

NEGOCJACJE Z KLASĄ

Ewa Kastory



Negocjowanie jest jedną z niewielu umiejętności biznesowych która przynosi natychmiastowe korzyści. Każda wynegocjowana złotówka to zysk netto. Czasem 15 min rozmowy, lub jeszcze jeden telefon przynosi bardzo konkretne korzyści finansowe. To wprawdzie nie są pieniądze wypracowane w pocie czoła, ale jednak zostają w naszej kieszeni.

Negocjacje stanowią jeden z najważniejszych sposobów podejmowania decyzji w życiu społecznym, zawodowym i prywatnym. Przystępujemy do nich wówczas, gdy istotnych dla nas spraw nie możemy załatwić inną drogą. Warunkiem koniecznym w negocjacjach jest współzależność stron. Negocjujemy z tymi, których określone działanie może nam uniemożliwić osiągnięcie celów, a inne działanie pomóc w ich realizacji.

W każdej sytuacji negocjacyjnej co innego okazuje się kluczowe i może z tego powodu mówimy że negocjacje są sztuką. Strategia w negocjacjach to CEL + METODA. Jakie możemy mieć cele w różnych sytuacjach negocjacyjnych?

1. ZYSK
2. ZYSK + GWARANCJA WYKONANIA
3. ZYSK + GWARANCJA WYKONANIA + RELACJA

4. ZAMKNIĘCIE SYTUACJI KONFLIKTOWEJ
5. FUZJA

ZYSK

Przyjrzyjmy się tym negocjacjom, w których jedynym kryterium sukcesu jest zysk. Mam na myśli negocjacje przy okazji transakcji jednorazowych takich jak zakup domu czy sprzedaż samochodu, czy też negocjacje z dostawcami artykułów ogólnie dostępnych, potrzebnych, acz nie kluczowych dla funkcjonowania firmy np. artykułów biurowych.

To są negocjacje pozycyjne, często wymagające umiejętnego poruszania się między strachem i chciwością. Te rozmowy opierają się o ludzki egoizm, o nasze dążenie do maksymalizacji własnej korzyści bez względu na innych – stąd najlepiej odzwierciedlają wolny rynek. Negocjacje dotyczą bezpośredniego podziału tortu jedna ze stron straci

tyle, ile zyska druga. To rodzaj gry, w której przeciwnicy rywalizują o pozyskanie niepodzielnego - ich zdaniem - dobra. Dobro, o które rywalizują strony ma ograniczony charakter - im więcej uzyskają oni, tym mniej będziemy mieli my. Na drugą stronę „chcemy wywrzeć wpływ”, „przeforsować własne propozycje i rozwiązania”. Kończy się wynikiem gain – gain, obie strony mają z transakcji jakąś korzyść inaczej nie doszło by do zawarcia umowy. Kiedy druga strona powie „tak” na twoją propozycję, to oznacza, że sam/a ma wystarczająco dobry wynik. To jest OK!

Nigdy nie zapominaj, że prowadzisz negocjacje, aby uzyskać korzyść dla siebie a nie, żeby uczynić szkodę drugiej stronie – on nie jest twoim wrogiem, lecz źródłem korzyści.

Jak zwiększać swoją siłę negocjacyjną w negocjacjach pozycyjnych? Kiedy miarą sukcesu jest ZYSK?

Negocjujemy od dziecka. Zaczyna się już od małego Jasia, który z nadzieją i wytrwałością domaga się kolejnej koparki. To zresztą w tym wieku mamy najwięcej odwagi, wiary w sukces i wytrwałości w dążeniu do swego. To patrząc na negocjacje dzieci z rodzicami odkrywamy jedną z ważniejszych prawd negocjacyjnych, że nie oznacza teraz nie.

Tu liczy się przede wszystkim odwaga w dążeniu do celu i wiara w sukces.

W takich sytuacjach jeśli spodziewasz się dostać więcej dostaniesz więcej. Tu sytuacja negocjacyjna jest określana przez poziom aspiracji i wytrwałość. Były robione badania ceny sprzedaży domów i mieszkań w agencjach nieruchomości. Wyższe ceny osiągają te mieszkania, które zostały wyżej wycenione przez swoich właścicieli i tak zgłoszone do agencji nieruchomości. One rzeczywiście sprzedają się drożej.

