

Dodaj ogłoszenie
od 560 zł

GazetaPraca.pl

Szukaj w serwisie

Start Wiadomości Ludzie Sukcesu Wsparcie Sprzedaży Z rynku Newsletter Kontakt



Newsletter [Wiecej o newsletterze](#)
Wpisz adres e-mail...

Strefa sprzedawcy

Negocjacje handlowe cz. 1 - Wprowadzenie



Fot.: www.sxc.hu

Powszechnie wiadomo, że każdy z nas zna się na medycynie, nawet jeśli nie jest lekarzem. Podobnie jest z negocjacjami. Wielu z tych, którzy z profesjonalnymi negocjacjami mają do czynienia mało lub wcale, uważają się za znawców zagadnienia. Temat jest atrakcyjny, zatem sporo osób pisze o negocjacjach. W Polsce ukazało się wiele publikacji na ten temat, głównie tłumaczeń autorów anglojęzycznych. Wartość dodana części tych publikacji jest co najmniej wątpliwa.

To, że każdy czuje się ekspertem, jest po trosze uzasadnione - negocjujemy wszyscy. Z lepszym czy gorszym skutkiem, ale negocjujemy przez całe życie. Czasem nie jesteśmy tego świadomi. Dzieje się tak, ponieważ negocjowanie to część procesów komunikacji, które często funkcjonują jako nieświadome nawyki. Czasem jest dla nas oczywiste, że wchodzimy w sytuację negocjacji, np. gdy kupujemy używany samochód lub sprzedajemy mieszkanie.

Ponieważ każdy negocjuje a wielu czuje się ekspertami w tej dziedzinie nie jest łatwo - w przekonujący, budujący autorytet sposób - wypowiadać się na temat negocjacji, co dopiero ich nauczać. Zdarza się, że osoby, które mają jedynie wiedzę teoretyczną o funkcjonowaniu procesów psychicznych czy też zachowań społecznych podejmują ten temat. Podejście teoretyczne, wyjaśnianie i kategoryzowanie zjawisk związanych z negocjacjami ma niewątpliwie zalety. To czego potrzebują praktycy negocjowania to połączenie zrozumiałych fundamentów teoretycznych z dużą dozą praktycznych przykładów i analizą przypadków mających odniesienie do świata, w którym ci praktycy funkcjonują.

Wyżej opisane podejście, łączące fundamenty teoretyczne z solidnym ładunkiem praktycznego doświadczenia, charakteryzuje nasze działanie w ramach GM Solutions. Razem z portalem salesnews.pl przygotowaliśmy serię artykułów dotyczących negocjacji. Negocjacje mają wiele twarzy - negocjacje związków zawodowych z pracodawcą, negocjacje z porywaczem, negocjacje w postępowaniu ugodowym, negocjacje podwładnego z przełożonym czy mediacje w konfliktach z wieloma zainteresowanymi stronami to tylko niektóre z nich. Każda twarz, czy typ ma swój specyficzny charakter. W naszej serii artykułów skoncentrujemy się przede wszystkim na negocjacjach handlowych, w których spotyka się strona sprzedająca i kupująca dobra lub usługi.

Negocjacje handlowe zachodzą pomiędzy sprzedającym i kupującym. Dotyczą głównie cen, ilości, jakości i warunków dostaw dóbr lub usług. W swej najprostszej formie są niczym innym jak targowaniem się sprzedającego i kupującego, bardzo podobnym do tego, jakie ma miejsce, gdy sprzedaje się używany samochód. W bardziej skomplikowanej formie dotyczą całego pakietu, w którym wraz z podstawowym produktem o rozbudowanej specyfikacji oferowanych jest wiele dodatkowych usług. Przykładami niech będą: negocjowanie warunków współpracy między siecią detaliczną a dostawcą towaru, negocjowanie przez fabrykę dostaw podzespołów, które muszą spełniać szereg wymagań zgodnych ze specyfikacją lub negocjacje pomiędzy dostawcą elementów infrastruktury telekomunikacyjnej a operatorem GSM.

We wstępnym artykule do serii rozprawimy się najpierw z charakterystyką negocjacji oraz wskażemy na obszary nauki zainteresowane negocjowaniem.

Zjawisko negocjacji leży w kręgu zainteresowania wielu dziedzin, np. psychologii, socjologii czy teorii gier. Każda z nich stara się wyjaśnić zachowania ludzi w procesie negocjowania w oparciu o charakterystyczne dla tej dziedziny modele teoretyczne. Niezależnie od tego prowadzono projekty, których celem było zrozumienie istoty negocjacji poprzez obserwację i wywiady z praktykami negocjowania. Najbardziej znane z nich to projekt badawczy Dr Chestera Karrasa prowadzony w latach 60-tych oraz tzw. harwardzki projekt negocjacyjny z lat 70-tych, którego pokłosiem są wydane w Polsce książki Williama Fishera i Rogera Ury'ego. Jednym z najlepszych współczesnych źródeł podsumowujących aktualny poziom wiedzy są prace czwórki autorów Lewicki-Saunders-Barry-Minton. Starsze wydanie skróconej wersji ich podręcznika zostało opublikowane w Polsce w 2005 roku.

Jak wspomnieliśmy na wstępie negocjacje to inaczej procesy komunikacyjne. Negocjując wymieniamy komunikaty werbalne i niewerbalne. Używamy języka zadając pytania, parafrazując, formułując odpowiedzi i twierdzenia. Z tego powodu badacze, praktycy i nauczyciele negocjowania czerpią z nauki o komunikowaniu człowieka.

Negocjacje są też czasem odbierane i analizowane jako sposób rozwiązywania konfliktu. Jeśli zgadzamy się z drugą stroną, mamy takie samo zdanie, nie ma potrzeby negocjacji - wspólne dla stron cele i interesy nie stają się przedmiotem negocjacji. Kiedy jednak cele stron są rozbieżne, występuje w nich różnica w opiniach, czy postrzeganiu rzeczywistości, mamy do czynienia z przykładem sytuacji konfliktowej. Negocjacje pozwalają odkryć obszary, co do których strony się zgadzają, poznać rozbieżne interesy i poszukiwać rozwiązań mogących prowadzić do porozumienia.

Warto w tym miejscu wspomnieć o zjawisku współzależności. Negocjacje bowiem to również wynikający ze współzależności sposób współpracy. Aby mogło dojść do negocjacji strony muszą czegoś od siebie nawzajem potrzebować. Jeżeli nie potrzebuję w mojej aptece lodów będę obojętny na reklamę możliwości zarobienia pieniędzy w charakterze punktu detalicznego oferującego lody znanego producenta. Jeśli jednak zjawi się u mnie przedstawiciel firmy farmaceutycznej, której kilka produktów sprzedaje się u mnie z powodzeniem będę otwarty na nowe propozycje specyfików czy formy promocji lub ekspozycji. Taka wzajemna zależność nazywana jest współzależnością.

Relacje współzależności charakteryzują się sprzecznością celów czy też interesów. Pewne cele współzależnych stron będą zbieżne (stąd chęć porozumienia i możliwość wymiany, ale też potrzeba rozmowy i odkrywania swoich potrzeb i celów) inne będą sprzeczne (stąd konflikt i obawa przed odkrywaniem informacji). Dla zaistnienia potrzeby negocjacji potrzebne są zarówno współzależność jak i konflikt. Bez współzależności nie ma konfliktu - nie ma potrzeby negocjacji.

Na koniec weźmy pod uwagę cztery istotne aspekty negocjacji: racjonalny, emocjonalny, proceduralny oraz organizacyjny. Każdy z tych aspektów jest jednocześnie obszarem, który powinien być przez osobę negocjującą sondowany i kontrolowany.

Aspekt emocjonalny. Wynika on z co najmniej dwóch źródeł. Po pierwsze, negocjacje mają prowadzić do osiągnięcia celu - obawa o rezultat może prowadzić do dyskomfortu poprzez napięcie aż do silnego stresu. Po drugie, zachowanie - często celowe - drugiej strony w trakcie prowadzenia rozmów może wywoływać u nas podobne emocje. Napięcie czy stres utrudnia racjonalne myślenie i może obniżyć sprawność negocjatora.

Aspekt racjonalny. Niezależnie od tego jak intensywne są nasze emocje w danym momencie sytuacji negocjacyjnej, proces komunikacji, w którym bierzemy udział można sprowadzić w praktyce do rozgrywki intelektualnej - wymiany argumentów i ustępstw służącej osiągnięciu rezultatu, w którym obie strony są zadowolone z osiągniętych przez siebie celów lub porozumienia co do tego, że przy celach stawianych przez strony osiągnięcie porozumienia nie jest możliwe.

