

KOMUNIKACJA W NEGOCJACJACH

Materiały uzupełniające do zajęć w ramach

**SZKOŁY ZAMÓWIEŃ
PUBLICZNYCH**

Dr hab. Sławomir Winch

Typy reprezentacji

Ludzi można dzielić za pomocą różnych kategorii w zależności od celu, który chcemy zrealizować. I tak dokonujemy klasyfikacji innych osób ze względu na ich wzrost, majątek czy poziom inteligencji itd. Zauważono, że w sytuacji sprzedaży i negocjacji kontrahenci komunikują o swoim nastawieniu do transakcji, tudzież o swojej percepcji świata, na szereg różnych sposobów. Jednym z nich są typy reprezentacji: „Ja lub inni”, „Zadaniowiec”, „Szczegółowiec”, „Problemowiec”, „Dziura w całym”.

„Ja lub inni”. Osoby, u których dominuje orientacja na siebie - „ja” - zwykle zaczynają swoje wypowiedzi od stwierdzeń w stylu: *„Interesuje mnie ten produkt, ponieważ rozwiąże to parę moich kłopotów.”* – osoba komunikuje, że **t o o n a** podejmuje decyzje w danej sprawie. Zorientowani na „innych” powiedzą natomiast: *„Interesuje mnie ten produkt, ponieważ moi znajomi...”* – osoba informuje, że w procesie podejmowania decyzji bierze pod uwagę opinie innych. Prezentując towar osobom nastawionym na „ja” błędnym będzie używanie argumentów typu: „uznana firma”, „inni to kupują i są zadowoleni” itd. Natomiast w odniesieniu do „innych” ten rodzaj uzasadnień będzie jak najbardziej zasadny.

„Zadaniowiec”. Tego typu osoby formułują swoje oczekiwania w kategoriach bardzo ogólnych np. *„Chcę założyć konto...”*, *„Chcę coś kupić na prezent...”*. Ludzie ci stawiają wyłącznie zadania - widzą cel nie dostrzegając etapów jego realizacji. W sklepie perfumeryjnym klientka poprosiła sprzedawcę o *„coś ładnego na prezent dla męża”*. Sprzedawca postawił pięć wód toaletowych, klientka krótko popatrzyła, westchnęła i powiedziała - *„To ja przyjdę później, jak się zdecyduję”*. Klasycznemu „zadaniowcowi” jest trudno dokonać wyboru pomiędzy więcej niż dwoma możliwościami.

„Zadaniowiec” jest trudnym klientem, ponieważ na początku rozmowy pewien kłopot sprawia mu przekazanie szczegółów produktu, który go interesuje. Proponowanie od razu oferty cenowej itp., jest błędem, ponieważ natłok informacji odwleka decyzje „zadaniowców”. Z drugiej strony jest on „dobrym” klientem w tym sensie, iż bez trudu komunikuje o swoich potrzebach, dzieli się spostrzeżeniami, łatwo go „oczarować”. Wymaga jednak poświęcenia więcej czasu na przygotowanie go do podjęcia decyzji zakupowej.

„Szczegółowiec”. Ulubionym przez wielu negocjatorów kontrahentem jest „szczegółowiec”. W przeciwieństwie do „zadaniowców” ludzie ci postrzegają rzeczywistość jako świat uporządkowanych w czasie elementów. Charakterystyczne dla nich zwroty to: *„Po pierwsze, chcę założyć konto osobiste. Po drugie, chciałbym upoważnić swoją żonę ... Po trzecie ...”*. „Szczegółowiec” zasypuje nas konkretnymi - cechami produktu - oczekując od

sprzedającego identycznego sposobu konstrukcji odpowiedzi. Z reguły są to kontrahenci dokładnie zapoznający się z regulaminami, instrukcjami obsługi itp. Osoby o tym typie prezentacji są bardzo wygodnymi rozmówcami (wiedzą, czego chcą), ale w sytuacji, gdy choćby jeden ważny dla nich szczegół naszej oferty nie spełniał ich oczekiwań, to rezygnują z zakupu. Klasyczny „szczegółowiec” kupi to, co odpowiada jego wyobrażeniom. W tym kontekście można mówić o pewnej trudności w rozmowie, albowiem jeżeli jakiś element produktu jest z jakiegoś względu bardzo dla niego ważnym, a nasza oferta nie zawiera tego szczegółu, to będzie bardzo trudno zmienić jego preferencje zakupowe.

