

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 02.02.2022 00:29:40
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

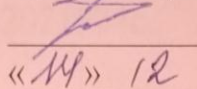
МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

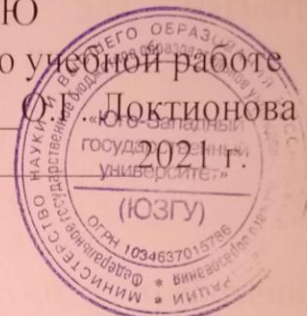
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра финансов и кредита

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе


Локтионова
«14» 12 2021 г.



ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Методические указания по выполнению самостоятельной работы
по дисциплине «Презентация и ведение переговоров» для
магистров направления подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит»

Курск 2021 г.

УДК 336

Составитель: Асеев О.В.

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент Мерзлякова Е.А.

Презентация и ведение переговоров: методические указания по выполнению самостоятельной работы для магистров направления подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Асеев. Курск, 2021. 24с.

Методические указания соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит».

Предназначены для магистров направления подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит» для выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Презентация и ведение переговоров».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. ____ . Уч.-изд. л. ____ . Тираж экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

Общие указания по изучению дисциплины «Презентация и ведение переговоров».....	4
Кейс №1.	6
Кейс №2.	7
Кейс №3.....	8
Кейс №4.....	8
Кейс №5.	9
Кейс №6.	9
Кейс №7.	10
Кейс №8.	10
Кейс №9.....	11
Кейс №10.....	11
Кейс №11.....	12
Кейс №12.....	13
Кейс №13.....	14
Кейс №14.....	14
Кейс №15.....	16
Кейс №16.....	17
Кейс №17.....	19
Кейс №18.....	20
Кейс №19.....	21
Список рекомендуемой литературы.....	24

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ»

Содержание дисциплины «Презентация и ведение переговоров» для направления подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит» ориентировано на изучение, формирование и развитие компетенций и практических навыков в области проведения переговоров и презентаций. Основной целью изучения является изучение основных особенностей, правил и технологий ведения переговоров и презентаций, развитие навыков ведения коммерческих переговоров.

Задачи курса состоят в следующем:

- изучение основных категорий ведения переговоров;
- изучение и овладение практическими приемами проведения презентации и практическими навыками в области ведения переговоров;
- изучение приемов для эффективного осуществления ведения переговоров на основе знаний особенностей как национальных, так и личностных характеристик деловых партнеров.

Изучив дисциплину «Презентация и ведение переговоров», обучающиеся должны:

Знать:

- технологии эффективных переговоров и презентаций;
- структуру переговорного процесса,
- основные стили ведения переговоров и презентаций,
- тактики поведения при ведении переговоров;
- методики формирования своего "переговорного стиля".

Уметь:

- организовывать коммерческие переговоры и презентации;
- готовиться к результативным переговорам и презентациям;
- диагностировать стиль ведения переговоров собеседника и выбора конкретных тактических приемов для достижения результата;
- создавать благоприятный климат для ведения переговоров и презентаций;
- распознавать манипуляцию и противостоять манипулятивным тактикам и приемам в процессе взаимодействия;

- использовать эффективные приемы убеждающего воздействия с учетом

индивидуальных особенностей оппонента, знания этических особенностей и делового этикета в процессе ведения переговоров.

Владеть:

- современными технологиями переговоров и презентаций;
- навыками самостоятельной научной и исследовательской работы;

- навыками формирования и поддержания морально-психологического климата в организации;

- навыками управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения;

- навыками создания благоприятного климата для ведения переговоров и презентаций;

- навыками использования эффективных приемов убеждающего воздействия с учетом индивидуальных особенностей оппонента, знания этических особенностей и делового этикета в процессе ведения переговоров.

КЕЙС №1

Вы - руководитель направления подбора персонала высшего звена екатеринбургского филиала московской компании «Терра - Эксклюзив». Вы знаете, что в Москве ваши коллеги достаточно успешно продают ассесмент-центры. Ситуация в Екатеринбурге такова, что если ассесмент и покупается, то только у московских компаний, что увеличивает его и так немалую цену. Вы хотите активно выйти на этот рынок. Сейчас вы встречаетесь с менеджером по персоналу издательства и типографии, издающих газету бесплатных объявлений «От уха к уху» (тираж 1 000 000, выходит три раза в неделю). Предварительно вы уже вели переговоры с менеджером по персоналу о ассесменте для подбора нескольких руководителей отделов продаж и менеджеров по продажам. Менеджер по персоналу предупредила вас, что на встречу может придти и генеральный директор (он же учредитель), который любит участвовать в решении вопросов, связанных с персоналом.

