

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	5
Глава 1. Принципы эффективных переговоров.....	7
Глава 2. Переговоры с гостями	47
Глава 3. Переговоры с поставщиками.....	93
Глава 4. Переговоры о покупке, аренде или продаже ресторана ..	125
Глава 5. Переговоры с сотрудниками	153
Заключение	187

ВСТУПЛЕНИЕ

Наша жизнь состоит из множества переговоров, которые происходят дома, на работе, в общении с разными людьми — словом, везде и всюду. Хороший переговорщик, как правило, это более счастливый и успешный человек, так как он добивается своих целей в жизни, сохраняя при этом душевное равновесие.

Ресторанный бизнес — область, в которой переговоры являются повседневной работой и одним из навыков, необходимых для успешного ведения дела. Хорошими переговорщиками здесь должны быть все, начиная от официанта и заканчивая генеральным директором.

Помимо переговоров о заключении соглашений и контрактов ресторанный бизнес обязывает владеть навыками решения конфликтных ситуаций на всех уровнях. Это, пожалуй, самая тонкая и сложная область из всех видов переговоров, которые нам приходится вести. Основная проблема заключается в том, что мы должны погасить конфликт, но при этом правильно оценить компенсацию, которую будем готовы предоставить. Иногда такие переговоры бывают очень эмоциональными, но при этом ни в коем случае нельзя выходить из состояния равновесия и логического рационального мышления.

Ресторанный бизнес подразумевает углубленное знание и понимание психологии, умение подстроиться под людей и ситуации. Я искренне считаю, что среди рестораторов гораздо больше хороших переговорщиков, чем среди специалистов в других областях — к этому нас обязывает сама профессия.

Корпоративные переговоры, по большому счету, требуют тех же навыков, что и переговоры с гостями, но при этом важно понимать, что именно здесь мы встречаемся с людьми, прошедшими множество тренингов. Это профессионалы, которых специально обучали противостоять нам, «ловить» нас, цепляться за наши слова и добиваться своего. Впрочем, иногда возникают продуктивные многолетние альянсы рестораторов и поставщиков, когда пере-

говоры становятся лишь формальной частью постоянной общей работы с продуктом, и отношения во многом строятся на доверии.

Кроме указанных выше качеств любой переговорщик лучше справляется с задачей, если он красноречив, обладает богатым словарным запасом и тщательно готовится к предстоящему диалогу. В одной из первых книг по переговорам, которую я прочитала, говорилось о том, что рецепт удачных переговоров заключается в трех «П»: подготовка, подготовка и еще раз подготовка. Пройдя много различных переговоров, могу на все сто процентов подтвердить этот тезис.

Переговоры бывают разными: простыми, сложными, интересными, скучными, напряженными, расслабленными, захватывающими, занудными... Я могу продолжить список до конца страницы. Но уверена: чтобы стать сильным переговорщиком, надо не только уметь, но и любить вести переговоры, испытывать от них драйв и, конечно, стремиться к достижению целей.

В одной книге по переговорам, которую я читала сравнительно недавно, автор рассматривает детей как образец эффективного переговорщика. Эти маленькие прекрасные существа добиваются своего от нас, родителей, в большинстве случаев. Почему? Потому, что, когда они слышат слово «нет», оно для них равным счетом ничего не значит, и они используют все возможные способы, чтобы стало «да». Чему-то у них стоит поучиться, ведь в достижении своих целей им нет равных. Мой семилетний сын, например, как-то раз повторил просьбу скачать игру 17 раз за день, варьируя интонацию, мотивируя необходимость этого действия разными аргументами, каждый раз изобретая новый ответ на вопрос — почему. «Вот у кого надо учиться настойчивости в достижении поставленной цели», — подумала я. Это, конечно, не совсем серьезный пример, но твердость характера (не путать с упрямством) и умение приводить различные аргументы в зависимости от ситуации — самые важные качества для переговорщика.

Глава 1.

ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Коммуникация как средство эффективных переговоров

Что такое коммуникация? Я предпочитаю следующее определение.

Коммуникация — процесс передачи сообщения, одинаково понятого отправителем и получателем.

Это определение очень важно для переговоров, так как участвующие в них люди иногда чересчур концентрируются на собственной позиции и забывают о том, что взаимное понимание сообщения является базой для соглашения. Не нужно мерить чужое восприятие своим, это приводит к недопониманию, которое нарастает как снежный ком, и в результате стороны уже вовсе не могут прийти к соглашению.