Aspekt proceduralny. W każdej kulturze jest pewien zestaw oczekiwań dotyczących przebiegu negocjacji i zachowań negocjatora. Np. będąc w RPA zauważyłem, że negocjatorzy tamtejsi poświęcają znacznie więcej czasu na początku negocjacji na nawiązywanie rozmowy zanim przejdą do właściwych negocjacji. Również wśród doświadczonych negocjatorów naturalna i oczekiwana jest wymiana

Niezbędnik

Zarządzanie sprzedażą

Psychologia sprzedaży

Sprzedaż w praktyce

Negocjacje

Obsługa klienta

HR w Sprzedaży

Jak spełnić obietnice brandu?

szkolenia
naj
luzmierzu

Praca dla Ciebie »»

Agent Sieci

Źródło: PracaWSprzedazy.pl

DORADCA KLENTA

Źródło: PracaWSprzedazy.pl

Konsultanta ds. Sprzedaży

Reklam - Telemarketera

Źródło: PracaWSprzedazy.pl

Konsultant ds. Obsługi Klienta

Źródło: PracaWSprzedazy.pl

[Zobacz więcej ofert »»](#)

Wydarzenia »»

28-29 stycznia 2010

Negocjacje z wizją. Jak osiągnąć cel negocjacji i wzmocnić partnerstwo z dostawcą?

11 - 12 lutego 2010

Mistrzowska prezentacja. Jak prowadzić prezentację, by oczarować odbiorców?

Publikacje »»



Sprzedawanie bez porażek

Autor: Carl Zaiss,
Thomas Gordon

[»»Kup Teraz««](#)



Sztuka skutecznej sprzedaży

Autor: Zig Ziglar

[»»Kup Teraz««](#)



Emprizi
group

istniejemy od 1998 roku

ustępstw. W tym kontekście zaakceptowanie pierwszej propozycji jest odstępstwem od procedury, co może być zaskakujące lub wręcz podejrzane.

Aspekt organizacyjny. Kupiec, czy sprzedawca jest agentem, reprezentującym interesy nie tyle swoje, co jego pracodawcy. Osobiste interesy czy potrzeby agenta nie są tożsame z interesami czy potrzebami, interesami organizacji, którą tenże agent reprezentuje. W niektórych sytuacjach zamiast dalej negocjować jeden na jeden należy dotrzeć do innych osób w organizacji lepiej predysponowanych do oceny oferty lub negocjować zespołami.

W następnej części zajmiemy się postawami i strategiami.

Robert Grzybek, Partner GM Solutions



Partner strategiczny:



LANGAS GROUP
inspired to grow



... © Copyright 2009 - 2010 SalesNews.pl ...

[Reklama](#)

[O nas](#)

[Polityka prywatności](#)

Start	Wiadomości	Ludzie Sukcesu	Wsparcie Sprzedaży	Z rynku	Newsletter	Kontakt
-----------------------	----------------------------	--------------------------------	------------------------------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------



Newsletter [Wiecej o newsletterze](#)

Strefa sprzedawcy

Negocjacje handlowe cz. 2 – Ludzie, postawy, strategie



Fot.: www.sxc.hu

Zanim zajmiemy się poważniejszymi tematami, pokażmy się o refleksję na temat nas - ludzi i tego jak do negocjacji podchodzimy. Zapewne znacie osoby w waszym otoczeniu, które zawsze płacą tę cenę, jaka jest na metce czy w ogłoszeniu lub przyjmują pierwszą cenę zaproponowaną przez drugą stronę. Nie ma znaczenia, czy sytuacja dotyczy zakupu jagód przy drodze, mebli do sypialni czy oferty dostawcy materiałów biurowych. Z drugiej strony, miewamy takich znajomych, którzy zdają się każdą sytuację handlową traktować jako negocjacyjny poligon.

Jeśli macie podobne obserwacje, to nie jesteście odosobnieni. Dawno dostrzeżono, że ludzie są różni (choć da się ich arbitralnie poszeregować w pewne kategorie) i co za tym idzie zachowują się różnie, także w sytuacjach negocjacji - potencjalnego, czy rzeczywistego konfliktu. Generalnie jesteśmy dość skomplikowani, jednak - bez wchodzenia głęboko w zawilosci psychologicznych teorii osobowości - jednym z wymiarów czy aspektów jakimi się różnimy to dbałość o relacje (typy emocjonalne) i dbałość o rezultat (typy racjonalne).

W pewnym uproszczeniu, dla typów emocjonalnych ważne są dobra atmosfera, harmonia, dobre relacje, pozytywne emocje - tak swoje, jak i ludzi z otoczenia. Dla typów racjonalnych ważne są fakty, rezultat, polemika, racja, wygrana. Już z tej jednej różnicy, tego jednego wymiaru osobowości wynikają różnice w podejściu do sytuacji konfliktu, napięcia jakim są różnice interesów w negocjacjach. Jedni będą dążyć do unikania konfliktu, drudzy wykorzystywać odporność na napięcie dla zmaksymalizowania swoich racji, osiągnięcia celu, czy lepszego wyniku. Innymi słowy, można powiedzieć, że jednym negocjować jest łatwiej, innym trudniej.

Postępując się tym daleko idącym uproszczeniem, teoretycy psychologii konfliktu ukuli model, który bierze pod uwagę natężenia dwóch wymiarów - orientacji na rezultat i orientacji na relacje - i na tej podstawie wyróżnili 5 typowych postaw wobec sytuacji konfliktowej. Te postawy to unikanie, dostosowanie, rywalizowanie/dominacja, kompromis i współpraca. Jeśli byliście na choć jednym szkoleniu z negocjacji na pewno o tym słyszeliście. Dlatego na ten temat nie napiszę ani słowa więcej. Poza tym, że prowadząc szkolenia z różnymi firmami, branżami i typami osobowości wiem, że osoba relacyjna, teoretycznie nie mająca naturalnych predyspozycji, może być bardzo sprawnym, wręcz znakomitym negocjatorem.

Ktoś z was może zapytać: jak to jest możliwe? Otóż, po pierwsze, model jest dalece uproszczony. Po drugie, osobowość mówi jedynie o predyspozycjach, nie determinuje sprawności w tej czy innej dziedzinie. Po drugie, dla sprawności w negocjacji - poza predyspozycjami do radzenia sobie z sytuacją konfliktu, które mogą, ale nie muszą się przydać - potrzebne są: świadomość, doświadczenie i motywacja. Te 3 składniki nie gwarantują sukcesu w każdym przypadku, jednak bez nich trudno dojść do sprawności. Tak czy inaczej, negocjowania nie da się nauczyć poprzez lekturę książek (dotyczy to również lektury tejszej serii artykułów), a jedynie poprzez praktykę oświeconą teorią i wzmocnioną potrzebą (motywacją).

Aż kusi, aby odwołać się do przykładów! No dobrze. Brak świadomości, doświadczenia czy motywacji (także predyspozycji, żeby być precyzyjnym) jest wykorzystywany przez drugą stronę na szereg sposobów. Np. sieci handlowe stosują tzw. OWD („Ogólne Warunki Dostaw” - przyp. autora). Jest to zwykle wielostronicowy dokument precyzujący szereg oczekiwań sieci od dostawców. W mojej ocenie to nie tyle spis pobożnych życzeń, co trick negocjacyjny wykorzystujący brak świadomości, doświadczenia, czy motywacji dostawców. Należy traktować wszystkie te zapisy jako negocjowane, jednak np. nie mający doświadczenia w negocjacjach dostawcy żywności do sieci jeszcze parę ładnych lat temu podpisali OWD bez mrugnienia okiem.

Inny przykład - „My zawsze płacimy faktury w środę”. To prosty zabieg zyskujący dla płatącego zobowiązanie ok. 3 dni statystycznie. Jak? Jeśli grają zgodnie z ogłoszonymi zasadami, płatność wypadająca w czwartek regulują w następującą środę. Zyskują 6 dni kalendarzowych. Jednocześnie płatność wypadająca w środę, płacą w środę (nic nie zyskując). W mojej opinii to bardzo skuteczny chwyt, ale od czasu kiedy koszt pieniądza jest niski (kiedy korzyść wynikająca ze strategii „finansowania zobowiązaniami” jest niska), jest to chwyt zenujący i świadczący o małostkowości.

Skoro zajęliśmy się ludźmi i postawami, czas na strategię. Strategii - jak się okazuje - nie ma wiele, a część z nich pokrywa się ze spostrzeżeniami na temat 5 postaw/stylów.

