

51 PROC. NEGOCJACJI POWINNO SIĘ ODBYĆ
ZANIM SIĘ ROZPOCZNA, CZYLI PRZYGOTUJ SIĘ NA...

ZARZUCANIE NEGOCJACYJNEJ KOTWICY

Obszar wiedzy negocjacyjnej jest ogromny. Aby Cię Czytelniku nie zanudzić – dzisiejszy tekst składa się z dwóch części. Pierwsza – to wprowadzenie w kilka podstawowych pojęć negocjacyjnych, które są szczególnie istotne na etapie przygotowywania się. Druga część „PYTANIE NEGOCJACYJNE” – to omówienie częstego początku negocjacji – nazywanego „zarzucaniem kotwicy”. Ta część to już konkretne porady w konkretnej sytuacji negocjacyjnej... Powodzenia!



To throw a negotiating anchor

51% of negotiation process should happen before the negotiations start. Do negotiating people know about this rule? What are BATNA (Best Alternative to The Negotiated Agreement) and ZOPA (Zone Of Possible Agreement)? What does „anchoring” mean? Basics of negotiations start with this knowledge as well as with awareness that preparation is more important than negotiation action itself.

Strona, która pierwsza wychodzi z agresywną ofertą (tzw. kotwicą), podnosi szanse na uzyskanie lepszej umowy niż, gdy zrobi to jako druga.

Przygotowanie do negocjacji

Doświadczenie pokazuje, że większość osób negocjujących lub przeprowadzających transakcje w marginalny sposób lub zupełnie nie przygotowuje się do tego procesu. W naszym środowisku wciąż pokutuje błędne wyobrażenie, że „sztuka negocjacji” odbywa się przy stole negocjacyjnym. Problem więc nie leży w tym, że osoby negocjujące przygotowują się źle, ale w tym że w ogóle się nie przygotowują! A więc nie błędne przygotowanie ale jego brak!

Poniżej wymienione są kroki, które – jeżeli zostaną podjęte w czasie poprzedzającym rozmowy negocjacyjne – pozwolą na zdecydowane podniesienie prawdopodobieństwa, że negocjacje zakończą się sukcesem. To na razie tylko podstawowe pojęcia. O przygotowywaniu się będzie o wiele więcej w następnych wydaniach Transport Managera.

Określ swoją BATNA (Best Alternative to The Negotiated Agreement)

Pierwszym krokiem w jakichkolwiek negocjacjach powinno być zadanie sobie pytania: Co się stanie, jeżeli negocjacje nie zakończą się zawarciem porozumienia? Innymi słowy, należy określić jaka jest NAJLEPSZA ALTERNATYWA DO NEGOCJOWANEJ UMOWY. Aby ten proces przeprowadzić dokonaj 3 kroków:

1. Określ wszystkie opcje działania, jeżeli te negocjacje zakończyłyby się fiaskiem.
2. Określ wartość każdej z nich.
3. Wybierz tę najlepszą – to będzie Twoja BATNA. Pamiętaj: BATNA to realna sytuacja, w której się znajdziesz, jeżeli teraźniejsze negocjacje spełzną na niczym!

Określ swój Punkt Odejścia (Reservation Value) i Warunki Brzegowe

Określenie Twojej BATNA pozwoli Ci na zlokalizowanie (wykalkulowanie) „punktu” (to może być zestaw punktów), w którym podejmiesz decyzję o odejściu od stołu negocjacyjnego, o niekontynuowaniu negocjacji. Określeniu Punktu Odejścia powinno także towarzyszyć określenie Warunków Brzegowych – czyli uwarunkowań, których istnienie jest konieczne, aby umowa została zawarta. To mogą być np.: cena, data realizacji, wymagana certyfikacja pracowników, stosowana technologia wykonawstwa.

