

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 02.08.2024 16:30:30

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

[Подпись] О.Г. Локтионова

«*М*» *12* 2021 г.



ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Презентация и ведение переговоров» для магистров направления подготовки 38.04.01 «Экономика»

Курск 2021 г.

УДК 336

Составитель: Асеев О.В.

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент Казаренкова Н.П.

Презентация и ведение переговоров: методические рекомендации по проведению практических занятий для магистров направления подготовки 38.04.01 «Экономика» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В. Асеев. Курск, 2021. 45 с.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика».

Предназначены для магистров направления подготовки 38.04.01 «Экономика» для проведения практических занятий 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
Тема №1. Общая характеристика переговорного процесс.....	6
Тема №2. Переговорный процесс как решение проблем.....	11
Тема №3. Переговорные стили.....	17
Тема№4. Понятие презентации: презентация как способ влияния на ситуацию и людей и инструмент достижения целей	20
Тема №5. Технология переговорного процесса и психология принятия решений в переговорном процессе.....	26
Тема №6. Манипуляция в переговорном процессе.....	32
Тема№7. Особенности телефонных переговоров и переговоров о купле-продаже.....	35
Тема №8. Техники, приемы и аргументации переговоров и презентаций.....	40
Список рекомендуемой литературы.....	45

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ»

Содержание дисциплины «Презентация и ведение переговоров» для направления подготовки 38.04.01 «Экономика» 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.

ТЕМА №1

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной.

Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия и на этой почве возникает конфликт. Возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать. Переговоры нужны для принятия совместных решений. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. Совместное решение – это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации. Переговоры не нужны, если противоречие можно преодолеть на основе законодательных или иных нормативных актов. Однако многие вопросы легче, дешевле и быстрее решать не через судебные инстанции, а путем переговоров.

Этапы ведения переговоров

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов: подготовки к переговорам, процесса их ведения, анализа результатов, а также выполнения достигнутых договоренностей. Рассмотрим данные этапы более подробно. *Подготовка к переговорам.* Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному. *К организационным* моментам подготовки относят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня

каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. Бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя лишь из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемой проблемы. Важно, чтобы делегация представляла собой единую команду, где все работают на успех переговоров, а не на то, чтобы лучше выглядеть в глазах руководства. *Содержательная сторона* подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения. Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Предложения являются ключевыми элементами позиции. Формулировка предложений должна быть простой и не допускать двусмысленности. Аргументация всегда должна быть объективной.

Ведение переговоров

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы.

Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит.

Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

1. Уточнение интересов, концепций и позиций участников;
2. Обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
3. Согласование позиций и выработка договоренностей.

В ходе уточнения интересов и позиций снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Находится «общий язык» с партнером по переговорам. Обсуждая вопросы, необходимо убедиться, что под одним и тем же термином стороны понимают одинаковые, а не разные вещи.

Этап уточнения проявляется в изложении сторонами позиций (внесении официальных предложений) и предоставлении разъяснений по ним. Внося предложения, стороны тем самым

определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.

Этап обсуждения (аргументации) направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если стороны ориентируются на решение проблемы путем компромисса. Во время обсуждения оппоненту показывают, на что и почему сторона не может пойти. Обсуждение является логическим продолжением уточнения позиций. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров показывают, с чем и почему они принципиально не согласны или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения. Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап – согласование позиций. Выделяют две фазы согласования: сначала согласование общей формулы, а затем – деталей. При выработке общей формулы соглашения, а затем и при ее детализации стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование. Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать вопросы или отстаивать свою точку зрения, образовав для этого специальные экспертные группы. В конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже их срыву.

Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит переговоры были не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров – степень решения проблемы. Успешные переговоры предполагают

решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена.

Третий показатель успешности переговоров – выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

Для конструктивного взаимодействия с оппонентом в ходе переговоров могут быть рекомендованы принципы:

1. Не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию.
2. Внимательно выслушивать оппонента, не перебивать.
3. Пассивность на переговорах говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, нежелании вести переговоры.
4. Не убеждать партнера в ошибочности его позиции.
5. При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление слабости.

Вопросы по изучаемой теме для обсуждения на практическом занятии:

1. В каких случаях используются переговоры?
2. Дать развернутое определение переговорам?
3. Какие основные этапы ведения переговоров и их характеристика
4. Охарактеризовать ход ведения переговоров?
5. Какие рекомендуются принципы для конструктивного взаимодействия с оппонентом в ходе переговоров

Литература для подготовки к практическому занятию:

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/>

ТЕМА №2 ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС КАК РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Переговорный процесс — специфический вид совместной деятельности. Ее особенность заключается в том, что цели и интересы, а тем более позиции сторон не совпадают. Специфика состоит также в том, что на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с другим, и вынужден считаться с его действиями. Поэтому переговоры как социально-психологический процесс имеют психологические механизмы и технологию проведения. Психологические механизмы представляют собой целостную совокупность психических процессов, которые обеспечивают движение к некоему результату в соответствии с часто встречающейся последовательностью. Это устойчивая схема психических действий. Можно сказать, что технология дает ответ на вопрос «Как?», а психологические механизмы — на вопрос «Почему?». В переговорах одни интересы сталкиваются с интересами других. Некоторые известные авторы приравнивали переговоры к «сделке с позиции силы», в которой потребности другого не учитываются. Но наиболее интересно преодоление разногласий в длительных взаимозависимых отношениях, когда интересы взаимны. Чего действительно хотят люди? Все участники переговоров обладают своими интересами. Это потребности, желания и страхи, которые направляют ход переговоров.

