



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WSCHÓD BIZNESU 2

Negocjacje w biznesie.

ARUP

PAG  **Uniconsult**

Pojęcie negocjacji



Proces komunikowania się pomiędzy stronami dążącymi do osiągnięcia określonych celów (z reguły przeciwstawnych) i dokonującymi porozumienia na bazie wzajemnych ustępstw.

Pojęcie negocjacji



Proces

oznacza nieokreślony przedział czasu, poszczególne etapy cyklu, stopniowe zbliżanie się do celu



Strony

**oznaczają minimum dwie , wiele,
a nie jednostronną komunikację.**



Cele

oznacza przyjęcie określonej taktyki, osiągnięcie jednego dominującego, osiągnięcie kilku, przyjęcie alternatywy

Pojęcie negocjacji



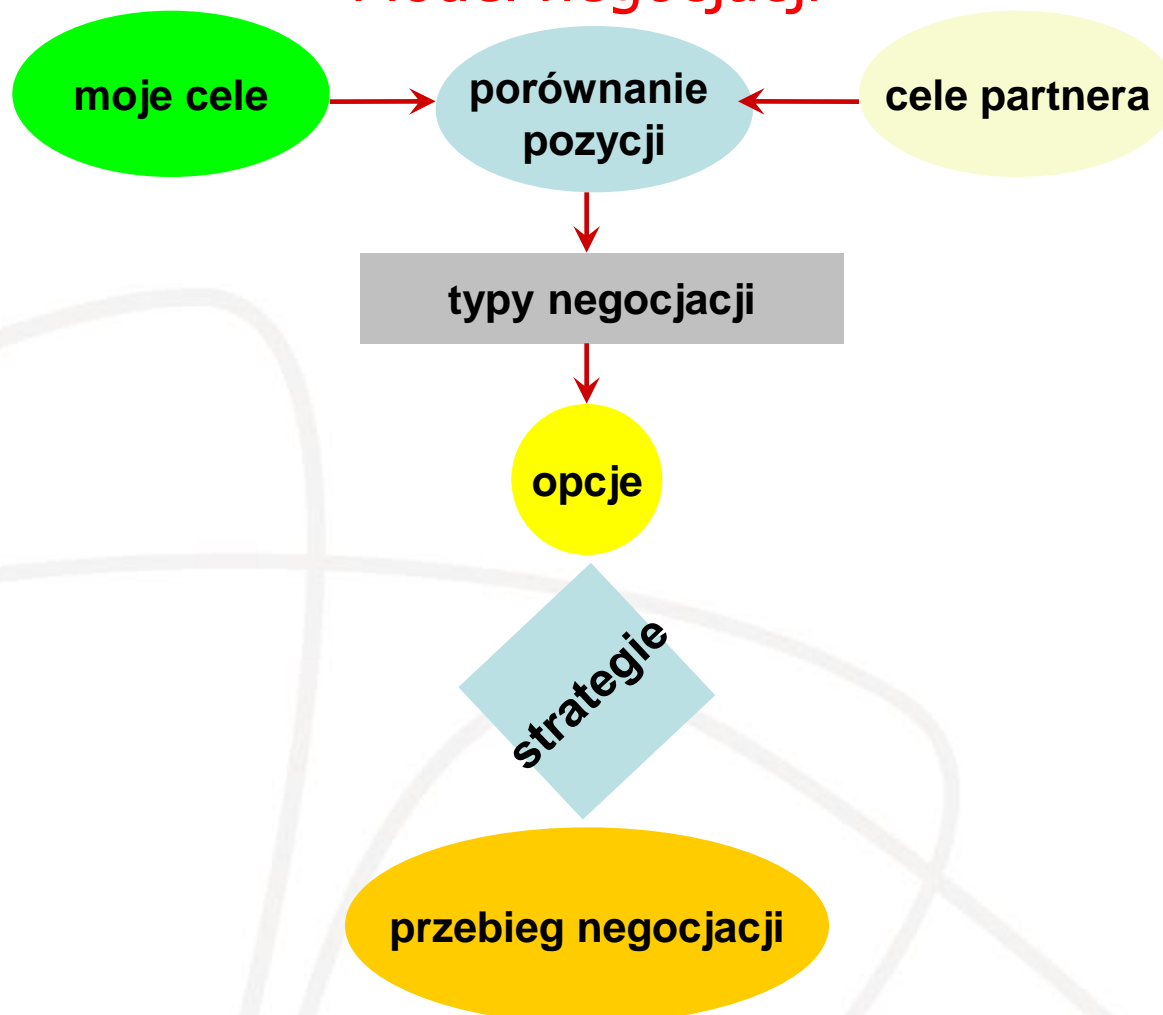
Ustępstwa

oznaczają możliwe odejście od przyjętej taktyki
alternatywne odejście, coś za coś