Określ BATNA oraz Punkt Odejścia i Warunki Brzegowe drugiej strony negocjacyjnej

Jest zrozumiałe, że nie zawsze będziesz w posiadaniu informacji, które pozwolą Ci na określenie BATNA drugiej strony. Doświadczenie pokazuje jednak, że osoby angażujące się w proces przygotowania do negocjacji są w stanie określić BATNĘ, Punkt Odejścia i Warunki Brzegowe drugiej strony ze zdecydowanie większym prawdopodobieństwem trafności niż Ci, którzy nie zbierają informacji aktywnie.

Określ ZOPA (Zone Of Possible Agreement) – Obszar Negocjacyjny

Jeżeli określiłeś już Punkty Odejścia dla obu stron, wtedy masz możliwość określenia jaki jest Obszar Negocjacyjny, który będziemy rozumieć jako obszar, w ramach którego zawarcie umowy jest możliwe. Przykładowo, jeżeli jedna strona chce sprzedać jabłka na targu za cenę wyższą niż 2 zł za kilo (gdyż taką sumę zawsze może dostać w punkcie skupu), a druga strona chce kupić jabłka za cenę niższą niż 3 zł (gdyż w sklepie może zawsze kupić jabłka za sumę 3 zł za kilo), to wtedy obszar pomiędzy sumą 2 zł a 3 zł to właśnie ZOPA.

PYTANIA NEGOCJACYJNE

Czy powinieneś/powinnaś wyjść z ofertą jako pierwszy/a?

To zależy od tego, jakie informacje posiadasz. Wyjście jako pierwszy/a z inicjalną ofertą związane jest z pojęciem ZAKOTWICZENIA NEGOCJACYJNEGO (ang. ANCHOR). Badania wykazują, że strona, która pierwsza wychodzi z agresywną ofertą, podnosi szanse na uzyskanie lepszej umowy, niż gdy zrobi to jako druga. Przykładowo, przeciwna strona określiła Obszar Negocjacyjny pomiędzy 65 a 75 tys. W związku z tym założeniem zamierzała zacząć negocjacje od oferty na poziomie 62 tysięcy, a Twoja strona rozpoczęła od agresywnej, niespodziewanej sumy 89 tys., to wtedy jest duża szansa, że zamiast liczby 62, usłyszymy liczbę wyższą, bardziej zbliżoną do inicjalnej oferty. Dzieje się tak, gdyż „zarzucona kotwica” na pulapie 89 tys. poprowadziła drugą stronę do myślenia, że 62 będzie sumą zbyt niską, sumą, która może zostać potraktowana jako niepoważna, obraźliwa, wskazująca na brak realnego zainteresowania dojściem do porozumienia, itp. Jeżeli strona ta nie ma wystarczających informacji, jest duża szansa, że usłyszysz liczbę np. 68 lub nawet 71 tys. – wciąż niższą od założonych 75-ciu tys., jednak zdecydowanie wyższą niż planowała druga strona.