Ваша цель - продать ассесмент.

Менеджер по персоналу (Зина). Вы чувствуете, что руководство издательства вами недовольно, но не понимаете почему. Вам кажется, что вы очень любезны со всеми и всегда пытаетесь сделать все, что от вас требуют. Вам кажется, что на вас все ополчились, «отыгрывают свое плохое настроение на вас». Генерального директора вы боитесь, в его присутствии вы теряете способность говорить и думать, особенно если он обращается к вам «Зинуленька». По поводу ассесмента решение вы принять не можете, вы не распоряжаетесь деньгами такого уровня, в вашем ведении только очень небольшие суммы на канцелярские расходы отдела персонала (ручки, карандаши и т. д.). Все более сложные решения, такие как проведение тренингов, обучение персонала, принимаются не вами. Сегодняшние переговоры - это просто рядовая неприятность.

Генеральный Директор (Данила). Вас не устраивает менеджер по персоналу и данные переговоры по ассесменту рассматриваются вами, как возможность непосредственно посмотреть на работу Зины. Больше всего вас раздражает ее неспособность принимать решения и отвечать за них. Вам

необходимо понять, есть ли вообще смысл учить и развивать ее или надо принять решения о ее увольнении, но это вы делать не любите. Ассесмент очень вас заинтересовал, и вы готовы вкладываться в любые начинания, направленные на подбор качественного персонала и его дальнейшее развитие. Для вас первостепенное значение имеют качество предоставляемых услуг и люди, с которыми вы собираетесь работать в дальнейшем. В переговорах вы отдаете всю инициативу Зине, всячески ее поддерживаете, выбрав тактику поддакивания и иногда подмигивания. Зину вы называете исключительно Зинулечкой и постоянно повторяете: «Как Зинулечка решит...», «Это у нас решает Зинулечка» и т. д.

Важную роль в ассесменте играют наблюдатели из числа сотрудников компании, оценивающей, отбирающей или аттестующей персонал.

До ассесмента необходимо продумать заранее, кто будет играть пассивные роли в ролевых играх. Я несколько раз сталкивалась с тем, что желание «играть» проявляли сотрудники, отбирающие новый персонал в компанию; это достаточно опасно, так как они могут передумать в последний момент, а контролировать их невозможно. Играть может и сам тренер, и специально приглашенные люди. Очевидно, что поручать играть пассивные роли самим участникам не стоит. Участники, особенно в случаях ассесмента при подборе персонала, достаточно напряжены, тревожны и понимают, что жестко конкурируют друг с другом.

Для ассесмент-центров, нацеленных на отбор персонала, ситуации для ролевых игр составляются на основе должностных инструкции будущих должностей кандидатов и бесед с их будущими начальниками об основных типах проблем, которые должны будут решать соискатели в случае их приема на работу в компанию.

КЕЙС №2

Т.П. Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля колбасными изделиями и мясо-

продуктами. Вы договорились о поставке в сеть универсамов «Светофорыч» (32 магазина в Москве, 20 в Санкт-Петербурге и 60 в регионах). Вы подписали контракт на поставку опытной партии. Вам позвонил начальник коммерческого отдела и срочно попросил о встрече.

Ваша цель - продолжение сотрудничества.

Начальник коммерческого отдела. Мужчина, около 40 лет, бывший военный. Вы хотите получить первую партию по минимальной цене, вы решили еще раз встретиться, чтобы проверить «уступчивость» клиента.

КЕЙС №3

ТТ. Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля зерном. Вы пришли на встречу на Санкт-Петербургский мельничный комбинат к начальнику отдела закупок. Вы очень давно добивались этой встречи, так как это потенциально и стратегически значимый клиент, открывающий дорогу на рынок Петербурга. Санкт-Петербургский мельничный комбинат - это холдинг; объединяющий 12 предприятий пищевой промышленности, мельничный комбинат, макаронные и хлебозаводы. Начальник отдела закупок - женщина 40 лет.

Ваша цель - договориться о сотрудничестве.

Начальник отдела закупок. Ваш муж владеет трейдовой зерновой компанией, естественно, что все, что покупает комбинат, - покупается от него. Ваша задача - собрать максимально информацию о «новом игроке» на местном рынке.