Wybór strategii, planowanie i przygotowanie mają kapitalne znaczenie, jeśli chodzi o realizację celów negocjacji. Bez nich efekty negocjacji są przypadkowe. Wybór strategii przez negocjatora wynika z odpowiedzi na dwa proste pytania:

- 1) Jak dużą dbałość o osiągnięcie zasadniczych efektów (zasadniczych celów) w negocjacjach wykazuje negocjator?
- 2) Jak dużą dbałość wykazuje o bieżące i przyszłe relacje z drugą stroną (cele relacji)?

Odpowiedzi na powyższe pytania dają w efekcie mieszankę strategicznych sytuacji alternatywnych - cztery typy początkowych strategii: rywalizację, współpracę, ustępstwo i unikanie. Większa koncentracja na osiągnięciu wyniku (zdobyciu kontraktu, wygraniu negocjacji przy małym zainteresowaniu wzajemnymi relacjami lub porozumieniem z drugą stroną, a nawet przy jego braku) prowadzi do strategii rywalizacji. Zwiększenie znaczenia czynnika wzajemnych relacji (budowanie, zachowanie lub poprawa dobrych relacji ze stroną przeciwną) wskazuje na strategię ustępstwa. Jeżeli obydwa aspekty, tzn. wyniki i wzajemne relacje, odgrywają równą rolę, negocjator powinien zastosować strategię współpracy (integracji). Wreszcie, jeśli nie zależy nam na uzyskaniu korzystnego wyniku czy poprawie relacji, najskuteczniejsza jest strategia unikania. Wszystkie wymienione postawy mają określony wpływ na planowanie i przygotowanie negocjacji

Unikanie: strategia braku zaangażowania

Unikanie może służyć wielu celom negocjacji. W gruncie rzeczy jest wiele powodów, dla których negocjatorzy mogą zdecydować się nie negocjować. Po pierwsze, potrafimy zaspokoić swoje potrzeby bez negocjowania. Druga strona nie zamierza dopuścić nas do „interesu” na podstawie zwykłej prośby, albo nasze relacje z innymi są tak kiepskie, że nie oplaca się nawet o to prosić. Po drugie, nie oplaca się tracić czasu i siły na negocjacje (choćbyś mogła się pojawić powody, aby negocjować w takiej sytuacji). Po trzecie, decyzja o podjęciu negocjacji jest ściśle związana z możliwością posunięcia alternatywnych - wyników, które osiągniemy w razie fiaska negocjacji.

Strategie aktywnego zaangażowania: rywalizacja, współpraca i ustępstwo

Rywalizację rozumiemy jako konfrontacyjne targowanie się lub postawę typu wygrana-przegrana, a współpracę jako negocjacje integracyjne typu wygrana-wygrana. Ustępstwo jest tak samo strategią typu wygrana-przegrana jak rywalizacja, ale ma zdecydowanie inną postać - obejmuje nierównowagę wyników, ale odwróconą („ja przegrywam, ty wygrasz”, a nie „ja wygram, ty przegrasz”).

Strategia ustępstw może sprawdzić się wtedy, gdy negocjator uważa, że aspekt wzajemnych relacji ma większe znaczenie niż aspekt wyników. Innymi słowy, negocjator chce, aby druga strona wygrała, była zadowolona lub nie chce zaostrzać wzajemnych relacji przez usilne dążenie do osiągnięcia konkretnego celu. Strategia ta jest często wykorzystywana wtedy, gdy nadrzędnym celem wymiany argumentów jest zbudowanie lub wzmocnienie relacji (lub drugiej strony), a negocjator jest skłonny wyrzec się upragnionego wyniku.

Niezbędnik

- Zarządzanie sprzedażą
- Psychologia sprzedaży
- Sprzedaż w praktyce
- Negocjacje
- Obsługa klienta
- HR w Sprzedaży

Motywowanie
nie działa!

na szkolenia
wazimierzu

Praca dla Ciebie » »

- Kierownik ds. sprzedaży i marketingu
Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)
- Zastępca Kierownika Sklepu
Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)
- Account Manager
Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)
- Starszy Przedstawiciel Handlowy ds. Kluczowych Klientów
Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)

[Zobacz więcej ofert » »](#)

Wydarzenia » »

28-29 stycznia 2010
Negocjacje z wizją. Jak osiągnąć cel negocjacji i wzmocnić partnerstwo z dostawcą?

11 - 12 lutego 2010
Mistrzowska prezentacja. Jak prowadzić prezentację, by oczarować odbiorców?

Publikacje » »



Alchemia sprzedaży

Autor: Konrad Pankiewicz

[»Kup Teraz«](#)



Sprzedawanie bez porażek

Autor: Carl Zaiss, Thomas Gordon

[»Kup Teraz«](#)



Strategia ustępstw może się również okazać konieczna, gdy negocjator oczekuje rozwoju relacji po jednej sesji negocjacji. Chodzi o to, że jeśli tym razem „ja przegram, a ty wygrasz”, to w całej serii negocjacji bilans przegranych-wygranych okaże się zrównoważony.

Każda z tych strategii ma zalety, ale również i wady, jeśli stosowana jest na ślepo, bezmyślnie lub mało elastycznie. Strategie konfrontacyjne tworzą schematy typu „my-oni” lub „wyższość-niższość”, które często prowadzą do wypaczenia oceny udziału i wkładu drugiej strony oraz zniekształcenia percepcji wartości, potrzeb i postaw drugiej strony.

Strategie integracyjne mogą także rodzić kłopoty, jeśli stosuje się je na ślepo lub wyłącznie. Jeśli negocjator posługuje się strategią współpracy bez uwzględnienia zachowania innych, to druga strona może manipulować partnerem i wykorzystać go oraz nadużyć jego dobrej woli. Nadmierna integracja może prowadzić negocjatorów do zatracenia odpowiedzialności wobec swego „zaplecza” (mocodawców) na rzecz prowadzenia negocjacji dla własnego dobra. Na przykład negocjatorzy prezentujący agresywną postawę typu „damy sobie z tym radę” mogą zaproponować rozwiązanie, którego nie przyjmie ich „zaplecze” (np. firma, w której imieniu działają).

Strategie ustępstw mają również pewne minusy. Mogą prowadzić do postawy ciągłej rezygnacji w imię uszczęśliwienia drugiej strony lub uniknięcia potyczki. Taki schemat postępowania przekształca się w trudny do przełamania precedens. Może również wywoływać w drugiej stronie złudne poczucie komfortu w związku z „harmonijnymi” relacjami, co w końcu prowadzi do całkowitego ignorowania korzyści związanych z istotą sprawy. Nierównowaga będzie stopniowo zanikała, ale dążenia do jej przywrócenia mogą się spotkać ze zdziwieniem i rozżaleniem.

Należy również pamiętać o tym, że strategie te opisujemy w czystej, jednorodnej formie, nie uwzględniając całej gamy spraw i czynników wpływających na rzeczywistą ewolucję większości strategii negocjacji.

W następnej części zajmiemy się typami negocjacji i zasadami negocjacji pozycyjnych.

Robert Grzybek, Partner GM Solutions

 Poleć
 Drukuj

Partner strategiczny:



... © Copyright 2009 - 2010 SalesNews.pl ...

[Reklama](#)

[O nas](#)

[Polityka prywatności](#)



Newsletter [Wiecej o newsletterze](#)

Strefa sprzedawcy

Negocjacje handlowe cz. 3 - Przeciaganie liny, czyli negocjacje pozycyjne

W poprzedniej części posługując się przykładami celowo dokonałem pewnego uproszczenia. Zależało mi na uświadomieniu mniej doświadczonym sprzedawcom, że można, wręcz należy negocjować to co napisane w „regulaminie” lub podane jako „obowiązująca zasada” (to, na ile druga strona będzie otwarta na takie negocjacje to inna historia, do której wrócimy w następnych odcinkach). Stosowanie przez kupców „Ogólnych Warunków Dostaw” czy zasad typu „my płacimy zobowiązania w środy” jest nie tylko przejawem znajomości metod negocjowania, takich jak budowanie pozycji negocjacyjnej czy stosowanie taktyki zwanej zasadą legitymizacji. Za tego typu dokumentami i zasadami kryje się często **realna potrzeba**, np. uregulowania kwestii logistyki dostaw, czy wystandardyzowania kontaktów między reprezentantami dostawców i klienta.

Upřednio ustaliliśmy, że do negocjacji dochodzi jeśli między stronami, poza pewnym napięciem wynikającym z różnic interesów, istnieje współzależność - obie strony w jakimś - często różnym - stopniu potrzebują tego, co do zaferowania ma druga strona. Inaczej mówiąc, strony siadają do stołu, jeśli postrzegają, iż w efekcie mogą w jakimś stopniu wzajemnie spełnić pewne swoje potrzeby. Np. potrzebą sieci detalicznej może być:

- pozyskanie sezonowego produktu w wyjątkowo atrakcyjnej cenie
- pozyskanie produktu, który dynamicznie rośnie u konkurentów
- znalezienie producenta marki własnej, który przy niskiej cenie jednocześnie zapewni wystarczającą jakość produktu i wysoką jakość obsługi logistycznej
- pozyskanie dostawcy atrakcyjnego produktu do akcji marketingowych sieci budujących jej wizerunek.