Интересы отличаются от позиций — утверждений, требований и предложений, которые стороны делают во время переговоров. Определенная позиция представляет собой всего лишь один из способов удовлетворения интересов. Позиция — это средство, а не цель. Для того, чтобы добиться успеха на переговорах, недостаточно спорить по поводу определенной позиции. Достигнутый в результате переговоров итог должен удовлетворять запросы обеих сторон, по крайней мере, лучше, чем если бы никакого соглашения вообще не было. При этом для того, чтобы соблюсти свои интересы, следует избегать некоторых наиболее распространенных ошибок во время подготовки к переговорам. Сосредоточение внимания на позициях вместо интересов. Многие люди готовятся к переговорам, фокусируя внимание на позициях вместо интересов. Они определяют для себя первоначальное

требование — то, что они должны запросить, и иногда личный «последний рубеж защиты» — тот минимум, который кажется им приемлемым. При этом в таком подходе имеются недостатки. Во-первых, он тормозит творческий процесс. Во-вторых, подготовка только позиций может повредить взаимоотношениям. Если продумать только минимальные и максимальные предложения, увеличивается вероятность того, что переговоры превратятся в жесткое соревнование в силе воли, при котором каждая сторона чувствует потребность «держать порох сухим», настаивая на том, что верна ее позиция. Подобная борьба за доминирование вредит взаимоотношениям. После обдумывания своих интересов полезно разобраться в их относительной важности. Это поможет оценить и сравнить предлагаемые варианты с большей быстротой и эффективностью. Это может, кроме того, оказать помощь в достижении оптимального результата — можно переработать предлагаемое соглашение в соответствии с самыми важными личными интересами. Если приближается конечный срок, определение приоритетов среди наших интересов высветит вопросы, на которых нужно заострить внимание. Учитывать интересы противоположной стороны — это трудный аспект переговоров. Независимо от того, какой подход будет использован, полезно будет иметь хотя бы какое-то представление об их интересах, прежде чем отправляться на переговоры. Переговоры с позиции силы разрушают доверие и добрую волю. В лучшем случае такая стратегия недальновидна, в худшем — саморазрушительна. Лучшей моделью диалога являются «переговоры, основанные на определенных принципах». Эта модель состоит из четырех основных правил взаимодействия.

Отделите человека от проблемы.

Некоторые черты характера противника могут быть неприятны. Его оценки могут даже оскорблять. Его недостаточная тактичность — раздражать. Как бы сильно не хотелось изменить эти черты, это сделать невозможно. Он останется тем же, кем и был, с таким же психологическим складом, несмотря на все усилия по его перевоспитанию. Более того, критика личных качеств только вызовет конфликт, побуждая к защите. Итак, как можно изменить ситуацию? Конфликт, к счастью, можно разрешить, не изменяя человека. Необходимо избежать обсуждения личных качеств как

собственных, так и Другого. Вместо этого полностью уделить внимание проблеме -вопросам, по которым надо прийти к согласию.

Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях.

Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются (явно) несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение — это компромисс. Смысл же компромисса в том, что ни один из спорщиков не получает того, что он хочет. Попытка договориться на уровне позиций — это борьба сил, в ней выигрывает кто-то один, а другой проигрывает. Но каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчета. Если вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе интересы (свои и Другого), тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения: Изучите ВАРИАНТЫ, которые могут удовлетворить обе стороны. Попытка договориться на уровне интересов уменьшает накал спора, а это, в свою очередь, помогает поиску взаимовыгодного решения. В этом более благоприятном для сотрудничества настроении можно плодотворно искать альтернативные решения, которые были бы выгодны обоим. Диалог становится дискуссией по решению проблемы, где господствуют ориентация «мы-про-тив-проблемы», а не «я-против-тебя». В идеале оба спорщика могут использовать для поиска возможных решений мозговой штурм, приводя столько идей, сколько могут, и не беспокоясь, насколько эти идеи практичны и что они дают. Когда в результате мозгового штурма будет получено множество альтернативных решений, можно посмотреть, насколько каждый вариант отвечает истинным интересам каждого.

Найдите объективные критерии.

Чтобы достичь соглашения, надо принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как плохие или хорошие. Обычно в спорах (поисках совместных решений) эти критерии не осознаются. Но тот факт, что они не осознаются, еще не означает, что такие критерии отсутствуют. То есть хорошее решение должно соответствовать

этим критериям. Плохое решение не сможет им соответствовать. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Незаинтересованный наблюдатель сказал бы, что это соглашение справедливо. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, тогда соглашение будет более стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Заключите договор

Для большинства людей самой удивительной частью 4-шагового метода является Прорыв — сдвиг позиции с «я-против-тебя» на «мы-против-проблемы». Зашиты, недоверие и желание мстить рассеиваются, как утренний туман над полем битвы, открывая возможные пути обхода камня преткновения. Обе стороны уже эмоционально готовы объединить усилия для совместного поиска самого лучшего пути. Почему происходит Прорыв? Удивительно, что он не является результатом ни логических построений, ни рационального мышления, ни обоснованного решения проблем, хотя кажется, что это именно так. Напротив, он возникает автоматически в результате действия различных психологических сил, которые объединяются для осуществления этого важного, хотя и незаметного события. Прорыв открывает «окошко», через которое оба участника имеют возможность о чем-то договориться. Можно воспользоваться этой взаимной открытостью друг другу, чтобы прийти к соглашению по важным для каждого вопросам. Договор — это не просто добрая воля, он описывает отношения друг с другом в будущем. Наиболее успешные Договоры сбалансированы, поведенчески специфичны и оформляются в письменном виде.

НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ
Остановите контакт: убедите потенциальных клиентов в вашем желании удовлетворить их потребности - спросите разрешение на то, чтобы делать записи. Согласуйте цели и процесс их достижения Сделайте краткий анализ позиции потенциальных клиентов на настоящий момент: - стремление к ценности, а не к цене - их приоритеты - их критерии покупки вашего решения - доходы от сотрудничества с вашей компанией и сокращения затрат

СЕРЕДИНА ПЕРЕГОВОРОВ СОГЛАСОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ЗАКАЗА

Представьте потенциальным клиентам преимущества услуг компании. Проясните текущие критерии заказа: *Чего вы ищете и почему?* Представьте ваши критерии с помощью пробных вопросов: *Что если...? Насколько важно...?* Подкрепите ваши критерии с помощью его/ее оценки: *Сколько это поможет сэкономить вам?* Противопоставьте вашу уникальность вашим конкурентам: *Давайте перечислим основные пункты....* Подчеркните достигнутое взаимопонимание: *Вы согласны, что это все важно?* Подтвердите:
Как вы сказали ...

ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

К этому моменту переговоры должны дойти до вопроса цены. Когда поставлен вопрос о цене, подразумевается желание. Уверенно заявляйте цену. Идите только на небольшие уступки. Проверяйте: *У вас есть вся информация, на основе которой можно принять решение?* Берите инициативу: *Когда лучше для вас произвести доставку?* Дайте альтернативу: *Доставку произвести в этом или следующем месяце?* Дайте клиенту почувствовать себя победителем

ВСЕГДА

Заканчивайте каждую встречу устремлением клиента к прогрессу. Записывайте, кем и когда было осуществлено то или иное действие. Запишите дату следующей встречи. Делайте контрольные телефонные звонки между встречами

Вопросы по изучаемой теме для обсуждения на практическом занятии:

1. Дать развернутое определение переговорному процессу
2. В чём специфичность переговорного процесса?
3. В чем разница интересов и позиций в переговорном процессе?
4. Опишите основные принципы переговорного процесса
5. Что свойственно каждому этапу переговорного процесса

Литература для подготовки к практическому занятию:

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/>

ТЕМА №3 ПЕРЕГОВОРНЫЕ СТИЛИ

Существуют четыре основных стиля ведения переговоров: дружелюбный, жесткий, дотошный и гибкий.

Дружелюбный стиль переговоров

Плюсы. Всегда поддержит приятную и дружественную атмосферу на переговорах. Он с интересом и удовольствием выслушивает оппонентов и искренне считает, что договор может быть взаимовыгодным. Он обязательно принимает интересы другой стороны и находит общие точки соприкосновения. Собеседник, чувствуя такое отношение, готов идти на значительные уступки. Такой сотрудник очень ценен, ведь он всегда готов помочь коллегам, общение с ним доставляет удовольствие. Он доверчивый и внимательный, поэтому принимает советы и исправляет свои ошибки, а если не хватает опыта или знаний, то в трудный момент без проблем обратится за помощью. Он открыт, терпелив и спокоен, а это очень важные качества для ведения переговоров.

Минусы. Трудно определить его цель: ему важно получить выгодное соглашение или сохранить теплые отношения с оппонентом. Даже аккуратный нажим приводит его к панике, в результате он быстро уступает, теряя нужные позиции. Если же оппонент продолжает давить, то это приводит его к полному замешательству. Итог – переговоры проиграны. Дружелюбный переговорщик не может решить конфликт и не хочет брать на себя ответственность. Он больше настроен на отношения, чем на результат переговоров.

Жесткий стиль переговоров

Плюсы. Всегда попытается добиться желаемого, твердо и четко обозначив свои позиции. В совершенстве владеет техниками защиты от манипулирования со стороны оппонента. Настроен выиграть переговоры и заключить выгодный для себя договор. Он позиционирует себя лидером, ответственность с удовольствием берет на себя. На переговорах принимает решения и действует очень быстро. Борьба – это его стихия.

Минусы. Чрезмерное упрямство, агрессивность, давление раздражают оппонента. Нежелание учитывать чужие интересы приводит к потере доверия, отношений и возможности заключения

сделки. Жесткий переговорщик больше настроен на результат, чем на сохранение отношений.

Дотошный стиль переговоров

Плюсы. Умеет быстро предоставить цифры, факты, аргументы, детали. Он все анализирует, всегда логичный, методичный, последовательный. Очень тщательно готовится к переговорам: готовит и оценивает возможные альтернативы и риски, проверяет документы, пишет подробный план выступления. Дотошный переговорщик уверен в себе: его аналитический склад ума положительно влияет на оппонентов. Он аккуратно напоминает собеседнику о необходимости избегать голословных заявлений и вовремя просит вернуться к основной теме переговоров, к четким цифрам и фактам. Положительными качествами являются терпение и упорство.

Минусы. Холодность, чрезмерная скрупулезность, постоянное желание копаться в деталях и придирается к мелочам не нравятся оппоненту. Полное отсутствие гибкости приводит к абсолютной неготовности при навязывании оппонентом собственного плана переговоров и своих интересов. Дотошный переговорщик, к сожалению, очень упрям и не готов учитывать интересы другой стороны.

Гибкий стиль переговоров

Плюсы. Достоинствами такого переговорщика являются только легкость и свобода в общении. Чтобы выиграть переговоры, он свободно использует разные точки зрения, легко приспосабливается к оппоненту. Этот переговорщик легко не сдается, будет приводить новые факты и аргументы.

Минусы. Назойливость и полное отсутствие подготовки к встрече. Люди такого типа нередко оказываются не честными пройдохами. Они готовы на любой обман, лишь бы заключить договор. Такой переговорщик с легкостью поменяет свою точку зрения, чтобы только совершить сделку. Такое поведение заставляет оппонента сомневаться в честности партнера по переговорам.

Вопросы по изучаемой теме для обсуждения на практическом занятии:

1. Какое можно дать определение стилям переговорного процесса?
2. Охарактеризуйте основные стили ведения переговорного процесса?
3. В чем плюсы и минусы дружелюбного стиля переговоров?
4. В чем плюсы и минусы жесткого стиля ведения переговоров?
5. В чем плюсы и минусы дотошного стиля ведения переговоров?
6. В чем плюсы и минусы гибкий стиля ведения переговоров?

Литература для подготовки к практическому занятию:

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/>

ТЕМА №4

ПОНЯТИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ: ПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СПОСОБ ВЛИЯНИЯ НА СИТУАЦИЮ И ЛЮДЕЙ И ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Презентация (с латинского «представление») – одно из средств маркетинговых коммуникаций, целью которого является рекламное продвижение товаров, услуг, компании на рынке.

Презентация – форма деловых коммуникаций, направленная на демонстрацию конечному потребителю возможностей фирмы, товара, услуги, с рекламной демонстрацией их свойств, преимуществ, особенностей и формирование положительного образа, направление действий.

Под презентацией обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей. Презентация является непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей фирме, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

Отличительные признаки презентации:

1. На презентации фигурирует информация, «материализованная» в виде нового продукта, услуги, достижения, открытия и т.д.