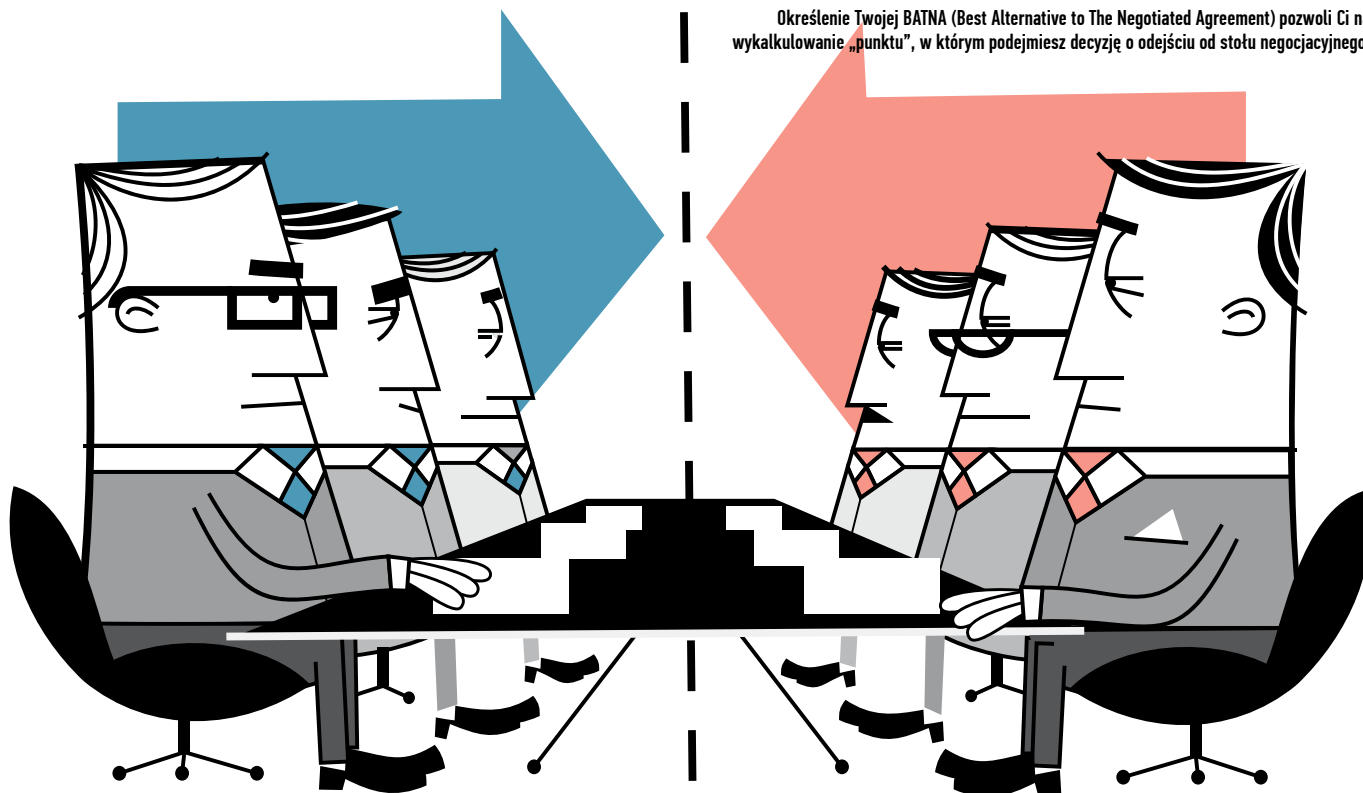


Autor artykułu **Krzysztof Sarnecki** jest jednym z nielicznych zawodowych negocjatorów w Polsce. Jego doświadczenie sięga ponad tysiąca procesów negocjacyjnych w Stanach Zjednoczonych i w Europie. Dziesiątki tysięcy ludzi biznesu oraz studentów w Polsce skorzystało z jego szkoleń negocjacyjnych. Współzałożyciel i prezes firmy Quest Change Managers – konsultant strategiczny, ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois. www.questcm.pl



ZŁOTE ZASADY ZAWODOWYCH NEGOCJACJI

1. Przygotuj się do negocjacji minimum 2 razy dłużej niż przewidywany czas trwania samych negocjacji.
2. Zawsze szukaj rozwiązań, które są dobre dla obu stron, nigdy tylko dla Ciebie.
3. Celem negocjacji nie jest udowodnienie komuś czegośkolwiek, ale znalezienie rozwiązania dobrego i optymalnego dla obu stron – dlatego siła argumentu często odbierana jest jako argument siły, a to nie buduje atmosfery negocjacyjnej.
4. Potrzeby stron negocjacyjnych nie zawężają się do elementów merytorycznych czy „iksigrekowych”. Należą do nich potrzeby typu: sposób traktowania, styl komunikacji, poziom zaufania. W ramach przygotowania należy odpowiedzieć sobie na pytanie: „na czym zależy kontrahentowi?” i odpowiedzieć na nie, uwzględniając wszystkie możliwe obszary potrzeb i potrzeby, których uwzględnienie może podnieść prawdopodobieństwo sukcesu w negocjacjach.
5. Oddziel ludzi od problemu – zadbaj o emocje obu stron, dopiero wtedy koncentruj się na merytoryce.
6. Opracuj różne możliwości rozwiązań korzystne dla obu stron, zanim przystąpisz do rozmów.
7. Skoncentruj się na interesach (różnorodnych korzyściach, które chcesz uzyskać - negocjacje rzeczowe), a nie na stanowiskach (początkowych racjach, wyobrażeniach, przekonaniach - negocjacje pozycyjne).
8. Bądź przygotowany na modyfikację rozwiązania przed ostatecznym podjęciem decyzji.
9. Domagaj się, aby wynik rozmów oparty został o sprawdzalne i wymierne kryteria.



