

PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI – PRAKTYCZNE NARZĘDZIA

PRZEDNEGOCJACYJNA UKŁADANKA



Preparation to the negotiations – practical tools

51% of negotiation actions should happen before negotiations actually begin – this is what professional negotiations are about: PREPARATION!!! The following are 2 key tools that negotiators use to analyze pre-negotiation situation (Negotiation Matrix & Analysis Table of Possible Concessions) and one tool that plays the role of preparation process check-list (Negotiations Preparation Plan Check-List).

Proces przygotowania do negocjacji, a właściwie jego wagę, można określić następującym zdaniem: „51 proc. negocjacji powinno się odbyć, zanim się rozpoczną”. Co składa się na te „51 proc.”? Podstawą działania każdego zawodowego negocjatora jest pojęcie MiDS – Myślenie i Działanie Systemowe. Oto jego opis.

Filozofia myślenia i działania to założenie, że działanie oparte na systematyce, statystyce i planowaniu, w tym planowaniu najlepszych z możliwych reakcji na przewidywane warianty sytuacji, jest zdecydowanie bardziej skuteczne niż działanie tylko lub głównie oparte na intuicji (działanie „na wyczucie” wynikające z doświadczeń). MiDS nie neguje zachowań intuicyjnych – wprost przeciwnie, traktuje je jako naturalny, istotny element procesu decyzyjnego.

Wykorzystaj potencjał całej firmy i jej otoczenia

Myślenie i działanie systemowe oparte jest na następującym założeniu: MiDS to proces pozwalający na wykorzystanie potencjału całej firmy oraz potencjału zewnętrznego (outsourcing) i opiera się on na jedynym i fundamentalnym działaniu: **przygotowaniu sposobów i wariantów reagowania z wyprzedzeniem** – w środowisku pozbawionym stresu (brak ograniczenia czasowego i presji wynikającej z konieczności kreowania reakcji „na bieżąco”). Jakość reagowania osób korzystających z wyników takiego procesu jest relatywnie wyższa od procesu z brakiem systematyki reakcji. Powodem jest to, że MiDS w dużej części pozwala na **działania odtwórcze** (a nie tylko twórcze), które statystycznie dają zdecydowanie lepsze rezultaty niż tylko działania twórcze. Jednocześnie działania twórcze pozostają cały czas opcją do wykorzystania.

Zawodowy negocjator przewiduje warianty rozwoju sytuacji negocjacyjnej – zarówno na poziomie całej strategii (w którym kierunku rozwijają się negocjacje), na poziomie taktycznym (w ramach danego kierunku można stosować działania wzmacniające ten kierunek, osłabiające lub wprowadzające pożądane kwestie do danej strategii) oraz na poziomie sytuacyjnym (działania, które pozwalają na pożądany rozwój danej konkretnej sytuacji).

Aby można było tworzyć możliwe scenariusze – potrzebne jest wykonanie analizy sytuacji przed negocjacyjną oraz zdefiniowanie wszystkich możliwych sytuacji, które mogą powstać (lub co do których chcemy, aby powstały) w czasie samych negocjacji.

Jak taką analizę przeprowadzić? Poniżej zamieszczam 2 konkretne narzędzia analizy negocjacyjnej (macierz czasu i tabela analizy możliwych ustępstw) oraz narzędzie wspomagające tę analizę – systematyzujące (szablon przygotowania, czyli budowanie składowych planu negocjacji).

Macierz negocjacyjna

W czasie procesu negocjacyjnego dążymy do „dogadania się”. Polega to na omówieniu i ustaleniu

„warunków kontraktu”, który jest celem negocjacji. Najczęściej, a w negocjacjach biznesowych szczególnie, obszar negocjowany składa się z wielu „podobszarów”, kwestii, czy po prostu szczegółów, które trzeba ustalić. Narzędziem bardzo pomocnym w procesie przygotowywania są: MACIERZ NEGOCJACYJNA i TABELA ANALIZY MOŻLIWYCH USTĘPSTW.