To co wbrew powszechnym przekonaniom, zwiększa szanse na sukces to pozycja otwarcia. Pozycja otwarcia zakotwicza rozmowy na określonym przez nas pułapie. Tam gdzie to możliwe warto brać sprawy w swoje ręce i wychodzić z pierwszą propozycją. Ona musi być odpowiednio wyższa od poziomu aspiracji. Tak żebyśmy mogli dać naszemu partnerowi satysfakcję z wynegocjowanego ustępstwa, żeby nasz partner w negocjacjach mógł wyjść z rozmów zadowolony.

We wszystkich negocjacjach kluczowe znaczenie ma przygotowanie. Ważne

jest żeby doprecyzować co jest moim celem? Jakie jest moje stanowisko? Od czego chcę zacząć? A na co z całą pewnością nie chcę się zgodzić. Warto przemyśleć to wcześniej, ponieważ proces negocjacyjny jest na ogół emocjonujący i w związku z tym łatwo w pewnym momencie działać spontanicznie zgodnie emocjami, co nie zawsze okazuje się dla nas korzystne.

Naszą siłę w negocjacjach określa BATNA. BATNA to skrót od angielskiego sformułowania Best Alternative To a Negotiated Agreement. Można to tłumaczyć jako „najlepszą alternatywę do negocjowanego porozumienia”. Określa ona naszą alternatywę w przypadku, gdyby negocjacje zakończyły się niepowodzeniem. To odpowiedź na pytanie, co możemy zrobić, gdy nie dojdziemy do porozumienia z drugą stroną.

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

- Jeśli oferta drugiej strony jest lepsza od niej, należy rozważyć jej akceptację.
- Jeśli oferta jest gorsza, należy domagać się jej modyfikacji. Gdy druga strona nie zgadza się na modyfikację, należy odstąpić od rokowań.

Nieznajomość własnej BATNA jest źródłem słabości. Nie wiemy wówczas, w którym momencie powinniśmy przebrać rokowania.

Wyznaczając swoją BATNA:

- Wylicz wszystkie opcje, stojące przed Tobą w przypadku, kiedy nie osiągniesz porozumienia.
- W oparciu o tą analizę opracuj różne alternatywy.
- Oceń każdą z alternatyw - najlepsza z nich to Twoja BATNA.

Wiele błędów w negocjacjach wynika z tego, że patrząc na sytuację w sposób emocjonalny mamy skłonność do przeceniania swojej BATNA. Zdarza się, że podejmujemy decyzję zanim sprawdzimy naszą BATNA, zanim ją urealnimy. BATNA to konkretna możliwość z której mogę skorzystać to nie moje wyobrażenie o tym, że z całą pewnością znajdę partnerów gotowych więcej zapłacić za akcje firmy, BATNA to już omówione warunki z innymi partnerami. Pamiętaj W NEGOCJACJACH CHODZI O ZYSK NIE O SATYSFAKCJĘ

Negocjowanie to gra i jak w każdej grze powinno nam zależeć na wygranej ...ale nie aż tak. Takie podejście daje nam siłę w rozmowach. Warto je sobie wypracować różnymi sposobami np. dobrze przygotowując BATNA.

Wspólny Przedział Akceptacji (przedział targu) to wszystkie wartości negocjowanego wymiaru, które znajdują się pomiędzy Dolnymi Liniami stron. Jest to obszar, w którym można dojść do porozumienia.

Linie Oparcia wyznacza się, aby nie przekroczyć w trakcie negocjacji swojej

5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Zawsze warto negocjować
2. Przygotuj się
3. Stawiaj ambitne cele
4. W negocjacjach „nie” oznacza teraz nie - wytrwaj
5. Twoją siłę w negocjacjach określa BATNA

Dolnej Linii. Zwykle znajduje się tuż ponad naszą Dolną Linia. To negocjacyjne „żółte światło” sygnalizujące, że negocjator zbliża się do granicy swoich opłacalnych ustępstw.

Poziom Aspiracji to rozwiązanie, które negocjator preferuje i będzie dążyć do jego osiągnięcia. To takie porozumienie, z jakim strona chce wyjść z rozmów.

Pozycja Otwarcia to pierwsza propozycja jaka pojawia się podczas rozmów. Wskazuje ona oczekiwania (to, co maksymalnie chciałoby się osiągnąć). Pierwsza Oferta jest zawsze sporo wyższa od poziomu aspiracji, ale zawsze jest realna. Celem użycia wysokiej Pierwszej Oferty jest zakotwiczenie rozmów w takich obszarach danego wymiaru negocjacji, który jest dla proponującego korzystny.

