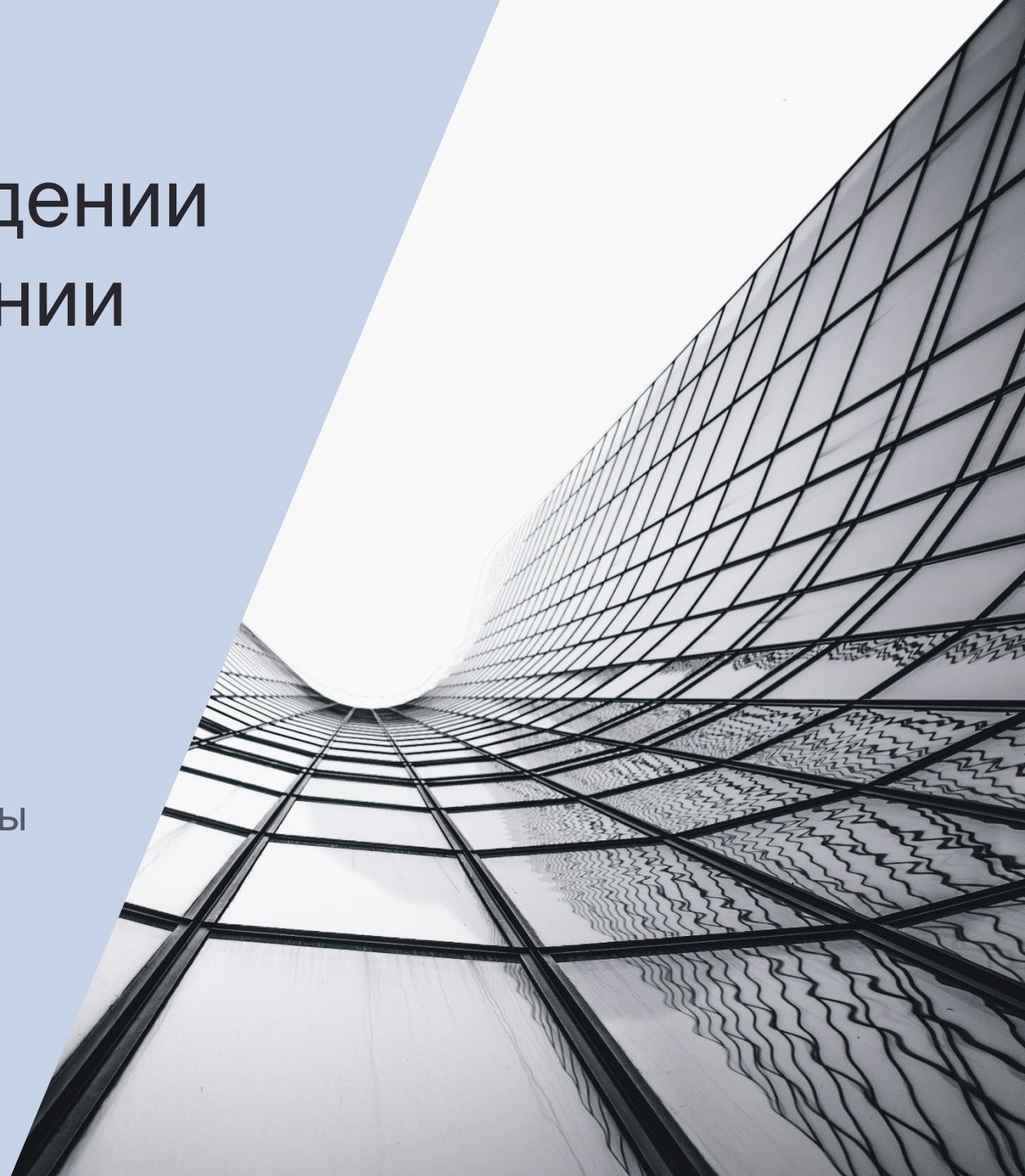


Основные ошибки при ведении переговоров при заключении инвестиционных сделок

Глухов Евгений Владимирович

Доктор права (Венский университет), кандидат экономических наук, партнер юридической фирмы Denuo, преподаватель института М-Логос



Как «победить» в переговорах?

Достижение основных (всех) целей в ходе переговоров зависит от целого набора факторов, **главными из которых являются:**

- 1) в первую очередь, наличие выгодной переговорной позиции.

Например, если Ваш актив желают купить сразу несколько покупателей, Вы, вероятно, сможете навязать им свои условия; и

- 2) во вторую очередь, грамотное ведение переговоров.

Ошибочным является мнение, что быть опытным переговорщиком – значит гарантированно получить преимущество при ведении переговоров.

Это не так.

Для получения преимущества при ведении переговоров необходимо иметь сильную переговорную позицию (переговорный ресурс).

Основные ошибки при ведении переговоров (начало)

(А) Общие ошибки

- ✓ Переговорная команда без руководителя, который управомочен принимать решения по основным вопросам или готов нести ответственность. Например, переговоры поручают вести юридическим командам.
- ✓ Разновидностью этой ситуации является ситуация, когда руководитель переговорной команды уполномочен принимать решения, но не хочет этого делать, желает разделить ответственность с кем-то еще.
- ✓ Руководитель переговорной команды управомочен принимать решения, но боится этого делать без получения в каждом случае подтверждения от своего руководства (часто относится к переговорным командам государственных и околосударственных компаний).

Мы часто называем таких руководителей «руководитель-политик» или «руководитель-аппаратчик».

- ✓ Руководитель переговорной команды управомочен принимать решения, но боится «обидеть» контрагента своей позицией (часто относится к переговорным командам государственных и околосударственных компаний). Причина – человек может рассчитывать на будущее трудоустройство у контрагента.

Мы часто называем таких товарищей «руководитель-карьерист».

Основные ошибки при ведении переговоров (продолжение)

- ✓ Руководитель переговорной команды действует «в стиле 90-х»:
 - пытается решить возникающие вопросы по справедливости;
 - не желает читать и вникать в проекты документов;
 - отвергает более или менее сложные договорные конструкции;
 - не слушает своих помощников и консультантов (часто относится к переговорным командам государственных и окологосударственных компаний, а также, иногда, к «семейным компаниям»).

Часто такие руководители при работе с внутренней командой не дают четких инструкций, начиная читать документы по сделке, быстро в них теряются, раздражаются, начинают придираться к положениям документов, которые они не могут понять сходу. Все это очень сильно демотивирует команду и ослабляет ее переговорные позиции.

- ✓ Отсутствие внешней или внутренней юридической команды, которая имеет опыт работы в сфере инвестиционных сделок. Если такая ситуация имеет место, у контрагента есть консультанты или у контрагента больше опыта в проведении подобных сделок, налицо – почти всегда проигранные переговоры.

Основные ошибки при ведении переговоров (продолжение)

- ✓ Нежелание вникать в проекты документов, оформляющих сделку. Нередко некоторые клиенты не читают документы буквально до подготовки подписной версии. Бывает так, что, по прочтении подписной версии или предфинальной версии (первый раз) документов, у членов коммерческой команды появляется масса вопросов к ней. Далее начинаются обсуждения документов в момент, когда контрагент считал обсуждения почти завершенными или завершенными. Это может привести к разрушению сделки.
- ✓ Восприятие коммерческой командой почти всех рисков в качестве «теоретических», нежелание в этой связи отстаивать многие переговорные позиции при согласовании документов по сделке. Уверенность в возможности быстро и мирно решить любые разногласия с контрагентом, которые могут возникнуть в будущем из-за неурегулированности в документах по сделке.
- ✓ Спешка при согласовании документов. Подписание документов любой ценой, например, до начала отпуска генерального директора или акционера, до Нового года, до 1 мая и пр.

Основные ошибки при ведении переговоров (продолжение)

- ✓ Наем финансового или юридического консультанта исключительно по ценовому критерию.
- ✓ Агрессивное и эмоциональное ведение переговоров.
- ✓ Ведение переговоров «с позиции силы» в ситуации отсутствия благоприятной переговорной позиции. Часто характерно для представителей российских государственных банков, которые как финансирующие организации чаще находятся в сильной переговорной позиции и диктуют свои условия сделки. Оказавшись в менее выгодной переговорной позиции, часто недоумевают, как контрагент смеет давать им отпор и не соглашаться с их требованиями. Часто это разрушает сделки.

Основные ошибки при ведении переговоров (продолжение)

(Б) Ошибки российских переговорных команд в переговорах с иностранными контрагентами

- ✓ Ведение переговоров через переводчика.
- ✓ непонимание особенностей менталитета иностранных партнеров.
- ✓ непонимание логики и алгоритма инвестиционных сделок.
- ✓ Формирование слишком больших переговорных групп.
- ✓ Произнесение речей – лозунгов, без конкретных предложений. Проведение «встреч ради встреч».
- ✓ Проведение бесконечных застолий, совместные развлечения.
- ✓ Отсутствие инвестиционного и юридического консультантов, имеющих опыт работы с иностранными инвесторами.

Вопросы?

Спасибо за внимание!



Евгений Глухов

Партнер, Москва

T: +7 495 221 44 74

evgeny.glukhov@denuo.legal

The logo for Denuo, featuring the word "Denuo" in a dark grey, sans-serif font. A bright yellow diagonal line is positioned above the letter "e".

Denuo