Każdy kontrakt w praktyce zawiera elementy, które są szczególnie ważne dla strony negocjującej. Są także takie kwestie, które w skali ważności określone będą jako mniej istotne. Celem negocjacji jest stworzenie wraz z kontrpartnerelem takiej „układanki” tych elementów, aby obie strony mogły ją zaakceptować i takowy kontrakt realizować „ku dobru” obu stron. Oczywiście taki jest cel. Nie zawsze jest on łatwy do osiągnięcia, czasami – jak praktyka wskazuje – wprost niemożliwy. Cóż, negocjacje to próba. Zanim przystąpimy do nich, warto przygotować się, przeprowadzając analizę, której celem jest odpowiedź na pytania:

- Które kwestie są dla nas najważniejsze?
- Na czym nam najbardziej zależy?
- Czego nie możemy „odpuścić”?
- Na co się nie możemy zgodzić?
- Co musimy otrzymać, a co tylko chcemy?
- Co możemy odpuścić?
- Z czego możemy zrezygnować?
- Do jakiej wartości możemy „zejść”?
- Co możemy „oddać” drugiej stronie?

Korzystanie z Macierzy Negocjacyjnej polega na wpisaniu w nią ważnych i mniej ważnych kwestii, z których składał się będzie przewidywany, negocjowany kontrakt. Co w ten sposób uzyskujemy?



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



MACIERZ NEGOCJACYJNA		
	Wartość dla nas	
	wysoka	niska
Wartość dla kontrahenta	wysoka	- Awizacja podstawienia samochodu - Tranzyt time - Możliwości odbioru przesyłek niestandardowych/ dłuższe - Lead time - Sposób załadunku - Ubezpieczenie Art. 24/26 Konwencji CMR - Zmiana wielkości przesyłki pow. dopuszczalnej tolerancji +/- 1 mpał
	niska	- Ubezpieczenie CARGO (powyżej 8,33 SDR/kg wagi – zwiększenie odpowiedzialności) - Odwwołanie ładunku przed planowanym podjęciem
	wysoka	- Odbiór/dostawa Just in Time - Pilne podjęcie/ Last minute - Niezwłoczne potwierdzenie dostawy (E-dokumenty)
	niska	- Regularność zleceń - Termin płatności - Limit kredytowy - Awizacja gotowości przesyłki do podjęcia - Czas trwania załadunku - Czas trwania rozładunku - Ograniczenia dojazdowe dla zestawu 42 t - Całodobowy za/rozładunek

Przykłady przygotowane przez firmę Scandinavian Express. Szczegółne podjęcie dla pani prezes Ewy Duks-Szymańskiej.

KORZYSTANIE Z MACIERZY NEGOCJACYJNEJ POLEGA NA WPISANIU W NIĄ WAŻNYCH I MNIEJ WAŻNYCH KWESTII, Z KTÓRYCH SKŁADAŁ SIĘ BĘDZIE PRZEWIDYWANY, NEGOCJOWANY KONTRAKT.

TABELA ANALIZY MOŻLIWYCH USTĘPSTW

Obszary negocjacji	Pozycja wyjściowa	Maksymalne ustępstwo
Awizacja samochodu na za/rozładunku	24h	48h
Regularność zleceń	3-6 transportów tygodniowo	1-3 transporty tygodniowo
Możliwości odbioru przesyłek niestandardowych/ dłuższe	dł. 3m, waga europalety – 750 kg	dł. 6m, waga europalety – 1200 kg
Termin płatności	14 dni	45 dni
Limit kredytowy	15 tys. zł	250 tys. zł
Awizacja gotowości przesyłki do podjęcia	72 h	24 h
Czas załadunku	1h (LTL); 4h (FTL)	3h (LTL); 8h (FTL)
Czas rozładunku	1/2h (LTL); 2h (FTL)	1h (LTL); 4h (FTL)
Tranzyt time LTL	2-4 dni roboczych	1-3 dni roboczych
Zmiana wielkości przesyłki LTL pow. dopuszczalnej tolerancji +/- 1 mpal	+/- 1 mpal	+/-2 mpal
Odwołanie ładunku przed planowanym podjęciem	2 dni robocze	1 dzień roboczy
Ubezpieczenie powyżej 8,33 SDR	Regularne	CARGO – do wartości towaru

Przykłady przygotowane przez firmę Scandinavian Express.
Szczególne podziękowanie dla pani prezes Ewy Duks-Szymańskiej.

