



Przygotowanie do negocjacji



Katarzyna Kasperek
Szkoła Zamówień Publicznych
Wisła 2019



Czym są negocjacje

Proces **wymiany informacji** w celu
wypracowania **wspólnej decyzji**

Fisher, Ury *Dochodząc do TAK*



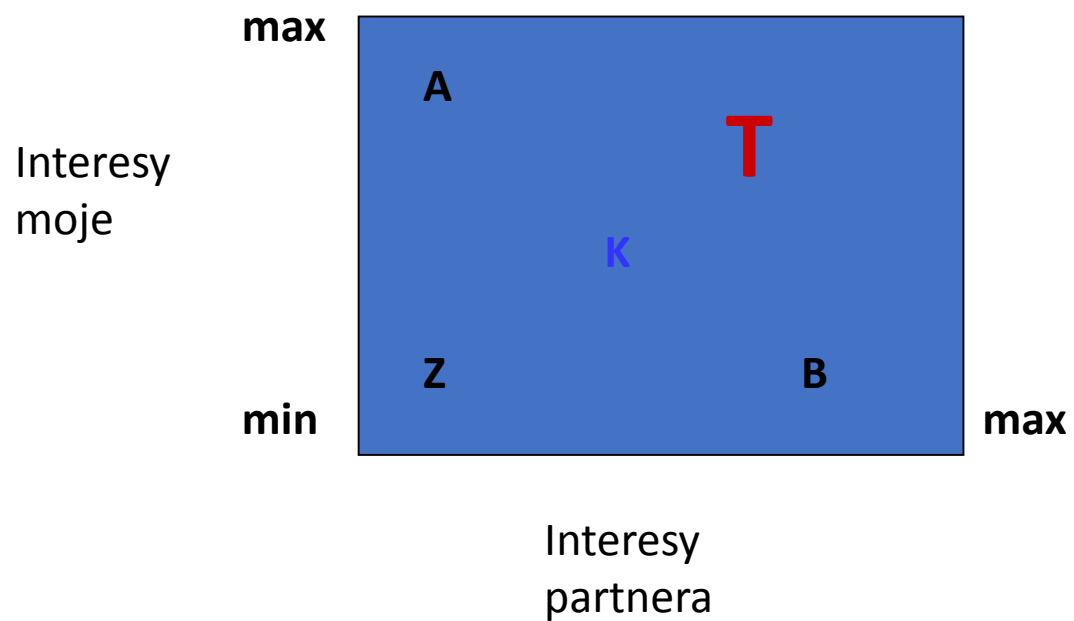
Tradycyjny model negocjacji

NASZE STANOWISKO (.....) ICH STANOWISKO
STREFA KOMPROMISU

Obie strony, zajmujące sprzeczne pozycje wypracowują **kompromis**, który jest mechanicznym wypośrodkowaniem obu stanowisk. Oznacza to, że **zysk jednej ze stron pociąga stratę drugiej strony.**



WSPÓŁCZESNY TWÓRCZY MODEL NEGOCJACJI



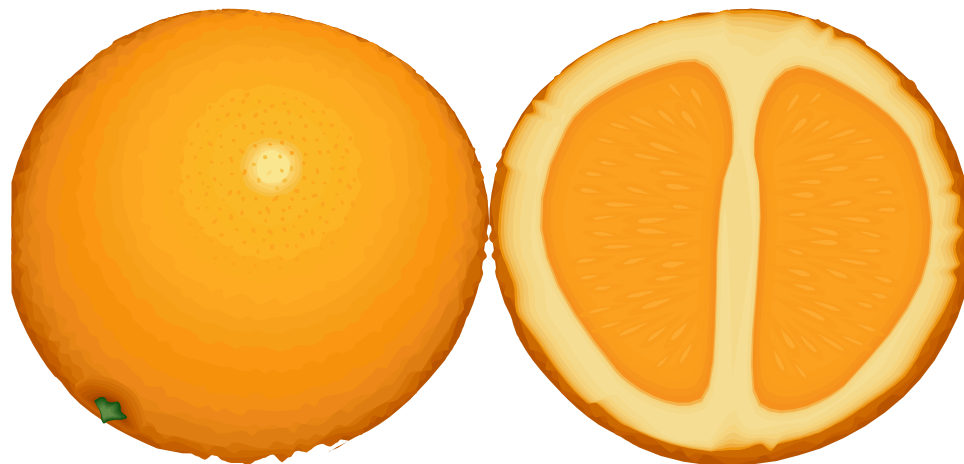
MODEL
HARWARDZKI

Opracowany w
ramach
Harwardzkiego
Programu
Negocjacyjnego

(Program on
Negotiation at
Harward Law
School)