W NEGOCJACJACH UNIKAJ

1. Nie broń się, gdy Cię ktoś atakuje argumentem, słowem, zachowaniem. Atak to – niestety – argumentowanie.
2. Nie atakuj; występowanie z pozycji siły, to antagonizowanie i – nie pokazuj przewagi. Atak to – niestety – argumentowanie.
3. Nie argumentuj; to, że masz rację, nie ma żadnego znaczenia. Argument to też przejaw siły... Stawianie pod murem... zamieniaj argument na informację, stosując mechanizm akceptacji.
4. Nie negocjuj ceny; cena powinna być FUNKCJĄ negocjacji, skupiaj się na wartości.
5. Nie mów dużo, mów wystarczająco, aby wzbudzać zaufanie – zawsze ubiegaj swoją wypowiedź pytaniem (do samego siebie) „Co tym osiągnę?”

NEGOCJUJĄC, ZAWSZE SZUKAJ ROZWIĄZAŃ, KTÓRE SĄ DOBRE DLA OBU STRON, NIGDY TYLKO DLA CIEBIE.

Oczywiście, w przypadku, gdy druga strona jest bardzo dobrze poinformowana, rozpoczęcie z poziomu 89 tys. może zostać albo zignorowane albo potraktowane np. jako niepoważne.

Jak reagować na ofertę, z którą wysłała druga strona przed Tobą?

Cóż, teraz Ty podlegasz efektowi „zakotwiczenia negocjacyjnego”. Sam fakt, że zdajesz sobie z tego sprawę, niekoniecznie musi uchronić Cię przed jego wpływem na Twoją drogę negocjowania. Oto sposoby, które mogą pomóc Ci uchronić się przed „zarzuceniem kotwicy” przez drugą stronę:

STRATEGIE NEGOCJACYJNE

Strategia 1: Zignoruj „kotwicę” zarzuconą przez drugą stronę

Zignorowanie oferty w żaden sposób nie powinno rozumiane być jako ignorowanie drugiej strony! Zignorowanie pierwszej oferty nie powinno oznaczać też, że jej nie słyszysz. Twoim celem powinno być przejęcie inicjatywy w dyskusji w kierunku innym, niż sama kwestia, którą usłyszałeś/aś. Np.: „Słyszac państwa ofertę, widzę, że być może patrzmy na tę samą sprawę w bardzo inny sposób. Dlatego proponuję, abyśmy wspólnie spojrzeli na cele, do których dążymy i przedyskutowali...” – i tu przechodzimy do rozmowy nad merytoryką. Inną drogą zareagowania stosując taktykę „zignorowania” będzie następująca reakcja: „Myślę, że oferta przez Państwa przedstawiona pokazuje Państwa zaangażowanie i wysokie aspiracje finansowe w celu utrzymania najwyższej jakości realizacji kontraktu. Proponujemy przedyskuto-

wanie najważniejszych uwarunkowań, które determinują opłacalność współpracy dla obu stron. Pozwoli to nam, czyli obu stronom, na realistyczne, a więc potencjalnie możliwe do zrealizowania, propozycje.”