Po pierwsze: Macierz „wymusza” na nas stworzenie listy tych kwestii.

Po drugie: Zmusza nas do hierarchizacji tych kwestii pod kątem ważności (np. muszę vs. mogę).

Po trzecie: Macierz pokazuje nam te kwestie, które możemy „oddać” drugiej stronie, jako wysoką wartość dla kontrpartnera ze świadomością, że nas to relatywnie mało kosztuje – to najlepszy układ. W tym samym punkcie należy zamieścić także sytuację odwrotną – macierz wskazuje nam te kwestie, które „kosztują nas wiele”, których nie możemy „oddać lekką ręką”.

Tabela analizy możliwych ustępstw

Po wypełnieniu Macierzy Negocjacyjnej przychodzi czas na wykorzystanie Tabeli Analizy Możliwych Ustępstw. Jest ona łatwa do zrozumienia. To proste narzędzie porządkuje nam w sposób szczegółowy odpowiedzi na dwa pytania:

1. Jaki ma być „punkt wyjściowy” danej kwestii, czyli jaką kotwicę negocjacyjną zarzucić? (punkt zdefiniowany jakimś parametrem).
2. Na jaką zmianę punktu wyjściowego możemy sobie pozwolić? (zmianę także określoną parametrem).

Tu mała uwaga. Często nasza decyzja o zgodzie na ustępstwo będzie zależna od innej lub innych kwestii (stąd kolokwializm „układanka”). Dlatego Tabela ta i w niej opisane parametry będą uzależnione od siebie wzajemnie lub od jeszcze innych uwarunkowań biorących udział w procesie decyzyjnym. Jednak jej wypełnienie ma ogromny sens, gdyż tworzy ona dla nas „punkt wyjścia” do przemyśleń nad strategią, a w czasie negocjacji po prostu pozwala nam kontrolować nasze decyzje, będąc dokumentem z zebranymi informacjami, które nie powinny nam umknąć w często emocjonalnym procesie rozmów.

Szablon przygotowania – budowanie planu negocjacji

Solidny proces przygotowania do negocjacji, wymaga między innymi przeanalizowania wielu elementów, które są lub staną się składowymi bądź zmiennymi negocjacji. Zawarty w tym artykule „Szablon przygotowania – budowanie planu negocjacji” to swego rodzaju „check-lista” dająca

SZABLON PRZYGOTOWANIA - BUDOWANIE SKŁADOWYCH PLANU NEGOCJACJI

CELE I STRATEGIA	Zrobione lub nie dotyczy
Określenie własnych celów negocjacji i problemów do rozwiązania, interesów, możliwości	
Określenie przewidywanych celów negocjacji kontrpartnera i jego problemów do rozwiązania, interesów, możliwości	
Określenie hierarchii ważności własnych negocjowanych celów, interesów, możliwości	
Określenie hierarchii ważności negocjowanych przez kontrpartnera celów, interesów, możliwości	
Określenie własnej BATNY (warunki brzegowe - alternatywy)	
Określenie możliwej BATNY kontrpartnera (warunki brzegowe - alternatywy)	
Określenie możliwości i granic negocjacji (dostępne narzędzia, możliwości „manewru”). Określenie szczegółów dotyczących granic ustępstw/ akceptacji	
Wybór strategii, stylu i technik negocjacyjnych	
Przemyślenie atmosfery negocjacji (przyjazna, nieprzyjazna, neutralna, nastawiona na merytorykę, nastawiona na budowanie relacji, zaufania)	
Wybór własnego wizerunku jako negocjatora – kompetentny, przygotowany, zagubiony, jowialny, spokojny, wymagający, dynamiczny, decyzyjny, współpracujący, itp.	
Styl komunikacji, rodzaj zaproszenia/ rozpoczęcia	
Zebrać, określić elementów, na których może zależeć kontrpartnerowi	
Określenie słabych i mocnych stron własnych	
Określenie pytań/ zarzutów, jakie mogą paść ze strony kontrpartnera	
Przygotowanie odpowiedzi, reakcji na pytania/ zarzuty kontrpartnera – napisanie algorytmów reagowania	
Przygotowanie pytań/ kwestii do wyjaśnienia/ omówienia dla kontrpartnera	
Wyznaczenie sposobu zakończenia negocjacji - warianty	