Potrzeb tych można by wymieniać wiele. Wszystkie można w uproszczeniu sprawdzić do: zwiększenia przychodów (ze sprzedaży całego asortymentu oraz usług dodatkowych) i obniżenia kosztów (w tym uzyskania jak najlepszej ceny na fakturze). Potrzeby dostawców sieci można podobnie sprawdzić do: zwiększenia przychodów ze sprzedaży własnych towarów (w tym utrzymania cen) i kontrolowania kosztów (w tym kosztów dystrybucji, promocji czy usług dodatkowych). Jak widać gołym okiem, nawet jeśli dostawca ma do zaferowania coś, co zaspokaja którąś ze szczegółowych potrzeb sieci pozostaną obszary stałego konfliktu interesów, w szczególności cena.

W sytuacji zdominowanej przez konflikt interesów, gdzie obszar „wspólny” jest ograniczony, strony nie mają wyboru - będą ograniczać zaufanie i dbać o własne interesy, przywiązując mniejszą wagę do interesów partnera negocjacji. W dodatku, strona, która będzie mieć subiektywnie większą siłę (źródła siły w negocjacjach, to temat na odrębny artykuł) będzie poruszać się między strategiami rywalizacji i unikania. Z kolei druga strona, mająca poczucie mniejszej siły będzie poruszać się między strategiami ustępowania i unikania.

Przykład strategii negocjowania w praktyce. Dostawca produktów z niszowej lub kurczącej się kategorii wobec dużego gracza w dystrybucji może ustępować (np. w negocjacjach rocznych dając co rok coraz więcej) lub unikać (np. partycypowania w otwarciach nowych placówek, czy innych inicjatywach marketingowych). Kupiec, nie mając specjalnych korzyści z kategorii znajdującej się na etapie stagnacji lub kurczenia może jedynie próbować ją „doić” - uzyskać jak najlepszą cenę od „słabych” dostawców - nawet jeśli wypadną za jakiś czas, to perspektywy całego asortymentu strata nie duża. Jednocześnie powinien unikać kontaktów z dostawcą w trakcie roku, szczególnie gdy jest to z inicjatywy dostawcy. Tak jak powinien unikać rozmów o wprowadzeniu do sieci nowych produktów dostawcy wysyłając jednocześnie sygnał ewentualnego zainteresowania jeśli warunki współpracy znacząco się poprawią.

Żeby mogło dojść do sytuacji, w której stosowana byłaby negocjacyjna strategia współpracy powinny zostać spełnione dwa istotne warunki:

- obszar wspólnych interesów stron powinien być znaczący i subiektywnie większy niż rozłączne interesy indywidualne
- siła negocjacyjna stron powinna być porównywalna.

Realizacja pierwszego warunku uzasadnia podjęcie ryzyka otwarcia (części) kart i rozpoczęcia negocjacji problemowych, spopularyzowanych w literaturze pod nazwą „win-win”. Zaistnienie drugiego warunku obniża pokusę jednej ze stron do przejścia w tryb rywalizacji po zapoznaniu się z paroma kluczowymi sekretami drugiej.

Przykładem sytuacji opisanej powyżej jest początkowy etap starań Polski i Ukrainy o organizację EURO 2012. Obie strony były silnie współzależne i miały znaczący obszar wspólnych interesów. Do momentu kryzysu na Ukrainie siła zarówno Polski jak i Ukrainy w oczach FIFA była podobna. W takiej sytuacji rywalizacja w rozmowach między stroną polską i ukraińską nie miałaby sensu.

W odniesieniu do czterech strategii negocjacyjnych możemy mówić o dwóch podstawowych typach negocjacji: negocjacjach pozycyjnych i negocjacjach problemowych. Wybór typu oznacza wybór pewnych zachowań, „trybu” prowadzenia rozmów. Do realizacji strategii współpracy służy typ negocjacji problemowych. W przypadku pozostałych 3 strategii zastosowanie mają negocjacje pozycyjne.

Negocjacje pozycyjne - to negocjacje, w których strony rywalizują ze sobą o podział określonej wartości. Kluczowe pytanie w negocjacjach pozycyjnych brzmi: „Kto wywalczy dla siebie najwięcej?”. Wygląda to trochę jak przeciąganie liny albo koldry lub pierzyny - jeśli więcej przeciągnę na swoją stronę to będzie mi ciepło (i nie obchodzi mnie, że drugiej będzie zimno). W negocjacjach pozycyjnych zysk jednej strony oznacza mniejszy zysk (stratę) dla drugiej. Zwane bywają też negocjacjami o sumie zerowej, negocjacjami dystrybucyjnymi (*distributive negotiations*) lub pozycyjnym targowaniem (*positional bargaining*).

Negocjacje problemowe - to negocjacje, w których strony współpracują, by osiągnąć jak największą korzyść, dochodząc do porozumienia co do wspólnego interesu. Jednocześnie, oprócz kreowania wartości strony negocjują co do sposobu jej podziału. Częstą metaforą w opisie negocjacji tego typu jest powiększanie ciasta (tortu). O ile w negocjacjach pozycyjnych dzielimy tort taki jaki jest, to w problemowych zwiększamy istniejący lub tworzymy nowy tort. Jeśli jest nam zimno zastanawiamy się jak rozwiązać problem ciepła np. przez inwestycję w sprawniejszy system ogrzewania. Negocjacje problemowe są też czasem nazywane negocjacjami integracyjnymi (*integrative negotiations*).

Niewiele z negocjacji, jakie prowadzimy, są czysto pozycyjne. Podobnie ma się z negocjacjami problemowymi, przy czym te w ogóle zdarzają się rzadziej. Mamy zwykle do czynienia z sytuacjami mieszаныmi gdzie elementy dystrybucyjne dominują - w końcu każda strona dba o zabezpieczenie swoich „wypląt” - jednak możliwe są obszary synergii i stworzenia wspólnej wartości.

O co chodzi w negocjacjach pozycyjnych

W negocjacjach pozycyjnych chodzi o to, kto wywalczy dla siebie najwięcej. Klasyczne przykłady to:

- Zakup darów lasu od przydrożnego sprzedawcy - sprzedawca i kupujący nie znają się. Nie ma między nimi żadnej relacji; liczy się tylko cena i każda strona targuje się, by zrobić jak najlepszy interes. Każdy zysk dla jednej strony to strata dla drugiej.

- Negocjacje płacowe między właścicielem firmy i pracownikiem (np. menedżerem). Właściciel firmy wie, że każde ustępstwo na rzecz pracownika obciąża jego własną kieszeń a brak ustępstw pozwala zaoszczędzić i utrzymać większy zysk.

W negocjacjach czysto pozycyjnych wartość, o jaką toczy się gra, jest z góry ustalona, a celem każdej strony jest wywalczenie dla siebie jak największej jej części. Celem sprzedawcy jest wynegocjowanie najwyższej możliwej ceny, a celem kupującego - najniższej.

Niezbędnik

- Zarządzanie sprzedażą
- Psychologia sprzedaży
- Sprzedaż w praktyce

Negocjacje

- Obsługa klienta
- HR w Sprzedaży



Praca dla Ciebie

Specjalista Marketingu Handlowego ds. Kluczowych Klientów

Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)

Zastępca Kierownika Sklepu

Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)

Specjalista ds. Handlowych / Obsługi Klienta

Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)

AUTORYZOWANYCH DORADCÓW BIZNESOWYCH

Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)

[Zobacz więcej ofert »»](#)

Wydarzenia

28-29 stycznia 2010

Negocjacje z wizją. Jak osiągnąć cel negocjacji i wzmocnić partnerstwo z dostawcą?

11 - 12 lutego 2010

Mistrzowska prezentacja. Jak prowadzić prezentację, by oczarować odbiorców?

Publikacje



Co minucie rodzi się klient

Autor: Joe Vitale

[»Kup Teraz«](#)



Negocjacje. Co dobry negocjator wie, robi i mówi

Autor: Nic Peeling

[»Kup Teraz«](#)



Jedna złotówka więcej dla mnie to złotówka mniej dla ciebie. Sprzedawca i kupujący rywalizują więc o to, aby jak najwięcej wywalczyć dla siebie. Jak w przeciągnięciu liny.

W „czystym” przeciągnięciu liny wzajemne relacje i reputacja nie mają wielkiego znaczenia: negocjatorzy nie zamierzają wartości transakcji w jakikolwiek sposób łączyć z wartością relacji zawiązanymi z drugą stroną.