КЕЙС №4

ТТ. Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля зерном. Вы договорились о встрече с вашим постоянным клиентом, который систематически задерживает выплаты за полученную продукцию. Вы не хотите передавать это в службу безопасности, так как вам очень дороги эти отношения, переросшие в дружеские. Клиент - директор большого Московского мукомольного холдинга.

Ваша цель - договориться о выплате задолженности.

Директор. Вы искренне считаете, что вы настолько стратегически важный клиент, что никто не смеет «требовать» от вас выплат в срок.

КЕЙС №5

ТП. Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы срочно лично встречаетесь с клиентом, который должен был получить 20 тонн глубокозамороженной птицы, расфасованной по 1200 грамм. «Поле-Полюшко» опаздывает с поставками на два дня. К тому же пришедший заказ состоял из птиц весом по 1900 грамм и без пакета. Клиент в ярости, и предварительный телефонный разговор состоял из одних угроз. Вы решили встретиться лично. Вы встречаетесь с директором оптовой базы. В течение дня вам уже звонили начальник отдела закупок, коммерческий директор, менеджер по развитию, юрист и сотрудник отдела закупок. Ваша цель - урегулировать конфликт, принять товар и сохранить долгосрочные отношения.

Директор оптовой базы. Вы всегда воспринимали «Поле-Полюшко» как надежного и важного поставщика. Вы в самом деле «в ярости» и еще «накручены» потоком жалоб ваших подчиненных. Вы не разорвете сотрудничество с «Поле-Полюшко», но ситуация очень неприятная. Вы хотите компенсации.

КЕЙС №6

ТП. Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля птицей. Вы договорились о поставке птицы из Саратовской области крупному московскому дилеру. Товар уже в пути. Клиент ультимативно потребовал встречи по поводу изменения условий поставок. На встрече он требует изменить условия поставки и расфасовку. Говорит о том, что у него есть другой поставщик, который готов выполнить все его условия и дать лучшую цену. Клиент - коммерческий директор базы.

Ваша цель - урегулировать конфликт, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации в будущем.

Клиент. У вас нет другого поставщика, но вам необходимо получить требуемые вами условия. Вы допустили ошибку, пообещав вашему клиенту другую расфасовку. Если вы не договоритесь с «Поле-Полюшко», отвечать придется вам перед вашим клиентом.

КЕЙС №7

ТП. Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля колбасными изделиями и мясопродуктами. Вы договорились о встрече с руководителем крупной дистрибьютерской сети Поволжья. Ваши преимущества: более низкая цена при аналогичном качестве и расположенный в том же регионе завод-производитель. Вы знаете, что через некоторое время появится «бренд» вашей продукции, и это, естественно, приведет к повышению цены. Ваша цель - продать продукцию.

Клиент. Вы заинтересованы в сотрудничестве, но вам свойственны излишняя тревожность и мнительность, вы боитесь всего нового и вам нужны гарантии. Вам кажется, что московские компании не всегда хорошо понимают, что происходит в регионах, не понимают ценовой политики регионов и они всегда дороже местных производителей.

КЕЙС №8

ТП. Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля сахаром. Вы встречаетесь в Москве с директором регионального представительства. Он уверяет вас, что необходимо снизить цены, так как тогда он сможет продавать большие объемы. Он считает, что в его регионе (Новгородская область) значение имеет только цена. Он говорит о том, что у него уже есть договоренность с потенциальными клиентами на большие объемы при снижении цены. Ваша цель - убедить директора регионального представительства, что стратегию продаж определяете вы, а он принимает только

тактические решения, и что вопрос ценообразования решается в Москве.

Директор регионального представительства. Вам очень неприятна ситуация «мальчика для битья», вызванного на ковер. Вам кажется, что московское начальство не всегда хорошо понимает, что происходит в регионах, не понимает ценовой политики регионов. С другой стороны, вы считаете, что без вас все равно ничего не продадут и в итоге все будет, как вы скажете.

КЕЙС №9

ТП. Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля сахаром. Вы встречаетесь для подписания контракта с новым покупателем. До этого вы несколько раз встречались с ним, и пришли к согласию по всем вопросам. В течение встречи покупатель начинает говорить о том, что цена может измениться во время транспортировки. И требует внести в договор пункт о том, что если цена, во время транспортировки изменится, то изменится и платеж.

Ваша цель - добиться фиксированной цены либо на момент отгрузки, либо на момент прибытия. Урегулировать ситуацию, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации на будущее.