Strategia 2: Oddziel informacje od języka i technik wpływu

Każda oferta przedstawiana werbalnie zawiera w sobie zazwyczaj zarówno pewne informacje, jak i elementy języka wpływu lub techniki, które mogą determinować różne nasze zachowania. Druga strona może przedstawić Ci tematy wskazujące na to, co dla niej jest ważne, w co wierzy lub czego chce. To są informacje, w których można zawrzeć takie mechanizmy, których celem jest „wybić” Cię ze swojej strategii. Twoim zadaniem jest oddzielić te dwie kwestie od siebie.

Jedną z najlepszych strategii jest po prostu realizacja swojego założonego planu negocjacji. Oczywiście, jeżeli w procesie negocjacji zorientujesz się, że sytuacja wygląda inaczej niż zakładałeś/aś (miałeś/aś niepełne lub nieprawdziwe informacje) – powinieneś/powinnaś zweryfikować swoją strategię. Zdać sobie jednak sprawę, że „zakotwiczenie” drugiej strony może wpłynąć na Twoje działanie nawet wtedy, gdy nie ma żadnych informacji, które mogłyby usankcjonować zmianę strategii. Przykład – druga strona: „Jak Pani wie, współpracujemy także z kilkoma firmami z Państwa branży. Przeprowadziliśmy z nimi bardzo konkretne rozmowy. Dlatego spodziewamy się, że Państwo obniżycie swoją inicjalną ofertę o 700 tys.”. W tym zdaniu NIE MA żadnych konkret-

W NEGOCJACJACH POWINIENES

1. Staraj się najpierw zrozumieć drugą stronę.
2. Zbieraj informacje, pytając.
3. Zbieraj informacje, słuchając.
4. Zadawaj pytania, przekazując informacje. Mów tak, aby klient chciał od Ciebie usłyszeć / dowiedzieć się / otrzymać.
5. Słuchaj reakcji i przemyśleń kontrpartniera.
6. Reasumuj i parafrazuj – szukając konsensusu z kontrpartnerelem.
7. Proponuj rozwiązanie – dbając jednocześnie o obie strony.

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY NEGOCJATORÓW

1. Brak przygotowania procesu negocjacji.
2. Przedstawienie oferty jako pierwszy/a, nie będąc na pozycji wystarczająco silnej, aby to zrobić.
3. Przedstawienie oferty, która nie była wystarczająco agresywna (ambitna).
4. Mówienie i niesłuchanie.
5. Próbowanie wpływu na drugą stronę z jednoczesnym brakiem starań, aby od drugiej strony dowiedzieć się jak najwięcej.
6. Brak weryfikowania swoich założeń co do drugiej strony w czasie negocjacji.
7. Błędna ocena Obszaru Negocjacyjnego i brak skorygowania tej kwestii w czasie negocjacji.
8. Zawarcie umowy, w ramach której zobowiązania Twojej strony są zdecydowanie większe niż zobowiązania drugiej strony.

Nie brń się, gdy Cię ktoś atakuje argumentem, słowem, zachowaniem. Atak to – niestety – argumentowanie.

PRZYGOTOWUJ SIĘ DO NEGOCJACJI **MINIMUM 2 RAZY DŁUŻEJ NIŻ PRZEWIDYWANY CZAS TRWANIA SAMYCH NEGOCJACJI.**

nych informacji, a jego „siła” może zdecydowanie wpłynąć na działania strony przeciwnej, jeżeli nie jest ona świadoma, iż to tylko taktyka osłabienia kontrnegocjatora.

