

Negocjacje w biznesie

dr Adam Zemełka
5 lipca 2022 r.

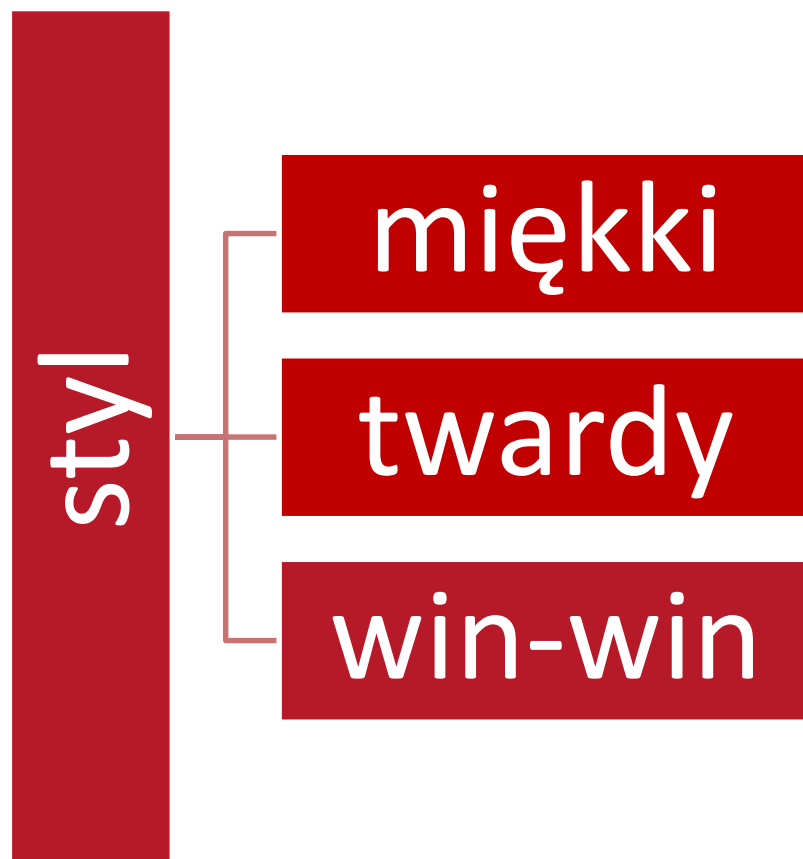


Plan prezentacji

1. Style prowadzenia negocjacji
2. Etapy procesu negocjacyjnego
3. Etap przygotowania
4. Etap rozpoczęcia negocjacji
5. Etap dyskusji
6. Etap propozycji
7. Etap transakcji
8. Negocjacyjny zestaw pierwszej pomocy
9. Polecana literatura



Style prowadzenia negocjacji według W. Ury'ego i R. Fishera:



Style prowadzenia negocjacji według W. Ury'ego i R. Fishera:

Styl miękki

- ~ sprawdza się, gdy negocjujemy z dobrze znaną, godną zaufania osobą (którą lubimy)
- ~ charakteryzuje się nadzwyczaj uprzejmym traktowaniem rozmówców
- ~ ostateczny kontrakt może wiązać się ze sporymi ustępstwami
- ~ strony szczerze ujawniają stan swych interesów
- ~ możliwe przyjmowanie okresowych strat dla dobra kontaktu



Style prowadzenia negocjacji według W. Ury'ego i R. Fishera:

Styl twardy

- ~ druga strona traktowana jest jako przeciwnik, którego trzeba zwalczyć i podporządkować
- ~ główna strategia to stawianie wymagań i żądań w sposób zdecydowany
- ~ maskowanie swych intencji i zamierzeń
- ~ nie zwracanie uwagi na stanowisko i korzyści drugiej strony (egocentryczna postawa)
- ~ wywieranie presji wszelkimi dostępnymi sposobami



Style prowadzenia negocjacji według W. Ury'ego i R. Fishera:

Styl win-win

- ~ życzliwość i szczerść (ale nie zupełna otwartość) – gdy druga strona odpowiada brakiem życzliwości, należy podjąć jeszcze kilka prób, które zwykle skutkują
- ~ przy braku życzliwości drugiej strony – podejmowanie kilku prób budowania życzliwej atmosfery (zwykle skutkuje)
- ~ oddzielenie swojego stosunku do ludzi od stosunku do przedmiotu negocjacji
- ~ koncentracja na celu rozmów, a nie na zajmowanych kolejno stanowiskach, które można w toku rozmów modyfikować (według maksymy o przegraniu bitwy, aby wygrać wojnę)
- ~ postawa twórcza, rozwijanie nowych możliwości, których nie dostrzegano w okresie początkowym, przed rozmowami
- ~ docenianie ustępstw drugiej strony oraz podkreślanie własnych ustępstw



Zachęcam do wykonania testu Kilmana, diagnozującego indywidualny styl negocjacji

Test Kilmana bada poziom występowania takich składowych stylu negocjacji, jak: unikanie, akomodacja, kompromis, rywalizacja, współdziałanie.

Formularz znajdą Państwo w ogólnym dostępie w zasobach sieciowych.



Etapy prowadzenia negocjacji:



Etap przygotowania cz. 1. BATNA

Best Alternative To Negotiated Agreement (BATNA):

- ~ jest to Plan B, który warto opracować na wypadek niepowodzenia procesu negocjacji
- ~ im bardziej atrakcyjny Plan B, tym strona go posiadająca może śmieiej negocjować
- ~ opracowanie Planu B jednocześnie uświadamia, jaka jest najgorsza, lecz zarazem lepsza od Planu B, propozycja, którą skłonni bylibyśmy zaakceptować
- ~ dzięki opracowaniu swojego Planu B, zyskujemy poczucie bezpieczeństwa i większą pewność siebie w negocjacjach



Etap przygotowania cz. 2. Warunki spotkania

Zadbanie o warunki spotkania:

- ~ ustalenie miejsca i terminu negocjacji (najlepiej nie w godzinach 13-15, kiedy organizm doznaje największego osłabienia kondycji w ciągu dnia)
- ~ ustalenie liczby osób reprezentujących obie strony
- ~ troska o własną kondycję (odpowiednie zrelaksowanie, sen, posiłki)
- ~ posiadając własny Plan B (BATNA), możemy przeciwwić swoje potencjalne odpowiedzi na wszelkie argumenty drugiej strony



Etap rozpoczęcia

Rozpoczęcie negocjacji stanowi okazję do zrobienia dobrego wrażenia:

- ~ nawiązanie kontaktu przez życzliwe przywitanie i zamienienie kilku kurtuazyjnych zdań
- ~ mile widziane są nienachalne komplementy wobec drugiej strony (np. „Jesteśmy pewni, że dojdziemy do porozumienia z tak wysokiej klasy specjalistami, jak Państwo”)
- ~ dążenie do wzbudzenia pozytywnych emocji i zaufania (kultura osobista, uśmiech, docenianie rozmówcy)



Etap dyskusji cz. 1

Etap dyskusji zajmuje zwykle aż 80% całych negocjacji:

- ~ warto rozpoczynać dyskusję od zadania pytań otwartych, takich jak: „Jakie cele są dla Państwa priorytetowe?”, „Jakie rozwiązania satysfakcjonowałyby Państwa?”
- ~ dopiero w dalszej kolejności przy pomocy pytań zamkniętych można doprecyzować poruszone kwestie (np. „Czy dla Państwa ważniejsza jest trwałość produktu czy jego koszt?”)
- ~ nie należy zbyt prędko odstawiać wszystkich kart – pozwólmy mówić drugiej stronie, by wy badać sytuację



Etap propozycji cz. 1. Uniwersalny schemat składania propozycji



Przykład:

~ Jeżeli zdecyduje się Pan na dokonanie przedpłaty, wówczas otrzyma Pan 10% rabatu.



Etap propozycji cz. 2. Błąd – rozdzielenie warunku i propozycji



Przykład błędu polegającego na rozdzieleniu warunku i propozycji:

- ~ „Dla nas ważne bardzo ważne jest otrzymanie przedpłaty. Mamy wtedy gwarancję, że nie działamy na próżno. Różnie bywa w biznesie. Nie chcemy robić niczego na darmo. Moglibyśmy zaproponować 10% rabatu.”