„Problemowiec”. *„A co ja zrobię, gdy zapomnę o ...?”, „A co się stanie, gdy . . .?”.* Tego typu ludzie dostrzegają wyłącznie problemy i pragną, by obsługujący ich znaleźli rozwiązanie. Często, ten typ klientów określa się mianem „upierdliwców”, ale klient ma prawo do braku wiedzy i obaw związanych z użytkowaniem danego produktu. Rozwiązanie zgłaszanych problemów, z punktu widzenia sprzedającego, jest tak oczywiste, że brak wiedzy na ten temat u innych budzi jego irytację. „Problemowiec” przypomina dziecko zadające bez przerwy podstawowe pytania dotyczące otaczającego je świata. Jest to czasami denerwujące, ale klient ma prawo być „problemowcem”, a zadaniem sprzedającego jest redukcja jego wątpliwości i niepewności.

„Dziura w całym”. Osoby o tym typie reprezentacji bywają najtrudniejszymi we wzajemnych kontaktach - świat jawi im się jako jedna wielka niedoskonałość, np. *„Ja tu już tyle czekam, a tam nikogo nie ma przy okienku, traktują nas jak bydło ...”, „Te komputery, to tylko utrudniają pracę! – trzeba być idiotą, żeby tak uzależnić się od maszyn”.* Trudność w relacji interpersonalnej polega na tym, iż niezadowolenie z danego produktu, czy też sytuacji, połączone jest z atakiem personalnym na drugą stronę.

Nie krytykuje się oferowanych produktów, ponieważ nie istnieją produkty doskonałe - w każdym można znaleźć jakiś mankament. Rozmawiając z „dziurą w całym” narzekamy razem z nim, ale co innego czynimy przedmiotem krytyki. Podjęcie jakiejkolwiek polemiki z „dziurą w całym” jest nieskutecznym sposobem oddziaływania, albowiem ten typ reprezentacji „wie swoje”. Rolą sprzedającego jest zaspokojenie potrzeb kupującego, a nie jego wychowywanie na drodze udowadniania, kto ma rację. „Dziura w całym” należy do najbardziej lojalnych klientów, ale tylko wtedy, gdy zostanie odzwierciedlony jego punkt widzenia.

W życiu codziennym trudno jest spotkać „czysty typ” klienta. Innymi słowy jesteśmy „wszystkim po trochu”. Nie ma typy „dobrego, czy złego”. Z całą pewnością negocjator nie może być tylko „jakiś”, winien posiadać umiejętność identyfikacji typu rozmówcy i dostosowania się do jego sposobu komunikacji.

Przeciwdziałanie obiekcjom

W procesie komunikacji wielokrotnie negocjatorzy formułują różnego rodzaju obiekcje wobec składanej im propozycji. Mogą być one realnymi barierami w podjęciu decyzji o skorzystaniu z oferty. Błędem jest pozostawienie sformułowanego zarzutu bez odpowiedzi. Bywa, że milczenie jest interpretowane jako przyznanie się do błędu lub brak kompetencji pracownika firmy. Istnieje kilka sposobów przeciwdziałania obiekcjom: propozycja zamiennika, odwołanie się do wewnętrznej lub zewnętrznej procedury, szukanie korzyści drugiej strony, humor

Propozycja zamiennika. W niektórych sytuacjach kontrahent jest gotów podjąć decyzję o skorzystaniu z propozycji lecz na przeszkodzie stoi jakiś szczegół stanowiący istotną barierę w ostatecznym powiedzeniu „tak”. Takimi szczegółami może być np.: zbyt mała pojemność bagażnika itp. W takiej sytuacji najprostszym rozwiązaniem jest propozycja zamiennika, np.: zaproponowanie samochodu o większej pojemności bagażnika.

Odwołanie się do procedury. Jeżeli na przeszkodzie realizacji oczekiwań klientów stoją wewnętrzne ustalenia firmy, to należy go o tym poinformować. Nie jest to sytuacja komfortowa, albowiem zostają wyznaczone sztywne granice obszaru nie podlegającego negocjacji. W konsekwencji można stracić klienta, ale jeżeli firma ustala pewne procedury, to winna je konsekwentnie realizować, ale także stale monitorować uwarunkowania towarzyszące realizacji przyjętych założeń. Łatwiejszą sytuacją jest wskazanie powodu danego stanu rzeczy, który jest poza kontrolą firmy, np.: rozporządzenie Rady Ministrów