Покупатель. Вы заинтересованы получить наиболее выгодные условия и считаете, что при подписании контракта такого уровня и с клиентом такого уровня, каким являетесь вы, вам обязаны идти на уступки.

КЕЙС №10

Допустим, Вы - бизнесмен и начинаете вести переговоры с партнером о предоставлении ему срочного коммерческого кредита. Ваша цель - выяснить возможные условия предоставления кредита, процентную ставку, сроки погашения кредита и т. п. Кроме того, Ваш партнер потенциально полезен для Вас в плане возможного заключения с ним выгодного контракта для Вашей фирмы.

В ходе обсуждения данного вопроса Ваш партнер выдвинул предложение следующего содержания: он хочет заключить договор о предоставлении ему кредита на условиях 10 %-ной ставки. Вы понимаете, что можете поторговаться и решаете выдвинуть второе условие:

«Хорошо, - говорите Вы, - я согласен обсудить подробнее вопрос о предоставлении Вам кредита при условии заключения с Вами контракта на поставку нам крупной партии станков Вашей фирмы на льготных условиях».

Партнер: «А на какую процентную ставку я могу рассчитывать при получении кредита?»

Вы: «Ну, думаю, что в пределах 15-20 процентов, но не меньше. К тому же этот вопрос я должен обсудить с руководством».

Партнер: «Знаете, я вижу, у Вас возникают сложности. Давайте тогда оставим этот вопрос. Мы постараемся решить его с другим партнером. Тем более, что у нас уже были предварительные контакты».

Вы пытаетесь исправить ситуацию и продолжаете: «Наверное, я был не совсем точен. Давайте подробнее обсудим возможные варианты, думаю, что мы сможем договориться».

Партнер: «Полагаю, что нам надо прервать наше обсуждение, поскольку Вы, по-видимому, еще не готовы к серьезному разговору. Тем более, что мы прорабатываем запасные варианты».

Продумайте свои ответы на следующие вопросы.

- В чем состояла Ваша главная психологическая ошибка?
- Своевременно ли Вы раскрыли свою позицию?
- Выяснили ли Вы точно, как срочно нуждается в кредите партнер?
- Выяснили ли Вы до конца, какие шаги партнер уже предпринимал, чтобы получить кредит?
- Какой правильный и наиболее эффективный путь Вы должны были выбрать для изложения своей позиции?

КЕЙС №11

Вам предлагается несколько конкретных ситуаций предстоящих переговоров.

Первая. ТОО «Кондитер» и маслобойный комбинат: есть предложение о поставке партии масла для производства кондитерских изделий.

Вторая. В процессе подготовки к строительству для заказчика двухэтажных домов в поселке городского типа инженер подрядной организации обнаружил, что несущая способность фундаментов по проекту имеет достаточный запас, чтобы выдержать не два, а три I этажа. Подрядчик предлагает заказчику увеличить количество этажей до трех и вместо трех двухэтажных домов построить два трехэтажных.

Третья. ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Альфа-Банк»: о выделении кредита на 4 млн. рублей на срок до 4 месяцев под залог готовой продукции.

Представляя в этих ситуациях интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особенное значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

КЕЙС №12

Очевидец рассказывает: «В одной брокерской фирме я стал свидетелем разговора между брокером и представительницей страховой компании, которая пришла для заключения новой сделки. Служащий брокерской конторы объявил ей, что фирма отказывается иметь дело со страховой компанией, которую она представляет, потому что компания безо всякого уведомления на 5% подняла ставки на недвижимость. В результате этого у брокерской конторы возникли осложнения с клиентами, с которыми уже были заключены сделки и которые отказались платить дополнительные суммы в связи с этим незапланированным повышением. Женщина явно растерялась: не в ее компетенции было вносить изменения в ценовую политику компании. Ей лишь следовало выполнить приказ руководства. Наконец она пробормотала, что посоветуется с руководством, как поступить в подобной ситуации, а потом снова вернется сюда. Разговор был окончен, и представительница страховой компании ушла ни с чем».

КЕЙС №13

Участники: фирма «А» - занимается изысканием и проектированием линий электропередач и фирма «Б» - коммерческая, действует на рынке продовольственных товаров. Случалось, что с фирмой «А» за ее услуги рассчитывались не деньгами, а товаром, который впоследствии приходилось реализовывать.

Фирма «А» заключила с фирмой «Б» договор о передаче определенного количества товара на продажу. Договор был подписан обеими сторонами. В нем оговаривались обязанности и имущественная ответственность сторон. В частности, в договоре отмечалось, что фирма «Б» берет у фирмы «А» товар на реализацию и через определенное время возвращает деньги за товар и положенные проценты участия в прибыли.