Etap propozycji cz. 3

Po złożeniu propozycji najlepszym rozwiązaniem jest milczenie:

- ~ pozostawiamy wówczas przestrzeń do zabrania głosu przez drugą stronę
- ~ w tym momencie odpowiedzialność za ciąg dalszy negocjacji spoczywa na naszym rozmówcy
- ~ warto wysłuchać drugiej strony do końca, bez przerywania, najlepiej wynotowując kluczowe argumenty



Etap propozycji cz. 3

W przypadku odrzucenia złożonej przez nas propozycji:

- ~ zadajemy pytanie: „W takim razie, jakie rozwiązanie proponujecie?”
- ~ poprzez takie pytanie przerzucamy znów odpowiedzialność na drugą stronę
- ~ naszym zadaniem będzie ponownie uważnie słuchać i drobiazgowo ważyć wysunięte propozycje



Etap propozycji cz. 4

Jeżeli to druga strona składa nam propozycję, najlepszą strategią jest zadanie kilku dodatkowych pytań:

- ~ w ten sposób dowodzimy, że nie przyjmujemy propozycji w sposób bezdyskusyjny
- ~ możemy poprzez dodatkowe pytania skłonić drugą stronę do większej elastyczności
- ~ jest to okazja, by wynegocjować dodatkowe profity – druga strona widząc, że jest już blisko transakcji, może okazać się bardziej skłonna do ustępstw



Etap propozycji cz. 4

Jeżeli chcemy odrzucić propozycję – należy wskazać alternatywne rozwiązanie, np.:

- ~ „Nie możemy zgodzić się na 15% upustu, ale skłonni jesteśmy rozłożyć zapłatę na 5 lat”
- ~ konstrukcja powyższego zdania nie jest przypadkowa – składają się na nią 3 elementy:



Etap propozycji cz. 5. Przegląd strategii cz. 1

STRATEGIA (TECHNIKA)	OPIS
Technika „mierz wysoko”	Celowe wysuwanie na początku wygórowanego oczekiwania, by z takiego poziomu dochodzić do niższych wartości, nie zaś na odwrót (tj. od niskiej wartości zaproponowanej przez drugą stronę)
Technika malejących ustępstw	Ustępowanie w ramach negocjacji o coraz mniejsze wartości – każde kolejne ustępstwo powinno wynosić maximum 50% poprzedniego (np. kwotę 2000 zł obniżamy najpierw o 100 zł, następnie o 50 zł i kolejno o 25 zł)
Technika ustępstwo za ustępstwo	Za każdą wyrażoną przez siebie zgodę na ustępstwo należy oczekiwać tego samego od drugiej strony (np. jeśli jedna strona zgadza się na upust, druga powinna zgodzić się na obowiązek szybszej zapłaty)
Odwoływanie się do wyższej instancji	Obarczanie odpowiedzialnością za niemożność poczynienia dalszych ustępstw osoby będącej wyżej w hierarchii służbowej (np. „Ja bardzo chętnie dorzuciłbym Państwu opony zimowe w cenie podstawowej, ale szef kategorycznie nam tego zakazał”)



Etap propozycji cz. 6. Przegląd strategii cz. 2

STRATEGIA (TECHNIKA)	OPIS
Społeczny dowód słuszności	Odwołanie się do imponującej liczby osób, które już skorzystały z naszej usługi czy produktu (np. „Skoro zaufało nam już blisko tysiąc użytkowników, może być Pan spokojny o jakość naszych usług”)
Reguła niedostępności	Podkreślanie ograniczonego lub utrudnionego dostępu do naszej usługi czy produktu, a przez to akcentowanie jego ekskluzywności oraz popularności (np. „Muszę upewnić się, czy ten egzemplarz nie został zarezerwowany. Wówczas nie będę mógł go, niestety, Panu sprzedać”)
Technika niskiej piłki	Przedstawienie najpierw bardziej akceptowalnej części propozycji, a dopiero po uzyskanej zgodzie dodanie mniej atrakcyjnych szczegółów (np. „Czy zgodzą się Państwo wziąć udział w naszym pilotażowym programie?” – po uzyskaniu zgody dodajemy – „Świetnie. Pilotaż wymaga wizyt w naszym centrum co tydzień o 6.00 rano”)