W CZASIE PROCESU NEGOCJACYJNEGO DĄŻYMY DO „DOGADANIA SIĘ”, CZYLI OMÓWIENIA I USTALENIA „WARUNKÓW KONTRAKTU”, KTÓRY JEST CELEM NEGOCJACJI.

gwarancję, że wszelkie istotne kwestie, wymagające przemyśleń przed negocjacjami, nie umkną nam. Zaprezentowana lista jest listą uniwersalną, w związku z tym niektóre z punktów nie będą adekwatne do danej sytuacji negocjacyjnej. Jedno-

ześnie trzeba zawsze pamiętać, że zawsze będą istnieć punkty specyficzne dla danego procesu negocjacyjnego – a nie wymienione na tej liście.

Krzysztof Sarnecki

SZABLON PRZYGOTOWANIA - BUDOWANIE SKŁADOWYCH PLANU NEGOCJACJI – c.d.

PRZYGOTOWANIE – ZEBRANIE INFORMACJI	Zrobione lub nie dotyczy
Zebranie informacji na temat kontrpartnera (Internet, TV, prasa, foldery reklamowe) – organizacja firmy, wielkość, potencjał, specjalizacje, dotychczasowe kontrakty, REFERENCJE OFICJALNE, znalezienie „błędów przeszłości”, znalezienie słabych i mocnych punktów, kierunek rozwoju, realizowane projekty – generalnie: wszystko, co pozwala nam zrozumieć, jak działa i myśli kontrpartner oraz jakim jest człowiekiem (system wartości, dążenia, obawy, co lubi a czego nie, na czym mu zależy, itp.)	
Zebranie opinii zewnętrznych na temat kontrpartnera (referencje, wywiad środowiskowy, w przypadku firm już współpracujących rozmowa z osobami, które już tę firmę znają)	
Wizja lokalna działań prowadzonych przez kontrpartnera, siedziby kontrahenta, „floty”, sprzętu, zaplecza, zasobów, itp.	
Zebranie informacji na temat osób, z którymi będą prowadzone negocjacje (upodobania, zainteresowania, charakter, słabości, system wartości, moc decyzyjna, pozycja w firmie, dążenia)	
Zebranie informacji na temat konkurencji kontrahenta – „wyłapanie” różnic na korzyść i na niekorzyść kontrpartnera	
ELEMENTY DODATKOWE PRZYGOTOWANIA	Zrobione lub nie dotyczy
Przygotowanie materiałów merytorycznych i negocjacyjnych (np. referencji, zdjęć, dowodów wypłacalności, wyników badań, danych rynkowych, danych o konkurencji, informacji wspomagających).	
Przygotowanie „asów w rękawie” i sposób oraz czas ich „rozegrania” – tematy, informacje, propozycje, które mogą stać się przełomowymi „punktami” negocjacji lub mogą być użyte jako „wzmocnienie” negocjacji w momentach osłabienia współpracy w czasie negocjacji lub ich „przypiecztowanie” – domknięcie.	
Przygotowanie elementów, które możemy „oddać” kontrpartnerowi w negocjacjach – aby dać mu poczucie, że nie jesteśmy „twardzi” w negocjacjach – że kooperujemy, współpracujemy.	
Dobór osób i ról w naszym zespole negocjacyjnym – kto bierze udział? Czy nie za dużo osób? Za mało? Jaki obraz stanowimy jako zespół? Kto przewodzi? Kto dominuje? Kto ma jaką rolę? Jak się wzajemnie traktujemy w czasie negocjacji (w naszym zespole)? Jak się wspomagamy – w których momentach? Ustalenie preferencji (ram) z przełożonymi oraz z uczestnikami (współnegocjatorami).	