2. Презентации чаще всего устраиваются не только для журналистов, но и для других целевых аудиторий рекламного воздействия (потенциальных потребителей, покупателей, инвесторов, партнеров, влиятельных госслужащих и т.п.), которые должны воспринимать презентуемое непосредственно.

3. Полномасштабная презентация требует больших интеллектуальных, организационных и материальных затрат.

Основная цель презентации:

- облегчение процесса восприятия информации о товаре/услуге/фирме с помощью запоминающихся образов, о каком бы виде презентаций (продажа, демонстрация, доклад и т.д.) мы бы ни говорили.

Задачи презентации:

- позиционирование бренда в целевых аудиториях;
- отстройка от конкурентов;
- создание имиджа компании, который обладая «привлекательными для целевой аудитории характеристиками и особенностями», будет помогать компании добиваться целей деятельности;

- дать достоверную информацию потенциальным и реальным клиентам и деловым партнерам о своем продукте, услугах, деятельности компании;

- убедить покупателя отдать предпочтение именно этим товарам, услугам и маркам, посещать именно эти развлекательные комплексы и т.д.

- направить действия потребителя и деловых партнеров, т.е. использовать свои ограниченные денежные ресурсы именно на тот товар (услугу), который фирма продвигает на рынок – отдать предпочтение именно им.

Выполнение всех этих задач должно, с одной стороны, подчеркнуть позиционирование и уникальность бренда, а с другой – быть привлекательными и интересными целевой аудитории.

Разнообразие презентаций определяется их целями, особенностями аудитории, исполнителем и другими факторами.

Типы презентаций: Для каждого типа презентации можно разработать типовой набор средств методического, программного,

технического и прочего обеспечения, что снижает трудоемкость подготовки презентаций и повышает ее эффективность.

Основные типы презентаций в зависимости от различных оснований деления:

По стилю подачи информации выделяют:

1. Презентация в классическом стиле. Основной стиль выступления – монолог, который сопровождается графическими пояснениями (запись текста, формул, рисование графиков, схем). Лектор должен иметь хороший почерк, уметь красиво располагать информацию на доске, обладать художественными способностями. Ориентация на классическую презентацию позволяет с успехом выступать повсюду. Основная трудность – потеря внимания слушателей в то время, когда лектор пишет информацию на доске.

2. Презентация с использованием проекционного оборудования. Применение проекционного оборудования оказывает сильное воздействие на эмоциональный настрой аудитории, помогает докладчику добиться понимания слушателей. В моменты, требующие особо высокой концентрации и быстрой реакции, череда убедительных образов способна значительно помочь человеку: демонстрация сложных процессов на большом экране помогает глубже понять природу явления, а показ критических ситуаций – оценить информацию и принять решение.

По форме подачи информации выделяют:

1. Презентация со статической формой подачи материала. Примером данного типа является классическая лекция или доклад, в ходе которых иллюстрационный и поясняющий материал представлен на доске.

2. Презентация с динамической формой подачи материала. Примером является мультимедийная презентация. Ученые сделали вывод, что впечатление от презентации улучшилось в среднем на 16% при использовании динамических средств и только на 6% - при сопровождении той же презентации статическими визуальными средствами. Использование динамической формы подачи материала позволяет постоянно активизировать произвольный вид внимания аудитории и поэтому является более эффективной с точки зрения запоминания информации слушателями.

В зависимости от специфики содержания выделяют:

1. Стандартная презентация. Целесообразно организовывать, если перед компанией стоит задача распространить строгую деловую информацию о себе, например, о новых назначениях, о финансовой ситуации в компании и т.п. В этом случае внимание аудитории необходимо привлечь именно к информационной части программы, и яркие, креативные детали будут неуместны. Стандартные презентации организуют неизвестные, только выходящие на рынок компании. В этом случае организаторы предпочитают не рисковать, поскольку любой креатив в данном случае может сформировать ложный имидж компании

2. Концептуальная презентация. Ее проведение имеет смысл, когда необходимо усилить интерес со стороны постоянной аудитории, для которой часто проводятся подобные мероприятия. Использовать креативную концепцию можно и для привлечения внимания новых потребителей, в том числе той «труднодоступной» части аудитории, которая не читает специализированную прессу и не посещает тематические выставки. И, наконец, если компания хочет приобрести дополнительные каналы коммуникации, скажем, непрофильные СМИ, то без нетрадиционных приемов здесь также не обойтись. Сюда же можно отнести презентации - шоу, которые проводятся в целях развлечения гостей, и официальная часть в данном случае занимает совсем мало места. Подобные мероприятия проводятся, прежде всего, для поддержания положительного имиджа компании в глазах как клиентов и партнеров, так и своих собственных сотрудников.

К креативным презентациям можно отнести и выездные мероприятия, которые проводятся в целях выделиться на фоне конкурентов и привлечь особое внимание целевой аудитории. Выездные мероприятия могут продолжаться несколько дней и обычно сопровождаются развлекательной программой (пейнтбол, картинг и т.п.). Это позволяет донести необходимую информацию до адресатов, при этом несильно их перегружая. Такие мероприятия хорошо запоминаются, одновременно являются формой поощрения ключевых клиентов и считаются одними из наиболее эффективных. В зависимости от объекта представления выделяют:

1. Презентация компании. Преследует цель формирования у потребителя определенного образа, имиджа фирмы. Важное значение при презентации компании является не только донесение

информации по таким аспектам, как название компании, вид деятельности, продукт, партнеры и поставщики, клиенты, но и выделение отличия компании от других фирм существующих на данном сегменте рынка. При этом должна быть выдержана основная линия – имидж фирмы должен учитывать ценности, культурные традиции, потребности и ожидания общественности.

2. Презентация товаров:

– Проводимые в рамках локального рандеву с потенциальным клиентом или дистрибьютором. Рассчитаны на конкретного человека, ей обязательно должна предшествовать работа по сбору информации об этом человеке, о его проблемах. Это делается как до рандеву, так и непосредственно в его начале.

