока мы готовим ТЭП и вообще нам нужно сейчас предварительно оговорить “в принципе, так сказать…”…)

-Возможные формы сотрудничества (контракт, лицензионный договор и т.п.), а также обсудить конкретный механизм возможного алгоритма работы.

-Установление круга технических вопросов, проблем и требований. Пересмотр технического решения.

-Условия финансирования, распределения долей, ответственности и работы.

т.е. опять же: подготовить клиента к нужным нам выводам (пока мы делаем ТЭП! т.е. пока клиент еще заинтересован. Нельзя ему давать возможность делать самостоятельные выводы!!!!!).

4.Этап №4: “Останемся друзьями…!”

Принять решение о продолжении контакта.

Разрывом контакта считать:

отказ обсуждать этап 3.

затягивание ответов на вопросы.

отсутствие у оппонента реальности и денег.

Подэтап: “А не мошенник ли Вы сэр??”

Разрыв контакта с оппонентом:

- много обещает, делает “фантастические” предложения (~30 млн. мексиканцев умножает на 2 цента).

- задает много вопросов по технике и сути технических решений, отказываясь при этом обсуждать

НАШИ вопросы.

- длительные перерывы в переписке.

- систематическое отсутствие ответов на наши конкретные и “жизненные” вопросы.

- интуиция

5.Этап №5: “ТЭП!”

высылаем оппоненту наше ТЭП и сразу наш проект меморандума (протокола о намерениях).

6.Этап №7 “Сражение!”

В этой фазе приобретается серьезность переговоров, изучаются предельные условия будущего соглашения и ищутся возможные компромиссы. Отступление от ложных позиций должно происходить медленно и с сопротивлением. Намеренно нужно создавать неловкие ситуации, элементы взаимного непонимания и все время усиливать сопротивление.

Подэтап “Тяжелая торговля”:

Нужно: Поискать реалистичные подходы к спорным вопросам: создать кризисные ситуации, выйти из них, затем прийти к окончательной договоренности и к рассмотрению альтернативных решений.

-Постановка конфликтных вопросов. Сужение круга вопросов, смягчение требований. Решение проблем.

-Урегулирование конфликтных вопросов (“Жесткий спор”). Распределение долей, ответственности, работы, проблем и т.п.

-Стороны должны прийти к соглашению, которое можно изложить в меморандуме (протоколе о намерениях).

-Окончательная проработка согласованного соглашения (меморандума), т.к он еще далек от совершенства, внутри “Аквастройсервис”.

Цель: Прочувствовать оппонента, реальность, определить свой рыночный объем и условия возможного в рамках Договора и увидеть нашу перспективу. Ответить на вопрос: “Что будет сразу, после начала действия Договора???

7.Этап: №8 “А вот тут-то все только и начинается..”

-Подписание меморандума (протокола о намерениях) и выполнение его условий. Плавный переход к юридическим документам: Договор о сотрудничестве, лицензионный Договор, контракт, доверенность и т.п.

Примечание:

Это проект прикладной техники циклических переговоров (переписки), который сейчас я предлагаю взять на вооружения для системной и плановой работы с нашими оппонентами. Эту технику мы будем постепенно дополнять и совершенствовать.

Основные положения теории ожидаемого удовлетворения от переговоров

1.Маловероятно, что обе переговаривающиеся стороны получат эквивалентные выигрыши.

2.Достигнув цели переговорщики получают разную степень удовлетворения.

3.Во время любых переговоров и оптимизации договоренности всегда имеется возможность получить взаимное удовлетворение, не ущемляя интересов друг друга. Это процесс разрешения проблем.

4.Во время любых переговоров наступает момент, когда удовлетворение одной стороны может быть достигнуто только за счет потерь другой стороны. Этот процесс - определениия долей сторон.

5.Все сделки основываются на ожидании будущего удовлетворения и получения выгоды

6.В некоторых сделках предметом обмена могут быть не товары и не деньги, а фактор удовлетворения.

7.Одна сторона может только делать предположения относительно чувства удовлетворенности, ожиданий и целей другой стороны. Одна из существующих функций переговоров заключается в тестировании этих предположений. Истинные намерения оппонента могут быть обнаружены только в процессе тщательного исследования. Может оказаться, что сам оппонент имеет о них самое смутное представление.

**Оптимальные способы достижения убедительности в переговорах**

1.Представление позиций обеих сторон в одном документе дает наилучший эффект.

2.Лучше представлять свою точку зрения в последнюю очередь, после того, как обсуждены все “за” и “против”.

3.Оппонент хорошо запоминает начало и конец сообщения.

4.Оппонент особенно хорошо запоминает конец выступления. “Штирлиц знал, что если Вайсмана спросят: “Зачем к тебе заходил Штирлиц? Вайсман вспомнит последнюю фразу Штирлица….”.

5.Выводы должны быть тщательно сформулированы. Нельзя давать оппоненту возможности делать выводы самостоятельно.

6.Повторение сообщения ведет к тому, что его запоминают и принимают.

