



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Competence
development
straight way
to your
success!*

**Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach
projektu:**

***NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni
oraz Kadra Akademicka***

„Negocjacje”

Opracowanie: Barbara Jaśkiewicz
2014



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Za każdym razem, gdy spotykają się dwie osoby lub więcej, to chcąc osiągnąć jakieś porozumienie, muszą negocjować.”

Jim Thomas – „Negocjuj aby zwyciężać.”



NEGOCJACJE – WPROWADZENIE

Definicja negocjacji

Negocjacje – dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre z naszych interesów są wspólne, a inne sprzeczne i obie strony chcą uzyskać porozumienie.

By negocjacje były możliwe, muszą być spełnione trzy warunki:

- musi istnieć obszar wspólnych interesów
- osoby negocjujące muszą chcieć osiągnąć porozumienie
- wynik negocjacji uzasadnia czas i wysiłek niezbędny do przeprowadzenia negocjacji

Gdy twoje perswazje zawiodły i nie ma obszarów wspólnych interesów, to nie marnuj czasu na negocjacje. Podobnie, gdy nie ma chęci porozumienia się po drugiej stronie.

Kiedy negocjować?

1. Wtedy, kiedy zawiodły perswazje.
2. Wtedy, gdy mamy obszar wspólnych interesów i kupujący chce osiągnąć porozumienie.
3. Wtedy, gdy oczekiwany wynik negocjacji uzasadnia czas i wysiłek, który jest niezbędny do ich przeprowadzenia.
4. Kiedy osoby, które mają przystąpić do negocjacji, mają upoważnienia do podjęcia ostatecznej decyzji.

Jako sprzedawcy róbmy wszystko, żeby poprzestać na perswazji, jako kupujący negocjujemy wszystko!

Perswazja polega na dawaniu argumentów, negocjacje zaś na dawaniu ustępstw.

Notatki:



PODSTAWOWE ZASADY NEGOCJACJI

Negocjacje są owocne, kiedy obie strony mają poczucie zadowolenia - sytuacja win-win. Stosowanie w praktyce dwóch kluczowych zasad: **priorytetu i consensusu** pozwala osiągnąć sukces w negocjacjach.

Na pierwszym miejscu negocjator stawia **dobro partnera**, a nie własne. Nie wynika to z naiwnego altruizmu, lecz z przeświadczenia, że sukces jednostkowy zależy od umiejętnej współpracy. Priorytet ten kłóci się z dość powszechnym przekonaniem, że celem negocjacji jest osiągnięcie osobistych korzyści.

Profesjonalni negocjatorzy także dążą do **osiągnięcia consensusu** - to druga podstawowa zasada negocjacji. Consensus różni się znacznie od kompromisu, który opiera się na koncepcji „Jak najmniej strat”. W przypadku kompromisu wszystkie strony muszą z czegoś zrezygnować. Natomiast consensus polega na maksymalnym wykorzystaniu potencjału wszystkich stron. Profesjonalni negocjatorzy potrafią wynajdywać coraz to nowe i coraz bardziej skuteczne recepty na osiąganie sukcesów.

Inne ważne zasady negocjowania:

- Oddziel ludzi od problemu
- Koncentruj się na zadaniach, a nie poglądach
- Opracuj różne możliwości rozwiązań korzystne dla obu stron, zanim przystąpisz do rozmów
- Skoncentruj się na interesach (różnorodnych korzyściach, które chcesz uzyskać - negocjacje rzeczowe), a nie na stanowiskach (początkowych racjach, wyobrażeniach, przekonaniach - negocjacje pozycyjne)
- Bądź przygotowany na modyfikację rozwiązania przed ostatecznym podjęciem decyzji.
- Domagaj się, aby wynik rozmów oparty został o sprawdzalne i wymierne kryteria.

Notatki:



POSTAWY W NEGOCJACJACH

Postawy negocjacyjne nazywamy inaczej taktyką, metodą, sposobem, stylem i grą. Z reguły podstawy negocjacyjne wynikają z cech osobowości negocjatorów lub ze świadomego wyboru.

Można wyróżnić pięć głównych postaw w negocjacjach:

1. **Postawa dominująca** (dążenie do realizowania własnych interesów kosztem drugiej strony) – „twardy styl negocjacyjny”

Negocjator przyjmujący postawę dominującą ma następujące podglądy: uczestnicy są przeciwnikami, celem jest zwycięstwo, trzeba być twardym w stosunku do ludzi i problemów, nie należy ufać drugiej stronie, należy się okopać na swoich stanowiskach, można stosować groźby, wprowadzać w błąd drugą stronę, powinno się żądać jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia, szukać korzyści tylko dla siebie, blefuj i wymuszaj, wywieraj presję i wykorzystuj uległych, bądź agresywny i unikaj współpracy, wszystkie transakcje są jednorazowe więc nie przejmuj się tym, co druga strona o tobie pomyśli.

2. **Postawa polegająca na dopasowaniu się** (świadoma rezygnacja z realizacji własnych interesów na rzecz interesów drugiej strony w celu utrzymania z nią dobrych stosunków) – „miękki styl negocjacyjny”

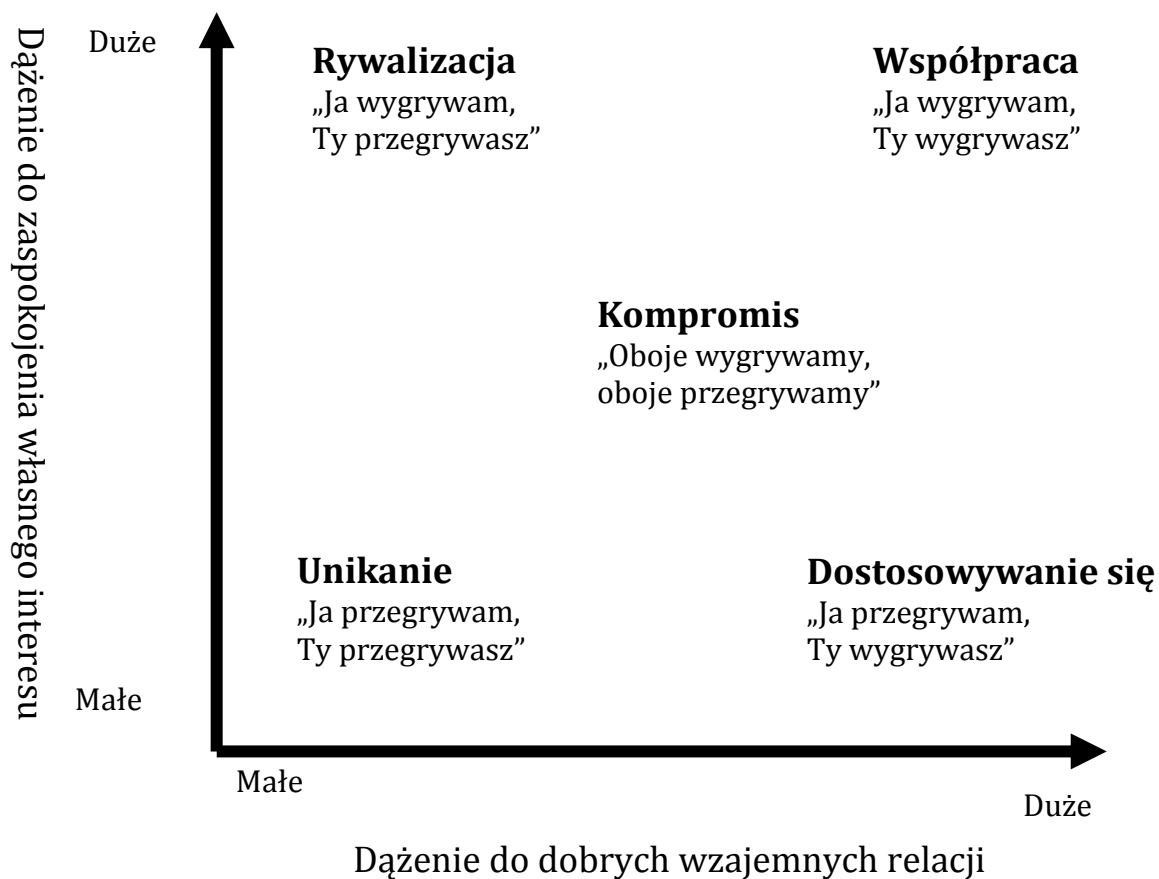
Negocjator przyjmujący postawę dopasowania ma następujące poglądy: uczestnicy są przyjaciółmi, celem negocjacji jest porozumienie, powinienem ustąpić, aby pielęgnować wzajemne relacje, powinienem być tolerancyjny w stosunku do ludzi i wykazywać zrozumienie dla problemów, należy sobie wzajemnie ufać, nie będę upierał się przy swoim stanowisku, powinienem pokazać swoje progi negocjacyjne, jestem skłonny do zaakceptowania jednostronnej straty w imię osiągnięcia porozumienia, będę unikał walki, konfrontacji i będę współpracował nawet z agresywnymi partnerami, każda transakcja prowadzi do następnych transakcji.