Spór sióstr o pomarańczę



*Negocjacje powinny być poszukiwaniem
twórczych rozwiązań dających osiągnięcie korzyści
obu stronom*



Dążenie do twórczych rozwiązań

- Dogłębnie rozpoznawaj interesy obu stron. Takie rozpoznanie jest możliwe dzięki szczerości i zaufaniu obu stron procesu
- Skoncentruj się na interesach i ich maksymalizacji, nie na stanowiskach. Jeśli będziesz obstawał przy stanowisku *ja chcę cały owoc*, możesz liczyć jedynie na kompromis. Szukaj rozwiązań optymalnych. Stanowisko traktuj elastycznie, skup się na poszukiwaniu rozwiązań.
- Staraj się wypracowywać rozwiązania korzystne dla obu stron. Unikaj pozostawiania partnera w poczuciu całkowitej klęski, nie pal za sobą mostów.



Przygotowanie do negocjacji



**Typowy proces negocjacji składa się
z pięciu kluczowych elementów:**

- I. Przygotowania do negocjacji
- II. Przygotowania planu negocjacyjnego
- III. Rozpoczęcia negocjacji - negocjacje wstępne
- IV. Negocjacji zasadniczych
- V. Zakończenia negocjacji



„Trójpolówka”

Specjalistyczne narzędzie negocjacyjne służące przygotowaniu planu negocjacyjnego i prowadzenia dialogu negocjacyjnego

Wykorzystywane do:

- Sprecyzowania ofert wyjściowych
- Określenia możliwości ustępstw
- Określenia granic opłacalności rozmów
- Określenia przewidywanego czasu trwania negocjacji
- Określenia stylu, strategii i technik w negocjacjach



„Trójpolówka”

Pomaga negocjującemu znaleźć odpowiedzi na pytania:

- dlaczego negocjuje?
- na jakiej płaszczyźnie leży porozumienie?
- kto będzie przeciwnikiem?
- jakie zaoferuje oferty wyjściowe?
- jak długo będą trwały negocjacje?
- gdzie będą toczony rozmowy?
- czy możliwe jest zawarcie korzystnego porozumienia?

Ten rodzaj przygotowania decyduje o pełnej merytorycznej gotowości negocjującego do rozpoczęcia negocjacji właściwych



„Trójpółówka”




Jest **wizualnym i treściwym** narzędziem ułatwiającym prowadzenie dialogu w każdym **popularnym schemacie dialogu negocjacyjnego**:

- Pozwala mieć w głowie cały pakiet alternatywnych celii
- Pomaga w maksymalizowaniu i optymalizowaniu rozwiązań
- Pomaga uwiarygadniać stawiane warunki
- Tworzy zasoby do praktycznego zastosowania technik perswazyjnych i mówienia językiem korzyści

Samym zaś celem dialogu jest szukanie kreatywnych rozwiązań gwarantujących optymalny układ rozwiązań dla obu stron negocjujących.