На переговорах о брендинге в ресторане как-то раз возникла следующая ситуация: управляющий вел переговоры с представителем производителя. Тот сказал, что одно из условий — размещение POS-материалов. Поскольку интерьер ресторана был выполнен в стиле рустик — много дерева, натуральных материалов, управляющий задал вопрос, как они будут выглядеть. Представитель ответил, что речь идет о стильных предметах интерьера, которые совсем недавно произвели и которые он с трудом «выбил» для данного заведения. Подписали договор, где материалы были перечислены без расшифровки. Каково же было удивление управляющего, когда ему привезли флэш-панели с яркими, переливающимися картинками в стиле хай-тек. Он начал высказывать свое несогласие, а представитель производителя недоумевал и резонно ссылаясь на договор.

В данном случае каждый переговорщик по-своему представлял понятия «стильный» и «подходящий для заведения». Именно поэтому важно было посмотреть изображения, технические характеристики оборудования и понять, насколько оно подходит для ресторана и стоит ли подписывать перечень материалов, которые никто пока в глаза не видел. В результате большинство мате-

риалов забрали, а что-то с грехом пополам разместили за барной стойкой, подальше от глаз гостей. Контракт с заведением компания на следующий год не продлила.

Как показывает статистика, привычка предполагать приводит людей к 70 процентам разочарований в коммуникациях. Если спроецировать эту цифру на переговоры, выводы получатся неутешительными.

Процесс коммуникации состоит из нескольких шагов:

Шаг 1. Кодировка сообщения со стороны отправителя

Когда одному человеку нужно довести до сведения другого информацию, он формулирует сообщение таким образом, чтобы получатель смог его понять в том виде, в котором оно отправлено. Очень важно правильно оценить, каким языком обращаться к оппоненту, чтобы избежать неверного толкования или недопонимания сообщения.

Если обратиться к гостю со следующими словами: «Мы забьем в кипер предзаказ на столы с тридцатого по тридцать пятый, чтобы их забронировать, тогда во время запары у вас не будет проблем, так как все будет стоять в столе к вашему приходу», маловероятно, что он поймет сказанное.

Этот пример показывает, как неправильная кодировка сообщения отправителем не дает возможности получателю понять его смысл. А вот если то же самое менеджер смены скажет официантам, они, скорее всего, все поймут.

Шаг 2. Передача сообщения

Важно понять, какую форму передачи сообщения избрать в зависимости от конкретной ситуации. Допустим, если вы начинаете общаться по контракту, то большая часть переговоров вполне может быть проведена по электронной почте. Однако есть переговорщики, которые настаивают на личной встрече, даже когда в ней нет необходимости, хотя это отнимает достаточно много времени.

Личные встречи имеют смысл, когда начинаются переговоры, где нужно торговаться, обмениваться уступками, прояснять позиции и т.д. Иногда поднятая бровь показывает, что человек хочет продемонстрировать недоумение по поводу условий, которые вы проговариваете, и невербально дает понять свое несогласие с ними. По телефону невербальную реакцию увидеть невозможно, поэтому именно личная встреча позволяет уточнить и зафиксировать все спорные моменты, возникшие во время переписки, и на месте резюмировать и закрепить достигнутые договоренности.

Шаг 3. Декодирование сообщения со стороны получателя

Получатель понимает сообщение, интерпретируя его по-своему на основании опыта, знаний, желания и прочих факторов. В переговорах бывает, что вторая сторона слышит не то, что мы говорим, а то, что хочет слышать, и искажение информации может принимать крайние пределы.

В моей практике бывали моменты, когда на переговорах второй стороне предлагалось: если вы сделаете А, то мы сделаем Б. В процессе переговоров вторая сторона запоминала, что готовы взять на себя мы, но совершенно забывала об ответной уступке. Сообщение трансформировалось в выгодную для второй стороны форму и было искажено.

Шаг 4. Одинаковое понимание сообщения обеими сторонами

Когда отправитель сообщения проверяет понимание получателем, существуют два способа коммуникации:

1. Отправитель подразумевает, что получатель вкладывает в сообщение тот же смысл, что и он сам.
2. Отправитель убеждается в том, что смысл сообщения дошел до получателя в первоначальном виде.

На переговорах очень важно убедиться в том, что вторая сторона верно поняла то, что вы пытаетесь донести, особенно в ключевых вопросах. Конечно, это занимает время и требует дополнительных усилий, но неверно понятая информация в будущем обойдется дороже.