Etap transakcji cz. 1

Przechodząc do zawarcia transakcji dobrze dysponować protokołami z wcześniejszych rozmów:

- ~ pozwala to w sposób uporządkowany przejść do sedna
- ~ dzięki temu unikniemy prób wycofania się z dotychczasowych ustaleń przez którąkolwiek ze stron



Etap transakcji cz. 2. Przegląd strategii cz. 1

STRATEGIA (TECHNIKA)	OPIS
Bezpośrednie pytanie	Zachęcenie do szybkiej finalizacji transakcji (np. „A zatem, czy możemy przejść do podpisania umowy?”)
Bilans korzyści	Podsumowanie ustaleń z podkreśleniem korzyści, jakie odniesie druga strona, utwierdzających ją w podjętej decyzji (np. „Ustaliliśmy, że wykupi Pan u nas specjalny abonament na 24 miesiące, w ramach którego otrzyma Pan w prezencie telefon o wartości 1100 zł i dodatkowo będzie przysługiwała Panu zniżka 50% przez pierwsze 3 miesiące. Już przygotowuję umowę”)
Alternatywa	Zamiast pytania, czy klient zdecydował się kupić nasz produkt, pytamy, który egzemplarz sobie życzy (np. „Zatem wybiera Pan niebieską czy grafitową obudowę?”)



Etap transakcji cz. 3. Przegląd strategii cz. 2

STRATEGIA (TECHNIKA)	OPIS
As w rękawie	Kiedy klient w sposób widoczny waha się, dorzucamy specjalny bonus (np. „Jeśli dziś podpisze Pan umowę, włączymy specjalną zniżkę na pierwsze 3 miesiące”)
Stwierdzenie faktu	Podkreślenie, że podjęta przez klienta decyzja jest w pełni słuszna – nawet jeśli wciąż się waha (np. „Zawarcie tej umowy to naprawdę znakomity wybór. Nie będzie Pan żałował”)



Negocjacyjny zestaw pierwszej pomocy

Jak radzić sobie z sytuacjami trudnymi i presją:

- ~ pamiętajmy, że w każdej chwili możemy poprosić o czas do namysłu, bez względu na stosowane przez drugą stronę formy nacisku (zawsze możemy odwołać się do instancji wyższej, z którą musimy skonsultować konkretne kwestie)
- ~ aby mieć pewność, że nic nam nie umknie, sporządzajmy skrupulatnie notatki
- ~ chcąc upewnić się, że wszystko zrozumieliśmy właściwie – podsumowujmy wszelkie dłuższe momenty negocjacji
- ~ aby zredukować stres, spróbujmy uspokoić oddech praktykując tzw. oddychanie przeponowe (w uproszczeniu – jest to oddychanie brzuchem, nie zaś samymi płucami)
- ~ miła atmosfera sprzyja osiągnięciu porozumienia, a nasza uprzejmość sprawia, że nasz potencjalny klient z większą trudnością zdecyduje się nam odmówić



Polecana literatura

Jak radzić sobie z sytuacjami trudnymi i presją:

- ~ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Sopot 2009
- ~ P. Kowalewski, *Profesjonalne negocjacje. Psychologia rozmów (nie tylko) biznesowych*, Gliwice 2022
- ~ D. Shapiro, *Negocjuj nienegocjowalne*, Warszawa 2018
- ~ W. Ury, R. Fisher, B. Patton, *Dochodząc do TAK*, Warszawa 2012
- ~ W. Ury, *Dochodząc do TAK ze sobą*, Poznań 2015



Dziękuję za uwagę 😊

Dr Adam Zemelka

tel.: +48 508 713 108

e-mail: a.m.zemelka@gmail.com

www.adamzemelka.pl