Ustalenie czego NIE WOLNO (wrażliwe „punkty”, obszary niewygodne dla nas, itp.).	
Przygotowanie listy pytań, które pozwolą na jak najlepsze zebranie informacji o kontrpartnerze i omawianych kwestiach w czasie negocjacji.	
Ustalenie jasnych, sprawdzalnych i realnych kryteriów weryfikacji ustaleń negocjacyjnych.	
Ustalenie technik i taktyki w sytuacji silnej presji kontrpartnera na kwestie typu: cena, wymogi, terminy, itp.	
Ustalenie ścieżki komunikacji i reagowania w sytuacjach kryzysowych + wariant „ratowania sytuacji”, gdyby negocjacje poszły w złym kierunku (zarówno strategicznym jak i komunikacyjnym, emocjonalnym).	
Ustalenie listy wymagań i „zasad dobrej współpracy” do przedstawienia kontrahentowi, które dotyczą efektywności współpracy operacyjnej.	
Ustalenie sposobu zapisu przebiegu/wyniku rozmów – sposobu utrwalenia wyniku negocjacji na piśmie – jak uzyskać konsensus zapisu.	
Wybór miejsca negocjacji (siedziba firmy kontrpartnera, neutralne miejsce, nasza siedziba).	
Wygląd (ubiór). Oprawa logistyczna oraz detale typu napoje, poczęstunek. Ograniczenia czasowe, organizacyjne, logistyczne.	
UNIERSALNE ZASADY EFEKTYWNYCH NEGOCJACJI ZAŁOŻENIA „MIĘKKIE” NEGOCJACJI	Zrobione lub nie dotyczy
- Potrzeba kontrolowania emocji. „Lepiej przerwać niż przegrać” – opcja „przerwy” (od chwili po umówieniu się na inny dzień) jako taktyczna alternatywa. „Small talk” – uzmysłowienie sobie wagi rozpoznania kontrpartnera poprzez komunikację nieformalną. - Zadawanie pytań jako główna taktyka komunikacji – zdobywanie informacji. - Aktywne słuchanie. - Partnerskie traktowanie kontrpartnera (zawsze!). - Ustalenie planu negocjacji wraz z kontrpartnerem. - Nigdy nie stawiać się w pozycji „bronię się!”. - Nie wpaść w „pułapkę cenową”! - Nie wpaść w pułapkę prezentacyjną! - Stosować zasadę: nic nie oddawać „za darmo”, czyli „jeśli ustępstwo, to za ustępstwo”. „Obserwować” osoby negocjujące, aby wyłapać co lubią, czego nie lubią. Cel: dobranie odpowiedniego stylu komunikacji (zachowania). - Zbudowanie poczucia: - bezpieczeństwa - partnerstwa, zrozumienia; - dowartościowania dotychczasowej współpracy – pochwała; - bezpośredniości rozmowy i kontaktu – przyjmowanie w gabinecie, otwartość, asertywność, mówienie o zabezpieczeniach dla obu stron; - mojego zdecydowania w realizacji założeń; - szczerości i słowności – dotyczy ustaleń; - zrozumienia wzajemnych problemów. - Znalezienie „wspólnych znajomych” – ludzie, firmy, miejsca, zainteresowania, system wartości, cele z obszarów poza-negocjacyjnych.	