W negocjacjach tego typu bardzo ważną rolę odgrywa informacja. Im mniej druga strona wie o twoich słabościach i prawdziwych zamiarach, a im więcej jest świadoma twoich umiejętności w targowaniu się - tym lepiej dla ciebie.

By osiągnąć sukces w negocjacjach pozycyjnych, warto pamiętać, że:

- Złożenie pierwszej propozycji nazywa się kotwiczeniem. Taka pierwsza propozycja nie musi, ale może się stać silnym psychologicznym punktem zaczepienia. Następne propozycje i ustępstwa odnoszą się właśnie do tej kotwicy. Ponieważ badania wykazują, że wynik negocjacji często okazuje się skorelowany z pierwszą propozycją ważne by rozpocząć negocjacyjny taniec startując z właściwego punktu na parkiecie. To dlatego zdarza się, że przed negocjacjami rocznymi z centrali sieci dystrybucyjnej wysyłany jest list ze sformułowanym oczekiwaniem dodatkowego upustu i zawołaną groźbą dla dostawców, którzy się nie dostosują. To po prostu próba kotwiczenia nadchodzących negocjacji rocznych.

- Karty przy orderach - nie należy ujawniać istotnych informacji o swojej sytuacji - dlaczego chcemy zawrzeć transakcję, co nas naprawdę interesuje, jakie ograniczenia czy kłopoty ma nasza firma, jaki rezultat byłby optymalny itd. Nie należy zdradzać też tego, w jakiej sytuacji będziemy musieli odejść od stołu. Dobrze jest jednak poinformować drugą stronę, że jeśli transakcja się nie powiedzie, mamy inne, dobre alternatywy. Nie zawsze jest to jednak łatwe. Np. dostawca infrastruktury GSM ma w Polsce do czynienia z kilkoma operatorami. W dodatku ludzie z branży znają innych ludzi z branży - pracownik jednego operatora mógł wcześniej pracować u pozostałych dwóch operatorów.

- Informacja o drugiej stronie źródłem siły. Należy zdobyć jak najwięcej informacji o sytuacji i preferencjach drugiej strony - dlaczego chce zawrzeć tę transakcję, co tak naprawdę ją interesuje, jakie ma ograniczenia i preferencje wyboru spośród różnych możliwości, jakie jest jej alternatywa. Informacje zdobywamy przed negocjacjami, w trakcie przerw (jeśli są) oraz z obserwacji zachowań (mowa ciała, intonacja, treść) drugiej strony w trakcie rozmów. Należy nie tylko zbierać ale wykorzystać informacje - to, co wiemy o drugiej stronie, formułując pierwszą ofertę lub żądanie.

- Uwaga na ambicje. Świat należy do odważnych jednak w naszym kręgu kulturowym zachłanność nie popłaca w negocjacjach. Przestrzelenie na etapie kotwiczenia może skłonić drugą stronę do odstąpienia od przysłowiowego stołu. Ryzykujemy tym utratę możliwości sfinalizowania transakcji. Z drugiej strony, nie musi się to skończyć aż tak źle - wytrawny negocjator po drugiej stronie stołu albo wyśmieje naszą propozycję i poprosi o „poważną propozycję”, albo przełoży kotwicę - zaproponuje równie odważną kontrpropozycję.

W następnej części zajmiemy się źródłami siły w negocjacjach.

Robert Grzybek, Partner GM Solutions
www.gmsolutions.pl

 Poleć
 Drukuj

Partner strategiczny:



... © Copyright 2009 - 2010 SalesNews.pl ...

Reklama

O nas

Polityka prywatności



Newsletter [Wiecej o newsletterze](#)

Wpisz adres e-mail...

Strefa sprzedawcy

Negocjacje handlowe cz. 4 – Siła w negocjacjach – gra pozorów, czy obiektywna rzeczywistość

Wielu z nas zapewne przypomina sobie sytuację, kiedy łatwo udało nam się nakłonić drugą stronę do dużych, być może nawet zaskakujących dużych ustępstw. Zapewne też zdarzyło się nam mieć poczucie słabości w sytuacji negocjacyjnej co wpłynęło na nasze daleko idące ustępstwa wobec drugiej strony. To na ile pewnie czujemy się w negocjacjach, na ile łatwo przychodzi nam je prowadzić, na ile ambitne cele sobie stawiamy zależy w dużej mierze od naszej siły negocjacyjnej a w zasadzie od **percepcji** własnej siły negocjacyjnej wobec siły partnera z drugiej strony stołu.

Pewną ekstremalną sytuacją jest dominacja - jedna strona ma siłę a druga nie. Dominacja w czystej postaci oznacza relację „pan - sługa”, „ja ci każę a ty rób” - mało tu miejsca na negocjacje. Czasami trudno jest negocjować nawet jeśli nie ma typowej sytuacji dominacji - przykładem może być robienie zakupów spożywczych w sklepie, czy zakup leków w osiedlowej aptece. Za to, że nie negocjujemy odpowiadającą głównym strukturą i czynnikami społeczno-kulturowe. Sklepy, czy apteki nie są przygotowane na negocjowanie rabatów z każdym klientem tak, jak telekomunikacja nie negocjuje cen rozmów z indywidualnymi odbiorcami, czy banki opłat za prowadzenie kont zwykłych klientów indywidualnych. Masowe transakcje oraz systemy automatyzujące proces rejestrowania transakcji (kasy fiskalne, systemy komputerowe, itp.) utrudniają indywidualne podchodzenie do masowego klienta. Z drugiej strony pewnych rzeczy się nie robi bo nie warto (kupując lek za 12.99 zł może „ugrać?”) albo nie wypada.

Sytuacja dominacji jest wygodna dla strony posiadającej obiektywną przewagę. Mając dominującą pozycję nie musimy wysilać się, mozolnie przygotowywać argumenty by następnie prowadzić intelektualną rozgrywkę negocjacyjną - wykorzystujemy sytuację siły i zmuszamy drugą stronę do zaakceptowania naszej wersji wydarzeń. Często bycie w sytuacji przewagi potrafi uspić czujność zawodowych negocjatorów. Szkoląc pewną grupę kupców z wielko-powierzchniowej sieci detalicznej zostałem poproszony przez ich szefa o zwrócenie uwagi podczas szkolenia na ważny jego zdaniem aspekt przygotowania się do rozmów z dostawcami. W jego mniemaniu kupcy nadużywali swojej przewagi, a raczej przekonania o powszechności percepcji dostawców, że to sieć jest stroną po której jest siła i w związku z tym przygotowywali się po łebkach, w ostatniej chwili przed spotkaniem. Z drugiej strony, ci sami kupcy zapytani w trakcie szkolenia o to, co im przeskadza w ich pracy, wskazywali na „monopolistyczną pozycję niektórych dostawców”.

W pewnych sytuacjach siła wynika z przesłanek obiektywnych. Wiele firm, jeśli nie każda, chciałoby być w sytuacji monopolisty narzucającego ceny a także inne parametry swoich towarów czy usług. Monopol w czystej postaci zdarza się coraz rzadziej, jednak jest sporo przykładów sytuacji bliskich monopolowi, by wymienić tylko trzy:

- organizacja OPEC, której celem i jest kontrolowanie światowego wydobycia ropy, poziomu cen i opłat eksploatacyjnych
- Rosja, której celem jest kontrola dostaw gazu do krajów Europy
- firmy farmaceutyczne posiadające leki etyczne (tzw. RX-y), które są chronione patentem, dla których nie ma tzw. generycznych zamienników.

W zbliżonej do monopolistów sytuacji są liderzy rynkowi z dominującym udziałem rynkowym - dla przykładu Nestle (płatki śniadaniowe) i Wrigley w Polsce czy Coca-Cola w Republice Południowej Afryki (Pepsi praktycznie tam nie istnieje) lub Microsoft na świecie (w zakresie systemów operacyjnych i pakietów biurowych). Podobnie jest z uczestnikami tzw. oligopolu - rynków, na których jest tylko kilku silnych graczy, którzy nie rywalizują ceną (przykład: operatorzy GSM w Polsce).

Warto pamiętać, że sytuacja przewagi ma charakter dynamiczny i należy poddawać w wątpliwość swoje przekonania na temat rozkładu sił regularnie analizując sytuację rynkową własną oraz swoich kontrahentów. Rynki są dynamiczne i istnieje szereg przykładów wzlotów i upadków graczy rynkowych. Wzlotów doświadczyły na przykład firma Apple (dzięki iPodowi), czy rodzima marka napojów energetycznych Tiger, która z czasem pokonała Red Bulla - twórcę rynku energetyków w Polsce. Pewna sieć detaliczna, która po latach ekspansji i agresywnego odcinania kuponów w negocjacjach z dostawcami „skurczyła się” w wyniku sprzedaży części sklepów i boleśnie odczuła osłabienie swojej pozycji w kolejnych negocjacjach rocznych ze swoimi kontrahentami. Nawet monopol OPEC może się rozplynąć w sytuacji pojawienia się sensownej alternatywy dla ropy naftowej.