Маркетолог должен разговаривать человека, заставить его поделиться с ним его насущными проблемами и затем провести для него презентацию, ориентированную на то, как он сможет решить свои проблемы с его помощью.

– Проводимые в зале с демонстрацией образцов и прочего и широким кругом приглашенных лиц. Обычно ориентирована на людей, лично не знакомых выступающим. Ее задачей является не только передача новой информации о компании, ее продуктах и маркетинг - плане, но и показать приглашенным на нее, что то, о чем им говорили на рандеву, действительно существует и эффективно, рассеять сомнения относительно надежности компании. Поэтому презентация будет эффективной только в том случае, если маркетолог до того, как пригласить на нее новичка, проведет для него свою презентацию в рамках рандеву.

– Представляющие товар - услугу и обучающие бизнесу (сетевой маркетинг). Данная презентация проводится с целью создания и поддержания энтузиазма новых дистрибьютеров, разрешения их проблем, вопросов и сомнений независимо от того, есть у них приглашенные или нет. Такая презентация – это яркая, красочная обложка, призванная привлечь внимание, вызвать интерес и желание воспользоваться предлагаемыми возможностями или, по крайней мере, получить дополнительную информацию.

Цели всех типов вышеперечисленных презентаций различны, но у них есть один общий фактор. При проведении любой презентации ее организаторы пытаются склонить слушателей выполнить просьбу, ответить на призыв к действию. При этом

неважно, идет ли речь об одобрении предложения, подписания контракта, выписывании чека или ужесточения режима работы.

Вопросы по изучаемой теме для обсуждения на практическом занятии:

1. Дайте расширенное определение презентации?
2. Охарактеризуйте смысл и отличительные признаки презентации?
3. Опишите основные типы презентаций?
4. в чем отличие презентаций по форме подачи?
5. Охарактеризуйте стандартную и креативную концепции презентаций?
6. Расскажите про особенности программных продуктов для создания презентаций?
7. какие особенности и возможности можно использовать при создании презентаций в Microsoft PowerPoint?

Литература для подготовки к практическому занятию:

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/>

ТЕМА №5

ТЕХНОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА И ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Технология переговорных процессов – это совокупность приемов, способов и методов ведения переговоров между сторонами.

Таблица 1 - Характеристика основных стратегий в переговорном процессе

ТИП СТРАТЕГИИ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ФАКТОРЫ СТРАТЕГИИ
Выигрыш-проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Предмет конфликта Завышен образ конфликтной ситуации Поддержка в форме подстрекательства других участников социального взаимодействия Конфликтная личность
Проигрыш-выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Предмет конфликта Занижен образ конфликтной ситуации Запугивание в форме угроз, блефа и т.п. Низкие волевые качества, личность конформистского типа
Проигрыш-проигрыш	Самопожертвование во имя гибели соперника	Предмет конфликта Неадекватен образ конфликтной ситуации Личность конфликтующих (природная или ситуативная агрессивность) Невидение других вариантов решения проблем
Выигрыш-выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Предмет конфликта Адекватен образ конфликтной ситуации Наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы

Любая стратегическая цель достигается применением конкретных тактических приемов. Иначе говоря, та или иная стратегия переговорного процесса обеспечивается применением тех или иных тактик поведения, или коммуникативных технологий в переговорном процессе. Наиболее широкое применение в переговорных процессах получили следующие тактики поведения:

1. Видимое сотрудничество. Данная тактика может быть использована в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Она характеризуется тем, что партнер, занявший тактику «видимого сотрудничества», заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения. Но постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша время для создания условий для решительного штурма, либо для победы, либо для взаимоуничтожения;

2. Дезориентация партнера. Эта тактика, как и предыдущая, может использоваться в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Но в отличие от предыдущей она является более активной и целеустремленной. Такая тактика заранее планируется и характеризуется такими приемами как: критика конструктивных положений партнера; использование неожиданной информации; обман; угрозы; блеф и другие. Основной целью тактики дезориентации является принуждение партнера к действиям в направлении собственных интересов.

3. Провокация чувства жалости у партнера. Эта тактика, как и предыдущие, применяется в стратегиях «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Основной целью такой тактики является усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки. В конечном итоге провокация чувств жалости направлена на подготовку условий для решительных действий или заключения соглашения. Эти цели достигаются применением таких приемов как: изливание души; создание образа незащитного слабого человека; жалобы на страдания, незаслуженные оскорбления и т.п.

4. Ультимативная тактика. Данная тактика является одной из жестких и применяется, как правило, при реализации стратегии «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш». Она характеризуется предъявлением ультиматума⁶⁰ в самом начале переговоров. Основной прием ультиматума — угроза. Кроме того,

в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы: шантаж демонстрация силы, блеф и другие манипуляции. Часто в ультимативной тактике используются специальные приемы: «прием альтернатив», прием «затвора». Суть первого приема состоит в том что противнику предлагается выбор из двух или более непривлекательных для него вариантов решения проблемы, которые устраивают собственные интересы. Такой прием психологически рассчитан на представляющиеся возможности сопернику «спасти лицо», хотя эта возможность мнима. Ведь предлагаемые альтернативы, по сути являются тождественными по значимости для соперника и как такового выбора у него нет. Второй прием отличается тем, что ультимативное воздействие на противника оказывается путем собственного ослабления контроля над ситуацией. В этом случае инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной ситуации для себя завязывая ее на тяжкие последствия при невыполнении требований другой стороной. Такой прием широко используется террористами.

При анализе ультимативной тактики важно учитывать условия ее применения. Профессиональное выдвижение ультиматума предполагает крайне невыгодное положение соперника в конфликте. Поэтому для достижения такой ситуации используются приемы выжидания: задержка начала переговоров, сознательное опоздание или неприбытие на установленную встречу, уход от контакта с соперником и т.п. Кроме того, следует знать, что ультиматум может выдвигаться не только в начале переговоров с целью проведения их в желаемом направлении, но и в процессе переговоров. Как правило, в этом случае ультиматум направлен на перевод переговоров в русло силовой стратегии (например, «выигрыш-проигрыш»), либо на прекращение переговоров вообще. Во втором случае ультиматум предъявляется в заведомо неприемлемой форме для соперника. Здесь кроме неприемлемых требований по содержанию, пускаются в ход оскорбления, нарушение правовых и нравственных норм. Все это используется с целью применить отказ противника для оправдания своих запланированных насильственных действий против него. Особенно широко такая тактика применяется в международных отношениях.