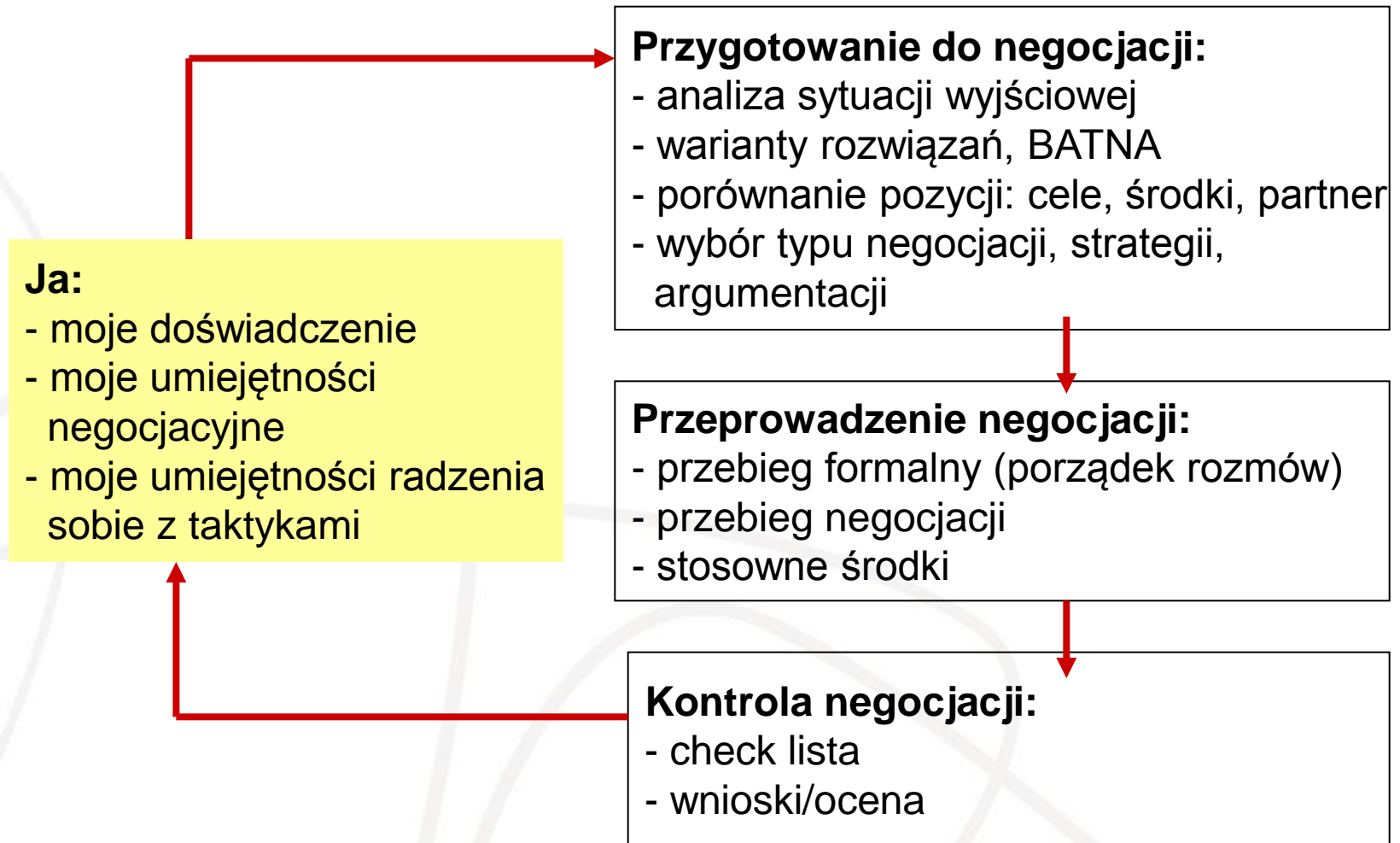
Pojęcie negocjacji



Model negocjacji



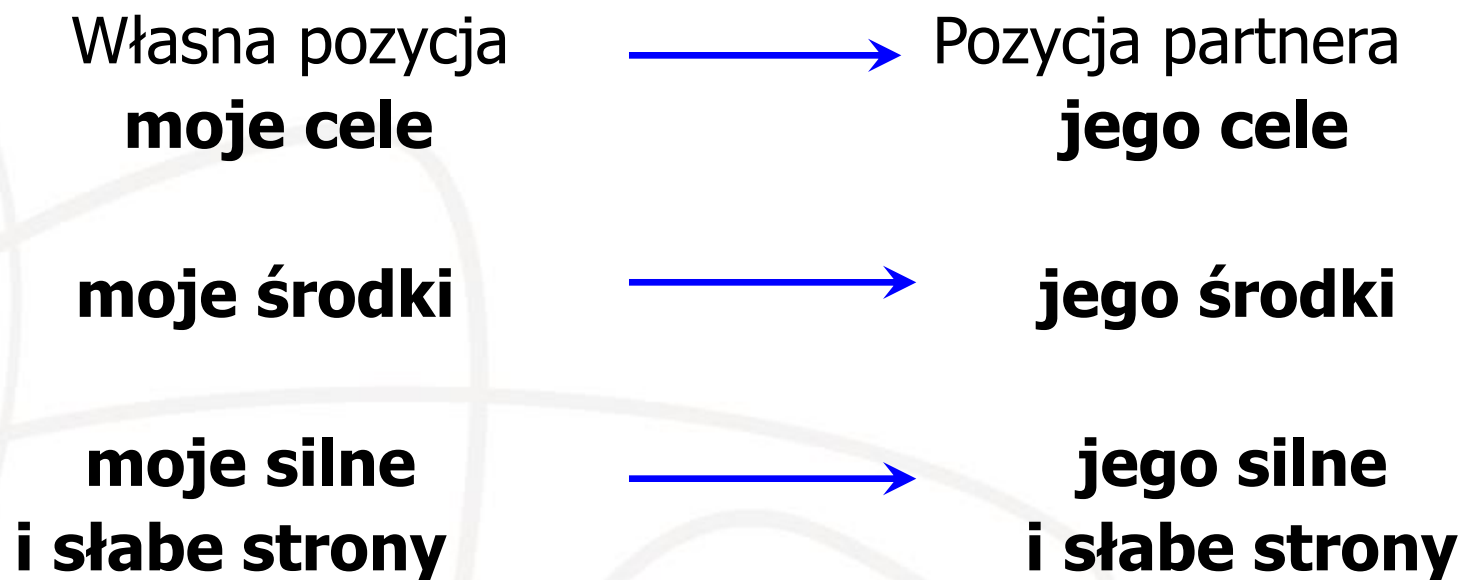
Proces negocjacji



Pojęcie negocjacji



Porównanie pozycji własnej i partnera



Pojęcie negocjacji



Etapy procesu negocjacji

- **Przygotowanie negocjacji.**
- **Przebieg negocjacji.**
- **Zamknięcie negocjacji.**
- **Kontrola negocjacji.**