Szukanie korzyści drugiej strony. Ten sposób przeciwdziałania obiekcjom wydaje się najbardziej efektywnym albowiem pokazuje drugiej stronie także „mocne” strony wystąpienia danego stanu rzeczy. Wielokrotnie pracownicy uzasadniają decyzje klientom odwołując się do ich bezpieczeństwa. Wskazywana korzyść powinna być zgodna z potrzebami drugiej strony i uwarunkowaniami, w których funkcjonują rozmówcy. I tak np.: tłumaczenie wzrostu cen zmianami plam na słońcu przeczy zdrowemu rozsądkowi. Natomiast wskazanie, iż za przestrzeganiem pewnych procedur (np. atestowanych pasów bezpieczeństwa) kryje się np.: większe bezpieczeństwo pasażerów, może spotkać się z bardziej przychylną reakcją.

Humor. Jest to bardzo niebezpieczna technika, ponieważ druga strona zgłaszając obiekcje jest zwykle zdenerwowana i dowcipy może odebrać jako naigrywanie ze swojej sytuacji. Jeżeli ktoś posiada umiejętność „rozładowania” sytuacji konfliktowych poprzez poczucie humoru, to dysponuje bardzo skutecznym narzędziem przeciwdziałającym obiekcjom klientów.

Reguły wpływu społecznego

Istnieje wiele sposobów wpływania na decyzje innych. Przedstawiamy kilka z nich prezentując mechanizmy dzięki którym ów wpływ może być skutecznym.

Reguła wzajemności

Siła oddziaływania tej reguły jest wprost proporcjonalna do poczucia zobowiązania wobec próśb innych osób. W działalności różnych instytucji na co dzień można zaobserwować funkcjonowanie tej reguły np.: obdarowywanie drobnymi upominkami itp. Reguła wzajemności będzie tym skuteczniejsza, im rzadziej jest stosowany dany bodziec.

Zasada kontrastu

Zasada kontrastu polega na tym, że jeżeli druga z pokazywanych rzeczy różni się znacznie od pierwszej, to widzimy ją jako znacząco inną przez to, że uprzednio widzieliśmy tę pierwszą. Krótszy termin realizacji zlecenia może wydać się bardziej atrakcyjnym przy zestawieniu z dłuższym (lub odwrotnie) niż w przypadku, gdyby terminy były prezentowane oddzielnie.

Odmowa - wycofanie

Jest to jedna z odmian reguły kontrastu, a odwołująca się do procesu osiągania kompromisu - „*skoro, ty ustąpiłeś, to i ja dokonam ustępstwa na twoją rzecz*”. Stosujący ten mechanizm celowo jako pierwszą przedstawia się prośbę, której spełnienie jest mało realne, by po chwili przedstawić propozycję o realizację której tak naprawdę chodziło. Mechanizm odmowy - wycofania wykorzystuje szereg reklam pokazujących, że dany towar kosztował x, a obecnie jego cena jest o ileś złotych mniejsza.

Reguła zaangażowania

Osoba podejmująca decyzje kieruje się potrzebami, które - przynajmniej w początkowej fazie rozmowy - mogą nie zostać ujawnione drugiej stronie. Między innymi po to, by zyskać na czasie i poznać owe potrzeby, proponujący daną winien zaangażować drugą stronę poprzez odwołanie się do możliwości realizacji potrzeb, np.: „*Rozłożenie płatności w czasie umożliwia dokonanie innych zakupów*” itp.

„Od rzemyczka do koziczka” (inna nazwa tej techniki, to „stopa w drzwi”) - od mniejszych, do coraz większych zobowiązań.

Prezentacja produktu

Klienci zdają sobie sprawę, że trzeba płacić, ale mówienie o tym fakcie na końcu rozmowy sprawia, że pozostawiamy im do rozważenia decyzje, które z ich punktu widzenia nie należą do najprzyjemniejszych. Innym słowy, koniec wieńczy „kij, a nie marchewka”. Wyjściem z tej sytuacji jest zakończenie prezentacji oferty elementem pozytywnym - korzyścią klienta. Decyzja cenowa nadal stanowi mniej przyjemny aspekt transakcji, ale zwiększamy prawdopodobieństwo silniejszego utrwalenia w pamięci rozmówcy atrakcyjnych stron naszej propozycji. Schemat rozmowy winien wyglądać w następujący sposób:

atrakcyjne strony oferty → mniej przyjemne aspekty - cena → atrakcyjne strony oferty

W ocenie produktu może wystąpić jeden z dwóch efektów:

- efekt świeżości, polegający na przecenianiu ostatnich danych i końcowego fragmentu informacji.
- efekt pierwszeństwa. Ludzie mają tendencję do przeceniania znaczenia dla oceny pierwszej informacji (pierwszego wrażenia)

Prezentując ofertę czy produkt metodą „marchewka → kij → marchewka” oddziałujemy na naszych odbiorców jednocześnie poprzez efekt pierwszeństwa i świeżości.