5. Тактика выжимания уступок. Эта тактика отличается от ультимативной тем, что требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Причем каждое из предъявляемых требований

представляется как исчерпывающее. Очевидно, что тактика выжимания уступок применяется в стратегии «выигрыш-проигрыш», но она может быть использована и для достижения основных целей в других стратегических подходах.

Выжимание уступок достигается приемами позиционного давления и психологического давления⁴⁷. Приведем некоторые из приемов позиционного давления.

- Прием «закрытая дверь» сводится к демонстрации отказа от вступления в переговоры. Причем такая демонстрация применяется при условии, что противник заинтересован в переговорах. В этом случае он готов пойти на уступки в целях привлечения к переговорам противоположные стороны.

- Прием «пропускной режим» предполагает выдвижения предварительной уступки как условия для начала переговоров или для их дальнейшего продолжения. Уступка здесь играет роль пропуска.

- Прием «визирование» используется, когда соглашение по какому-то вопросу почти достигнуто, но оно не устраивает в полной мере инициатора выжимания уступок. Тогда для получения новой уступки он заявляет об ограничении своих полномочий на принятие решения в том виде, в каком оно подготовлено, и что этот вопрос нуждается в дополнительном согласовании с вышестоящими инстанциями. Данный прием рассчитан на то, что противник не может ждать *и готов пойти* на новые уступки, лишь бы соглашение было заключено сейчас.

- Прием «внешняя опасность» используется, как демонстрация готовности принять предложение соперника, но при этом делается заявление о том, что выполнение его ставиться под угрозу из-за вмешательства внешних сил. При этом оговариваются условия, которые бы исключали вмешательства внешних сил или позволяли бы их нейтрализовать. Такие условия есть не что иное, как форма выживаемой уступки.

- Приемы психологического давления несколько отличаются от приемов позиционного давления. Если приемы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее

закончить переговоры ценой непланируемых уступок. Рассмотрим два наиболее применяемых из таких приемов.

- Прием «чтение в сердцах» представляет собой уловку, суть которой состоит в следующем. Словам соперника приписывают скрытый смысл и «разоблачают» «подлинные мотивы», которые скрываются за сказанными словами. Таким образом сопернику можно приписать все, что угодно, и заставить его оправдываться в том, чего у него нет. Как правило опровергнуть выдвигаемое обвинение бывает очень сложно, либо вообще невозможно, так как ставка делается на принцип «чужая душа — потемки».

- Прием «последнее требование» используется, когда длительные переговоры подошли к завершающей стадии. Оппоненту уставшему от изнурительных, порой неприятных переговоров, предвкушающему их финал, выдвигают еще одно требование. И он, как правило, соглашается с ним.

6. Тактика лавирования резервами уступок. Для успешной реализации стратегических целей переговорного процесса, особенно делая ставку на стратегию «выигрыш-выигрыш», важно знать резервы уступок. Резерв собственных уступок создается на основе анализа баланса интересов в конфликте и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Этот резерв делится на количество уступок, и продумываются условия использования каждой из них. Резерв уступок противника определяется и прогнозируется на основе анализа баланса интересов и соотношения сил и средств противоборствующих сторон. Важным источником прогноза резерва уступок соперника является предварительная информация о требованиях, которые соперник готовится предъявить на переговорах. Часто при сборе и анализе такой информации можно установить и заготовленные оппонентом уступки. Широкое применение тактики лавирования уступками возможно при решении коммерческих, финансовых и экономических споров.

Такова характеристика основных коммуникативных технологий, которые могут быть использованы в управлении конфликтами в организации.

Вопросы по изучаемой теме для обсуждения на практическом занятии:

1. Дайте расширенное определение технологии переговорного процесса?
2. Охарактеризуйте основные стратегии в переговорном процессе
3. Какие тактические приемы используются для достижения определенных стратегий в переговорном процессе?
4. Охарактеризуйте тактику видимого сотрудничества
5. Охарактеризуйте тактику дезориентации партнера
6. Охарактеризуйте тактику провокации чувства жалости у партнера
7. Охарактеризуйте ультимативную тактику
8. Охарактеризуйте тактику выжимания уступок
9. Охарактеризуйте тактику лавирования резервами уступок

Литература для подготовки к практическому занятию:

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/>

ТЕМА №6

МАНИПУЛЯЦИЯ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Манипуляция в переговорах — это скрытое психологическое воздействие на оппонента, с целью добиться от него выгодного решения или поведения, противоречащего его интересам.

Задача манипуляции — привести вас в режим стереотипного мышления. Чтобы вы действовали на автопилоте, не осознавая и не обдумывая ваших действий. Не зная приёмов манипуляции, вероятнее всего вы даже не поймёте, что происходит. Хороший манипулятор может заставить вас чувствовать себя особенным, умным и ценным. Или наоборот, жалким, слабым, некомпетентным. Ему наплевать на вас. Его основная задача, добиться нужного решения. И не важно, что оно противоречит вашим интересам, что для этого нужно изменить ваше восприятие ситуации или изменить эмоциональный настрой.

1. Эмоциональное подавление

Данный тип манипуляций направлен на подавление эмоционального состояния оппонента через вызов таких эмоций, как неуверенность, тревога, страх, чувство вины, стыда, растерянности. При использовании другой стороной «Эмоционального подавления» вы чувствуете давление со стороны оппонента, возникает ощущение, что вы не контролируете ситуацию, что вы лично, ваш продукт, ваша компания ничего из себя не представляют и не интересны оппоненту.

Жёсткие переговорщики могут начинать переговоры с ледяного молчания или наоборот, с эмоционального всплеска, чтобы прощупать оппонента. Если вы не сможете противостоять его напору и уловкам в начале переговоров, с вами ни кто не станет договариваться, вам просто будут диктовать условия.