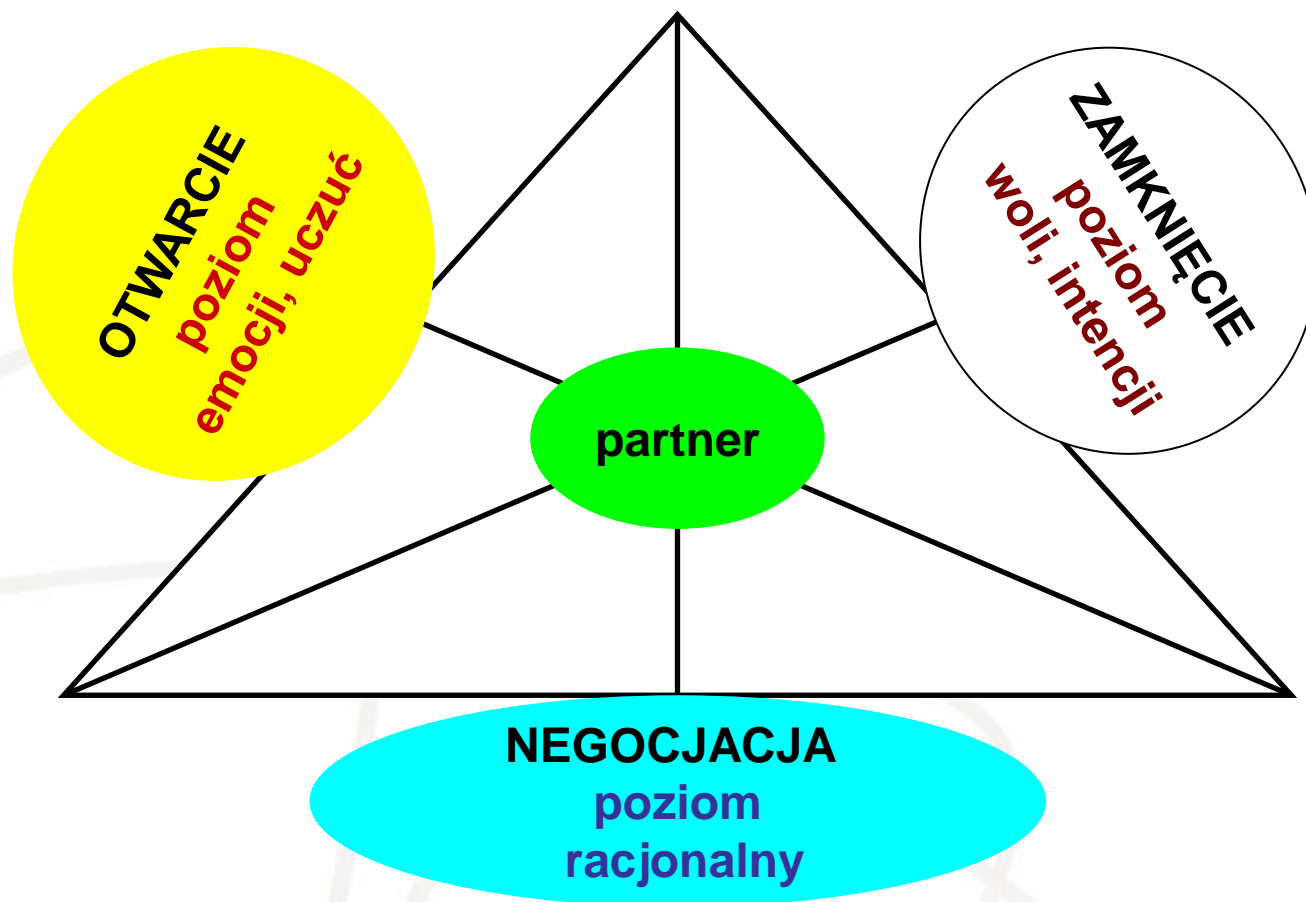
Przebieg negocjacji



Przygotowanie negocjacji.

- **Moje cele a cele partnera.**
- **Ocena partnera – dane i informacje.**
- **Cel negocjacji.**
- **Najlepsza alternatywa (BATNA).**
- **Wybór strategii.**
- **Przygotowanie argumentacji.**
- **Przebieg formalny (kiedy? gdzie? Kto? Co?)**

Przebieg negocjacji



Przebieg negocjacji



Niezbędne elementy:

- **określenie wzajemnych stanowisk (przedmiot, oczekiwania, cele, intencje negocjacji)**
- **opcje (możliwości)**
- **argumenty rzeczowe (fakty)**
- **kryteria wyboru i oceny rozwiązań**
- **najlepsza alternatywa (BATNA*)**

Przebieg negocjacji



Niezbędne elementy:

- **pytania otwarte**
- **umiejętność słuchania**
- **podjęcie empatyczne**
- **analiza zrozumienia**
- **podjęcie decyzji**
- **mowa ciała**

Przebieg negocjacji



Zamknięcie negocjacji

Niezbędne elementy:

- **podjęcie decyzji**
- **plan akcji (działania)**
- **oferta**
- **kontrakt**

Parametry negocjacji



Kluczowe parametry :

- **empatia czyli z drugiej strony stołu**
- **słuchać poprzez prowadzony dialog**
- **dane słowo i zachowanie twarzy**
- **profesjonalizm i powołanie**



Margines negocjacyjny i oczekiwania klienta

Dolna linia czyli poziom oporu to inaczej poziom minimalnego zaspokożenia aspiracji (interesów).

