**Задание 3.1.**

**ПЕРЕГОВОРЫ НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ**

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ — ЗАЛОГ УСПЕХА

**Предыстория**

Фрэнк Роджерс возглавляет международное подразделение американской компании-владельца сети ресторанов быст­рого питания. Компания хочет начать франчайзинговые опе­рации на Ближнем Востоке. Специализация компании — индивидуальное и семейное питание и оригинальные сэнд­вичи. В меню входят рыбные и мясные блюда, в том числе жареная курятина и говядина, а также копченая свинина. Пять лет назад компания вышла на европейский рынок, и сейчас ее рестораны можно найти в семи странах Запад­ной Европы и в двух странах Восточной Европы. Два года назад компания начала работать в Мексике, затем в Южной Америке, прежде всего в Бразилии. Сейчас компания соби­рается выйти на рынки Ближнего Востока и хочет начать с Саудовской Аравии.

Мистер Роджерс считает, что залог такого успеха про­граммы выхода на иностранные рынки — это двухэтапный подход компании к международным переговорам. Первый этап — это подготовка к переговорам; второй — сами перего­воры. Опыт работы в Европе и Латинской Америке пока­зал, что для успеха переговоров важнее всего — первый этап, то есть та работа, которую компания выполняет в ходе под­готовки к переговорам. Эта подготовка более сложна, чем в случае переговоров с компаниями из Соединенных Шта­тов, потому что в других странах существуют совершенно иные культурные, политические, юридические и экономи­ческие реалии, чем в США.

В компании мистера Роджерса стадия подготовки к переговорам состоит из следующих аспектов:

1. *Правильный выбор участников команды переговоров.* Команда либо выигрывает переговоры, либо проваливает их. Рассматривая кандидатуры участников команды переговоров, необходимо учитывать их опыт учас тия в переговорах, в каких странах они вели переговоры, какие технические, личные и социальные навыки потребуются на предстоящих переговорах, и те функции, которые нужно будет на них выполнять. Нужна ли третья сторона — посредник? Если да, в чем должно состоять его участие?
2. *Необходимое обучение.* Очень важно понимать культурные особенности нового рынка. Чувствительность к культурным различиям поможет превратить переговоры в ситуацию "выиграть-выиграть". Обучение должно касаться не только культурных особенностей страны. Также необходимо уделить внимание стилю переговоров и этическим аспектам бизнеса, принятым в стране.
3. *Постановка целей переговоров.* Вступая в переговоры, компания должна ясно понимать, чего хочет достичь на них. Цели другой стороны могут сильно отличаться от интересов компании. Например, американцы обычно ставят перед собой более прагматичные цели, чем представители стран Азии, которые в первую очередь стремятся создать долговременные отношения.
4. *Разработка повестки дня переговоров.* Компании необходимо разработать четкий план ведения переговоров. Здесь особенно важным становится фактор времени, потому что долгое отсутствие дома может ослабить позиции участника переговоров. Если компания понимает стиль переговоров другой стороны, она знает, когда нужно занять твердую позицию.
5. *Разработка стратегии уступок.* Чтобы на перегово­рах возникла ситуация "выиграть-выиграть", еще до их начала компании необходимо продумать стратегии отступления и запасные варианты. Это поможет ей по­нять, что для нее приемлемо, а что — нет. Довольно часто разумные предложения отклоняются (а это мо­жет привести к срыву переговоров) только потому, что другая сторона заранее не подумала о своей стратегии отступления. Успешные участники переговоров ни­когда не действуют по принципу "не хотите — не надо": если достигнута точка отступления, компании нужно пересмотреть свою стратегию или определить, стоит ли вообще продолжать эти переговоры.

**Задание**

1. Разработайте стратегию подготовки к переговорам в Саудовской Аравии на основании того, что вы знаете о компании мистера Роджерса.