Co po cenie - „asy w rękawie”. Rolę „asa w rękawie” może spełniać dodatkowa wartość naszej propozycji nie ujawniana w ofercie początkowej. Proponując zakup np.: samochodu informuję, że np.: opony zimowe są gratis itp. Chodzi o to, by pokazać dodatkowe korzyści klienta, których wcześniej nie brał pod uwagę.

Kiedy cena na początku rozmowy. Bywają sytuacje, w których klient domaga się podania ceny na wstępie rozmowy nie dając szansy na postępowanie zgodne z zasadą - „cena - im później, tym lepiej”. Możliwe są co najmniej dwa modelowe warianty rozwoju sytuacji.

Wariant I. Zarówno produkt jak i uwarunkowania rynkowe są doskonale znane klientowi i jedyna brakująca informacja dotyczy finansowych aspektów transakcji. Możliwym do zrobienia pozostaje wykorzystanie narzędzia jakim jest *parafraza* i powiedzenie, np.: *„Rozumiem, że cena jest ważnym elementem zakupu, ale za nim ją podam chciałbym poznać rodzaj zamawianych mebli itp.”* Dzięki temu uzyskać można co najmniej dwa efekty:

- a) odwołanie do korzyści klienta - cena uzależniona od innych warunków transakcji - co podnosi prawdopodobieństwo udanej transakcji;

b) obrona interesów reprezentowanej firmy - możliwość kalkulacji ceny w zależności od warunków transakcji.

Jeżeli rozmówca podejmuje sygnalizowane w przykładzie wątki, to tym samym przesuwamy w czasie moment powiedzenia ceny - cel został osiągnięty.

Wariant II. Pomimo zastosowania parafrazy klient nie chce mówić o niczym innym jak o cenie. Wtedy wypada mu ją podać wraz z warunkami jej obowiązywania, a zakończyć zdanie „pokazaniem marchewki”. Powodów postępowania klienta może być bardzo wiele i możemy jedynie domniemywać, który odegrał największą rolę. Do typowych z nich należą:

- a) klient nie ma czasu,
- b) klient doskonale zna ofertę i chce poznać jedynie cenę (zwróćmy uwagę, że w tej sytuacji cena pojawia się już po zapoznaniu się z propozycją, a więc wszystko odbywa się zgodnie z regułami sztuki),
- c) klient „coś” manifestuje - bywają osoby, które przez taki, a nie inny styl rozmowy chcą wykreować siebie jako postać zdecydowaną, kompetentną, itp.
- d) klient manipuluje - stwarzane zostają niesprzyjające warunki dla sprzedającego po to, by łatwiej zmienić jego propozycje wyjściowe,
- e) zachodzą wszystkie powody jednocześnie.

Nie ma sensu wnikać w osobiste uwarunkowania zachowań klienta jeśli sam nie chce o tym rozmawiać.

Nie jest błędem, gdy sprzedający reaguje podaniem ceny na pytanie kupującego.

Błędem jest, gdy sprzedający sam z siebie na początku spotkania informuje o finansowych warunkach transakcji.

Błąd dostępności. Formułowanie oceny na podstawie pierwszej myśli (pierwszego wrażenia) nazywa się błędem dostępności. Przypuśćmy, że mamy kupić samochód. Wspominamy, o tym fakcie swojemu znajomemu, a ten z ogromnym uznaniem wyraża się o walorach marki X. Pod wpływem jego opinii dokonujemy zakupu i okazuje się, że nasz wybór nie jest aż tak idealnym. Sugerując się opinią znajomego nie zapoznaliśmy się z ocenami z innych źródeł informacji, np.: prasy fachowej.

Klient boi się ryzyka i tym jest większe prawdopodobieństwo popełnienia błędu dostępności, im informacja o danym produkcie pochodzi ze źródeł, które ocenia on jako wiarygodne.