2. Манипуляция доверием

При использовании в переговорах приёмов «Манипуляции доверием» возникают сильные эмоции, такие как доброта, порядочность, честность, справедливость, великодушие, человечность, а так же чувство жалости, вины и стыда (у вас все хорошо, а у нас нет, как вам не стыдно). И именно эти эмоции заставляют вас совершить действие, в котором заинтересованна другая сторона.

В простых переговорах, «Манипуляция доверием», часто основывается на правиле «Взаимного обмена». Другая сторона может использовать небольшие подарки или комплименты, чтобы вызвать у вас чувство обязательства. В деловых переговорах, оппонент старается показаться максимально открытым, говорит о долгосрочном сотрудничестве. Так же другая сторона может не озвучивать условия предложения прямо, а как бы подразумевать их. Например, вам могут сказать, что в случае заключения сделки, вы получите очень хорошие комиссионные. Чувство доверия, возникшее в результате манипуляции может помешать вам уточнить размер комиссионных. При этом вы ожидаете, что хорошие комиссионные, это 50%, а оппонент собирается вам предложить 5%, но это вскроется уже после заключения соглашения.

3. Манипуляция обстоятельствами

Данный тип манипуляции основан на использовании обстоятельств, которые ослабляют вашу позицию или которые вы не можете проверить. Например вам могут сообщить, что время на принятие решения крайне ограничено и вам нужно принять решение прямо сейчас. Или, что конкуренты уже предложили более выгодные условия, а вас слушают только потому, что ожидают ещё более выгодных условий. Или, что условие, которое выдвигает ваш оппонент является принципиальным для другой стороны, если вы не примете это условие, переговоры окончены.

4. Манипулятивная подача информации

К этой категории относятся манипуляции, основанные на подаче искажённой, не структурированной или избыточной информации. Например, оппонент может забрасывать вас цифрами, ссылаться на документы, о которых вы не были предупреждены заранее, переводить рубли в проценты и обратно, считать оплату не за весь период контракта, а за день использования или навязывать вам обсуждение только удобных ему тем.

Вопросы по изучаемой теме для обсуждения на практическом занятии:

1. Дайте расширенное определение манипуляции в переговорах?

2. Охарактеризуйте основные задачи манипуляции в переговорах
3. Какие существуют манипуляции в переговорах?
4. Охарактеризуйте эмоциональное подавление
5. Охарактеризуйте манипуляцию доверием
6. Охарактеризуйте манипуляцию обстоятельствами
7. Охарактеризуйте манипулятивную подачу информации

Литература для подготовки к практическому занятию:

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/>

ТЕМА №7

ОСОБЕННОСТИ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ И ПЕРЕГОВОРОВ О КУПЛЕ-ПРОДАЖЕ

Умение эффективно вести телефонные переговоры - это уникальное искусство, овладение которым значительно повысит объемы Ваших продаж. Менеджеры по работе с клиентами, владеющие искусством телефонных переговоров, обязательно будут среди тех 20%, которые делают 80% всех продаж своей полиграфической компаний.

Почему многие думают, что исходящие телефонные переговоры сложнее? Ведь в случае с входящими звонками вы не можете управлять тем: с кем вы говорите, когда вы говорите, о чем вы говорите.

В исходящих звонках от вас зависит:

- кому вы звоните
- когда вы звоните
- о чем будет разговор

Если перспективный для вас заказчик никогда о вас не слышал и не видел вашей рекламы, а вы никогда ему не звонили - какой ответ вы получите в таком случае?

Нет! Но вы сами вынудили его произнести это «нет».

Если вы звоните перспективному заказчику и получаете ответ «нет», ваше положение не хуже, чем было до этого.

С другой стороны, если вы звоните и получаете ответ «да», тем лучше вас. В любом случае вы в выигрыше!

АЛГОРИТМ ПОДГОТОВКИ К ТЕЛЕФОННОМУ РАЗГОВОРУ:

Шаг 1. Узнайте заранее о своих собеседниках максимум возможного.

Чем больше вы знаете о клиентах, тем более индивидуальным будет ваш подход к ним. Уже одно это в значительной степени поставит вас вне конкуренции и сделает консультантом, а не просто человеком, который стремится навязать клиенту какие-то заказы или услуги. Поэтому перед тем, как звонить, приготовьтесь: наведите справки о бизнесе перспективного заказчика, оцените собственные возможности и, наконец, составьте план разговора.

Шаг 2. Ответьте (лучше письменно) на следующие вопросы

Вопросы:

- В чем моя цель в данном звонке?
- Чего я хочу добиться в результате этого разговора?
- Чем характеризуется компания, в которую я собираюсь звонить, чем она занимается?
- Кто принимает решения по поводу того, что я хочу обсуждать?
- Как зовут принимающего решения? Как его зовут секретаря, заместителя, подчиненных?
- Что из наших услуг может быть для этого клиента наиболее привлекательным?
- В чем его выгода?

Шаг 3. Подготовьте базисный конспект телефонного разговора: Разбейте Ваш конспект телефонного разговора на 5 основных частей и запишите:

1. Варианты приветствия собеседника, представления, выражения признательности за уделенное время
2. Повод для звонка: фразы, побуждающие интерес к разговору и устанавливающие партнерские отношения
3. Варианты вопросов для уточнения потребностей
4. Варианты аргументов выгоды для клиентов
5. Договоренность: обсуждение дальнейшего процесса взаимодействия, благодарность за уделенное время, повторное проговаривание того, о чем договорились, персональные слова для дружеского прощания.

При составлении базисного конспекта телефонного разговора важно соблюдать несколько основных правил:

1. Подготовьте веские и выразительные объяснения выгоды от предлагаемых вами услуг.

Причем, чем больше эмоционально выразительных фактов вы используете, тем больше ваши шансы на успех.

2. Откажитесь от длинных предложений. Этим вы способствуете лучшему восприятию информации.

3. Заканчивайте каждое второе или третье предложение вопросом. Для активизации внимания собеседника.