Strategia 3: Unikaj skupienia się na „kotwicy” drugiej strony

Wielu niedoświadczonych negocjatorów błędnie myśli, że „naciśnięcie” drugiej strony, aby wyssała logikę swojej oferty, doprowadzi do obniżenia „niepoważności” pierwszej propozycji. W rzeczywistości jest jednak inaczej. Czym bardziej dyskutujesz agresywną ofertę drugiej strony, tym jest ona silniejsza. Dlatego też nie warto zbyt długo (zbyt silnie) skupiać się na niej. Oczywiście, po wyrażeniu swojego inicjalnego zdziwienia ofertą, warto od razu rozeznaczyć „przedpole” i zebrać pewne informacje. Jednakże, jeżeli druga strona nie przedstawia konkretnych powodów tak agresywnej propozycji, przerzucić uwagę z ich „kotwicy” na elementy z innych obszarów, np. merytoryczne, przedstawiając swoją perspektywę, przejmując w ten sposób inicjatywę negocjacyjną.

Strategia 4: Przedstaw swoją agresywną kontrofertę, a następnie zaproponuj wspólną pracę nad obszarem negocjacyjnym

Jeżeli nie jest możliwe, aby zignorować lub „wykoleić” agresywną ofertę drugiej strony, możesz po prostu zripostować propozycję drugiej strony swoją agresywną ofertą (swoją „kotwicą”). W ten sposób dajesz obu stronom szansę uchwycenia tak szerokiego obszaru negocjacyjnego, jak to możliwe. Niesie to za sobą ryzyko, że negocjacje mogą wejść w impas – agresja przeciwko agresji może spowodować „zawieszenie” sytuacji negocjacyjnej. Dlatego, aby uniknąć takiego obrotu sprawy, od razu zaproponuj wspólne przyjrzenie się, co można zrobić, aby przybliżyć się do możliwości zawarcia umowy. W tym celu przede wszystkim podaj pewne logiczne uwarunkowania, które spowodowały, że przedstawiona została przez Ciebie

taka, a nie inna, oferta. To spowoduje „osłabienie” pozycji oferty drugiej strony i pozwoli przeznaczyć uwagę na szukanie „wspólnego obszaru”. Przykład takiego zdania: „Cóż, patrząc na Państwa ofertę, która – nie ukrywam – bardzo nas zaskoczyła, sądzimy, że przed nami jest jeszcze sporo wspólnego wysiłku. Z naszej perspektywy patrząc, poziom sumy kontraktowej znajduje się gdzieś około X tysięcy (Twoja „kotwica” – kontrolna oferta). Zaraz przedstawimy Państwu powody, dla których według nas taki poziom finansowy tego projektu ma duży sens, jednakże wydaje nam się, że, abyśmy mogli dojść do porozumienia, musimy wspólnie wykonać jeszcze dużo pracy.”

Strategia 5: Daj im czas na zmodyfikowanie swojej oferty, jednakże w taki sposób, aby nie „stracili twarzy”

Jeżeli oferta drugiej strony jest ekstremalnie agresywna i wychodzi daleko poza obszar negocjacyjny, który wyznaczyłeś/aś, możesz dać im znać, że obecny poziom oferty nie pozwala Ci na rozpoczęcie negocjacji. Najważniejsze jednak, aby uczynić to bez stawiania ich w trudnej psychologicznej sytuacji „utruty twarzy”. Jak to można przeprowadzić? Najpierw pokaż im swoje spojrzenie na sytuację (np. daj im znać, że opłacalność współdziałania przy ich propozycji nie daje cienia szansy realizacji, ze względu na zbyt duże ryzyko finansowe), a następnie zaproponuj im w sposób bardzo otwarty, szczerzy i grzeczny („ciepły” i pełny autentycznej chęci kontynuacji współpracy), aby przemyśleli jeszcze raz swój punkt wyjściowy. Zaproponuj im przerwę w celu ponownego spojrzenia na całą sytuację (jak długą przerwę? to zależy od tematu, skali przedsięwzięcia i wielu innych uwarunkowań) i zaprosz do dalszych negocjacji, jak tylko będą gotowi.

Twoim celem powinno być spowodowanie, aby zweryfikowali swoją pozycję wyjściową, a nie żeby okazać im swoją dezaprobatę czy niezadowolenie.

Krzysztof Sarnecki