Kreowanie wizji – SCENARIUSZ SPOTKANIA NEGOCJACYJNEGO

	Pytania otwarte	Pytania zamknięte/efektywne	Potwierdzanie
Zdiagnozuj sytuację	1. Otwarte pytania problemowe <ul style="list-style-type: none"> • Proszę mi opowiedzieć....? • Jakiego rozwiązania pani poszukuje? • Jak mogę pomóc w sprawie tych wniosków? • W jaki sposób korzystał Pan z tego rozwiązania? 	2. Zamknięte pytania problemowe <ul style="list-style-type: none"> • Jest tak, ponieważ nie można....? • Czy przyczyną może też być.....? 	3. Potwierdzanie diagnozy sytuacji, pytania kontrolne <ul style="list-style-type: none"> • Rozumiem więc, że sytuacja jest następująca: ...
Naprowadzaj	 4. Otwarte pytania naprowadzające <ul style="list-style-type: none"> • Jakie trudności wynikają z tej zasady? • Co stanowi tu najpoważniejszy problem? • Które działania są pierwszoplanowe? Pytania sokratejskie <ul style="list-style-type: none"> • Na jakich przykładach można to oprzeć? • Co gwarantuje ich prawdziwość? 	5. Pytania efektywne <ul style="list-style-type: none"> • Jakie trzy najważniejsze rzeczy mógłbym, pana zdaniem, zrobić w tej sprawie? • Załóżmy, że to Pan miałby rozwiązać ten problem – w jaki sposób Pan by to zrobił? 	6. Potwierdzanie informacji, pytania kontrolne <ul style="list-style-type: none"> • Rozumiem więc, że to dotyczy... • ...,czy tak Pan sądzi? • Jesteśmy zgodni, że...
Prowokuj i zmieniaj tok rozmowy	 7. Otwarte pytania uboczne (okrężne) <ul style="list-style-type: none"> • Dajmy na to, że uda się...to jak wyglądałyby dalsze Pana życzenia? • Abstrahując od ...które kwestie byłyby z Pana punktu widzenia najbardziej istotne? 	8. Pytania efektywne <ul style="list-style-type: none"> • Jakie najważniejsze rzeczy mógłbym, pana zdaniem, zrobić w tej sprawie? 	9. Pytanie lustro <ul style="list-style-type: none"> • Mówi Pan, że przyjmując tę zasadę można stracić dużo czasu? • Pan chce wyjechać, aby zakupić ten sprzęt wysokiej klasy?
Kreuj wizję	 10. Pytania projekcyjne <ul style="list-style-type: none"> • Jak Pan sądzi, co zrobiliby klienci, jeśli...?” • Jakie problemy mogliby dostrzec użytkownicy...?” • Jakie propozycje mogliby składać Pana konkurenci?” 	11. Zamknięte sugerujące rozwiązanie <ul style="list-style-type: none"> • Na pewno odniósł Pan to samo wrażenie...?” • Na pewno zgodzi się Pan, że... 	12. Potwierdzanie wykreowanej wizji, pytania kontrolne, Tak odpowiedzi <ul style="list-style-type: none"> • Rozumiem więc, że zgadza się Pan z tym, że ...,czy tak Pan sądzi? • Jesteśmy zgodni, że...

CO MOGĘ DAĆ , ALE
NIE MUSZĘ



Strategia
ustępstw



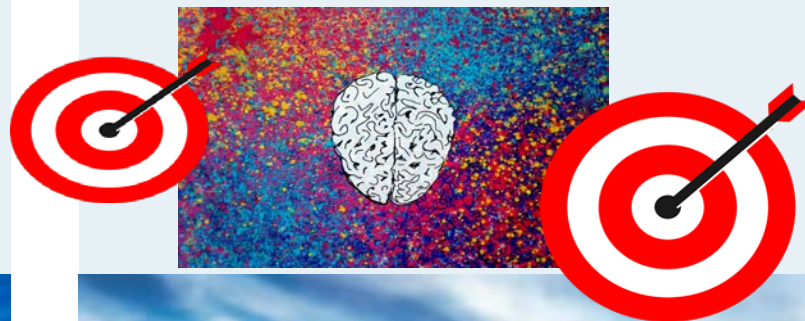
CO CHCĘ UZYSKAĆ



BATNA



OFERTA



MOJE
NIEPRZEKRACZALNE
GRANICE

ZOPA

Kontrola
roszczeń



„Trójpolówka”

1. Co mogę dać, ale nie muszę	2. Co chcę uzyskać	3. Moje nieprzekraczalne granice
Upust od ceny ofertowej o ...	Wysoka cena	Rabaty zgodne z tabelą rabatową
Dłuższy termin płatności od ofertowego o ...	14-dniowy termin płatności	Termin płatności nie dłuższy niż 31 dni
Budżet promocyjny zwiększony o ...	Gwarancja obrotu 300 tys. miesięcznie	Minimalna wartość zamówienia 10 tys. złotych
Szkolenia dla pracowników	Realizacja czterech promocji sezonowych w roku	Bonus/rabat płacony od zrealizowanego obrotu
Gadżety dla pracowników	Wprowadzenie dodatkowo 15 pozycji asortymentu	Wprowadzenie minimum 5 pozycji asortymentowych
	Dodatkowe miejsca ekspozycji	Budżet promocyjny nie większy niż ...
	Precyzyjne utrzymanie standardów ekspozycji	Minimum 15% półki w danym asortymencie