Когда ведутся переговоры, важно время от времени говорить: «если я вас правильно понял», «вы хотели сказать...» (идет пересказ слов оппонента), «позвольте мне убедиться в том, что я достаточно ясно выразился», «пожалуйста, проговорите, что из сказанного мной вы услышали». Можно даже произнести фразу, которая очень распространена в США: «Мне хотелось бы убедиться, что мы на одной странице».

Как работает процесс коммуникации



Устная коммуникация подразумевает следующие основные способы передачи сообщения:

1. Личное общение.

Когда переговоры только начинаются и стороны еще не знакомы между собой, личное общение на первой встрече предпочтительно. Также оно необходимо в кризисных ситуациях либо во время переговоров на щекотливые темы, которые требуют зрительного контакта, четкого понимания настроения собеседника, его эмоционального состояния. Личное общение помогает и в ситуации сложных переговоров, где требуется поиск компромисса, обсуждение запутанных вопросов, спорных моментов.

2. Общение по телефону.

По телефону можно назначать встречу, уточнять информацию, которая пришла в письме, или проверять, правильно ли вы поняли какой-то нюанс на прошедших переговорах. Также по телефону легко обменяться информационными данными, уточнить сроки и прочие детали.

3. Презентация.

Если вы хотите кого-то заинтересовать вашим предложением и для этого вам нужно максимально подробно рассказать о сути вашего предложения с помощью картинок, графиков, таблиц, финансовых выкладок, статистики и прочих материалов, то профессионально составленная презентация, подкрепленная вашим сопровождением, будет просто незаменима. Например, когда вы хотите продать ресторан или убедить инвестора, что ваш проект достоин вложений, встречу целесообразно начинать с презентации. Затем происходят непосредственно переговоры, как правило, в формате «вопрос—ответ».

Письменная коммуникация происходит чаще всего посредством электронной почты

При написании писем другой стороне в начале, в ходе или в конце переговоров нужно помнить некоторые правила, позволяющие более внятно и правильно формулировать вашу позицию. Правила эти следующие:

- четко определите цель сообщения;
- помните, к кому вы обращаетесь, — сообщение должно быть понятным для второй стороны;
- основывайтесь на проверенных фактах, письмо останется у получателя как документальное подтверждение ваших переговоров;
- сделайте сообщение коротким и простым, не пытайтесь никого впечатлить своим интеллектом и красноречием, это не тот случай;
- четко определите вывод из вашего письма;
- не забудьте воспользоваться текстовым редактором; неграмотные письма в деловой среде — это несерьезно.

Невербальная коммуникация

О невербальной коммуникации знают большинство управленцев. Умение распознать истинное настроение второй стороны, разглядеть, что скрывается за словами, понять язык жестов оп-

понента — все это навыки, необходимые любому переговорщику. Иногда с помощью жестов и мимики мы пытаемся усилить эффект сказанного.

Идут переговоры по итогам предыдущего контракта с представителем производителя вин, и поднимается вопрос о продолжении работы.

Представитель: На мой взгляд, мы отлично отработали прошлый контракт, продано вина даже больше, чем намечалось, мы очень довольны и хотели бы пролонгировать контракт.

Управляющий заведения: Да, ничего не скажешь, вы ОТ-ЛИЧ-НО отработали контракт (*при этом на его лице возникает недовольное выражение, он произносит слово «отлично» по слогам, хмурится и качает головой*). Мы постоянно сталкивались с тем, что не было в наличии то одного, то другого вина. И это вы называете отличной работой?

Помимо знания языка жестов во время коммуникации на переговорах нужно помнить, что вы тоже являетесь источником информации для другой стороны. Очень важно, хотя и сложно, контролировать себя, не показывать своих эмоций, так как ваша реакция может повлиять на конечный результат переговоров. Постарайтесь потренироваться до их начала с теми, кто на вашей стороне.

Чаще всего в переговорах мы используем смесь разных методов коммуникации, подкрепляя и усиливая одно другим. Конечно, главная цель в переговорах — достижение договоренности, которая в той или иной степени устраивает обе стороны.

Однако могут возникать проблемы, мешающие эффективной коммуникации, которых нужно избегать. Среди них:

1. Шум. Это физический раздражитель, не позволяющий сторонам сконцентрироваться на понимании сообщений друг друга. Допустим, мы планируем встречу в ресторане. Прежде чем ее назначить, мы должны убедиться в том, что уровень шума не станет отвлекать нас от переговоров, вокруг не будет суеты бизнес-ланча или живой музыки, из-за которой мы вообще ничего не услышим.