Zawsze warto negocjować. Wyobraźcie sobie Państwo sytuację, w której umawiacie się na dostawę notatników i długopisów na organizowaną przez was konferencję. Informujecie dostawcę o kwocie, którą chcecie przeznaczyć na ten zakup, niech to będzie 5000 PLN a wasz rozmówca na to - w porządku, jesteśmy umówieni na 5000 PLN.

O czym myślicie wychodząc z tej rozmowy? Czy wasz dostawca zrobił wam

przysługę nie negocjując? Czy macie poczucie sukcesu?

Nie, jeśli przyjmujesz jego pierwszą propozycję, pozycję otwarcia, narażasz go na brak poczucia satysfakcji z rozmów. Zawsze negocjuj, inaczej twój partner wciąż będzie sobie wyrzucał, że mógł powiedzieć więcej.

ZYSK + GWARANCJA WYKONANIA

To sytuacja, która nie kończy się w momencie omówienia warunków finansowych transakcji. Negocjator musi zapewnić sobie również gwarancję wykonania usługi. Chodzi o usługi jednorazowe takie jak naprawa samochodu w warsztacie w obcym mieście, czy zamówienie przyjęcia komunijnego, lub jednorazowego sprowadzenia z Chin 1000 sztuk procesorów do komputerów. Poza tym wszystkim co jest ważne w sytuacjach w których chodzi o zysk musimy również pamiętać o zagwarantowaniu sobie wykonania usługi na odpowiednim poziomie. W czasie negocjacji mogą się pojawiać nowe kwestie takie jak gwarancje, zabezpieczenia płatności w odpowiednim terminie itd. O to warto zadbać także na etapie formułowania umowy. Zda-

rza się, że strony ustępują tracąc coś, co chciałyby mieć, ale czynią to w imieniu zyskania „gdzie indziej”, czyli własnej korzyści „globalnej”.

ZYSK + GWARANCJA WYKONANIA + RELACJA

Sytuacje w której negocjator musi umiejętnie poruszać się w tych trzech obszarach wymagają najwięcej wiedzy, umiejętności i talentu. Tego rodzaju negocjacje prowadzimy na ogół wewnątrz organizacji, w rodzinie, z klientami, jeśli jesteśmy dostawcami usług.

Wszystkie te sytuacje charakteryzują się tym, że są dynamiczne. Dynamiczne wewnętrznie i zewnętrznie. Jeśli udaje mi się tak negocjować z moim klientem, żeby zachowywać równowagę między zyskiem i relacją, to nieocenioną korzyścią z tego rodzaju transakcji jest systematyczne odnawianie umowy z nim, jego skłonność do powrotów i korzystania ponownie z raz już wypracowanej umowy. Dlatego mówimy, że te umowy są dynamiczne wewnętrznie. Jeśli zwróci się do mnie, jako do firmy szkoleniowej klient z informacją, że od jednego z naszych klientów dowiedział się że mamy z nim jakąś umowę i że chciałby taką samą, to oznacza, że umowa jest dynamiczna zewnętrznie.

Do tego rodzaju sytuacji należą negocjacje z pracownika z pracodawcą. Jeśli pracodawca lekceważy interesy pracownika, a warunki współpracy są niekorzystne dla osoby zatrudnionej. To jest to tylko pozorne zwycięstwo pracodawcy. Nikt nie zmusi pracownika, żeby wykorzystywał w pracy wszystkie swoje talenty, przedsiębiorczość, kreatywność, zapobiegliwość i żeby działał z takim rozmachem na jaki go tylko stać. To pracownik może dać pracodawcy tylko dobrowolnie. Tu warto dbać o satysfakcję obu stron nie tylko dlatego że to etyczne, ale głównie dlatego że to podejście maksymalizuje korzyści.



Rysunek 1.

W takich sytuacjach na ogół negocjujemy problemowo.

W założeniu strategii problemowej negocjacje zdążają do wypracowania rozwiązań zadowolających obie strony. Negocjatorzy nie są przeciwnikami, lecz partnerami w twórczym poszukiwaniu obopólnych korzyści. Dobro, wokół którego toczą się rozmowy jest do podziału, i z założenia nie ma ograniczonego charakteru. Strony nie są przeciwnikami, lecz partnerami. Negocjacje podążają w kierunku wypracowania optymalnych rozwiązań, wykraczających poza prosty kompromis między wstępnymi propozycjami wysuwanymi przez strony. Strony rezygnują z walki na rzecz porozumienia i zaspokojenia obustronnych potrzeb. Korzyści mogą mieć obustronny charakter i nie muszą wiązać się ze stratami partnera w negocjacjach. To czy negocjacje są problemowe czy pozytywne z jednej stro-