„Trójpółowka” - wykorzystanie

- Jeżeli przedstawiciel drugiej strony jest mistrzem gier negocjacyjnych, to poprzez różne socjotechniki może spowodować, że (ulegając manipulacjom) z radością zaakceptujemy warunki przekraczające ustalone np. przez przełożonego lub zleceniodawcę granice.
- Gdy natomiast będziemy zasypywani przez drugą stronę realnymi roszczeniami, które możemy spełnić, to dzięki trójpółowce będziemy mogli wynegocjować korzystny dla nas kontrakt. Łatwo i szybko sprawdzimy co jest dla nas (przełożonego lub zleceniodawcy) ważne – kolumna 2 w tabeli – i spełniając roszczenia partnera, będziemy mogli domagać się w zamian ustępstw dla nas.
- Mając trójpółówkę wiemy, co możemy wziąć za każde ustępstwo, aby cały kontrakt był dla nas opłacalny.

CO MOGĘ DAĆ , ALE
NIE MUSZĘ



Strategia ustępstw

- Strategia ustępstw jest dobrym wyjściem gdy relacje ze stroną przeciwną są ważniejsze niż wynik negocjacji.
- Koncentrujemy się głównie na budowaniu i rozwijaniu dobrych stosunków ze stroną przeciwną.
- Wiele relacji międzyludzkich opiera się na dość nieformalnych oczekiwaniach i zasadach wymiany. Dlatego oddanie czegoś drugiej stronie oznacza w gruncie rzeczy liczenie na rewanż. Zatem przegrana dziś zapewnia wygraną jutro.

CO MOGĘ DAĆ , ALE
NIE MUSZĘ



Techniki mądrego ustępowania

- Nigdy nie akceptuj oferty wstępnej drugiej strony.
- Nalegaj na ustępstwa, nawet jeśli warunki oferty wstępnej ci odpowiadają.

CO MOGĘ DAĆ , ALE
NIE MUSZĘ



Techniki mądrego ustępowania

1. Ustępuj powoli i z trudem
2. Nie ustępuj jako pierwszy w ważnych dla siebie kwestiach
3. Nie ustępuj tylko dlatego, że druga strona nalega na ustępstwa
4. Przypominaj drugiej stronie o wadze ustępstw już dokonanych



Ustępuj powoli i z trudem

- Ludzie mają dużą satysfakcję nie tylko z tego, jak wiele udało im się wynegocjować, ale także z tego, jak ciężko walczyli o ustępstwa.
- Dlatego ustępstwa trzeba umiejętnie dawkować, za każdym razem podkreślając, jak trudna jest dla nas rezygnacja z jakiegoś żądania.
- Jest też niezwykle istotne, aby skala kolejnych ustępstw była coraz mniejsza.



Nie ustępuj jako pierwszy w ważnych dla ciebie kwestiach

- Z reguły strona, która ustępuje pierwsza, ustępuje bardziej. Ustępstwa w negocjacjach następują bowiem naprzemiennie. Przypomina to nieco mecz piłki nożnej, gdzie drużyna, która pierwsza traci bramkę, ma – statystycznie – mniejsze szanse na zwycięstwo.
- Poza tym, jeśli szybko zgodzisz się na ustępstwo w ważnej kwestii, przekazujesz drugiej stronie sygnał, że ta kwestia nie jest dla ciebie aż tak istotna, a zatem możliwe są kolejne ustępstwa.



Nie ustępuj tylko dlatego, że druga strona nalega na ustępstwa

- Podczas negocjacji nie należy poddawać się presji w stylu: „Niech pan jeszcze trochę opuści”, „Ja już ustąpiłem, teraz wasza kolej”, ponieważ ustępstwa takie podważają wiarygodność naszych wcześniejszych argumentów.
- Można ulegać argumentom i np. uzasadnić obniżkę ceny tym, że w samochodzie trzeba wymienić opony, ale nie należy ulegać naciskom.



Przypominaj drugiej stronie o wadze ustępstw już dokonanych

- Ludzie przyzwyczajają się do ustępstw już dokonanych. Zapominają, jak trudno było przekonać drugą stronę do zmiany stanowiska. Dlatego warto – zamiast kolejnych ustępstw – wielokrotnie przypominać, jak wiele kosztowały cię ustępstwa wcześniejsze i łączyć to z żądaniami ustępstw od drugiej strony.
- „Wyszliśmy wam naprzeciw, choć będzie nas to wiele kosztowało”, „Uwzględniliśmy wasze postulaty, więc teraz porozmawiajmy o tym, co ma kluczowe znaczenie dla nas”.