Jest to pułap, poniżej którego strona nie może zejść (poniżej której sprzedający nie może sprzedać, a powyżej której kupujący nie może kupić).

Parametry negocjacji



Ustalenie tzw. dolnej linii czyli dolnej granicy ustępstw, może czasem okazać się niewystarczające z powodu jednowymiarowości takiego ujęcia i może spowodować zbyt sztywne podejście i dyskomfort.

Alternatywą takiego wyznaczania sobie granic jest BATNA.

Parametry negocjacji



Margines negocjacyjny :

- **zbliżenie stanowisk**
- **skrajny margines negocjacji**

Oczekiwania klienta :

- **pozycja otwarcia gry**
- **określenie potencjalnych korzyści**
- **mocna argumentacja swoich możliwości**
- **image na tle konkurencji**

Parametry negocjacji



BATNA

to najbardziej pożądaný rozwój wypadków, gdy niemożliwe jest pełne osiągnięcie celu.

Znasz swoją BATNA,

gdy wiesz, co zrobisz, albo co się stanie, gdy nie uda ci się dojść do porozumienia, w sposób, w jaki zamierzałeś to zrobić przystępując do negocjacji.



Empatia

to zdolność wczuwania się i odczuwania emocjonalnego innej osoby. Ułatwia to lepsze zrozumienie potrzeb i motywacji partnera w negocjacji, a tym samym lepsze dostosowanie swoich propozycji do sytuacji drugiej strony.

Parametry negocjacji



Niezwykle istotnym elementem procesu negocjacyjnego, od samego jego początku, jest profesjonalizm.

Szczególnie ważne jest, aby już na wstępie posiadać przygotowaną, dokładnie zaplanowaną i logicznie zorganizowaną propozycję.

Wszystkie materiały prezentacyjne powinny być przyjemnie i estetycznie przygotowane.

Parametry negocjacji



Znajomość celów i motywacji partnera

daje większą szansę na doprowadzenie do pozytywnego rozwiązania.

Na każdym etapie negocjacji partner chciałby być zadowolony z porozumienia.

Podkreślanie jak najczęściej korzyści, jakie partner osiągnie zgadzając się na nasze rozwiązanie, zwiększa naszą przewagę.

Ważne jest przyjazne nastawienie i umiejętne skierowanie się na potrzeby partnera, bez utraty swojej pozycji.

Taktyki i strategie negocjacyjne



przeegrany - wygrany

- **koncentracja na własnych interesach**

przeegrany - przeegrany

- **wzajemne wyniszczanie się, koncentracja wyłącznie na własnych interesach**

wygrany - wygrany

- **uwzględnia interesy własne i partnera**

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Typy negocjacji

- **miękki - kooperacyjny**
- **twardy - rywalizacyjny**
- **rzeczowy**

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Negocjacje miękkie kooperacyjne

- **celem jest porozumienie**
- **ustępuj aby pielęgnować wzajemne stosunki**
- **bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu**

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Negocjacje twarde rywalizacyjne

- uczestnicy są przeciwnikami
- celem jest zwycięstwo
- żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych
- bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu
- okop się na swoim stanowisku
- stosuj groźby

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Negocjacje oparte na zasadach rzeczowe

- **uczestnicy rozwiązują problem**
- **celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie**
- **oddziel ludzi od problemu**
- **bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu**
- **skoncentruj się na obustronnych interesach a nie na swoim stanowisku**

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Strategia dominacji – strategia wygrany-przegrany

- **dostrzegamy tylko i wyłącznie nasz interes,**
- **nie jesteśmy zainteresowani celami drugiej strony.**

Może ona być skuteczna wtedy, gdy przeciwnik jest słabszy, jednak rozwiązywanie konfliktów w taki sposób rzadko kiedy okazuje się być sukcesem długofalowym, rodzi bowiem uprzedzenia i utratę zaufania.

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Strategia DOMINACJI

- **nasze interesy**
- **perswazja „ albo albo”**
- **słaby przeciwnik**
- **odwet**

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Strategia kompromisu

przy rozwiązywaniu konfliktów polega na poszukiwaniu możliwych rozwiązań problemu.