Фирма «Б» получила товар в определенном количестве. Через некоторое время она реализовала его, однако, когда наступило время возврата денег от реализации и процентов, руководство фирмы «Б» объявило, что денег у нее нет, и вразумительно не смогло объяснить причину этого.

Фирма «А» решила провести новые переговоры с фирмой «Б», с согласия последней. В ходе переговоров так и не удалось выяснить, куда подевались деньги, однако в результате переговоров фирма «Б» обязалась возратить долг каким-либо товаром. Фирма «А» была вынуждена на это согласиться. Были определены новые сроки возврата теперь уже любого товара. Когда же пришел срок возврата этого товара, выяснилось, что руководство фирмы «Б» исчезло, а сама фирма была ликвидирована.

Фирма «А» подала иск на розыск бывших руководителей фирмы «Б», которые вскоре были установлены.

Дайте письменный ответ на вопрос: какие требования, предъявляемые к подготовке переговоров, были нарушены фирмой «А».

КЕЙС №14

Фирма продает услуги, в частности, время для радиорекламы ни УКВ диапазоне. Ее радиостанция «К-ВИ». Строительная компания «Кварсис» является крупнейшей фирмой с радиорекламой. Она покупает все свое время у конкурирующей радиостанции «К-ДВА». Состоялась встреча менеджера (М) фирмы

с радиостанции К-ВИ» с руководителем (Р) отдела рекламы компании «Кварсис». Вот их диалог. М.: Вы удовлетворены услугами «К-ДВА»?

- Р.: Да. Они прекрасно для нас работают.

- М.: А сколько времени Вы уже пользуетесь услугами «К-ДВА»?

- Р.: Около трех лет.

- М.: А до «К-ДВА» Вы рекламировали свой товар на радио?

- Р.: Да, конечно, только на другой радиостанции.

- М.: А могу я узнать, какое время Вы возглавляете отдел рекламы Вашей фирмы?

- Р.: Я здесь уже три года.

- М.: Тогда я могу с уверенностью предположить, что Вам пришлось здорово поработать, переходя от одной рекламирующей радиостанции к другой.

- Р.: Верно.

- М.: И Вы совершали такой переход на основе глубокого анализа и исследований. Не так ли?

- Р.: Да. На основе очень широких исследований. Мы тщательно провели рыночный анализ многих радиостанций. И наши исследования убедили нас, что наши затраты на УКВ-рекламу будут полнее реализованы на «К-ДВА», чем на всех других станциях.

- М.: Три года назад, когда проводили эти исследования, Вы стремились к расширению сбыта?

- Р.: Разумеется.

- М.: И результаты были близки к ожидаемым?

- Р.: Да. Мы были вполне удовлетворены.

- М.: Скажите, а поскольку Вы получили большую отдачу от планирования, а затем и от осуществления перехода с одной радиостанции на другую три года назад, может ли случиться, что теперь Вы лишите себя возможности повторить весь этот процесс? Ваши исследования в прошлом привели к повышению прибыли и получению Вашей фирмой большего престижа. При этом повысился и лично Ваш престиж? Верно?

- Р.: Конечно.

- М.: Вы сделали это один раз. Поэтому не исключена возможность, что Вы сделаете это и во второй раз. Вы согласны?

- Р.: Да, с этим я соглашусь. Такая возможность существует.

- М.: Прекрасно, Я бы хотел занять несколько минут Вашего времени, чтобы поподробнее остановиться на этой возможности.
- Р.: Пожалуйста. Я слушаю Вас.
- М.: Я воспользовался этой возможностью и провел презентацию радиостанции «К-ВИ». Их последние рекламные заставки выглядели прекрасно, и ей хочется плодотворно работать и дальше. Поэтому у Вас может появиться дополнительная возможность для успешных перемен на этой радиостанции. Давайте договоримся еще об одной встрече для более детального обсуждения нашего сотрудничества.

КЕЙС №15

В 1997 г. в стоматологическом отделении Новосибирского металлургического завода сложилась следующая ситуация. Из-за реформирования в здравоохранении вышел приказ о закрытии этого отделения 1-й городской стоматологической поликлиники, находящегося на территории завода, и, как следствие, подлежали сокращению все его сотрудники.