Pomiędzy dominacją i zależnością istnieje całe spektrum sytuacji, w których obie strony są autonomiczne i współzależne - mają sobie coś do zaferowania, pomimo różnic niektórych interesów czy różnicy zdań. W takich sytuacjach niejednokrotnie nietłumione jest o rzetelną ocenę obiektywnych źródeł siły. Szczególnego znaczenia nabiera wtedy percepcja sytuacji przez negocjatorów reprezentujących strony. Percepcja taka buduje się po części z dostępnych informacji, po części z wyobrażeń, „legend i mitów” a po części z zachowań samych negocjatorów.

Percepcja wpływa na przekonania, a one są o tyle ważne, że kształtują nasze zachowanie. Dla przykładu - negocjator idący na rozmowy z przekonaniem, że siła leży po drugiej stronie będzie się zachowywał zgodnie z tym przekonaniem (będzie bardziej uległy), nawet jeśli faktyczna sytuacja jest inna. Z kolei negocjator z pewnością grąjacy silniejszego niż jest w rzeczywistości może wpłynąć na percepcję sytuacji przez przeciwnika i w ten sposób - tworząc pozory siły - obniżyć jego ambicje czy oczekiwania. Ta plastyczność percepcji powoduje, że negocjatorzy chętnie „zaczarowują” rzeczywistość stosując różne metody manipulacyjne, aby wpłynąć na drugą stronę. Ponieważ często trudno o fakty i obiektywną ocenę sytuacji a obie strony mogą stosować te metody mamy w negocjacjach do czynienia ze swoistą grą pozorów - obie strony niczym aktorzy coś udają.

Przykład wpływu przekonania na zachowanie. Częstym przekonaniem dostawców jest, że siła jest głównie po stronie kupca (tam gdzie są pieniądze) i że najważniejsza dla niego w naszej ofercie jest cena. Dlatego niektórzy dostawcy zbyt wiele wagi przywiązują do tego, by móc zaoferować dobrą cenę, zbliżyć się do oczekiwań klienta. W istocie oczekiwania eskalowane co roku będą dalej eskalowane w następnych latach, a przecież kupcom poza ceną zależy również na innych czynnikach. Takie przykładowe czynniki to:

- Przekonanie kupującego, że dostaje najlepszą ofertę
- Jakość produktu lub usługi
- Proponowane warunki i system dostaw
- Doświadczenie w dostarczaniu produktów bądź w obsłudze klientów
- Gwarancja i stopień odpowiedzialności przyjmowanych za działalność
- Prawo do zwrotu towaru
- Budowanie partnerstwa między przedsiębiorstwami
- Kredyt czy warunki płatności
- Personel dostawcy
- Szacunek dla klienta
- Pewność
- Niezawodność, itd.

Zanim zaczniemy ponownie koncentrować się głównie na cenie, warto wziąć pod uwagę inne aspekty oferty i kompleksowe potrzeby kupującego. Dla przykładu, jeśli kupiec poszukuje przeźroczystego kleju dla swojego procesu produkcyjnego, co z tego, że dam mu tańszy, jeśli będzie żółtawy? Jeśli kupiec detaliczny może na półce położyć towar z 20% upustem, którego zapas zrotuje się w miesiącu 5 razy lub towar z 60% upustem, którego zapas sprzeda się w 2 miesiące - co wybierze?

Jest wiele źródeł siły w negocjacjach, z czego najważniejsze to:

- Niezbędnik**
- Zarządzanie sprzedażą
 - Psychologia sprzedaży
 - Sprzedaż w praktyce
 - Negocjacje
 - Obsługa klienta
 - HR w Sprzedaży



Praca dla Ciebie

- Agent Sieci**
Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)
- Przedstawiciel Handlowy**
Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)
- SPECJALISTA DS. E - COMMERCE**
Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)
- Przedstawiciel Handlowy**
Źródło: [PracaWSprzedazy.pl](#)

[Zobacz więcej ofert >>](#)

Wydarzenia

28-29 stycznia 2010
Negocjacje z wizją. Jak osiągnąć cel negocjacji i wzmocnić partnerstwo z dostawcą?

11 - 12 lutego 2010
Mistrzowska prezentacja. Jak prowadzić prezentację, by oczarować odbiorców?

Publikacje



Sztuka skutecznej sprzedaży

Autor: Zig Ziglar

[>>Kup Teraz<<](#)



Co minutę rodzi się klient

Autor: Joe Vitale

[>>Kup Teraz<<](#)



Czas. Jego brak jest poważnym ogranicznikiem a cierpliwość jest źródłem siły. Inaczej mówiąc, jeśli ci się spieszy a druga strona to odczyta, wyciśnie z ciebie więcej niż gdybyś mógł pozwolić sobie na cierpliwość. Do pewnego momentu strona może „grać” cierpliwą. Jednak często w negocjacjach istnieje jakiś nieprzekraczalny termin dla jednej lub obu ze stron i gra na czas przestaje mieć sens. Dobrym przykładem konsekwencji ograniczenia czasowego mogą być igrzyska olimpijskie w Pekinie, których budżet był znacząco przekroczony, jednak nie było wyjścia - trzeba było zaakceptować wyższe koszty np. związane z budową infrastruktury, ponieważ nie można było przesunąć daty rozpoczęcia igrzysk.

Informacja. Wiedza na temat drugiej strony jest kolejnym potężnym źródłem siły w negocjacjach pozycyjnych. Wynika z niej zasada, aby zebrać i dobrze zanalizować dane na etapie przygotowania oraz ta, która mówi, że należy wykorzystywać informacje o drugiej stronie unikając ujawniania informacji o swojej sytuacji. Trudno jest na dłuższą metę pozorować, że wie się dużo o słabych punktach drugiej strony jeśli nie dysponujemy faktami, informacją. Z kolei zbieranie szczegółowych danych na temat różnych dostawców podobnych produktów stanowi podwaliny metody zwanej *Fact Based Negotiations*.

Doświadczenie negocjatorów. Negocjator o dużym doświadczeniu będzie miał przewagę nad niedoświadczonym negocjatorem potencjalnie popełniającym dużą ilość błędów. Ważne jest rozwijanie kompetencji, szkolenie osób prowadzących negocjacje, ponieważ efekt negocjacji zależy często od tego, która strona popełni mniej błędów. Wprawdzie w negocjacjach między relacje odgrywają rolę, szczególnie gdy relacja ma charakter trwały a dostawca jest ważny, jeśli nie strategiczny, jednak pokusa testowania nowicjusza jest duża. Kupcy zresztą są szkoleni, aby w sytuacji negocjacji (szczególnie gdy mają małą wiedzę, mało informacji o dostawcy i jego konkurentach) testować granice, czyli formułować agresywne, często abstrakcyjne żądania i patrzeć jak reaguje na to druga strona.

Waga. Inaczej to, jak bardzo mi zależy. Może być tożsama z alternatywą, ale nie musi - np. może nam zależeć nie z powodu braku alternatyw a z powodów ideologicznych, czy politycznych. Jeżeli druga strona wie albo orientuje się po naszym zachowaniu, że bardzo nam zależy, usztywni się w swojej pozycji.

Alternatywa, czyli w nomenklaturze harwardzkiej szkoły negocjacyjnej tzw. BATNA (*Best Alternative To Negotiated Agreement*). Inaczej mówiąc, jeśli masz dobrą alternatywę dla negocjowanego kontraktu, możesz sobie pozwolić na ryzyko i większe usztywnienie. Posiadanie alternatyw jest źródłem siły. Brak innych, alternatywnych opcji może stanowić o słabości. Np. sprzedawca typu „myśliwy”, czyli taki, który poluje na nowych klientów może łatwo zaryzykować w rozmowie z klientem, ponieważ w jego miejsce może poszukać kilku innych. Sprzedawca typu „farmer” czyli dopieszczający grupę stałych klientów może nie mieć dobrej alternatywy dla utraty kontraktu z klientem. Dostawca infrastruktury GSM pracujący przez półtora roku nad kontraktem dla jednego z polskich operatorów GSM w sytuacji, gdy pozostali operatorzy wybrali podobne rozwiązanie od konkurencji, nie ma innego wyjścia jak dogadać się z klientem nawet kosztem znaczących ustępstw.