7.Сообщение, которое сначала заинтересовывает, а потом предоставляют информацию, запоминают лучше.

8.Если нужно сделать 2 сообщения: одно хорошее, другое плохое, то лучше начать с хорошего.

9.Сообщение, требующее максимального изменения мнения у оппонента, как правило достигает цели, т.к. мнение изменяется тем больше, чем больше требования.

10.Сообщение принимается легче, если в нем делается ударение на сходстве позиций.

11.Согласие легче достигается, если подчеркивать его желательность для нас.

12.Согласие по трудным вопросам легче достигается, если их связать с легкими и приятными договоренностями.

13.Нельзя вынуждать оппонентов защищаться, нельзя игнорировать мнение оппонента. В такой ситуации очень редко можно переубедить. Мнение – это частная собственность и люди ее защищают…

Личность оппонента:

Люди легко меняющие свое мнение отличаются от людей которые свое мнение не меняют прежде всего потому, что у первых низкая самооценка. Такие люди гораздо легче поддаются убеждению, не занимаются самоутверждением и под давлением начинают чувствовать свою неполноценность. Такие люди – подарок судьбы на переговорах..

Самооценка теснейшим образом связана со способностью убеждать.

“Твердолобые” обычно оценивают происходящие опираясь исключительно на собственные суждения им важно самоутверждение, они интересуются идеями и принципами, лучше воспринимают новые идеи, имеют высокое мнение о себе, творческие устремления в достижении цели, они ориентированы на внутренний мир. “Твердолобые” самоуверены, склонны к оценочным мнениям,, мыслят аналитически и творчески, способны переносить состояние неопределенности, у них отсутствует авторитаризм и они обладают низким уровнем тревожности..

Люди с низкой самооценкой обращаются за помощью к кому угодно, “ловят” информацию и при этом им трудно составить о ней собственное мнение, им остро необходимы одобрение со стороны, безопасность и согласованность с внешним миром, у них прослеживается тенденция не воспринимать новые идеи, такие люди лишены воображения, не критичны к самим себе и к другим, обладают слабым самовосприятием.…

“Человек отвергает информацию, если ему кажется, что она таит в себе опасность” Общая техника поиска контактов для переговоров

Контакт можно установить:

если о нашем сообщении узнают

если наше сообщение прочитают

если нашу продукцию увидят.

если в процессе поиска контактов участвуют другие заинтересованные люди

Поиском контактов нужно заниматься ежедневно, при этом нужно параллельно вести переговоры сразу с несколькими оппонентами.

Чем большему количеству людей станет известно наше сообщение, тем больше будет контактов.

Контакт можно установить используя:

1.Наши личные знакомства

2.Личные знакомства наших Заказчиков, Партнеров, Лицензиатов, посредников.

3.Интернет

-вебсайт с удачной “раскруткой” (так, чтобы быть в первой десятке) и удачно написанными ключевыми словами для автоматизированного поиска на поисковых серверах.

-доска объявлений

-участие в конференциях

-участие в работе эксперта на портале.

-статьи

-спамы (целенаправленная рассылка приглашений посетить наш сайт).

(Выбрать категории для рассылки: например, водоочистные компании, компании производящие из воды продукцию (пиво, соки, бутылирования вода, пищевая, ликероводочная промышленность и т.п.), компании – производители оборудования для компаний производящих продукцию с использованием воды, сервисные компании и т.д. и т.п.)

-обмен баннерами

-ссылки на наш сайт (линки).

(Хорошо срабатывают, если на нашем сайте есть ликбез интересный многим).

-целенаправленная профессиональная интернет-реклама с использованием специализированных фирм.

4.Телефон

-личное знакомство для старта переговоров.

5.Почтовые сообщения

-рассылка бизнес-плана и рекламных материалов.

6.Газеты, журналы, патентование

-выйти на специализированные высокотиражные журналы с предложением написать статью на интересную тему.

7.Каталоги, CD-диски, видеофильм.

-рассылка после установления контакта.

8.Участие в выставках, выставка – продажа, собственная постоянно действующая выставка-продажа, конференции, т.е. “тусовка”.

-наше участие очное или заочное. Можно просто написать тезисы доклада для опубликования в материалах конференции выставки.

9.Рекламный шит возле дороги.

10.Телевидение

-сообщить на местное телевидение о внедрении нашей интересной установки для новостей.

11.Собственную продукцию.

-Если она будет привлекательная во всех отношениях и имеет хорошую рекомендацию.

-Стоит возле дороги и люди ее видят из окна автомашины.

-имеет наши реквизиты на оборудовании.

12.Лицензиатов

-табличка Лицензиара на оборудовании, реквизиты Лицензиара в паспорте на установку и т.п.

13.Посредников

-посредник работает за свой счет в надежде получить договорное вознаграждение.

14.Сервисные компании партнеров

-компания покупает у нас установки, продает и занимается сервисным обслуживанием их в своей стране.