ny zależy od materii, którą negocjujemy, ale z drugiej od partnerów negocjacji, od tego co potrafią zobaczyć. Zwykle jedne kwestie negocjuje się problemowo inne pozytywnie. Ważne jest, żeby negocjatorzy potrafili przekształcać rozmowy negocjacyjne prowadzone w sposób pozytywny na negocjacje problemowe. Żeby tak się stało strony muszą mieć czas i gotowość na budowanie zaufania oraz klimatu sprzyjającego współpracy. Warunkiem koniecznym do realizacji strategii problemowej jest ujawnienie swoich interesów. W negocjacjach mamy do czynienia z interesami i ze stanowiskami stron. Interesy to nasze dążenia, motyw, aspiracje, obawy, które nas skłaniają do podejmowania określonych działań i szukania rozwiązań. Stanowisko to sposób jaki wybraliśmy, żeby realizować nasze interesy.

Nie tak dawno do naszej firmy zgłosił się klient z zamówieniem na szkolenie z negocjacji. Cena jaką proponował była o blisko 50% niższa, niż ta wynikająca z cennika. Gdybyśmy negocjowali pozytywnie mogłoby się okazać że nie dojdzie do transakcji, bo praktycznie nie było wspólnego przedziału akceptacji, albo że dla obu stron warunki transakcji będą nie satysfakcjonujące. Dzięki temu, że negocjowaliśmy problemowo obie strony mogły zrealizować swoje interesy. Podstawowym pytaniem w takiej sytuacji jest pytanie o interesy, pytanie o to na czym zależy drugiej stronie? O co chodzi? W tym wypadku chodziło, o to że nasz klient, dom mediowy, przygotowywał się do bardzo ważnych rozmów negocjacyjnych z telewizją, dotyczących rocznego kontraktu. Klient potraktował szkolenie jako dobry moment, żeby przy wsparciu trenera

REKLAMA

StepStone 

Praca na wysokim poziomie

www.StepStone.pl - serwis rekrutacyjny dla menedżerów i specjalistów



przygotować się do tych rozmów. Interesem naszego klienta było wynegocjowanie korzystnej umowy z telewizją, stanowisko tzn sposób który wybrał, żeby zaspokoić swoje interesy to realizacja szkolenia z negocjacji. Cena tego szkolenia nie była uwzględniona w budżecie szkoleniowym stąd tak niska propozycja ze strony klienta. W rezultacie umówiliśmy się na realizację usługi konsultingowej polegającej na przygotowaniu do negocjacji i uczestnictwie w rozmowach. Koszt tej usługi stanowił procent od wynegocjowania korzystnego kontraktu z telewizją. Takie rozwiązanie w pełni satysfakcjonowało obie strony.

Myślenie w kategoriach „wygrana-wygrana” to sposób załatwiania spraw na zasadzie obopólnej korzyści. Taki sposób myślenia i działania pozwala nie tylko załatwić konkretną sprawę, ale również zdobyć zaufanie kontrahenta, który ma przekonanie, że dbamy o jego korzyści i interesy. Innymi słowy, uzyskujemy nie tylko efekt doraźny, ale też konkretne skutki na przyszłość. Budujemy partnerskie relacje z ludźmi sprzyjające rozwojowi naszych celów i interesów.

ZAMKNIĘCIE SYTUACJI KONFLIKTOWEJ

Zdarza się, że negocjujemy z drugą stroną zakończenie relacji, zwykle chodzi o ograniczenie strat. Ostatnio głośnym przykładem tego rodzaju negocjacji były negocjacje MSP w sprawie PZU – Eureko, tak negocjujemy wyjście ze spółki lub rozwód.

Wysiłek negocjatorów skupia się wówczas na poszukiwaniu „obiektywnych” kryteriów. Zamiast negocjować kto, jaki „kawałek tortu” weźmie, negocjuje się jakie kryteria podziału należy stosować. Dążymy do znalezienia najlepszego „obiektywnego” uzasadnienia dla wspólnej decyzji. Kryteria mogą być obiektywnie racjonalne albo słuszne ze względu na nasze przekonania. Umowa powinna być uznana za obiektywnie słuszną przez niezależnych obserwatorów.

FUZJA

W niektórych sytuacjach kompatybilność stron jest tak rozległa, że połączenie wydaje się optymalnym rozwiązaniem większości, jeśli nie wszystkich ich problemów.