BATNA jest dynamiczna. Przedstawiciel farmaceutyczny mający w obsłudze 150 aptek w cyklu dwutygodniowym, który dostaje na zadanie premie sprzedaż 50-ciu pakietów promocyjnych będzie się czuł komfortowo w pierwszym tygodniu. Jednak jeśli sprzeda tylko 10 pakietów do ostatnich dwóch dni cyklu jego BATNA osłabnie. Mając 25 pakietów sprzedanych w ostatnich 2 dniach miesiąca nie będzie miał innych alternatyw jak sprzedać o pakiecie do prawie każdej odwiedzonej apteki, chyba, że pogodzi się z brakiem premii.

Oczywiście możemy udawać (blefować), że mamy silną alternatywę, że nam nie zależy czy też że mamy czas. Jednak blef może być łatwo wykryty. Tak czy inaczej, jeśli chodzi o BATNĘ niektórzy praktycy skłaniają się ku rekomendacji, żeby mówić o alternatywach gdy są silne, a zamilczeć, gdy nie ma się czym chwalić.

Warto pamiętać, że:

- dobrym źródłem siły jest obiektywna przewaga rynkowa, choć z tego komfortu korzysta niewiele
- warto budować siłę na informacji - znajomości faktów
- siła często jest relatywna a negocjacje to gra pozorów
- siła w negocjacjach jest pojęciem dynamicznym może zmieniać się w ich trakcie.

W następnej części zajmiemy się dylematami negocjatorów.

Robert Grzybek, Partner GM Solutions
www.gmsolutions.pl

 Polec
 Drukuj

Partner strategiczny:

PRACAWSPRZEDAZY.PL
OTWARTE

IR|News
WWW.IRNEWS.PL

GazetaPraca.pl

International Trade Agency Network
International Trade Agency Network

naHazimierzu
szkolenia

SZKOŁA ZARZĄDZANIA SPRZEDAŻĄ

exporter
odwert export system

... © Copyright 2009 - 2010 SalesNews.pl ...

Reklama

O nas

Polityka prywatności

SZYBKA I PROSTA DROGA DO PERFEKCI W MARKETINGU!

Newsletter [Więcej o newsletterze](#)
 Wpisz adres e-mail...

Strefa sprzedawcy

Negocjacje handlowe cz. 5 - Odmienne stany świadomości, czyli dylematy negocjatora

Dla jednych to może zabrzmieć odważnie, dla innych to może być truizmem: negocjator to człowiek, nawet jeśli jest to kupiec. Negocjator, nawet jeśli w sytuacjach zawodowych zachowuje się profesjonalnie i niczym robot sprawnie żongluje argumentami czy zmiennymi negocyjnymi, posiada rozmaite potrzeby. Kupiec również potrzebuje wyniku, akceptacji szefa i środowiska, szacunku dostawców, szczególnie tych ważnych. Negocjator nie zawsze ma czas dobrze się przygotować. Nie zawsze ma komfort dostępu do informacji. Czasami napadnie go len. Tak czy inaczej potrzebuje informacji zwrotnej, czy idzie mu dobrze, czy nie. Potrzebuje satysfakcji.

Jak lubię powtarzać na szkoleniach, jedyną sytuacją, w której poznasz dokładną sytuację obu negocjujących stron, są warsztaty negocjacyjne. Osoby odgrywające role kupców i sprzedawców mogą się wymienić swoimi arkuszami negocyjnymi, swoimi rolami do odegrania, notatkami, poczynionymi założeniami. W tzw. „realu” jest to praktycznie niemożliwe. Skoro w rzeczywistości nie możemy poznać całego kontekstu odbywającej się negocjacyjnej potyczki to skąd wiadomo, że powinniśmy w negocjacjach czuć się usatysfakcjonowani? Cóż, pozostaje odniesienie się do danych jednej strony: naszych celów, aspiracji, czy wartości brzegowych, które powstały na podstawie celów, jakie mamy do osiągnięcia w dłuższym okresie oraz najlepszej wiedzy na temat naszej sytuacji oraz sytuacji naszego negocjacyjnego przeciwnika.

Jeżeli negocjacje zakończyły się w dopuszczalnych ramach określonych na etapie planowania i przygotowania, to możemy się czuć usatysfakcjonowani. Dodatkowo możemy wziąć pod uwagę komentarze i sygnały niewerbalne drugiej strony - jeśli również ona wydaje się usatysfakcjonowana, to negocjacje przyniosły najlepszy możliwy rezultat: negocjujący w wyniku rozmów, ustępstw, być może rozwiązywania problemów dorobili się rozwiązania satysfakcjonującego obie strony. Jednak jeśli pamiętamy, że negocjacje to gra pozorów, to czy nie rodzi się w nas czasem niepokój, że poszło za łatwo? Albo że można było więcej uzyskać?

Wątpliwość opisana powyżej ma swoją nazwę w literaturze na temat negocjacji. Pojawiające się po zakończeniu transakcji dręczące przeświadczenie, że można było uzyskać lepszy wynik to przekleństwo negocjatora (*winner's curse*). Niektórzy kupcy i sprzedawcy nie poświęcają specjalnie wiele czasu i wysiłku na przesadne analizowanie działań i ich rezultatów, czy zamartwienie się. Niektóre osoby są bardziej refleksyjne. Poza analizowaniem wyniku zastanawiają się także przed i w trakcie negocjacji nad podjęciem pewnych decyzji. Te decyzje są do podjęcia, niezależnie czy negocjator ma większe, czy mniejsze skłonności do refleksji.

Na przykładzie odkrywania informacji przez negocjatora jawi się pewien paradoks: z jednej strony potrzebuje ją odkrywać, żeby się dogadać, z drugiej obawia się, aby na tym nie stracić. Sytuacja taka prowadzi do szeregu rozterek czy też tak zwanych dylematów negocjatora.

Jednym z nich jest **dylemat szczerości**. Negocjatorzy stoją przed dylematem ujawniania prawdy przed drugą stroną. Ile prawdy „położyć na stole”? Z jednej strony przekazanie drugiej stronie całej prawdy o swoim stanowisku może dać jej przewagę, ale z drugiej nieuwjawienie nawet części prawdy o swoich potrzebach nie prowadzi negocjacji do przodu - nie zbliżymy się do ich zaspokojenia.

Drugim jest **dylemat zaufania**. Dotyczy on tego, jak bardzo wierzyć w słowa przekazywane przez stronę przeciwną. Jeśli wierzysz we wszystko, co słyszysz, partner zyskuje przewagę. Odrzucanie zaś wszystkiego utrudnia osiągnięcie porozumienia. To, na ile ufać drugiej stronie, zależy od wielu czynników, w tym od jej reputacji, wcześniejszych kontaktów z nią oraz obecnych uwarunkowań i okoliczności.

Inne dylematy obejmują:

dylemat elastyczności (na ile uparcie bronić swoich celów - przedmiotu negocjacji, czy też raczej godzić się na ustępstwa - a jeśli tak, to do jakiego stopnia ustępować?);

dylemat wykorzystywania siły w negocjacjach (czy w sytuacji niesymetrycznego rozkładu sił wykorzystywać to, gdy siła jest po naszej stronie?);

dylemat budowania atmosfery (czy stosować taktyki osłabiające psychicznie przeciwnika czy raczej budować atmosferę otwartości?);

dylemat aktywności w poszukiwaniu opcji rozwiązań (czy poszukiwać opcji aktywnie, czy też liczyć, że pasywna postawa zapewni nam lepszy wynik?).

Wprawdzie nasze doświadczenia pokazują, że praktyczniej jest każdy z dylematów rozważać w zależności od konkretnej sytuacji, jednak niektórzy autorzy próbują dawać dość jednoznaczne wskazówki w powyższych kwestiach. Ciekawym podejściem teoretycznym zdają się być model profesora Willema Mastenbroek'a z Holland Consulting Group.

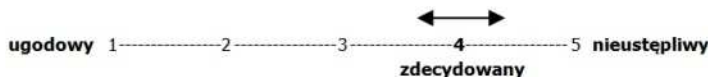
Wille Mastenbroek twierdzi, że podstawowe 4 elementy opisujące proces negocjacji to: elastyczność w działaniu, wpływ na równowagę sił, budowanie konstruktywnego klimatu, dbałość o realizację swoich celów. Współzależność negocjatorów, jakiś obszar wspólnych interesów, to warunek konieczny, aby strony chciały dążyć do porozumienia. Jednocześnie proces negocjacji niesie ze sobą element dylematu. Trudno jest bowiem przewidzieć, jaką zasadę przyjąć przy stole negocjacyjnym, na czym opierać swoje postępowanie. Dla każdego z czterech dylematów wyprowadza zasadę - rekomendację, jak negocjator powinien optymalnie zachowywać się w danej sytuacji.