Базисные конспекты в передовых полиграфических компаниях обычно отрабатываются на 25 разговорах, а потом отшлифованный вариант заносится в учебные материалы для новичков компании и шпаргалки для опытных сотрудников.

№ п/п	Основные части холодного телефонного звонка	Советуют профессионалы
1	приветствие собеседника, представления, выражения признательности за уделенное время:	Начните с самого важного для каждого человека - с его имени: <i>«Доброе утро, Сергей Николаевич»</i> . Назовите свою компанию, необходимо также кратко определить род вашей деятельности. Пусть картинка, которую вы нарисуете ему о вашей компании, будет как можно более соблазнительной. Представиться нужно внушительно, чтобы у человека, который вас слышит, и мысли не возникало о необязательности разговора с вами. Выражение признательности за уделенное время дает понять клиенту, что вы считаете его важной персоной.
2	Повод для звонка: фразы, побуждающие интерес к разговору и устанавливающие партнерские отношения	<p>Рекомендации.</p> <p>Когда вы ссылаетесь на знакомое для клиента лицо, вы автоматически привлекаете внимание собеседника, и на вашей стороне оказывается еще и авторитет лица, рекомендовавшего вас.</p> <p>ПРИМЕР: <i>«Я звоню вам по рекомендации имя, должность»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Комплименты <p>хороший комплимент может растопить любой лед. ПРИМЕР: <i>«Я делал обзор рынка, используя информацию из Интернета, и попал на ваш сайт. Чувствуется, что поработали профессионалы. Таких сайтов немного. То, что я почерпнул из него, навело меня на определенные мысли. И мне бы хотелось рассказать вам о том, что мы делаем»</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> Сосредоточение на клиенте <p>ПРИМЕР: <i>«Наша фирма специализируется на оказании полиграфических услуг компаниям подобным вашей»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Если Вы ..., то <p>Высказывание этого типа сигнализирует о том, что вы стремитесь обеспечить клиенту определенное решение его проблем. ПРИМЕР:</p>

		«Если представляют для вас какой-то интерес, я мог бы оказать помощь»
3	Вопросы для уточнения потребностей <i>Основная задача узнать: Что необходимо клиенту Что его волнует, настораживает? Каковы критерии его выбора?</i>	Закрытые вопросы: • Заинтересованы ли вы в этих особых характеристиках или преимуществах! • Это было бы удобно для вас? Открытые вопросы: • Каково ваше мнение насчет.....? • Что Вы особенно цените в своих отношениях с нынешними поставщиками? • Что изменилось со времени нашего последнего разговора? • Как нам лучше всего продолжить то, что мы начали сегодня?
4	Аргументы выгоды для клиентов и преодоление возражений	Помните! Клиент платит вам за выгоду, которая заключена в готовом тираже компании. И каждый заказчик хочет услышать от вас именно о том, что поможет ему достичь своей цели.
5	Договоренность:	Обсуждение дальнейшего процесса взаимодействия, повторное проговаривание того, о чем договорились, благодарность за уделенное время, персональные слова для дружеского прощания.

Шаг 4. Извлекайте урок из каждого телефонного звонка. Процент удачных звонков может значительно вырасти, если вы научитесь извлекать уроки из своих ошибок.

«Золотое правило» телемаркетинга

Представившись перспективному клиенту и попросив несколько минут для беседы, сразу назовите те выгоды, которые вы приносите своим клиентам, ссылаясь на некоторых из них.

Задайте один или несколько уточняющих потребности. И если, опираясь на полученную информацию, вы можете сделать вывод, что «на том конце провода» существует

пусть даже небольшая потребность в продукции компании, то «продавайте встречу».

Вопросы по изучаемой теме для обсуждения на практическом занятии:

1. Дайте расширенное определение важности телефонных переговоров?
2. Охарактеризуйте алгоритм подготовки к телефонным переговорам
3. Какие существуют базисные конспекты для телефонных переговоров?
4. Охарактеризуйте «Золотое правило» телемаркетинга

Литература для подготовки к практическому занятию:

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/>

ТЕМА №8

ТЕХНИКИ, ПРИЕМЫ И АРГУМЕНТАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ И ПРЕЗЕНТАЦИЙ

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация (от лат. *argumentatio* — суждение). Аргументация – это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. (К чему он стремится? Как склонить его на свою сторону?)

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции:

- доказательная аргументация, с помощью которой руководитель хочет что-то доказать в беседе с подчиненным или обосновать;

- контраргументация, с помощью которой руководитель опровергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений.

1. Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2. Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонительным.

3. Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

4. Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

5. Метод «да... но». Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако, поскольку действительно редко случается так, что все говорят только «за» или «против», легко применить метод «да... но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое «но».

6. Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

Например, Демосфен, известный государственный афинский деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

7. Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8. Метод видимой поддержки. Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение

вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...», – теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение этого метода требует особо тщательной подготовки.

Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах аргументации. Эти методы можно даже назвать обычными

уловками, и их, конечно, не стоит применять. Но знать эти методы и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

1. Техника преувеличения состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

2. Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

3. Техника использования авторитета состоит в цитировании известных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

4. Техника дискредитации партнера. Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.

5. Техника изоляции основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

6. Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который, по существу, не имеет отношения к предмету дискуссии.

7. Техника введения в заблуждение основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

8. Техника отсрочки. Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

9. Техника апелляции. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

10. Техника искажения представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим техника – это

умение приводить логичные аргументы, а тактика – выбирать из них психологически действенные.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

1. Выбор техники аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.

2. Устранение противоречий. Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их. Чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности:

критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации;

по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний;

в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

3. Двусторонняя аргументация может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к вашей точке зрения.

4. Очередность перечисления преимуществ и недостатков. Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

5. Персонализация аргументации. Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Вопросы по изучаемой теме для обсуждения на практическом занятии:

1. Дайте расширенное определение важности аргументации переговоров и презентации?
2. Охарактеризуйте основные конструкции, используемых в аргументации
3. Охарактеризуйте основные методы и приёмы аргументации?
4. Охарактеризуйте спекулятивные методы аргументации
5. Изложите основные положения тактики аргументирования

Литература для подготовки к практическому занятию:

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/>

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/>