С приказом был ознакомлен директор завода, который согласился с ним. Зав. отделением (З) решил провести переговоры с директором (Д), чтобы предотвратить закрытие стоматологического отделения и сохранить рабочие места. Он нашел возможным предложить директору сотрудничество на взаимовыгодных условиях и попытался убедить директора в необходимости сохранить отделение.

Предварительно были составлены необходимые документы с расчетами о затратах и прибыли, согласованные с главным бухгалтером завода. Приведен перечень положительных моментов для завода при сохранении отделения.

Переговоры состоялись в кабинете директора завода.

З.: Мы хотели бы обсудить с Вами сложившуюся ситуацию. В соответствии с приказом мы поставлены в жесткие условия. В течение двух месяцев мы должны сдать оборудование в 1-ю стоматологическую поликлинику и считать себя уволенными по сокращению штатов.

Д.: У меня состоялся разговор с главным врачом 1-й поликлиники. Он убедил меня в неизбежности данного шага. Мне очень жаль.

З.: Мы хотели бы предложить Вам несколько другое решение вопроса.

Д.: В чем оно состоит?

З.: Мы хотели бы сохранить стоматологическое отделение.

Д.: Какой интерес у завода в этом? Ведь есть масса поликлиник за пределами предприятия, где рабочие могут получить помощь.

З.: Наши предложения следующие:

- мы могли бы помимо лечения осуществлять и протезирование за 50% стоимости;
- оплату за протезирование проводить через кассу завода;
- лечение импортными материалами проводить за 30% стоимости;
- оплату за лечение также проводить через кассу завода;
- пенсионерам завода оказывать бесплатную помощь.

Вот расчеты главного бухгалтера. Завод будет получать прибыль, если будет принято наше предложение.

Д.: Но, насколько мне известно, Вы должны будете передать свое оборудование 1-й стоматологической поликлинике. Заводу необходимо будет идти на затраты для приобретения специального оборудования. Как велики они?

З.: Мы могли бы приобрести это оборудование по бартеру у Свердловского завода медоборудования за продукцию завода. У нас состоялись с ними переговоры. Их такой вариант устраивает.

Д.: Какой у Вас штат?

З.: Девять человек.

Д.: Я должен подумать. Свое решение я сообщу через два дня. Прошло два дня.

Д.: Ваше предложение меня устраивает. Если Вы согласны, я включу вас в штатное расписание заводоуправления. Должностные оклады составите с главным бухгалтером. Распоряжение о приобретении оборудования уже в отделе снабжения. Думаю, мы будем с Вами успешно сотрудничать. Для обеих переговорных ситуаций:

- проследите технику перехода от защиты позиций к защите интересов;
- выделите особенности подходов участников переговоров в каждой из ситуаций.

КЕЙС №16

На переговорах отечественной фирмы «Терра» и германской «Бауэр» по продаже германских комбайнов и сеялок обстановка в самом начале складывалась как нельзя лучше.

За день до переговоров все было подготовлено. Немцев встретили в аэропорту, привезли в гостиницу, где их ждал руководитель фирмы «Терра» и где состоялось знакомство обеих сторон.

Весь вечер проходил в неформальной обстановке. Гостей водили в ресторан, после чего им предложили сауну. Генеральный директор полагал, что подготовка прошла отлично, немцы остались очень довольны, и их руководитель пригласил российскую сторону к себе в Германию.

На следующий день начались переговоры. Стороны собрались в офисе рано утром - так пожелали немцы. Началось обсуждение договора: количество, сроки поставки, цена, сроки и форма оплаты.

Все участники переговоров вели обсуждение на немецком языке, что очень нравилось делегации из Германии. Лишь иногда российская сторона общалась между собой на своем языке, но тогда немцев это раздражало, и в их глазах проблескивало недоверие. Разговоры сразу же прекращались.

Через некоторое время стороны пришли к соглашению по основным пунктам договора. Когда же речь коснулась сроков оплаты, тут возникли серьезные разногласия. Представители Германии просили выплатить всю сумму через 30 дней, когда уйдет в *Россию* последняя партия товара. Это оказалось совершенно неприемлемым для российской стороны: фирма просто не могла перечислить такую большую сумму в валюте. Немцам предложили более длительный срок. Однако они отклонили это предложение, ссылаясь на нестабильность российского рынка, кроме того, они требовали гарантий. Переговоры зашли в тупик

Директор фирмы «Терра» взял инициативу в свои руки. Он ответил немцам, что в течение часа вопрос будет решен, а пока предложил обсудить другие проблемы. Он послал одного из своих компаньонов во «Внешторгбанк», с которым поддерживал деловые отношения уже в течение нескольких лет и попросил его привезти на переговоры компетентного представителя банка.