Przedmiot negocjacji

Najbardziej podstawowym elementem negocjacji jest ich przedmiot. To właśnie przedmiot negocjacji dyskutujemy, kiedy przedstawiamy nasze żądania, kiedy zajmujemy stanowisko, kiedy proponujemy kompromis, kiedy bronimy swego stanowiska argumentując. W kwestii przedmiotu dylemat możemy przedstawić następująco: „Idąc zanadto na współpracę, nie służę dobrze własnym interesom, ani nie osiągam swoich celów. Walcząc, by osiągnąć to, na czym mi zależy, ryzykuję brak jakichkolwiek rezultatów.” Powstaje zatem pytanie: „Jak daleko mogę się posunąć i w którą stronę?”

Mastenbroek postępując się skalą 5-ciostopniową (1 najmniej - 5 najwięcej) podpowiada - **w zakresie przedmiotu bądź zdecydowany, ale nie uparty**, nieustępliwy w dążeniu do realizacji celów.

Zasadę dotyczącą przedmiotu można uwidocznić na skali w następujący sposób:



Równowaga sił

Współzależność między stronami nie jest równomierna. Często zdarza się, że jedna strona potrzebuje drugiej w stopniu znacznie większym niż odwrotnie. Są to relacje niesymetryczne. Strona występująca z pozycji siły znajduje się w dużo wygodniejszej sytuacji. Z

Niezbędnik

- Zarządzanie sprzedażą
- Psychologia sprzedaży
- Sprzedaż w praktyce
- Negocjacje
- Obsługa klienta
- HR w Sprzedaży



Praca dla Ciebie »

- PRZEDSTAWICIEL HANDLOWY**
Źródło: [PracaWSpredazy.pl](#)
- Pracownik działu Sprzedaży**
Źródło: [PracaWSpredazy.pl](#)
- Przedstawiciel Handlowy**
Źródło: [PracaWSpredazy.pl](#)
- PRZEDSTAWICIEL HANDLOWY**
Źródło: [PracaWSpredazy.pl](#)

[Zobacz więcej ofert »](#)

Wydarzenia »

- 28-29 stycznia 2010**
Negocjacje z wizją. Jak osiągnąć cel negocjacji i wzmocnić partnerstwo z dostawcą?
- 11 - 12 lutego 2010**
Mistrzowska prezentacja. Jak prowadzić prezentację, by oczarować odbiorców?

Publikacje »

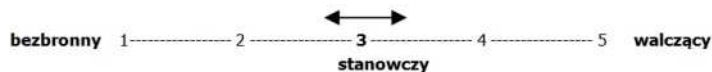
 **Negocjacje. Co dobry negocjator wie, robi i mówi**
 Autor: Nic Peeling
[»>Kup Teraz<<](#)

 **Sprzedawanie bez porażek**
 Autor: Carl Zaiss, Thomas Gordon
[»>Kup Teraz<<](#)



drugiej strony posiadanie zbyt wielkiej siły oznacza również ryzyko. Kiedy jest się zdominowanym przez przeciwnika używającego siły, naturalną reakcją jest "odać cios". Powstaje wtedy ryzyko zaangażowania się w walkę, a kiedy się walczy, możliwość osiągnięcia dobrego rezultatu w negocjacjach jest znikome. Dlatego w zakresie używania siły przy stole negocjacyjnym, Mastenbroek proponuje następującą zasadę: **Bądź stanowczy. Nie dopuść do tego, by twój oponent cię zdominował, ale sam także nie staraj się go zdominować.**

Na skali zasada związana z dylematem siły przedstawia się następująco:



Kontakt pomiędzy negocjującymi (atmosfera)

Ważnym elementem w negocjacjach jest kontakt osobisty między negocjującymi. Nawiązywanie dobrych stosunków z negocjatorami przy zachowaniu stanowczego stanowiska w przedmiocie negocjacji jest niezbędne. Istotne jest odnalezienie równowagi pomiędzy dwoma skrajnościami: bycie jowialnym i poufałym, kiedy stajemy w obliczu ryzyka dominacji lub braku zaufania oponenta. Z drugiej strony demenstrując wrogi i nieprzyjazne zachowanie, narażamy się na ryzyko, iż negocjacje staną się bardzo trudne, jeśli nie niemożliwe.

Zasadę związaną z dylematem atmosfery można przedstawić następująco:



Najbardziej twórczą atmosferę osiąga się utrzymując się pomiędzy tymi dwiema skrajnościami, bliżej zachowując jednak zdecydowanie przyjazny stosunek.

Dla budowania atmosfery Mastenbroek rekomenduje:

- stosowanie harwardzkiej zasady „oddzielaj problem od człowieka” (Unikamy wtedy przerodzenia się dyskusji w walkę. Każdy z negocjatorów musi zrozumieć, że jego oponent także znajduje się w roli negocjatora. Jeśli jest stanowczy w przedmiocie negocjacji, nie oznacza to, że jest nieprzyjemnym i wrogim człowiekiem.)
- podkreślanie wspólnych interesów i wspólnego dążenia do porozumienia.
- słuchanie drugiej strony, okazywanie szacunku dla jej opinii i odczuć, okazywanie zainteresowania jej sytuacją osobistą.

Eksploracja - badanie

Istotnym elementem w myśleniu o wyborze strategii jest sposób podejścia do negocjacji. Skrajności z tym związane, to: negocjowanie aktywne i pasywne. Negocjator **pasywny** zachowuje się z rezerwą, albo nawet stosuje uniki. Nie wyraża własnych poglądów ani interesów, nie pyta o rzeczywiste interesy i motywacje strony przeciwnej, nie zadaje pytań, nie szuka alternatywnych, twórczych rozwiązań. Negocjator **aktywny** zawsze dąży do znalezienia rozwiązania, szuka alternatyw, jest elastyczny i przejmuje inicjatywę. Słowem: aktywnie eksploruje sytuację.

W przeciwieństwie do czynników omówionych wcześniej pasywność lub aktywność nie mają nic wspólnego z postawami współpracy lub walki. Negocjator pasywny, podobnie jak aktywny, może tak walczyć, jak i iść na współpracę. Np. może zadawać mnóstwo pytań i szukać alternatyw po to, by zyskać więcej kosztem oponenta.

Zasada eksploracji graficznie przedstawia się następująco:



Mastenbroek poleca następującą zasadę: **Dobry negocjator, to negocjator aktywny.** Będzie on się w stanie dowiedzieć, jakie są priorytety strony przeciwnej. Dowie się też, dlaczego oponent zajmuje takie a nie inne stanowisko w poszczególnych kwestiach. Bycie aktywnym umożliwia osiągnięcie lepszych rezultatów (dla obu stron) od pierwotnie zakładanych. Umożliwia też znalezienie sposobu na zaspokojenie interesów obu stron w optymalny sposób.

W następnej części zajmiemy się negocjacjami problemowymi.

Robert Grzybek
Partner GM Solutions
www.gmsolutions.pl



Powiązane artykuły

	Negocjacje handlowe cz. 1 - Wprowadzenie Powszechnie wiadomo, że każdy z nas zna się na medycynie, nawet jeśli nie jest lekarzem. Podobnie jest z negocjacjami. Wielu z tych, którzy z profesjonalnymi negocjacjami mają do czynienia mało lub wcale, uważają się za znawców zagadnienia...	22.06.2009
	Negocjacje handlowe cz. 4 – Siła w negocjacjach – gra pozorów, czy obiektywna rzeczywistość Percepcja wpływa na przekonania, a one są o tyle ważne, że kształtują nasze zachowanie.	18.11.2009
	Negocjacje: Wygrany, czy przegrany? Oto jest pytanie... Główną i często jedyną przyczyną podjęcia negocjacji przez strony jest przekonanie, że nie da się w inny sposób i bez udziału drugiej strony zrealizować założonych celów.	11.11.2009
	Negocjacje handlowe cz. 2 – Ludzie, postawy, strategie Zanim zajmiemy się poważniejszymi tematami, pokażmy się o refleksję na temat nas – ludzi i tego jak do negocjacji podchodzimy. Zapewne znacie osoby w waszym otoczeniu, które zawsze płacą tę cenę, jaka jest na metce czy w ogłoszeniu lub przyjmują pierwszą cenę zaproponowaną przez drugą stronę...	07.09.2009
	Negocjacje handlowe cz. 3 - Przeciąganie liny, czyli negocjacje pozycyjne Negocjacje pozycyjne - to negocjacje, w których strony rywalizują ze sobą o podział określonej wartości. Kluczowe pytanie w negocjacjach pozycyjnych brzmi: „Kto wywalczy dla siebie najwięcej?”.	05.11.2009

Partner strategiczny:

