



# Forbes

КАРЬЕРА И СВОЙ БИЗНЕС / ПЕРЕГОВОРЫ

07.12.2017 19:02

## Разговоры ни о чем. Деловые встречи в России удивляют европейцев

344 SHARES



**Михаэль Добнер** Forbes Contributor



Фото Getty Images

**В России деловые переговоры имеют свои особенности. Например, часто случается, что из-за текучки кадров из переговорного процесса исчезают целые команды менеджеров. Это совершенно непостижимо для европейцев**

Более 10 лет назад я приехал в Россию, чтобы создать здесь дочернюю структуру Omnipet, поставщика программных решений для автоматизации бизнес-процессов, и задержался тут надолго. Конечно, как у каждого иностранца, до приезда в Москву у меня были определенные знания и стереотипы о России. Но с момента своего приезда я провел немало дней, а скорее месяцев, в переговорных, общаясь с партнерами как из России, так и из других стран. Теперь у меня свое мнение о том, как ведут дела в этой стране.

За все время с необходимостью дать взятку в своей бизнес-практике я так и не столкнулся. Никто из партнеров, с кем мне приходилось вести дела в России, не подбивал меня выпить на переговорах. Но все же, культура, уровень доверия и сама практика ведения переговоров в России сильно отличаются от того, к чему я привык в Германии. Больше

все его отличий связаны с особенностями бизнес-среды в России, но бросаются в глаза и культурные различия между европейцами и россиянами.

---

## 1. Очень долго

Переговоры в России идут гораздо дольше, чем в Европе. Здесь это сложный, многоступенчатый процесс, и вы никогда не знаете, чем он закончится, на какой бы стадии вы ни находились. У меня был случай, когда сделка сорвалась, когда, по моим расчетам, позади было около 90% работы. И главная причина тому – русские очень не любят привлекать на коммерческом этапе переговоров специалистов в юридической области. В Европе тыходишь в переговорную со своим юристом, со стороны заказчика так же сидит юрист, и вы сразу же, с первой встречи согласовываете и урегулируете любые возникающие спорные моменты. В России юристы чаще подключаются к сделке где-то за кулисами встречи, из-за чего обсуждение идет дольше.

## 2. Любовь к формальностям

В России все буквально помешаны на безопасности, и это заметно отражается в переговорной практике. Понятно, что в ходе переговоров каждая из сторон старается избавиться от рисков, для этого и заключается контракт. Но в России это доведено до абсолюта. Из-за этого так много времени тратится на формальности и незначительные детали контракта. Кроме того, компании долго проверяют друг друга на предмет надежности, выясняя можно ли им доверять контрагенту. В Европе этому уделяется гораздо меньше внимания, наверное, потому, что там более зрелый рынок и бизнес-среда.

## 3. Меньше дистанции в общении

Видимо, недостаток доверия в бизнес-сообществе заставляет русских менеджеров быть менее формальными в общении. Они любят добавить неформальные нотки в самые серьезные переговоры, нащупать точки соприкосновения с собеседником. Это попытка выстроить мостик доверия между вами в условиях, когда на корпоративном уровне ощущается его недостаток. Как правило, уже к концу первой встречи русские стараются сблизить дистанцию. Начинают говорить об увлечениях, о даче, показывают фото детей, рассказывают о своих спортивных достижениях и охотничьих трофеях. Уже на второй встрече ваше общение переходит в более личную стадию, вас могут пригласить пообщаться в ресторане. И я думаю, это неплохо. Потому что, по моим наблюдениям, чем более доверительные отношения у вас выстраиваются с заказчиком в личном плане, тем более успешны и более предсказуемы переговоры о деле.

В Европе все эти наблюдения бесполезны. Люди в бизнесе не стремятся к сближению, и на результат сделки это не влияет. Вы всегда должны иметь строгую повестку встречи и четко следовать пунктам, обозначенным в презентации. Разговоры «ни о чем», наличие личной симпатии друг к другу имеют гораздо меньше значения, чем в России. Может, и не во всех странах, но в Германии точно.

#### **4. Сложная иерархия переговоров**

За годы работы с российскими заказчиками мне довелось участвовать во встречах на самых разных уровнях корпоративной иерархии. Собственно, в этом и есть отличие от европейской практики, во всяком случае, в моем бизнесе. Пытаясь продать свой продукт какой-то компании в Европе, вы встречаетесь и ведете переговоры с ее ключевым менеджером, который глубоко погружен в тему и максимально влияет на итог переговоров. Один и тот же человек вникает во все детали программного продукта, и он же в итоге принимает решение о его внедрении. В России, вы с той же целью общаетесь с целой командой ответственных людей, и на каждом уровне могут быть свои требования к вашему продукту. Как правило, топ-менеджеры, кто принимает решение о закупке, меньше озабочены твоим продуктом, а больше сосредоточены на целях и рисках его внедрения, опуская заботы о деталях и доводке ПО на уровень ниже. В итоге это дополнительно усложняет и удлиняет переговорный цикл.

#### **5. Текучка кадров**

У меня, конечно, нет точной статистики, это мои личные наблюдения, но такой текучки кадров, как в России, нет ни в одной европейской стране. Бывает и в Европе человек исчезает из переговорного процесса буквально между встречами. Но в моей российской практике менялись целые команды менеджеров, что совсем уж невероятно для других стран. Это, конечно, сильно влияет на эффективность работы, особенно, учитывая длительность переговорного цикла в России. Но есть в этом и свои плюсы. Придя на встречу к очередному заказчику, вы можете увидеть там знакомое лицо, с кем говорили на ту же тему три года назад в другой компании. И это нередко сильно выручало меня.

#### **6. Отношение к женщинам**

А теперь о культурных различиях между нами, которые совсем необязательно записывать в актив той или иной страны. Когда я приехал в Россию, меня здесь сильно поразили женщины, с которыми я имел дело в бизнесе. Женщины-менеджеры, особенно на топовых позициях, в России очень сильные, властные, целеустремленные, в гораздо большей степени, чем в Европе. Но одновременно меня поразило тот факт, что никто из них не приемлет к себе равного отношения со стороны мужчин.

Простой пример: в Германии и в других европейских странах, войдя в помещение, вы одинаково крепким рукопожатием приветствуете всех партнеров, без разницы, кто перед вами – мужчина или женщина. Вы должны помнить это на уровне рефлексов – это очень важный момент в европейской бизнес-культуре, сконцентрированной на равенстве полов. В России я обнаружил, что в глазах русских женщин это выглядит дико. Теперь на встречах я отчаянно слежу за своей рукой, часто забывая, где надо пожимать даме руку, а где нет. Но бывая в Германии, я все чаще ловлю себя на мысли, что мне невыносимо трудно вернуться к прежней манере приветствовать женщин.

Вообще, хочу сказать, что в своем отношении к женщинам россияне сильно отличаются от европейцев – вы гораздо внимательнее к прекрасному полу даже в деловом общении. К примеру, в каком-нибудь бизнес-центре во Франкфурте никто не обращает внимания, кто первым должен выйти из лифта или протиснуться в узкую входную дверь. В России большинство мужчин обязательно пропустят женщину вперед себя, они гораздо внимательнее к таким мелочам. И я думаю, русские женщины это ценят.