Через некоторое время в переговорах участвовало уже три стороны. Каждый из участников начал выдвигать свои дополнительные требования и обсуждение вновь сильно затянулось и затруднилось.

Руководитель «Терры» принял требования «Внешторгбанка» (они были вполне реальны). Немецкая сторона согласилась

оплатить доставку до Белоруссии. На этом переговоры были закончены

Все участники переговоров остались довольны подписанным контрактом. Немцы признались, что им очень понравилось работать с фирмой «Терра» и предложили расширить спектр отношений и организовать встречу в их стране.

Оцените поведение руководителя российской переговорной группы с точки зрения способности решать проблемы. К какому типу решений относится то, которое было принято в результате его усилий?

КЕЙС №17

«Переговоры о создании совместного предприятия». Борис возглавляет группу специалистов фирмы «А» на переговорах с фирмой «Б» по поводу возможного создания совместного предприятия, чтобы соединить знания и опыт «А» в области разработки и производства лабораторного диагностического оборудования с достижениями «Б» в разработке программного обеспечения, используемого при работах в области искусственного интеллекта. Технические специалисты обеих фирм полагают, что подобная комбинация сможет привести к созданию отличной новой экспертной системы, способной автоматизировать большую часть рутинной работы, осуществляемой в медицинских лабораториях. Обсуждение связанных с этим проблем шло на протяжении почти шести месяцев, поэтому руководство требует от Бориса скорейшего положительного результата, чтобы потенциальное преимущество перед конкурентами, к которому могло бы привести создание этого совместного предприятия, сохранилось

Борис также полагает, что настало время разобраться с последними остающимися вопросами и затем можно закругляться. Он надеется, что двух дней заседаний, которые он запланировал провести в помещении фирмы «Б», окажется достаточно. Он хотел бы вернуться в свою фирму с документами о подписанной сделке на руках, или, по крайней мере, имея хоть что-то конкретное и достаточно ясное, что можно было бы передать юристу для составления текста договора. Ему не хотелось оставлять партнерам возможность требовать повторного обсуждения этой сделки, что затормозило бы все дело

После месяцев обсуждений, в которых участвовал технический персонал, был разработан хорошо сбалансированный пакет первоначальных взносов, которые должны внести в совместное предприятие обе стороны (патенты, персонал, коммерческую информацию, долю в рынке, наличные и т.п.). И Борис, и его партнер полагают, что данный пакет отвечает интересам каждой из сторон, так как их взносы справедливы и они имеют равные доли в создающемся предприятии. Базовая структура управления этим предприятием с руководством согласована, однако осталось еще определить, кто конкретно будет входить в руководство нового предприятия. Кроме того, в подготовленном Борисом списке в качестве открытых значатся следующие вопросы:

- как избежать того, чтобы вся деловая активность совместного предприятия осуществлялась только за счет предложений, сделанных фирме «А»
- как справиться со значительными разногласиями в отношении корпоративной культуры в этих двух фирмах;
- как назвать новое предприятие.

Прежде чем ответить на телефонный звонок главного исполнительного директора, который хотел узнать, смогут ли они, по мнению Бориса, определиться на этой неделе, Борис потратил несколько минут, планируя следующий и, как он надеялся последний, раунд переговоров.

Вам предлагается:

- определить вопросы, которые необходимо включить в соглашение;
- спланировать шаги на пути к достижению соглашения.

КЕЙС №18

Вы - молодой специалист в пенсионном отделе областной администрации. Вы знаете, что обладаете правом брать один день в неделю на учебу для повышения квалификации. Вы решили воспользоваться предоставленным Вам правом для того, чтобы подготовиться к экзаменам на получение диплома по менеджменту. Однако Ваш начальник не подписал Ваше заявление, мотивируя свой отказ тем, что диплом по менеджменту имеет весьма отдаленное отношение к сегодняшнему кругу Ваших обязанностей. Вы пытались спорить, убеждать своего шефа в том, что такие знания весьма и весьма полезны для Вашей нынешней работы. Все

впустую: начальник отдела остался глух ко всем Вашим доводам и рекомендовал Вам целиком сконцентрироваться на своей непосредственной работе. Итак, перед Вами оказался выбор:

- либо смириться и отказаться от идеи получить еще один диплом;
- либо продолжить тяжбу с начальством, обращаясь в профсоюз, вышестоящую инстанцию или в суд и наживая в лице начальника личного врага;
- либо попытаться найти выход из тупика, проанализировав подспудные причины отказа своего шефа, на самом деле тревожащие и беспокоящие его.