**Обсуждение**

Собираясь вести бизнес в Саудовской Аравии, необходимо принять во внимание несколько факторов. Прежде всего, нуж­но помнить о том влиянии, которое оказывает ислам на все аспекты жизни мусульманских стран. Во-вторых, нужно по­мнить о роли женщин в этих странах. К женщинам-иностран­кам здесь относятся вполне терпимо, но только в том случае, если они следуют местным обычаям, особенно с точки зре­ния приемлемого поведения и стиля одежды. В зависимости от того, о какой стране идет речь, эти факторы могут быть более или менее важны. В некоторых странах, например в Египте, Иордании и Ливане, нравы более либеральны. В иных особенно в Саудовской Аравии и других странах Персидско­го залива, обычаи соблюдаются жестко.

**Правильный выбор участников команды переговоров**

Компании мистера Роджерса нужно решить, стоит ли вклю­чать в команду переговоров женщин. Если предстоят пере­говоры в Саудовской Аравии, к этому вопросу нужно отне­стись очень серьезно.

Компании необходимо также привлечь местных по­средников, которые помогли бы ей организовать перегово­ры. Такой посредник не входит в команду переговоров, но в Саудовской Аравии на любых деловых переговорах его роль очень важна. Компании нужно выбрать для этой роли чело­века, обладающего хорошими связями в Саудовской Аравии. Контакт с ним можно установить через Федерацию торго­во-промышленных палат Саудовской Аравии или через дру­гие подобные организации этой страны.

**Необходимое обучение**

Компании необходимо хорошо понимать особенности куль­туры Саудовской Аравии и учитывать огромное влияние ислама на культуру страны. Самые важные характеристики культуры Саудовской Аравии таковы:

1. Приняты мягкие рукопожатия. Визитные карточки должны быть напечатаны с одной стороны по-английски, а с другой — по-арабски.
2. В целом культура Ближнего Востока коллективна, полихронна, ориентирована на тактильный контакт. Это культура с "высоким контекстом".
3. Здесь все происходит медленно, поэтому нужно запастись терпением. Очень важны доверие и взаимное уважение, а они возникают только со временем.
4. Бизнес для саудовцев — достойное и уважаемое занятие; при этом очень важны связи и личные контакты.
5. Саудовцы предпочитают вести бизнес лично, поэтому не стоит слишком полагаться на телекоммуникации.
6. Во время деловых переговоров важно демонстрировать гармонию и согласие; здесь предпочитают хорошо узнать человека, прежде чем начинать вести с ним дела.
7. В течение рабочего дня часто возникают перерывы.
8. Социальная активность, посещения ресторанов и т. д. неотъемлемая часть бизнеса.
9. Разговаривая с людьми, саудовцы подходят к ним очень близко. Из-за этого американцы могут чувствовать себя неудобно.

**Постановка целей переговоров**

Компания мистера Роджерса точно знает, чего она хочет: выйти на рынки Ближнего Востока. Компании необходимо полагаться на местных сотрудников, в том числе и тех, кто может обучать менеджеров местных ресторанов компании. Это усилит позиции компании в стране. Помните: саудов­цы строят бизнес прежде всего на личных отношениях, до­верии и взаимном уважении.

**Разработка повестки дня переговоров**

Это может оказаться самым сложным аспектом подготовки к переговорам. Американцы предпочитают проводить пере­говоры быстро, но в Саудовской Аравии это невозможно.

Выбор посредника, обладающего необходимыми связями, может сделать процесс переговоров еще более долгим. Раз­рабатывая график, нужно помнить о том, что культуры Ближнего Востока полихронны и находятся под сильным влиянием ценностей ислама. Отсрочки и опоздания здесь — обычное дело.

**Разработка стратегии уступок**

Необходимо разработать стратегии уступок в следующих областях: меню, расположение ресторанов, часы работы (они должны соответствовать времени молитв и датам праздников, например Рамадана), эксклюзивность фран­шизных соглашений или их отсутствие, местный или ино­странный персонал, обучение персонала, финансовые обя­зательства сторон, порядок разрешения споров, разделение доходов и ответственность компании перед местным сооб­ществом. Успешный участник переговоров знает, когда сле­дует уступить и что можно попросить взамен. Прежде все­го, нужно стремиться к тому, чтобы переговоры были ситуацией "выиграть-выиграть" и оказались успешными для обеих сторон.