CO CHCĘ UZYSKAĆ



Granice „opłacalności” – BATNA

- **Best Alternative To a Negotiated Agreement**

- BATNA to najlepsza z alternatyw do negocjowanego porozumienia, to Twój plan „B”.
- Przed każdymi negocjacjami należy opracować własną BATNA, która pozwoli na zachowanie pewnego punktu odniesienia, co do możliwości naszych ustępstw w czasie prowadzonych rozmów.
- BATNA to sposób na pobudzenie wyobraźni negocjujących. Pozwala zastanowić się nad skutkami nie osiągnięcia porozumienia satysfakcjonującego obie strony - „Co się stanie gdy... nie podpiszemy negocjowanego kontraktu?”



PRZYKŁADY

- w negocjacjach o podwyżkę wynagrodzenia -
znalezienie pracy w innej firmie
- w negocjacjach cenowych ze sprzedawcą - rozmowa z
kierownikiem sklepu lub skorzystanie z innego sklepu
- W negocjacjach zakupowych- lista sprawdzonych
dostawców konkretnego artykułu

MOJE NIEPRZEKRACZALNE GRANICE



Warunki brzegowe– ZOPA

- **Zone of Possible Agreement**

- ZOPA to przedział pomiędzy warunkami brzegowymi (granicami), np. cenowymi warunkami brzegowymi, w obrębie którego znajdują się warunki, które mogą być zaakceptowane jednocześnie przez wszystkie negocjujące strony.
- ZOPA czyli obszar potencjalnego porozumienia występuje wtedy, gdy w danych negocjacjach oczekiwania stron mają wspólny obszar, a więc możliwe jest osiągnięcie porozumienia korzystnego jednocześnie dla obu stron (wygrana-wygrana) i zarazem lepszego niż alternatywy BATNA, które posiadają poszczególne strony.



Warunki brzegowe– ZOPA

- **Zone of Possible Agreement**

Zwykle można oszacować, kiedy Twoja oferta przestanie być dla drugiej strony atrakcyjna, wynika to z argumentów, które padają w trakcie negocjacji

Przykład:

Niestety, ale nie zrobimy już żadnego dodatkowego ustępstwa w zakresie ponoszenia odpowiedzialności (podanie warunku brzegowego w jednym z negocjowanych aspektów), ponieważ takie warunki zaakceptowała już Wasza konkurencja (podanie BATNA w tym zakresie, czyli jeśli Wy się nie zgodzicie, to już mamy kontrahenta, który się zgadza), ale możemy jeszcze negocjować ustępstwa w zakresie kosztów oraz czasu realizacji.



Warunki brzegowe– ZOPA

- **Zone of Possible Agreement**

Czasami bywa tak, że maksymalne warunki, na jakie może się zgodzić jedna ze stron są niewystarczające by druga strona zgodziła się na zawarcie transakcji. Mamy wtedy do czynienia z **negatywnym obszarem potencjalnego porozumienia**, czyli z różnicą jaka dzieli negocjujące strony od spotkania się w punkcie, który dla obu stron będzie korzystny, a w takim, kiedy ma szansę zaistnieć porozumienie typu wygrana-wygrana.



Warunki brzegowe– ZOPA

- **Zone of Possible Agreement**

Co wtedy?

- Możesz rozważać kompromis, czyli ustąpić i przekroczyć swoje założone parametry lub liczyć, że uda Ci się do tego przekonać drugą stronę (rozwiązanie **wygrana-przegrana**);
- Możesz, np. techniką krakowskiego targu, zaproponować, by każdy ustąpił po równo i wykroczył poza pierwotnie ustalone warunki brzegowe (kompromis 2-stronny, czyli rozwiązanie **typu przegrana-przegrana**);
- Ale możesz również pozostać przy swoim, pozwolić na to samo kontrahentowi, ale dojść mimo wszystko do porozumienia poprzez uatrakcyjnienie oferty przez jedną lub każdą ze stron. Chodzi o to, by strony dołożyły do oferty coś, co nic nie kosztuje dokładającego, a podnosi wartość oferty dla drugiej strony.



Dziękuję za uwagę



Katarzyna Kasperek
Szkoła Zamówień Publicznych
Wisła 2019