Вы останавливаетесь на третьем варианте. Вам предстоит еще один, может быть решающий, разговор с начальником по интересующему Вас вопросу. Поразмыслив над возможными подспудными причинами столь странного поведения своего начальника, Вы пришли к выводу, что знаете, как проведете этот последний раунд переговоров. Как?

КЕЙС №19

Кредитной организации необходимо уговорить должника вернуть долг. Срок возврата по кредиту давно прошел, но заемщик по-прежнему медлит и не оплачивает долг. Описание 2 сторон, участвующих в переговорах 1 сторона, участвующая в переговорах – это кредитор. Его задание – заставить заемщика заплатить долг. Кредитор в ходе переговоров будет держать жесткую и угрожающую позицию. Однако второй участник переговоров никак не может на настоящий момент вернуть долг, поэтому его тактика переговоров будет опираться на ряд принципиальных аспектов. Во-первых, у него есть отчет отдела маркетинга, в котором исследование рынка показывает, что спрос на продукцию будет устойчивым. В связи с этим, принципиальная позиция заемщика будет заключаться в удлинении срока платежа до получения выручки от продажи продукции. Во-вторых, так как кредит был выдан под новое оборудование, а операционный цикл на этом оборудовании длиннее срока кредита, то целью заемщика будет удлинение срока кредита до окончания операционного цикла и получения выручки от продажи оборудования. Для участников переговорного процесса важна проработка переговорного процесса, которая включает в себя: а) анализ проблемы, заключающейся в

поиске путей решения, требующих меньших затрат и усилий; б) формулирование общего подхода к переговорам, целей и задач, а также собственной позиции на них (на основе интересов всех участников переговорного процесса); в) определение возможных вариантов решения, например, если переговоры пойдут не по запланированному сценарию. Трудности, из-за которых были предприняты переговоры. Проблема заключается в том, что заемщик не может пока вернуть кредит, однако если ему будет предоставлена отсрочка, то после получения выручки компания сразу же будет готова вернуть долг. Но кредитора эти условия не устраивают, так как в соответствии с договором о кредитовании долг должен был быть погашен еще месяц назад. В случае невозврата долга в соответствии с договором кредитору через суд должен быть возмещен залог кредита. Однако процесс получения через суд является достаточно долгим и затратным, поэтому, исследовав деятельность компании заемщика, кредитор решил решить этот конфликт путем переговоров.

При подготовке переговоров, учитывая конфликтную ситуацию, обоим сторонам необходимо было решить следующие вопросы:

- Как выбрать наиболее эффективную стратегию переговоров применительно к конкретной ситуации.
- Как усилить собственную позицию.
- Как выбрать на основании избранной стратегии методику ведения переговоров и аргументацию.

При разработке тактики переговоров, кредитор не знал причину, по которой заемщик не может отдать долг и может ли он его отдать вообще. Поэтому позиция кредитора при планировании была жесткая. Однако кредитор учитывал, что, возможно, ему придется пойти на уступки. Уступки очевидно заключались в размере отсрочки и комиссии, которую был готов предоставить кредитор, они оценивались затратами на подачу иска в суд, равными тем доходам, который недополучит кредитор от задержки возврата суммы кредита. Минимальная комиссия в случае такого максимального срока определялась все теми же потерями. Максимальный срок отсрочки, который может предоставить кредитор, в крайнем случае, в результате таких расчетов составил 1 месяц.

Срок отсрочки, на который будет настаивать заемщик, составляет полтора месяца.

В любом случае получится, что кто-то из переговорщиков проиграет, а кто-то выиграет. Результат переговоров будет зависеть от тактик, которые предпримут стороны.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Асмолова, М. Л. Искусство презентаций и ведения переговоров [Текст] : учебное пособие / М. Л. Асмолова ; Акад. народного хоз-ва при Правительстве Российской Федерации. - 3-е изд. - Москва : Инфра-М : РИОР, 2019. - 248 с.

2 Митрошенков, О. А. Деловые переговоры [Текст]: учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Митрошенков. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2019. - 315 с.

3. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры [Текст]: практическое пособие / О. А. Митрошенков. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2019. - 315 с.

4. Науменко, Е. А. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] / Е.А. Науменко. – Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета, 2016. – 281 с. : ил. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/>