3. **Postawa polegająca na unikaniu** (świadoma rezygnacja z negocjacji z różnych powodów – uniknięcie obniżenia cen lub ukaranie lub upokorzenie drugiej strony)
4. **Postawa kompromisowa** (każda ze stron częściowo traci lub częściowo zyskuje, obie strony znajdują porozumienie w zakresie swoich przedziałów negocjacyjnych)
5. **Postawa charakteryzująca się poszukiwaniem efektu synergii** (strategia win/win, wypracowanie konsensusu)

W praktyce mamy zazwyczaj do czynienia z postawą pośrednią pomiędzy postawą dominującą a postawą kompromisową.



Rysunek: **Różne postawy w negocjacjach i sposoby rozwiązywania konfliktów**



Notatki:



RODZAJE NEGOCJACJI

W zależności od tego, co jest głównym celem negocjatorów, można prowadzić rozmowy na różne sposoby.

Model twardy – celem jest demonstracja siły. Strona negocjująca twardo dąży do przeforsowania swoich postulatów. Właściwie nie szuka się tutaj kompromisów. Wynik ma być taki, że jedna strona będzie wygranym, a druga przegranym. To model skuteczny tylko w sytuacji, gdy wiemy na pewno, że mamy w rękach wszystkie atuty, a przeciwnik właściwie nie ma alternatywy poza zgodzeniem się na nasze propozycje.

Model miękki – głównym celem stron jest podtrzymanie dobrych stosunków. Trzeba rozwiązać problem, ale bez urażenia drugiej strony. Strona negocjująca miękko jest gotowa pójść na duże ustępstwa, byle tylko zachować dobre stosunki.

Model rzeczowy – negocjacje rzeczowe zakładają wynik: wygrany/wygrany. Opisuje się je również za pomocą tzw. Harwardzkiego Modelu Negocjacji.

Notatki:



HARWARDZKI MODEL NEGOCJACJI

Założenia Harwardzkiego Modelu Negocjacji:

1. Oddzielaj ludzi od problemów

Wynik negocjacji zależy w dużej mierze od stosunków między negocjatorami. Jeśli zaczną się oni kłócić i walczyć o udowodnienie swojej przewagi – trudno będzie o osiągnięcie porozumienia, zwłaszcza gdy emocje wezmą górę nad chęcią rozwiązania problemu i strony staną się wrogami. Dlatego, jeśli to możliwe, trzeba pamiętać o tym, że obie strony mają problem i chcą go rozwiązać. To problem negocjacyjny jest „wspólnym wrogiem obu stron”.

2. Koncentruj się na zadaniach, a nie poglądach

Poglądów jest wiele, każdy ma prawo do swoich. Jeśli jednak negocjacje zamienią się w dyskusję o poglądach i upodobaniach, trudno będzie ustalić jakieś racjonalne rozwiązania. Zadania do rozwiązania są natomiast bardzo konkretne i ściśle określone. To na zadaniach powinniśmy się koncentrować. Rozwiązywanie kolejnych zadań przybliży nas do sukcesu negocjacyjnego. Wymiana poglądów służy jedynie wydłużaniu czasu rozmów.

3. Szukaj korzyści dla wszystkich

Dobrzy negocjatorzy, przygotowując się do negocjacji, opracowują kilka różnych wariantów rozwiązania. Jeśli strony przedstawią tylko po jednym rozwiązaniu, z pewnością rozwiązania takie będą stronniczo korzystne tylko dla autora. W takiej sytuacji pojawia się zagrożenie impasu negocjacyjnego. Poszukiwanie wspólnych korzyści, rozważanie różnych wariantów jest stanowczo korzystniejsze niż trwanie w bezruchu.

4. Stosuj obiektywne kryteria

Jeśli negocjacje zamienią się w ścieranie się subiektywnych punktów widzenia – staną się jałowe. Każda ze stron będzie próbowała przeforsować swoje korzyści. Dlatego, oceniając proponowane rozwiązania, na ogół stosuje się obiektywne kryteria wynikające z zasad działania rynku, rachunku ekonomicznego, opracowań ekspertów, podstaw prawnych czy wreszcie meritum sprawy. Porozumienie przyjęte na podstawie obiektywnych kryteriów jest dla obu stron motywatorem do utrzymywania dalszej współpracy

Notatki:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





ETAPY NEGOCJACJI

ETAP	CEL	METODY
I PRZYGOTOWANIE	<ul style="list-style-type: none">ustalenie warunków formalnych negocjacjiczasu: kiedy, jak długo?uczestnikówmiejscaporządku spotkania	<ul style="list-style-type: none">np. formularze negocjacyjneBATNARozmowa telefonicznaKontakt bezpośredni
II OTWARCIE - START	<ul style="list-style-type: none">wywołanie dobrego pierwszego wrażeniasprzedanie samego siebie rozmówcyzdobycie sympatiiwzbudzenie zaufaniazainteresowanie	Odzwierciedlanie : <ul style="list-style-type: none">dystans fizycznykontakt wzrokowymimikapantomimikapostawa ciałabarwa głosuszybkość mówieniasposób mówienia
III NEGOCJACJE WŁAŚCIWE	<ul style="list-style-type: none">potwierdzenie tematuustalenie zasad, kryteriówprezentacja argumentów stron negocjującychokreślenie oczekiwań i intencjirozważenie możliwych rozwiązań	<ul style="list-style-type: none">aktywne słuchanieparafrazapytania otwarteprowadzenieinformowaniewyrażanie zrozumieniastosowanie języka korzyści
IV ZAMKNIĘCIE - META (UZGADNIANIE WARUNKÓW)	<ul style="list-style-type: none">rozpoznawanie sygnałów zamknięciapodjęcie decyzjiudokumentowanie decyzjikontraktplan akcji (następny krok).merytoryczne uzgodnienie warunków kontrakturozpoznawanie zastrzeżeńzadowolenie	<ul style="list-style-type: none">aktywne słuchaniepytania zamknięteparafrazaoferowanie indywidualnych warunkówwyrażanie zrozumieniainformowanieradzenie sobie z manipulacją i presją
V UZYSKANIE INFORMACJI ZWROTNEJ	<ul style="list-style-type: none">odpowiedź na następujące pytania:<ul style="list-style-type: none">Jaka była atmosfera spotkania?Jakie cele były zaplanowane, a jakie osiągnięte?Jak był utrzymywany kontakt między stronami?	<ul style="list-style-type: none">autoanalizaformularze postnegocjacyjnedyskusja grupowa



PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI

Negocjacje mają wiele wspólnego z grą w szachy – należy przewidzieć pytania, problemy, które mogą pojawić się podczas negocjacji, stąd przygotowanie do negocjacji uważa się za najważniejszą fazę negocjacji.

“To, co robisz zanim zasiądziesz przy stole negocjacyjnym jest ważniejsze dla wyniku negocjacji, niż to, cokolwiek zrobisz przy stole.”

„Nieprzygotowanie się podczas przygotowania to przygotowanie porażki”.

(Zbigniew Nęcki)

Przygotowanie do negocjacji obejmuje :

1. **Zebranie informacji o kliencie**, które mogą być istotne (kondycja finansowa, strategia, sytuacji rynkowa) po to, by lepiej rozumieć stanowisko danej osoby, zrozumieć motyw jej działania/ **Zebranie informacji o ofercie** (porównanie ofert) w przypadku negocjacji zakupowych
2. **Przygotowanie obszaru negocjacji** – musisz wiedzieć, w jakich zakresach możesz się poruszać, jakie warunki musi spełnić klient, żebyś mógł zaproponować mu określoną ofertę. Musisz wiedzieć, co chcesz uzyskać.
3. **Wyznaczenie priorytetów** (jakie ustępstwa mogą poczynić, z czego mogą zrezygnować).
4. **Ustalenie przedziałów negocjacyjnych**. Musisz wiedzieć, w jakich przedziałach masz się poruszać w każdym z negocjowanych obszarów. Oznacza to, że powinieneś znać cenę otwarcia i ostateczną najniższą cenę, jaką możesz zaakceptować.
5. **Ustalenie kolejności negocjowania poszczególnych obszarów** - zacząć negocjować od tych kwestii, w których uzyskanie porozumienia będzie najłatwiejsze. Na koniec zostaw do negocjowania najtrudniejsze kwestie.
6. **Dobór osób do zespołu negocjacyjnego** (wtedy gry negocjacje przeprowadzane są przez przedstawicieli)
7. Ustalenie lub/i **przygotowanie miejsca rozmów**.



WYZNACZANIE PRIORYTETÓW

(Jakie ustępstwa możesz poczynić?)

Priorytet 1 – są to warunki, których spełnienie jest bezwzględnie konieczne do zawarcia transakcji. Bez spełnienia tych warunków nie chcesz doprowadzić do zawierania umowy handlowej. Takimi warunkami może być cena minimalna, nieprzekraczalny termin dokonania zakupu czy eliminacja wszelkiego ryzyka prawnego.

Priorytet 2 – są to warunki, które uznałeś za ważne, ale nie decydują one o tym, czy transakcja zostanie zawarta, czy też nie. Może to być przyśpieszony termin dostawy, żądanie dodatkowego wyposażenia, itd...

Priorytet 3 – są to warunki, które uważasz, że dobrze byłoby gdyby klient je zaakceptował, lecz jeśli nie uda nam się ich wynegocjować, to i tak chciałbyś bez specjalnego bólu zawrzeć tą transakcję. Takimi warunkami mogą być: cena wyższa niż średnia rynkowa, dosprzedanie dodatkowych opcji oferty czy też uzyskanie zamówienia przed końcem miesiąca.

Gdy znasz swoje priorytety, możesz dokonać wymiany rzeczy, na których ci mniej zależy na rzeczy, które przedstawiają dla ciebie większą wartość.

Notatki:



ZAKRESY NEGOCJACYJNE

POZIOM ASPIRACJI – to najbardziej pożądaný wynik, który chciałby uzyskać negocjator.

GRANICA USTĘPSTW – to najniższy możliwy do zaakceptowania wynik, poniżej którego negocjacje zostaną przez nas uznane za porażkę lub zerwane. Granica naszych ustępstw definiuje cele alternatywne i rozwiązania, na które jesteśmy w stanie się zgodzić i które łatwiej zaakceptuje partner. Jest to z góry ustalona pozycja, na którą możemy się zdecydować bez poczucia porażki.

Zanim przystąpisz do negocjacji, powinieneś przeprowadzić je z samym sobą. Do tego pomocna jest BATNA (zwłaszcza wtedy, gdy dochodzi do impasu w negocjacjach).

OKREŚLANIE ALTERNATYW

BATNA – Best Alternative To Negotiated Agreement – najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia.

BATNA określa naszą alternatywę w przypadku, gdyby negocjacje zakończyły się niepowodzeniem. To odpowiedź na pytanie, co możemy zrobić, gdy nie dogadamy się z drugą stroną. BATNA wyznacza siłę stron w negocjacjach - im masz mocniejszą BATNA, tym mocniejsza jest Twoja pozycja w negocjacjach.

Każde posunięcie w negocjacjach należy oceniać w stosunku do naszej BATNA.

- Jeśli oferta drugiej strony jest lepsza od naszej BATNA, należy rozważyć jej akceptację.
 - Jeśli oferta jest gorsza, należy domagać się jej modyfikacji.
 - Gdy druga strona nie zgadza się na modyfikację, należy odstąpić od negocjacji
- Nieznajomość własnej BATNA jest źródłem słabości, gdyż nie wiemy, w którym momencie powinniśmy przerwać negocjacje.

Aby opracować BATNA należy:

- Wyliczyć wszystkie opcje stojące przed nami w przypadku, kiedy nie osiągniemy porozumienia
- Opracować różne alternatywy na podstawie wcześniejszej analizy
- Ocenić każdą z alternatyw – najlepsza alternatywa to będzie nasza BATNA



Nie przygotowanie BATNA najczęściej prowadzi do 2 klasycznych błędów:

- Akceptacji rozwiązania, które nie jest optymalne, ponieważ poczyniliśmy zbyt duże ustępstwa;
- Odrzucenia umowy, która choć nie idealna, jest alternatywą lepszą niż całkowite zerwanie negocjacji.

BATNA – to kryterium wyboru, chroniące Cię zarówno przed akceptacją porozumienia, które powinieneś odrzucić, jak i odrzuceniem porozumienia, które powinieneś zaakceptować.

Notatki:



NEGOCJACJE WŁAŚCIWE

ZARZĄDZANIE USTĘPSTWAMI

W negocjacjach właściwych istotne są dwa elementy:

- zrozumienie interesów drugiej strony (Co kryje się pod jej stanowiskiem?), oszacowanie jej priorytetów i przedziałów negocjacyjnych
- zarządzanie ustępstwami

Zrozumienie interesów drugiej strony

Interesy to kluczowe pojęcie w negocjacjach. We wszystkich sytuacjach, w których ludzie próbują się ze sobą dogadać, mają tendencję do upierania się przy swoim stanowisku. Podejmują negocjacje z gotowymi pomysłami, np.: „Chcę dostać ten produkt”, Kiedy napotykają opór, zaczynają mnożyć argumenty na poparcie swojego stanowiska lub zadają podchwytliwe pytania, które mają naprowadzić klienta na właściwą odpowiedź, np.:

„Wszyscy pana konkurenci już złożyli zamówienie.” „A czy nie zależy panu na zwiększeniu obrotów?”

Tego typu zachowania to jeden z najczęstszych i największych błędów. Po pierwsze: sugerują klientowi, że jest matosem, który nie rozumie najprostszych spraw i nie troszczy się o swój dział. Po drugie: naciskając na klienta, nie mogą poznać jego najważniejszych potrzeb, obaw i ograniczeń. Po trzecie: nie biorą pod uwagę prawidłowości, że w konflikcie argumenty działają albo od razu, albo w ogóle, więc mnożenie ich nie ma najmniejszego sensu.

Można wymyślić kilkadziesiąt pozornie sensownych argumentów na poparcie dowolnego stanowiska i tyle samo kontrargumentów. Kiedy jednak argumenty nie działają (a tak się dzieje najczęściej), oznacza to, że spotkały się dwa sprzeczne interesy.

Każdy rozmówca musi zrozumieć różnicę między stanowiskiem a interesami. Inaczej nie będzie mógł rozpoznać potrzeb klienta i zawrzeć z nim pozytywnej transakcji.

Stanowisko — to pewien konkretny pomysł zaspokojenia swoich potrzeb, czyli odpowiedź na pytanie: „Czego chcę?”.

Interesy — to wiele potrzeb ukrytych za tym stanowiskiem. Można je rozpoznać, konsekwentnie pytając: „Dlaczego ci na tym zależy? Dlaczego o to walczysz? Co chcesz dzięki temu osiągnąć lub przed czym próbujesz się zabezpieczyć?” Teraz prosimy Cię o szczególną uwagę, ponieważ chcemy przedstawić fundamentalną zasadę filozofii badania potrzeb: Jeżeli ograniczysz dalszą rozmowę do negocjacji wokół stanowiska, które zaproponował Ci klient, to jesteś w ciemnym lesie.

Twoim najważniejszym zadaniem jest poznanie i zrozumienie powodów, które skłoniły partnera do sformułowania takiego stanowiska - innymi słowy musisz zrozumieć jego interesy. Wtedy dopiero masz szansę na znalezienie nowych, interesujących dla obu stron sposobów zadowolenia klienta i zaspokojenia jego ważnych potrzeb.

Klient w trakcie negocjacji, koncentrując się na stanowisku, bardzo często nie uświadamia sobie swoich ważnych interesów. Kiedy pomagasz mu je nazwać, jest to sygnał, że zależy Ci na nim, a nie tylko na jego pieniądzech. Uświadamiasz jemu i sobie jednocześnie, że istnieją inne możliwości współpracy niż kompromis między waszymi stanowiskami.



Przekonywanie (perswazja) polega na dawaniu argumentów, negocjowanie zaś na dawaniu ustępstw. Jako sprzedawca rób wszystko by poprzestać na perswazji, jako kupujący negocjuj wszystko.

ZASADY USTĘPOWANIA W NEGOCJACJACH

1. Ustępstwa powinny być niewielkie – człowiek bardziej postrzega sam fakt ustępowania niż jego wielkość. Małe ustępstwo zachęca do wzajemności – duże do zachłanności.
2. Ustępstwa powinny być stopniowo malejące – zmniejszające się ustępstwa skłaniają drugą stronę do podpisania porozumienia, uważa ona bowiem, że zbliżamy się do granic swoich możliwości.
3. Ustępować należy powoli i niełatwo – szybkie ustępstwo nie daje satysfakcji naszemu partnerowi, bardziej cenimy to co musimy wywalczyć.
4. Nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione – ustępstwa odwzajemnione nie zawsze są konieczne, a równe ustępstwa nie zawsze są sprawiedliwe.
5. Unikaj zasady „dzielenia różnicy na pół” – matematyczne dzielenie ofert na pół często bywa niekorzystne.
6. Nie idź pierwszy na ustępstwa w ważnych sprawach – ustępowanie jako pierwszy w sprawach ważnych jest traktowane jako słabość negocjatora. Warto natomiast wyprzedzić negocjatora w ustępstwach dotyczących spraw nieistotnych.
7. Ustępując przedstawiaj korzyść, jaka płynie z danego ustępstwa dla drugiej strony – niech druga strona widzi, że zależy również na jej interesie.
8. Należy wystrzegać się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji – jest to często wykorzystywana technika zwiększania żądań pozornie zakończonych już negocjacji.
9. Nie okazuj zadowolenia z pierwszego ustępstwa uczynionego przez partnera w negocjacjach. Upewnij się, że druga strona rozumie i właściwie ocenia wartość uzyskanego ustępstwa.
10. Nie zapominaj o wcześniej poczynionych ustępstwach i od czasu do czasu przypominaj o nich drugiej stronie.

Źródło: „Najważniejsi klienci”, Sławomir Turek



ZAKOŃCZENIE NEGOCJACJI

Po prowadzeniu rozmów przez określony czas, poznaniu potrzeb i stanowiska drugiej strony, a może i jej punktu oporu — zadaniem negocjatora jest zakończenie sprawy. Istnieje wiele rozwiązań taktycznych, które można w tym celu zastosować; wybór najlepszej taktyki w danych okolicznościach jest zarówno kwestią sztuki, jak i nauki:

Przedstaw alternatywy. Negocjatorzy, zamiast przedstawić tylko jedną ofertę, mogą wystąpić z dwiema lub trzema mniej więcej równoważnymi propozycjami. Wszyscy lubią mieć możliwość wyboru, a zapewnienie stronie przeciwnej pakietu rozwiązań może być skuteczną techniką służącą zakończeniu negocjacji.

Udawaj zakończenie negocjacji. Handlowcy często używają techniki udawania zakończenia negocjacji. Po ogólnej rozmowie o potrzebach i stanowisku kupującego, handlowiec zwykle wyciąga formularz zamówienia i zaczyna go wypełniać. Przeważnie zaczyna od pytania o nazwisko i adres kupującego, zanim przejdzie do kwestii bardziej kontrowersyjnych (jak cena czy model). Posługując się tą techniką, negocjatorzy nie pytają drugiej strony, czy ta chce dokonać zakupu.

Idź na kompromis. Najpopularniejszą taktyką jest załatwianie sprawy krakowskim targiem. Negocjator przedstawia w skrócie historię rokowań („Obaj dokonaliśmy ustępstw, co oczywiście zabrało trochę czasu...”), a potem sugeruje w związku z tym, że koniec jest blisko i dobrze by było pójść na kompromis. Taktyka taka jest bardzo skuteczna: pozwala stwierdzić, że obie strony przystąpiły do rozmów z bardzo godziwymi ofertami wstępnymi.

Gorące oferty. Gorąca oferta ma bardzo krótki termin ważności. Celem jest przekonanie drugiej strony do akceptacji rozstrzygnięcia bez rozpatrywania wyjść alternatywnych. Sprawdza się to szczególnie wtedy, gdy strona otrzymująca ofertę dopiero opracowuje wyjścia alternatywne, które mogą być realne, ale nie muszą. Większość ludzi nie jest przekonana do gorących ofert — odnosi wrażenie przyciśnięcia do muru.

Końcowa premia. Kolejną taktyką, jaką można zastosować na zamknięcie transakcji, jest pozostawienie szczególnego ustępstwa na koniec. Można się zwrócić do drugiej strony następująco: „Dam ci X, jeśli zgodzisz się na układ”. Skuteczne wykorzystanie tej taktyki wymaga uwzględnienia końcowej premii w planach negocjacji, żeby nie dokonywać zbyt dużych ustępstw na koniec.

Notatki:



PRZEŁAMYWANIE IMPASU I BARIER NEGOCJACYJNYCH

Negocjacje są formą nawiązywania kontaktu. Biorą w nich udział ludzie, a nie komputery. A ludzie kierują się czasem emocjami, mają różne hierarchie wartości. W trakcie rozmowy nasze poglądy i obraz sytuacji zmieniają się. Taki wielowątkowy i skomplikowany proces podatny jest zatem na różne zakłócenia. Warto zatem poznać rodzaje barier negocjacyjnych i sposoby radzenia sobie z nimi.

Barriere negocjacyjne:

- **Stereotypy**

Stereotypy to uproszczone obrazy rzeczywistości. Myślenie stereotypami to błąd, który robią niedoświadczeni negocjatorzy, wyobrażając sobie reprezentantów drugiej strony: „typowy bankier”, „typowy urzędnik”, „typowy nastolatek”, „typowa nauczycielka”, „typowy szef”. A takie wyobrażenie często nastawia nas emocjonalnie, zanim jeszcze spotkaliśmy drugą stronę. I możemy w ten sposób zablokować negocjacje, zanim się one jeszcze zaczną. Z dużym prawdopodobieństwem może się jednak okazać, że spotkamy osobę przychylnie do nas nastawioną i poszukującą porozumienia, tak jak my.

- **Zagrania wysokie i niskie**

Zagranie wysokie, czyli silnie zawyżona oferta wyjściowa, podobnie jak zagranie niskie, czyli silnie zaniżona oferta początkowa, mogą skutecznie zablokować negocjacje. Istnieje ryzyko, że strony nie dojdą do porozumienia, bo jedna z nich musiałaby silnie zaniżyć oczekiwania lub druga musiałaby silnie podwyższyć swoją ofertę. Strona, która ustępuje, traci wtedy wiarygodność.

- **Subiektywna wartość przedmiotu negocjacji**

Najczęściej dzieje się tak, że przedmiot negocjacji przedstawia dla obu stron różną wartość subiektywną. To, co dla kupującego może być wadą, sprzedawca może przedstawiać jako zaletę. Jeśli obie strony usztywnią stanowiska, rozpocznie się jałowa dyskusja o poglądach, czy dana cecha przedmiotu sprzedaży jest wadą, czy zaletą.

Notatki:



Sposoby wychodzenia z impasu negocjacyjnego:

- **„Siła wyższa”**

Czasem, kiedy negocjator chce odrzucić propozycję lub postulat drugiej strony, odwołuje się do „siły wyższej”. Dzięki temu nie stwarza wrogiej atmosfery podczas rozmowy, ale daje do zrozumienia, że nie może zaakceptować oferty drugiej strony z powodów niezależnych: „Nie wiem, co moja żona na to”, „Nasz prezes tego nie zaakceptuje”, „Prawo wyklucza takie rozwiązanie”. Siłą wyższą, czynnikiem, na który nie mamy wpływu, jest też upływający czas. Dając przeciwnikowi do zrozumienia, że czas mija i za chwilę nie będziemy już skłonni do negocjacji, zwiększamy rzeczowość rozmowy. „Przykro mi, ale za chwilę muszę być na lotnisku”, „Niestety, muszę Państwa opuścić, ponieważ spodziewam się następnego klienta”.

- **Ostateczny termin i presja czasu**

Nikt nie lubi być stawiany pod presją czasu, podobnie niewielu ludzi lubi stawiać pod presją czasu innych. Ale w przypadku powstania poważnego nieporozumienia i impasu negocjacyjnego, można go przerwać, odwołując się właśnie do postawienia ostatecznego terminu zakończenia negocjacji. Można powołać się na nasze inne zobowiązania, terminy, obowiązki, a następnie próbować ustalić ostateczny termin, po którym zwrócimy się do konkurencji lub będziemy kontynuować nasze działania bez oglądania się na opóźniającą postęp negocjacji stronę.

Notatki:



ZASADY WPŁYWANIA NA INNYCH I TAKTYKI NEGOCJACYJNE

ZASADY WPŁYWANIA NA POSTĘPOWANIE INNYCH POMOCNE W NEGOCJACJACH

1. **Zasada Klik-wrrr.** Chodzimy ścieżkami na skróty, myślimy również na skróty, dobre = piękne, ponadto jest to "głask" od drugiej osoby, a słodczyce lubimy.
2. **Reguła wzajemności.** Wyrażaj ludziom pochwały z powodu najmniejszych nawet osiągnięć i utwierdzaj ich w tym, że zauważasz każdy sukces. Zadziała tu reguła wzajemności - zawsze chcemy się odpowiednio odwdzięczyć osobie, która dostarczyła nam jakieś dobro. Pochwała obliguje drugą osobę do odpłacenia za wyświadczoną przysługę, może inicjować, łańcuchy wymiany usług (np. dyrektor szybciej cię przyjmie, jeśli przeprowadzisz z nim miłą rozmowę).
3. **Zasada kontrastu.** Wskazuj na błędy na końcu rozmowy. Zadziała tu zasada kontrastu. Jeżeli druga sytuacja różni się znacznie od pierwszej to widzimy ją jako bardziej różną przez to, że wiemy o tej pierwszej (pochwała na początku sprawi, że błąd będzie wyglądał na mniejszy).
4. **Pozwól innym być aktywnym.** Im więcej wysiłku dana osoba wkłada w jakąś sprawę, tym bardziej pozytywny stosunek ma do tej sprawy.
5. Zapuszczanie korzeni. **Zachęcaj.** „Zapuszczanie korzeni” - jeżeli nakłonisz ludzi do podejmowania działań i zaczną spostrzegać siebie jako ożywionych "duchem obywatelskim" to będą ożywieni w wielu różnych okolicznościach. Ludzie często dodają nowe powody i uzasadnienia podjętych decyzji.
6. Stopa w drzwiach. **Zadawaj pytania. Jeśli usłyszysz "nie" nie rezygnuj.** „Stopa w drzwiach” - zacznij od małych rzeczy i małego zaangażowania. Ludzie są konsekwentni, gdy im pomożesz być aktywnymi - dadzą więcej.
7. **Spójność.** Postaraj się, aby Twoja argumentacja była spójna. Jesteśmy lepiej postrzegani będąc spójnymi między słowami, przekonaniem, postawami i czynami, zwalnia to od analizowania napływających informacji.



TAKTYKI NEGOCJACYJNE

PUSTY PORTFEL

Taktyka "pustego portfela" jest sposobem uzyskania ustępstwa cenowego. Polega ona na podkreśleniu chęci dokonania zakupu, która jednak nie może być zrealizowana przy obecnych cenach. Zwykle "ubóstwo" jest dokumentowane budżetem, instrukcjami od przełożonych, trudną sytuacją firmy. Stosujący tę taktykę, przerzuca na sprzedającego zadanie znalezienia rozwiązania. To ten ostatni musi się martwić, jak zmieścić się w ramach ograniczeń kupującego.

Notatki:

DOBRY POLICJANT, ZŁY POLICJANT

Nazwa tej taktyki pochodzi od przesłuchań przez policję. Dwóch policjantów, jeden twardy i nieprzyjemny, drugi miły, jednocześnie przesłuchują aresztanta. W kontekście negocjacji ta technika wygląda następująco: pierwszy negocjator (zły policjant) rozpoczyna negocjacje od przedstawienia twardej oferty połączonej z groźbami, agresją i brakiem jakiegokolwiek chęci ustępstw. Po jakimś czasie "zły policjant" wychodzi na chwilę, aby wykonać ważny telefon, albo by ochłonać. W tym czasie "dobry policjant" usiłuje szybko dojść do porozumienia, zanim "zły policjant" wróci i uniemożliwi jakikolwiek postęp swoim agresywnym zachowaniem. Tak więc, "dobry policjant" chce "pomóc" w uzyskaniu porozumienia, ale aby to osiągnąć potrzebuje szybkich ustępstw. Oczywiście są to niewielkie ustępstwa, w porównaniu z tym, czego wymagałby "zły policjant". Stąd psychiczna presja, by ulec "umiarkowanym" (ale tylko w relatywnym sensie) żądaniom dobrego policjanta.

Taktyka "dobry/zły policjant" jest mało skuteczna w relacjach z doświadczonymi negocjatorami. Niebezpieczeństwem jest zantagonizowanie drugiej strony z powodu agresywnego i nieracjonalnego zachowania "złego policjanta". Osiągnięcie jakiegokolwiek porozumienia może stać się utrudnione lub nawet niemożliwe.

Notatki:



SPRZEDAJ TANIO - ZDOBĄDŹ REPUTACJĘ

Każdy, kto rozpoczyna biznes, czy praktykę profesjonalną (np. prawnik, konsultant, biegły księgowy) nie ma jeszcze wyrobionej reputacji w postaci zrealizowanych kontraktów, zadowolonych klientów, itd. Kupujący często wykorzystują te sytuacje do uzyskania bardzo niskiej ceny. Zaczyna on zwykle od niewinnego pytania o ilość podobnych kontraktów, referencje i inne dowody doświadczenia. Następnie, kupujący formułuje bardzo niską ofertę cenową, jako szansę zdobycia doświadczenia i reputacji poprzez nowicjusza. Ten ostatni powinien obniżyć swoją cenę po to, by móc w przyszłości zwiększyć swoją wartość na rynku. Kupujący stwarza więc wrażenie, iż w gruncie rzeczy robi sprzedającemu przysługę, dając mu szansę na rozwój biznesu i zwiększone zyski w przyszłości.

Notatki:

POZORNE USTĘPSTWA

Chociaż proces negocjacji polega na wzajemnej i stopniowej wymianie ustępstw, nie oznacza to jednak, że za każdym razem musimy oferować naszemu przeciwnikowi ustępstwo o znacznej wartości. Zamiast godzić się na obniżenie ceny o 5%, czy przedłużenie terminu płatności o 30 dni, oferujemy ustępstwo, które nie ma dla nas wymiernej wartości. W oczach strony przeciwnej krok taki jest jednak postrzegany jako ustępstwo, i ma wpływ na otrzymanie pozytywnej atmosfery negocjacji. Na przykład, jeśli druga strona właśnie obniżyła cenę o 3 % i pyta: „Jeśli obniżymy cenę o 3 % to co wy jesteście skłonni ofiarować w zamian?”, nie musimy odwzajemnić obniżki ceny zamówieniem dodatkowo 1000 sztuk towaru, którego nie potrzebujemy.

Notatki:



DOKRĘCANIE ŚRUBY – IMADŁO

Taktyka ta jest bardzo typowa dla twardych negocjatorów amerykańskich. Po przedstawieniu nam oferty, odpowiadamy wywarciem presji na drugą stronę.

Pytamy zatem: "Czy to wasza najlepsza oferta? Musicie tę ofertę uatrakcyjnić". Po przedstawieniu nowej oferty, ściskamy imadło w podobny sposób, powtarzając naszą reakcję. Stwarza to presję na stronę przeciwną, która powraca z coraz to lepszą ofertą.

Notatki:

WILK W OWCZEJ SKÓRZE

Ta taktyka jest niekiedy nazywana "Metodą inspektora Colombo". Wielu z nas przypomina sobie inspektora Colombo z amerykańskiego serialu telewizyjnego. Na pierwszy rzut oka jest to postać godna pożałowania: ubrany w stary pomięty garnitur i nieodłączny płaszcz przeciwdeszczowy, jeżdżący rozlatującym się samochodem. W czasie dochodzenia jest pozornie niezorganizowany, zapomina o istotnych szczegółach, gubi się. Jest on do tego stopnia godny pożałowania, że sami przestępcy z litości pomagają mu w śledztwie. Koniec jest jednak wiadomy: dezorientowany i zagubiony inspektor wygrywa za każdym razem, a pozornie inteligentniejsi przestępcy lądują za kratkami.

Niektórzy doświadczeni negocjatorzy przyjmują postawę inspektora Columbio. Mówią, iż nie mają doświadczenia i zdają się na umiejętności drugiej, rzekomo bardziej doświadczonej, strony.

Ta taktyka jest działaniem rozbrajającym i redukuje lub eliminuje naturalny instynkt twardości i bezwzględności drugiej strony. Twardzi negocjatorzy zamieniają się w niańki i doradców. W tym samym czasie "niedoświadczony" negocjator przypomina sobie o dodatkowych wymaganiach, wprowadza dodatkowego partnera, zapomina, jakie w gruncie rzeczy ma pełnomocnictwa. Jednym słowem pod pozorem niekompetencji łamie reguły negocjacji, by uzyskać kolejne ustępstwa.

Notatki:



TAKTYKA NIEPEŁNEGO PEŁNOMOCNICTWA

Na pierwszy rzut oka wydawałoby się, że posiadanie pełnego pełnomocnictwa w podejmowaniu ostatecznych decyzji w negocjacjach, może być źródłem przewagi. Paradoksalnie, jest dokładnie odwrotnie: brak pełnego pełnomocnictwa (faktyczny tub iluzoryczny) może być atutem.

Negocjator może uzyskać korzyści z posiadania prawdziwego lub pozornego zwierzchnika, który nie biorąc bezpośredniego udziału „w negocjacjach”, ma ostateczny głos przy zatwierdzeniu porozumienia.

Ta taktyka pozwala negocjatorowi uzyskać psychologiczne zaangażowanie się drugiej strony w osiągnięte już porozumienie i wykorzystanie tego w celu uzyskania dodatkowych ustępstw.

Oto jak wygląda to często w praktyce: negocjator, już po podpisaniu porozumienia, wraca ze smutną miną stwierdzając, że chyba poprzednio przekroczył swoje uprawnienia i teraz jego szef domaga się dodatkowych ustępstw. Ponieważ oponent już podpisał się psychicznie pod porozumieniem, odrzucenie dodatkowych zadań przekreśliłoby już osiągnięty postęp. W pewnym sensie poprzedni wysiłek poszedłby na marne. Stąd tendencja do poddania się i przynajmniej częściowej akceptacji dodatkowych żądań.

Niektórzy negocjatorzy używają taktyki niepełnego pełnomocnictwa do zwlekania: "Muszę skonsultować się z moim prawnikiem"; "Muszę zasięgnąć rady żony". Ta gra jest inną formą wywarcia presji psychicznej, szczególnie wtedy, gdy istnieje określony czas na podpisanie umowy.

Notatki:

ODŁÓŻMY TO NA PÓŹNIEJ

Taktyka ta jest pomocna przede wszystkim, gdy natrafiamy na impas. Zapewne każdy z nas trafił na fazę negocjacji, w której druga strona stanowczo i z uporem nie zgadza się na jakkolwiek zmianę swego stanowiska w pewnym szczególnym punkcie. Być może punkt ten jest wyjątkowo ważny, lub znajdujemy się w pierwszej fazie negocjacji, kiedy strony nie wypracowały jeszcze pozytywnego klimatu i poczucia postępu. Dla wielu niedoświadczonych negocjatorów jest to niebezpieczna faza procesu negocjacyjnego. Osiągnięcie impasu często prowadzi do skupienia się na stanowiskach zamiast na problemach, a w efekcie, nawet do wzajemnych ataków personalnych i rozpadu procesu negocjacji.



W momencie, w którym czujesz, że twój przeciwnik upiera się przy pewnym punkcie i negocjacje osiągnęły impas, należałoby zastosować technikę odłożenia elementu spornego na później i skupienia uwagi na innych, mniej ważnych, punktach. Rozwiązując je, stopniowo strony stwarzają klimat postępu, zaufania, chęci kompromisu i rozwiązywania problemów, zamiast "okopywania się" na swoich stanowiskach. Nie ma nic efektywniejszego, niż rozwiązanie najtrudniejszego problemu w klimacie sukcesu, który strony wypracowały, osiągając najpierw porozumienie w drobniejszych sprawach. Negocjacyjni nowicjusze na pierwszy ogień biorą punkty najcięższego kalibru i często kończy się to osiągnięciem impasu i załamaniem się negocjacji. Doświadczeni negocjatorzy rozumieją, że do negocjacyjnego sukcesu dochodzi się małymi krokami, rozwiązując najpierw sprawy drobne.

Notatki:

NAGRODA W RAJU

Używając tej taktyki obiecujemy oponentowi, że jeśli zaspokoi dodatkowe żądania, to zostanie wynagrodzony w bliższej, ale nieokreślonej przyszłości. Nagroda może mieć formę obietnicy preferencji przy przyznawaniu kontraktu, obniżki ceny na następne zamówienia, itp. Założmy, że negocjujemy z firmą konsultingową. Taktyka "nagrody w raju" może polegać na żądaniu obniżki cen za usługi o 20% w zamian za obietnicę następnych kontraktów w przyszłości, ale bez żadnych wiążących zobowiązań z naszej strony. Paradoksalnie, taktyka często jest bardzo skuteczna, chociaż w większości przypadków obietnica nigdy nie jest realizowana, przynajmniej nie na tym świecie...

Notatki:



PRÓBNY BALON

Częstym problemem w negocjacjach jest brak rozeznania o tym, jakie są prawdziwe cele i aspiracje drugiej strony, np. kupujący nie wie, jaka jest minimalna cena, którą zaakceptuje sprzedający. Wysyłając "próbny balon" i obserwując reakcje oponenta, jesteśmy w stanie zdobyć dodatkową informację. Załóżmy, że kupujemy dom. Sprzedający żąda 200 000 zł. Jako kupujący, możemy zadać następujące pytanie: "Jeśli zdołam zebrać 180 000 dzisiaj czy będziemy w stanie sfinalizować transakcję przy tej cenie?". Sprzedający może odpowiedzieć, że zaakceptuje cenę 190 000. Wiemy w tym momencie, że w najgorszym wypadku zapłacimy 190 000, która to suma stała się teraz punktem odniesienia.

Notatki:

ZDECHŁA RYBA

Zasadą tej taktyki jest dodanie do negocjacji żądania, które nie ma dla nas znaczenia, a przeciwko któremu nasz oponent będzie reagował, jak na zapach zdechłej ryby. Ponieważ tak naprawdę nie zależy nam na zaspokojeniu tego żądania, kiedy druga strona intensywnie na nie zareaguje, oferujemy odstąpienie od naszego żądania, ale za cenę odpowiednich ustępstw. Dla przykładu załóżmy, że kupujemy używany samochód od prywatnej osoby. Sprzedający żąda ceny 8000 zł. Aby uzyskać ustępstwo w sprawie ceny, kładziemy na stole "zdechłą rybę" w postaci żądania nowych opon lub pomalowania karoserii. Gdy sprzedający protestuje, rezygnujemy z tego żądania, ale pod warunkiem obniżenia ceny.

Notatki:



SZOKUJĄCA OFERTA

Negocjator używający tej taktyki zaczyna od absurdalnie nierealistycznej oferty. Celem tej taktyki jest zaszokowanie i zmuszenie drugiej strony do zrewidowania swojej pozycji. Jako przykład może służyć zachowanie negocjatorów Z.S.R.R. przy sprzedaży praw transmisji igrzysk olimpijskich 1980 roku do U.S.A. Ich pierwszą ofertą była suma \$210 milionów, która była znacznie powyżej oczekiwanej sumy \$75 milionów.

Pomimo, że negocjatorzy Z.S.R.R. nie uzyskali sumy nawet bliskiej początkowej ofercie (końcowa cena została ustalona na \$85 milionów), zmusili oni amerykańskie koncerty telewizyjne do podniesienia ich oferty.

W tym przypadku możliwa była twarda strategia, ponieważ Z.S.R.R. miał monopol na przyznanie praw do transmisji igrzysk i było bardzo mało prawdopodobne, że Amerykanie zrezygnują z transmisji. Niebezpieczeństwo tej taktyki polega na tym, że druga strona może zerwać negocjacje, gdy uzna je za stratę czasu.

Notatki:

PRZYMIJ ALBO ODRZUĆ

Tą taktykę można scharakteryzować następująco: "Oto moja oferta. Albo ją akceptujecie, albo nie będzie żadnego porozumienia." Negocjatorzy powinni być bardzo ostrożni przy wyborze tej taktyki, ponieważ może ona być przyjęta jako przejaw arogancji i negocjowania w złej wierze. W pewnym sensie składający ofertę mówi: "Ja wiem najlepiej, co jest właściwym rozwiązaniem. Prezentacja Twoich argumentów nie jest mi do niczego potrzebna." Tego typu podejście pozbawia drugą stronę możliwości uczestniczenia w poszukiwaniu porozumienia. Często z tego powodu rozwiązanie, które byłoby do przyjęcia jako rezultat negocjacji, jest odrzucone, jako pierwsza i ostateczna oferta.

Notatki:



OPTYK Z BROOKLYNU

Używamy jej, gdy nie znamy minimalnych i maksymalnych celów drugiej strony. Celem jej jest znalezienie punktu oporu oponenta, na przykład, maksymalnej ceny, którą kupujący jest gotów zapłacić. W takiej sytuacji jest często niewskazane rozpoczęcie negocjacji od oferty, która jest zgodna z naszymi maksymalnymi celami, może to bowiem zantagonizować drugą stronę i doprowadzić do zerwania. Aby tego uniknąć, starajmy się realizować nasze cele stopniowo.

Oto jak postępuje legendarny optyk z Brooklynu, gdy klient pyta go o cenę okularów:

"Szklą będą kosztowały 90 dolarów..."

Optyk czeka czy klient oburzy się; jeśli tego nie robi, dodaje: "Każde ze szkieł..."

Gdy klient nadal nie protestuje, optyk kontynuuje dorzucanie kosztów: „Oprawki, - następne 60 dolarów..."

Pauza, oczekiwanie na protest: "Jeśli wybierzemy podstawowy model..."

Pauza, oczekiwanie na protest: "Najnowszy model za 80 dolarów..."

Pauza, oczekiwanie na protest: "Do tego dochodzi koszt osłony przeciwodblaskowej - 40 dolarów..."

Pauza, oczekiwanie na protest: "Jeśli mają być gotowe w ciągu 5 dni, to będzie to kosztowało dodatkowe 35 dolarów".

Każda przerwa daje kupującemu możliwość zaprotestowania , a jeśli to nie następuje, sprzedawca dorzuca kolejne koszty i podnosi cenę.

Notatki:

SKUBANIE (JESZCZE COŚ)

Taktyka "skubania" jest zwykle używana w końcowej części negocjacji. Kiedy porozumienie zostało już osiągnięte, negocjator nagle żąda dodatkowych, proporcjonalnie małych, ustępstw. Załóżmy, że kupujemy nowy garnitur. Ustaliliśmy już wszystkie warunki łącznie z ceną. Wtedy mówimy: weźmiemy ten garnitur, jeśli sprzedawca dorzuci krawat za darmo. Bardzo często ta taktyka jest skuteczna. Główną przyczyną jej skuteczności jest zmęczenie psychiczne, szczególnie jeśli negocjacje były trudne i wyczerpujące. Druga strona może być tak zmęczona, że zgodzi się na dodatkowe zadanie by sfinalizować porozumienie.



Taktyka ta może jednak przynieść odwrotne skutki, jeśli doprowadzi do chęci rewanżu ze strony oponenta, gdy ten uzna, że zostały złamane reguły gry i nadużyte jego zaufanie. Jest to szczególnie istotne w przypadku, gdy relacja między negocjującymi stronami nie jest jednorazowa i będą one w przyszłości ponownie ze sobą negocjować. Stworzona zła wola może odbić się negatywnie na przyszłych relacjach.

Jednym ze sposobów w przewyciężaniu prób "skubania" jest obrócenie ich w żart lub dorzucenie własnego dodatkowego zadania: "O.K. chętnie dorzucę krawat, jeśli kupi Pan od mnie jeszcze dwie koszule".

Notatki:

POLITYKA CZYNÓW DOKONANYCH

Taktyka polityki czynów dokonanych ma wiele wspólnego z taktyką "udawania naiwnego". Używający jej robi to, co leży w jego interesie bez konsultacji lub ignorując drugą stronę, po czym oczekuje na jej reakcje. Jeśli druga strona nie reaguje, oznacza to, że cel został osiągnięty. Gdy oponent zgłosi pretensje, zawsze można przeprosić i wycofać się, sugerując, że była to niewinna pomyłka. Politykę czynów dokonanych stosują niektórzy negocjatorzy przysyłający pod koniec negocjacji gotowy kontrakt z ceną i innymi warunkami, których, prawdę mówiąc, nie spodziewaliśmy się. Najczęściej różnica pomiędzy naszymi oczekiwaniami a treścią kontraktu jest niewielka, niemniej jednak korzystna dla naszego przeciwnika. Stoimy teraz przed wyborem. Albo zaakceptujemy zawarte w kontrakcie warunki, albo odrzucimy go i kontynuujemy negocjacje, ryzykując ich fiaskiem. Nasz przeciwnik liczy oczywiście na pierwsze rozwiązanie, czyli akceptację gotowego już kontraktu. Teraz nasza reakcja zależy od tego, czy jesteśmy gotowi zaakceptować kontrakt, czy też uważamy, że druga strona pokusiła się o zbyt wiele i jest to dla nas nie do przyjęcia.

Notatki:



WYCOFANIE OFERTY

Jest to jedna z trudniejszych taktyk, często skuteczna przy próbach doprowadzenia do finału negocjacji, które nadmiernie się przeciągają. Załóżmy, że strony rozważają cenę 9000 zł i obie są gotowe do jej akceptacji. Twój przeciwnik orientując się, że jesteście blisko finału, nagle chce obniżyć cenę do 8504 zł. Obiecujesz mu odpowiedź następnego dnia. Wracasz po 24 godzinach i stwierdzasz: "Bardzo przepraszam, popełniono pomyłkę u mnie w biurze. Najlepszą ceną, jaką jesteśmy w stanie przyjąć jest 10000 zł a nie 9000 zł.

Zajmując nowe stanowisko z ceną 10 000 zł, wycofałeś poprzednią prawie uzgodnioną ofertę 9000 zł. Druga strona natychmiast koncentruje się z powrotem na cenie 9000 zł, która już była zaakceptowana i zapomina o własnych próbach uzyskania 8500 zł. Poprzez wycofanie oferty, co do której strony już się porozumiały, przywracamy do porządku drugą stronę, usiłującą uzyskać jeszcze lepsze warunki, a tym samym doprowadzamy negocjacje do finału.

Notatki:

MÓJ PROBLEM TWOIM PROBLEMEM

Jakże często jedna ze stron usiłuje obarczyć swoim własnym problemem drugą stronę. Najczęściej przybiera to formę stwierdzenia: "Zgodzilibyśmy się na wasze warunki, ale...". Dla przykładu, firma, która ma kłopot z uzyskaniem kredytu niezbędnego do zawarcia transakcji twierdzi: "Zaakceptowalibyśmy wasze warunki, ale nie jesteśmy w stanie zaciągnąć kredytu". Tym samym strona kupująca próbuje obarczyć swoją niemożnością uzyskania kredytu drugą stronę, która nagle stoi przed perspektywą nie tylko sprzedania swojego towaru lub usługi, ale także rozwiązywania kłopotów kupującego. Prowadzi to zwykle do zahamowania procesu negocjacji do czasu rozwiązania problemu.

Notatki:



ROSYJSKI FRONT

Taktyka ta polega na przedstawieniu dwu nieprzyjemnych opcji. Oponent jest zmuszony do dokonania wyboru pomiędzy pierwszą opcją bardzo złą, a drugą wydającą się do przyjęcia. Nazwa ta ma swoje źródło w historii II Wojny Światowej. Generał Wermachtu miał możliwość wysłania oficerów na różne fronty. W momencie, w którym generał miał wyznaczyć oficerowi jeden z frontów, ten błagał: "Panie Generale, każdy front tylko nie rosyjski". Przykładem tej taktyki może być następujące żądanie: "Albo obniżycie cenę o 30%, albo skróćcie termin realizacji o 2 miesiące". Perspektywa tak dużej obniżki ceny może spowodować, że żądanie skrócenia terminu realizacji wyda się nagle bardzo umiarkowane. Skuteczność tej taktyki zależy od asymetrii między siłami obu stron. Jeśli jedna z nich ma znaczną przewagę, może użyć taktyki "rosyjskiego frontu" do uzyskania ustępstw, które wydają się nie do przyjęcia w porównaniu z innymi możliwościami.

Notatki:

ŚMIESZNE PIENIĄDZE

Taktyka polega na zabawnym przeliczaniu cen czy wartości, które są przedmiotem negocjacji. Celem tych przeliczeń jest pomniejszenie w oczach strony przeciwnej różnicy, która strony dzieli. Dla przykładu, jeśli proponujesz 100 000 zł za leasing pięciu ciężarówek na 2 lata, a strona przeciwna żąda 120 000 zł, to częstym chwytem jest na przykład, przedstawianie różnicy 20 000 zł w przeliczeniu dziennym z rozłożeniem na 2 lata. Spotkasz się zatem z argumentem: „Przecież chodzi tylko o 5,50 zł za ciężarówkę na dzień. Z pewnością nie ma Pani zamiaru zrezygnować z leasingu z powodu tak znikomej sumy!”. W rzeczywistości chodzi o całe 20 000 zł sprytnie przeliczone na pozornie niewinne 5,50 zł dziennie.

Notatki:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





TRUIZMY NEGOCJACJI (WG. THOMASA)

W jaki sposób osiągnąć porozumienie, gdy perswazja okazuje się nieskuteczna? Poprzez negocjacje.

Zawsze zaczynaj od próby perswazji. Po negocjacje sięgaj wtedy, gdy próba przekonania kogoś nie powiedzie się.

Należy zawsze prowadzić negocjacje tak, aby obie strony wyszły z nich zwycięsko – to ważne dla przyszłości waszych stosunków.

Nie proponuj niczego, jeśli nie zamierzasz poprosić o nic w zamian. Ustupując zawsze proś o coś w zamian. „Zrobię dla Ciebie A, jeśli ty zrobisz dla mnie B.” „Zgodzę się po warunkiem, że...”

Unikaj mówienia „nie”. Znacznie skuteczniejsze jest: „tak, jeśli”.

Jeśli poprosisz o więcej (w granicach zdrowego rozsądku), to więcej otrzymujesz.

Oferta otwierająca powinna być asertywna, ale nie może popaść w śmieszność.

Moment składania oferty otwierającej to najważniejsza i najbardziej stresująca chwila w każdym negocjacjiach.

Nierozsądnych propozycji drugiej strony nigdy nie należy legitymizować ustępstwami.

Jeżeli obie strony obdarzają się odpowiednio wysokim zaufaniem, negocjacje stają się zbędne.

Kolejne ustępstwo nigdy nie może być większe od poprzedniego.

Nigdy nie eskaluj żądań, chyba że nie masz innego wyjścia.

Nigdy nie zmniejszaj swoich ustępstw. Albo ustąp tyle, ile wcześniej sobie zaplanowałeś, albo nie zgadzaj się na żadne ustępstwo.

Dopóki nie zakończysz negocjacji, wszystkie sporne kwestie powinny zostać otwarte. Nigdy nie zajmuj się zbyt długo kwestią, w której nie możesz osiągnąć żadnego postępu. Zostaw ją i przejdź do czegoś innego.

Liczy się tylko to, jaką wartość ma ustępstwo dla drugiej strony.

Najważniejszą częścią przygotowań do negocjacji jest określenie zakresów negocjacyjnych.



Oddziel człowieka od problemu. Bądź twardy w przypadku problemów, a łagodny dla ludzi.

Na ustępstwa idziemy tylko przyjaciółom.

Mądry negocjator wie, kiedy nie należy negocjować.

„To moje absolutne minimum” jest największym kłamstwem negocjacji.

Możesz mieć pewność, że druga strona nie ma już żadnego pola manewru tylko wtedy, gdy rzeczywiście w niczym nie chce już ustąpić.

Nigdy nie mów, że oddałeś już wszystko co mogłeś, jeśli rzeczywiście tak się nie stało.

Nikt nie lubi, gdy druga strona akceptuje pierwszą ofertę.

Lepiej „dogadać” wszystkie sprawy teraz, gdy masz jakąś kartę przetargową, niż później, gdy nie będziesz miał żadnych argumentów.

Im więcej masz władzy, tym więcej ustępstw poczynisz.

Zawsze staraj się negocjować z osobami postawionymi jak najwyżej.

Istotna jest Twoja propozycja otwierająca, a nie to, czy zaczniesz pierwszy, czy drugi.

Zespoły są niebezpieczne z samej swej natury. Im większy zespół, tym większe ryzyko.

Jeśli zespół negocjacyjny drugiej strony jest liczebniejszy od Twojego zespołu, to dobrze. Masz więcej szans na zwycięstwo.

Narady we własnym gronie zmniejszają ryzyko jakie niosą ze sobą negocjacje w zespołach.

Źródło: Jim Thomas „Negocjuj aby zwyciężyć.”



LITERATURA

Materiały opracowano na podstawie:

Akademia Rozwoju, Gazeta Prawna

L. Baczyński „Sekrety skutecznych negocjacji”, Złote Myśli, 2005

R. Edelmann „Konflikty w pracy” GWP. Gdańsk, 2006

W. Haman, J. Gut „Handlowanie to gra”, Helion, 2004

J. Thomas „Negocjuj aby zwyciężyć”, MT Biznes 2005

S. Turek „Najważniejsi klienci”, MT Biznes 2006



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki



Competence - Training & Coaching Institute,

Barbara Jaśkiewicz

ul. Ociosowa 6/7, 59-101 Polkowice

biuro@competence-szkolenia.pl

Barbara Jaśkiewicz

b.jaskiewicz@competence-szkolenia.pl