15.Заказчиков

-Если Заказчик гордится и хвалится новой установкой.

16.Специализированная компания по контрактам.

-есть серьезные компании, которые только тем и занимаются, что ищут контакты для своих клиентов с целью продажи чего-либо.

Для того, чтобы подписать Договор с Клиентом нужно в предлагаемой формуле переговоров заполнить “слагаемые успеха”:

Формула переговоров:

Договор (подписать) = (с . С – м . М) + (у .У – ю . Ю) + (э . Э – ч . Ч)

Где, С – Доказательность предложений (сила позиций) Продавца (значение коэффициента от 0 до 1).

Примечание: это доказанная Клиенту в результате переговоров (переписки) сила позиций, анализ которой позволяет Клиенту определить свой уровень ожиданий в планируемом получении выгоды.

М – Доказательность предложений (сила позиций) Клиента (значение коэффициента от 0 до 1).

Примечание: это доказанная для Продавца сила позиций Клиента и наш уровень ожиданий: деньги, проблемы, желание эти проблемы решить, приемлемые условия договора, отсутствие у него более выгодной альтернативы при заинтересованных последовательных переговорах приближающих стороны к подписанию Договора.

У – Уровень ожиданий Продавца (ожидание результатов).

Ю – Уровень ожиданий Клиента (ожидание результатов).

Э - Мастерство (профессионализм) переговорщика-Продавца.

Примечание: это практическая доказательность Клиенту нашего профессионализма в технике переговоров, результаты которого будут записаны в соглашении (значение коэффициента от 0 до 1).

Умение правильно вести переговоры, слушать, возражать, решать конфликтные ситуации, знание своей продукции, продукции Партнера и продукции конкурентов, состояние рынка, знание юридических документов и умение их применять.

Ч – Мастерство (профессионализм) переговорщика-Клиента.

Примечание: это практическая доказательность профессионализма переговорщиком-Клиентом в технике переговоров, результаты которого будут записаны в соглашении (значение коэффициента от 0 до 1).

С = [аА + бБ + вВ+ гГ + дД + еЕ )/ 6]

где, А– субъективная доказательность достижения интересующих Клиента технических показателей (значение коэффициента от 0 до 1).

Примечание: это пример аналогичной работающий установки, объективные и понятные расчеты и т.п.

Б – субъективная доказательность Клиенту прошлой и настоящей деятельности Продавца и Генерального подрядчика.

Примечание: это фото продукции, рекламный каталог, заключения независимых экспертов, рекомендации, референс-лист, постоянная выставка-продажа, собственное производство или производство Лицензиата, известность, имидж (значение коэффициента от 0 до 1).

В – субъективная доказательность выгоды для Клиента (значение коэффициента от 0 до 1, по отношению к известным альтернативам).

Г - субъективная доказательность и оптимальный алгоритм практического выполнения Договора (значение коэффициента от 0 до 1).

Д – субъективная доказательность в переговорах договорной цены (значение коэффициента от 0 до 1, по отношению к известным альтернативам).

Е – субъективная доказательность нашего технического предложения.

Примечание: это чувство, впечатление, интуиция и достоверная информация о том, что наши переговоры, техническое предложение и условия Договора конкурентоспособные и наиболее выгодные для Клиента из всех имеющихся у него альтернатив.

а,б,в,г,д,е,у,э,ю,ч – субъективная оценка Клиентом доказательности ОБЪЕКТИВНОЙ информации Продавца.

Объективный оценка всегда равена 1, т.е. а=1; б=1; в=1 и т.п.

Субъективный оценка всегда меньше 1.

Если наша информация, поведение, чувства и т.п. объективные, то формула переговоров преобразуется в:

Договор (подписать) = (С – М) + (У – Ю) + (Э – Ч).

Субъективная доказательность – это индивидуальное восприятие полученной информации конкретным Субъектом, который имеет с нами переговоры.

Примечание: одну и туже информацию каждый конкретный субъект имеющий с нами переговоры может воспринимать по-разному, в зависимости от индивидуальных знаний и прошлого субъективного (личного) опыта.

Объективная информация – это уже не зависящая от Продавца информация, т.е. информация “третьих” лиц (рекомендация, референс-лист, выставка-продажа, производство Лицензиата и Партнера, аккредитив, инвестиции, имидж, контракты с сильными мира сего, рост акций, сертификаты, награды-призы, рейтинг в Интернете и т.п., т.е. все то и все те кто дает нам независимую оценку со стороны. Эту информацию Клиент может проверить, при желании…).

т.е. при переговорах мы при планировании доказательности предложений Продавца должны по возможности опираться на объективность нашей информации, которую всегда СУБЪЕКТИВНО будет оценивать наш Клиент.

“Объективная оценка информации, поведения, чувств и т.п. ВСЕГДА выше ЛЮБОЙ субъективной оценки Клиента и поэтому наиболее приемлимая в нашей работе с Клиентами!”.

“При длительной перспективе, выгоднее быть честным! Это теперь можно сказать доказанно математически!!”.