Towarzyszy jej przekonanie, że ludzie powinni chętniej rezygnować z własnych celów i wykazywać więcej zrozumienia dla interesów innych stron.

Zgodnie z takim stylem reagowania, każda ze stron może coś zyskać ale też i dużo stracić.

Taki styl ma miejsce wtedy, gdy obie strony mają równe siły, dysponują podobną siłą argumentów.

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Strategia KOMPROMISU

- **dzielenie biedy**
- **zwycięstwo i brak pokonanego**
- **brak skutków w przyszłości**

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Strategia wycofywania się jest przeciwieństwem dominacji.

Polega na ustępowaniu pola przeciwnikowi i rezygnacji z realizacji własnych interesów.

Ten styl wybierany jest zwykle przez osoby mające słabszą pozycję przetargową lub przez osoby nie decydujące się na angażowanie w konflikt.

W modelu „wygrany-przegrany” strategia wycofywania się to przyjęcie pozycji przegranego.

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Strategia WYCOFANIA

- **słaba pozycja przetargowa**
- **unikanie konfliktu**
- **ustępowanie bez przerwy**



Strategia unikania

to strategia ignorowania konfliktu czy problemu.

Przejawia się zwykle milczeniem, odwlekaniem rozwiązań („na później”, grą „na zwłokę”), czasem wręcz fizycznym wycofywaniem się z miejsca, gdzie przebiega konflikt.

Ważnym elementem tej strategii jest przekonywanie siebie i innych, że tak naprawdę nic się nie wydarzyło.

Taktyki i strategie negocjacyjne.



**Strategia UNIKANIA to
BRAK DECYZJI**

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Strategia rozwiązywania problemu To strategia współpracy

Cechuje ją wola zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu bez rezygnacji z własnych celów.

Takie podejście wynika z założenia, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony konfliktu.



Taktyki

- **małych, ale stałych kroków**
- **kompromisu**
- **gierki**

(dobry i zły, amnezja, buldog, zmiana tematu, poród bez bólu, co by było)

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Taktyki małych kroków

używa się w sytuacji, gdy podanie pełnej informacji o propozycji w jednym momencie, czy na jednym spotkaniu, mogłoby nie być dobrze przyjęte albo być niezrozumiałe (zbyt skomplikowane).

Dlatego też informacje są „dozowane”, podzielone na części.

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Gierki i kruczki negocjacyjne

Różnorodne sztuczki i kruczki negocjacyjne to pewne „zabiegi”, które można wykorzystać w trakcie rozmów z przeciwnikiem tak, aby zachęcić go do zgody na naszą propozycję.

Taktyki i strategie negocjacyjne.



Strategie podstawowe

- **kto kogo**
- **wygrany – wygrany**

Taktyki podstawowe

- **konkurencyjne (przewaga)**
- **kooperacyjne (korzyści dla obu stron)**
- **kreatywne (nowe rozwiązania)**

Złote reguły negocjacji



10 złotych reguł

- **Nie negocjuj, gdy nie trzeba**
- **Bądź świetnie przygotowany (cel, strategia)**
- **Miej silną pozycję otwarcia**
- **Porównuj do konkurencji (umiejętnie)**
- **Poruszaj się ostrożnie w określonym tunelu**
- **Słuchaj z dużą uwagą**
- **Oceń trafnie oczekiwania klienta**
- **Szukaj dialogu w martwych punktach**
- **Argumentuj empatycznie**
- **Zachowaj twarz**

Jak przekonywać – cechy negocjatora



WIARYGODNOŚĆ

- **osobista reputacja i referencje (firmy i osoby)**
- **wygląd i perswazja**

FACHOWOŚĆ

- **doświadczenie życiowe i zawodowe**
- **znajomość rynku i sektora**
- **znajomość towaru**

Jak przekonywać - Cechy negocjatora



TECHNIKA

- atrakcyjność oferty
- argumenty i replika
- uwaga partnera i kontakt wzrokowy
- wyciąganie wniosków

ATRAKCYJNOŚĆ OSOBISTA

- wygląd zewnętrzny
- komunikowanie się
- elokwencja

Jak przekonywać



**Negocjator kreatywny i elastyczny
ma większe szanse na zdobycie zaufania drugiej strony.**

Ten, kto w trakcie negocjacji potrafi powiedzieć: „może powinniśmy jednak zrobić inaczej...”, ma dobre predyspozycje, aby odnieść sukces.