Błąd dostępności jest często wzmacniany przez innych. Wiele osób uważa jakieś działanie za poprawne w danej sytuacji, jeżeli widzi, że inni postępują identycznie

Błąd pierwszeństwa. Istotę błędu pierwszeństwa stanowi sugestywność pierwszego przekazu i przecenianie jego znaczenia dla oceny całości. Sztandarowym przykładem jest różnica pomiędzy ceną 9,99 - zł., a 10 - zł. Ilościowo wynosi ona 1 gr. ale ważna jest cyfra oznaczająca wielkość kwoty w złotych. Większość osób na nią właśnie zwraca bardziej uwagę i stąd chętniej dokonuje zakupu towaru za 9,99 zł.

Bardziej dostępnym jest to, co wywołuje silne emocje, robi wrażenie, rodzi różne wyobrażenia i ma raczej konkretny niż abstrakcyjny charakter. W odniesieniu do sprzedaży jest to np.: prezentacja firmy (produktu) od strony jego dotychczasowych nabywców. Zazwyczaj informacja o naszych bardziej znanych klientach robi lepsze wrażenie niż o kimś mniej znanym, podanie konkretnej korzyści związanej z naszą ofertą robi lepsze wrażenie niż mówienie tylko o „jej wysokiej jakości”.

Wiele doświadczeń negocjatorów odwołuje się do efektu pierwszego wrażenia przy pierwszym kontakcie z kontrahentem. Stąd też biorą się różnego rodzaju zalecenia dotyczące starannego wyglądu zewnętrznego, sportowej sylwetki itp.

Tym wzrasta pozytywne odczucie pierwszego wrażenia, im mniej dane zachowanie odbiega od stereotypu związanego z pełnieniem danej roli zawodowej.

Przekonania kształtują się na podstawie pierwszego wrażenia, a nabyte później informacje są interpretowane w świetle tych przekonań. Tym bardziej jesteśmy skłonni do ulegania błędowi pierwszeństwa, im bardziej jest ważna dla realizacji naszych interesów dana informacja.

Z tego punktu widzenia w rozmowach handlowych ważnym argumentem dla drugiej strony może być podanie faktu o tym, kto był naszym klientem. Wydawać się wtedy może, że nasze doświadczenie, znajomość specyfiki rynkowej skuteczniej zrealizuje potrzeby klienta.

Błąd aureoli. Jeżeli dany produkt (firma) ma co najmniej jedną rzucającą się w oczy dobrą cechę, to inne jego cechy będą przychylniej oceniane (nawet wtedy, gdy zupełnie na to nie zasługują). Efekt aureoli w sprzedaży występuje na szereg różnych sposobów. Pierwszy z nich wiąże się z atrakcyjnością zewnętrzną osoby proponującej dany produkt. Stwierdzono, że ładny wygląd kandydatów dwukrotnie zwiększa szansę otrzymania przez nich pracy, choć osoby dokonujące rekrutacji twierdziły, że czynnik ten nie odgrywa zbyt dużej roli. Wiele firm kieruje się przy zatrudnianiu swoich przedstawicieli ich zewnętrzną atrakcyjnością, wymagana zadbanego wyglądu itp. Trudno odmówić słuszności takiemu postępowaniu,

albowiem, tak jak w przypadku rekrutacji pracowników, niby nie jest to czynnik decydujący, ale jak się okazuje istotny w ostatecznej ocenie produktu i firmy.

Drugi - z atrakcyjnością wewnętrzną. Ładnym jest zazwyczaj łatwiej, co nie oznacza, że bycie mądrym nie przynosi podobnych efektów. W kontekście sprzedaży wiąże się sto z posiadaniem wiedzy dotyczącej oferowanego produktu. Klienci dokonują oceny firmy i produktu z punktu widzenia kilku cech i ideałem jest, gdy jednocześnie jest się „ładnym i mądrym.”

Trzeci - z promowaniem produktu. W przygotowaniach do rozmów warto jest zadać sobie dwa podstawowe pytania: dlaczego mój produkt, a nie konkurencji? oraz dlaczego moja firma, a nie inna? Odpowiedzi, to nic innego jak pozycjonowanie produktu (firmy), czyli znalezienie cech odróżniających go w sposób pozytywny od innych. Efekt aureoli jest tym większy, im bardziej jest on zbieżny z potrzebami klientów. Jeżeli np.: naszym atutem jest terminowość dostaw, a nie jest to czynnik ważny dla klienta, to jego znaczenie w rozmowach handlowych nie będzie aż tak znaczące.

ZALECANA LITERATURA

1. Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1995.
2. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne, Gdańsk 1995.
3. Lewicki R. /i in./, *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2005.
4. Winch A., Winch S., *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2010.