Każda ze stron poświęca (oddaje) „wszystko”, aby dostać „wszystko”

Strony uzgadniają połączenie pod wspólnym szyldem – zmiana tożsamości i ograniczenie niezależności. Negocjacje dotyczą procedury połączenia, oraz niektórych z najbardziej widocznych kwestii, ale umowa obejmuje znacznie szerszy zakres spraw niż może być negocjowany. Przyszłe wyzwania i problemy stają się automatycznie wspólnymi problemami. To bardzo wymagający sposób negocjowania, ponieważ wymaga gotowości do zmiany tożsamości negocjatorów.

Biorąc pod uwagę, że za każdym razem negocjujemy w innym celu, co innego jest dla nas ważne, co innego stanowi podstawową korzyść trudno jest pisać o rekomendowanych strategiach. Ani win – win, ani kompromis ani maksymalizacja zysku kosztem partnerów nie jest uniwersalną metodą, którą możemy zastosować w każdej sytuacji. Negocjacje mogą być procesem złożonym wymagającym umiejętności oceny sytuacji, przemyślenia celu i dopiero doboru metody.

O AUTORZE



Ewa Kastory – Prezes Grupy training&consulting, firmy, którą założyła i prowadzi pierwszą w Polsce roczną Szkołę Negocjacji opartą na praktyce biznesowej. Psycholog, trener rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Certyfikowany Coach International Coaching Community, ukończyła studia na Université Des Sciences Humaines de Strasbourg, absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończyła Szkołę Trenerów Biznesu oraz Studium Treningu Grupowego. Konsultant, negocjator i trener - realizuje kompleksowe projekty rozwoju organizacji, wdraża autorskie programy szkoleniowe w dziedzinie wspierania firm od strony społecznej i organizacyjnej. Wdraża politykę negocjacyjną w przedsiębiorstwach opracowując zróżnicowane strategie negocjacyjne wobec różnych interesariuszy zgodnie z najlepszymi praktykami międzynarodowymi. Przygotowuje i monitoruje procesy negocjacyjne w imieniu klientów. Wspiera przedsiębiorstwa w realizowaniu polityki negocjacyjnej w projektach inwestycyjnych. Autorka nowatorskich programów i projektów z zakresu negocjacji, odpowiedzialna również za program merytoryczny Szkoły Negocjacji Grupy t&c www.szkola-negocjacji.pl

Uczestnicy ćwiczą swoje umiejętności negocjacyjne na casach zakupu rafinerii w Mozejkach, restrukturyzacji PPWK, sprzedaży sieci sklepów Lider Price, negocjacji ustawy o emeryturach pomostowych, negocjacji między PZU i Eureko i innych. Na podstawie relacji z rzeczywistych transakcji, zespół ekspertów Grupy training&consulting napisał złożone gry negocjacyjne. W ten sposób Szkoła wypracowała unikalną metodologię i „narzędzia” treningowe. Dzięki temu uczestnicy Szkoły przechodzą realny trening negocjacyjny, uczą się analizy sytuacji negocjacyjnej, wyznaczania celów, znajdowania rozwiązań oraz panowania nad emocjami i budowania relacji z partnerem w negocjacjach. Stają się skutecznymi negocjatorami. Uczą się analizy sytuacji negocjacyjnej, wyznaczania celów, znajdowania rozwiązań oraz panowania nad emocjami i budowania relacji z partnerem w negocjacjach. Stają się skutecznymi negocjatorami. Specjalizuje się w szkoleniach rozwijających umiejętności psychospołeczne, a w szczególności z zakresu negocjacji, prezentacji, obsługi klienta, komunikacji, zarządzania konfliktem.

Klienci, dla których realizowała projekty: Agora, Citibank Handlowy, Eurobank, Euro RSCG Sensors, GPD Advertising, IKEA Hanim Poland, ING Bank Śląski, Initiative Warszawa, Inter Cars, Logitech Poland, LYRECO, Mediaedge:cia, MindShare, Nestle Waters Polska, Ogilvy One, On Board Public Relations PKP CARGO, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, Pramerica Financial, PZL Agencja Reklamowa, Robert Bosch, Schneider Electric Polska, Siebert Head, Siemens, Stowarzyszenie Agencji Reklamowych, STRABAG SE, TESCO Polska, Tomczak i Partnerzy Spółka Adwokacka, Universal McCann, Volkswagen Bank Polska, Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, ZenithOptimedia Group, Zueblin Polska.