Bycie elastycznym nie oznacza jednak słabości, rezygnacji ze swoich celów.

Jak przekonywać



Uparty negocjator

porusza się tymi samymi, utartymi ścieżkami i nigdy nie daje za wygraną.

Negocjator skuteczny

to taki, który zna swoje cele ale w sposób elastyczny potrafi dobierać środki w celu ich osiągnięcia.

Pozytywna postawa, cierpliwość i ciekawa osobowość, fantazja w połączeniu z nienagannymi manierami oraz swoboda są często ważniejsze od wyuczonych strategii



Styl intuicyjny

Założenie podstawowe:

„wyobraźnia może rozwiązać każdy problem”

Kluczowe wyrażenia:

- **zasady**
- **istotny**
- **jutro**
- **twórczy**
- **pomysł**



Wskazówki do prowadzenia negocjacji:

- **koncentruj się na całości sytuacji**
- **odnoś się do przyszłości**
- **podkreślaj wyobraźnię i kreatywność swojego partnera**
- **bądź szybki w reakcjach (przeskakuj od jednego do drugiego)**
- **wzmacniaj reakcje innych osób**

Jak przekonywać



Styl oparty na normach

Założenie podstawowe:

„negocjacje są prowadzeniem transakcji”

Kluczowe wyrażenia:

- **dobry**
- **zły**
- **lubić**
- **niewłaściwy**
- **właściwy**



Wskazówki do prowadzenia negocjacji:

- **ustal rozsądną podstawę od początku prowadzenia negocjacji**
- **okaż zainteresowanie tym co mówi inna osoba**
- **określ wartości partnera i dostosuj się do nich**
- **bądź gotowy na kompromis**
- **odwołuj się do uczuć partnera**



Styl analityczny

Założenie podstawowe:

„logika prowadzi do właściwych wniosków”

Kluczowe wyrażenia:

- **ponieważ**
- **wtedy**
- **dlatego**
- **konsekwentnie**
- **zgodnie z ...**



Wskazówki do prowadzenia negocjacji:

- **używaj logicznej argumentacji**
- **poszukuj przyczyn i skutków**
- **analizuj zależności między różnymi elementami rozważanej sytuacji lub problemu**
- **bądź cierpliwy**
- **analizuj różne alternatywy z poszczególnymi opcjami „za i przeciw”**



Techniki negocjacyjne

- **Technika „dokładania cegiełek”**

polega na maksymalnym zrobieniu wrażenia na przeciwniku poprzez wykazanie się perfekcyjnym przygotowaniem, przedstawianie faktów, liczb, wykresów – maksymalna znajomość przedmiotu; budowanie wizji poprzez dodawanie coraz to nowych informacji robiących wrażenie.

- **Technika „dziegciu i miodu”**

zniechęcając przeciwnika kiepskimi wiadomościami na początku sprawiamy, że te dobre (miód) stają się jeszcze słodsze niż w rzeczywistości.

Jak przekonywać



- **Technika „na wyczerpanie”**

rozłożenie trudnych negocjacji na wiele drobniejszych sesji; negocjator na każdym spotkaniu planuje uzyskać jedno ustępstwo i stopniowo realizuje swój cel; istnieje ryzyko, że przeciwnik się zdenerwuje i zerwie rozmowy.

- **Technika „zmiany biegów”**

zmiana tematów, przeskakiwanie z jednej kwestii na drugą, przy rozbudowanych zawiłych negocjacjach, np. masz do załatwienia 3 sprawy, zatem rozpoczynasz o każdej z nich nie uzgadniając nic ostatecznie; powoduje to dezorientację przeciwnika, wówczas powoli można określać swoje preferencje.

Jak przekonywać



- **Technika „łącza”**

w przypadku negocjacji z wieloma stronami; negocjator stara się dotrzeć do kolegów osoby podejmującej ostateczne decyzje i poprzez serię powtórzeń ale użycie innych argumentów stara się przekonać najpierw ich; osoba ostatecznie podejmująca decyzje zostaje przekonana przez swoich kolegów.

- **Technika „gospodarza talk-show”**

wykorzystanie sformułowań dotyczących uczuć, emocji, np.:

- „niemniej jednak...”,
- „nie zamierzam bynajmniej wtrącać się w Pani sprawy, ale...”,
- „tylko, że...”

wówczas trudno sprzeciwić się takiemu sformułowaniu.

Jak przekonywać



- **Technika „szkoda by było...”**

technika wykorzystywana w negocjacjach dotyczących więcej niż jednej sprawy. Kiedy część rzeczy zostaje już uzgodniona, może dojść do chwilowego impasu. Aby przełamać ten impas można wykorzystać sformułowanie: „tyle już zostało załatwione; szkoda by było osłabić postęp rozmów przez kwestię ...tu włączamy. nie załatwione kwestie.

Ustępstwa w negocjacjach



- **Powolne i malejące**
- **Ustępuj jako drugi**
- **Nie ustępuj, gdy nalegają**
- **Powtarzaj ustępstwa**
- **Ostatnie życzenie skazańca**

Obietnice , blef , groźba w negocjacjach



Obietnice

(coś za coś, koszty, skuteczność, daj palec)

Blef

(ryzyko, kłamstwo, plecy)

Groźby

(siła, nie do odrzucenia, sprawiedliwość)

Ustępstwa poza cenowe



- **standardowy system rabatów ilościowych**
- **przyznanie klauzuli anulacyjnej (czyli danie klientowi możliwości anulowania całości lub części zamówienia do określonego terminu)**
- **możliwość zwrotu towarów niesprzedanych przez kupującego w określonym terminie**
- **pełnienie serwisu technicznego przez sprzedającego**

Ustępstwa poza cenowe



- **bezpłatne dostarczenie wyspecyfikowanych części**
- **dogodność dostaw, tj. w wielkościach lub terminach wygodnych dla klienta**
- **przyjęcie kosztów dostawy**
- **partycypowanie w reklamacjach do uzgodnionej wysokości wyrażonej kwotowo lub w procentach**
- **bezpłatne szkolenie personelu, użytkownika w związku z zakupionym przez niego sprzętem lub procesem technologicznym**

Ustępstwa poza cenowe



- porozumienie co do bezpłatnego magazynowania przez sprzedającego towarów zakupionych przez odbiorcę do określonego w porozumieniu terminu
- przeprowadzenie prób i testów
- czuwanie nad próbnym rozruchem
- wprowadzenie zmian technicznych na życzenie kupującego
- wyłączność terytorialna (dostawca gwarantuje, iż na określonym terenie nie będzie prowadził sprzedaży identycznych produktów)

Negocjacje ze słabszej strony



Siła „strony” negocjacji

Czynniki obiektywne

- **pozycja na rynku,**
- **port folio produktowe i marki handlowe**
- **posiadane rekomendacje i referencje**
- **jakość usług i standing finansowy**

Negocjacje ze słabszej strony



Czynniki subiektywne

- **równość – duży i duży – mały i mały**
- **czas i obecna sytuacja firmy**
- **kraj i zagranica (język)**

Silne i słabe elementy stron

- **umiejętności negocjacyjne**
- **czas trwania negocjacji**

Negocjacje ze słabszej strony



- **Eksponuj swoje mocne strony**
- **Nie bój się i unikaj totalnej obrony**
- **Pokazuj perspektywę i rozwój firmy**
- **Podkreślaj interesy mocnego**
- **Określ cel i minimalne warunki współpracy**
- **Cel - strategia wygrany - wygrany**

Etyka w negocjacjach



- **Odmowa negocjacji**
- **Mocna pozycja wejściowa**
- **Siła wyższa**
- **Brak uprawnień do zobowiązań**
- **Zamknięcie licytacji**

Etyka w negocjacjach



- **Kłamstwa w negocjacjach**
- **Korupcja i szara strefa**
- **Dążenie do celu za wszelką cenę**
- **Nieuczciwość**
- **Reguły gry czyli twarz**
- **Case Janosika**



Negocjacje nie mają sensu , gdy :

- **brak jest współzależności stron,**
- **istnieje niepewność interesu,**
- **mamy do czynienia z terrorystami**



Twardzi w negocjacjach:

- **W negocjacjach nie ma żadnych reguł.**
- **W negocjacjach nie ma żadnych granic.**
- **Z negocjacji zawsze można się wycofać.**
- **W negocjacjach zawsze można powiedzieć NIE**

Etyka w negocjacjach



Dziękuję za uwagę.