

Przeciąganie liny

Negocjacje to proces, który ma nam przynieść zysk, a nie satysfakcję.

Dobrze jest, jeśli wychodzimy z negocjacji z zyskiem, a partner z satysfakcją. ↘

Ewa Kastory

> **M**ija 15 lat od moich pierwszych negocjacji z siecią handlową. Byliśmy wówczas niedużą firmą szkoleniową, mającą rozpocząć realizację dużego projektu szkoleniowego, obejmującego szkolenia z negocjacji i doradztwo w tym obszarze dla 20 grup szkoleniowych. Dla nas był to wówczas bardzo duży projekt, ale najważniejsze wydawało nam się pozyskanie dość unikatowego jak na tamte czasy doświadczenia i – miałam nadzieję – partnera na lata. Wówczas była to najpotężniejsza i najstarsza brytyjska

sieć hipermarketów i supermarketów. Na polskim rynku miała ponad 400 super- i hipermarketów, zatrudniała blisko 30 000 osób i oferowała produkty 1500 polskich dostawców. Pamiętam, że trzy dni przed spotkaniem z dyrektorem HR i z osobą odpowiedzialną za negocjowanie projektu straciłam głos. Nie miałam żadnych objawów choroby, po prostu zaniemówiłam. Potraktowałam ten symptom bardzo dosłownie, jako oznakę niepokoju, poczucia słabości i bezsilności w obliczu giganta – „oni są dużo potężniejsi”. Sama sobie odebra-

łam głos. Niezwłocznie przystąpiłam więc do pracy nad odwróceniem tego procesu.

Negocjowanie z silniejszym

To często pierwsza bariera w negocjacjach z sieciami handlowymi. Dostawcy sami tworzą sobie w głowach niezwykle onieśmiałający obraz własnej małości i siły drugiej strony, a tymczasem zasoby („atuty”) to nie to samo co siła negocjacyjna. Siła negocjacyjna to zdolność przekonania kogoś, aby coś

zrobił. Stany Zjednoczone są bogate i mają dużo bomb atomowych, ale żaden z tych zasobów nie zapobiegł akcjom terrorystycznym i nie pomógł doprowadzić do zwolnienia zakładników przetrzymywanych np. w Bejrucie. To, czy zasoby dadzą partnerowi siłę w negocjacjach, zależy od kontekstu – kogo staramy się przekonać i co chcemy, aby zrobił.

Doświadczeni negocjatorzy wiedzą, że negocjując z partnerem, którego uważamy za silniejszego, trwając w przekonaniu, że jesteśmy na słabszej pozycji, możemy zamknąć sobie drogę do odważnych i twórczych negocjacji. Ponadto nasza niepewność może sprowokować drugą stronę do tego, by jeszcze mocniej wykazywała swoją przewagę, forsowała własne interesy i podkreślała słabość naszej pozycji. Sposób myślenia może dodawać nam siłę, motywować do posunięć wymagających ryzyka, odwagi i pewności siebie lub też tworzyć blokady i ograniczenia psychologiczne – prowokować wycofanie, rezygnację i zniechęcenie, czyli zmniejszenie gotowości do zachowania się w sposób odważny, zgodny z naszymi interesami.

Czynniki budujące siłę negocjatora

Siła negocjacyjna ma wiele źródeł. Znajdują się wśród nich czynniki obiek-

tywne, a także (często niedoceniane) subiektywne, zależne od sposobu postrzegania sytuacji i wzajemnych możliwości przez obie strony. Do czynników budujących siłę negocjatora należą:

- 1** postawa negocjatora
 - pewność siebie i asertywność,
 - optymizm i przekonanie o wartości własnej oferty;
- 2** przygotowanie
 - świadomość swoich interesów, celów i priorytetów,
 - elastyczność w gospodarowaniu propozycjami, łączenie elementów oferty,
 - sprawdzona BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*¹),
 - wiedza o rynku, branży i konkurencji,
 - wiedza o drugiej stronie (interesy, cele, BATNA);
- 3** umiejętność przekonywania
 - fachowa prezentacja oferty,
 - umiejętne argumentowanie,
 - docieranie do potrzeb drugiej strony i koncentracja na jej interesach

¹ Więcej informacji w dalszej części artykułu.

- umiejętność rozwiewania wątpliwości i kontrargumentów drugiej strony;

- 4** wiedza o procesie negocjacji
 - kontrolowanie przebiegu negocjacji,
 - umiejętność stosowania strategii i taktyk negocjacyjnych;
- 5** czynniki obiektywne
 - doświadczenie i referencje,
 - kluczowe znaczenie propozycji dla drugiej strony,
 - brak alternatywy drugiej strony,
 - zdobycie poparcia trzeciej strony (wpływowe osoby, współpracownicy negocjatora, opinia publiczna).

Pewność siebie jako źródło siły negocjatora

Wiele badań dowodzi, że oceniając samych siebie, ludzie mają tendencję do niedoceniania, a nawet niedostrzegania własnej siły i możliwości. Inne osoby, patrząc i oceniając kogoś z boku, z reguły widzą więcej pozytywów i mocy niż sam zainteresowany. Jesteśmy skłonni koncentrować się na własnych niedoskonałościach i słabościach. Nie doceniamy swojej siły, jednocześnie przeceniając pozycję drugiej strony. Dlaczego docenianie własnej siły i możliwości jest tak istotne?





To, w jaki sposób o sobie myślimy, wpływa na to, jak się zachowujemy i – idąc dalej – jak będzie nas postrzegała druga strona. Jeśli negocjator uważa, że jest twardy, subtelnie przekaże to innym i stanie się to **postrzeganą przez drugą stronę rzeczywistością.**

Po pierwsze – dla lepszego samopoczucia. Po drugie – dlatego, że to, w jaki sposób o sobie myślimy, wpływa na to, jak się zachowujemy i – idąc dalej – jak będzie nas postrzegała

druga strona. Jeśli negocjator uważa, że jest twardy, subtelnie przekaże to innym i stanie się to postrzeganą przez drugą stronę rzeczywistością. Z kolei gdy uważamy, że nie jesteśmy w stanie czegoś zrobić, na pewno tego nie osiągniemy. Nasza prawdziwa siła w negocjacjach zależy od tego, jak naszą sytuację postrzega druga strona. Nie fakty są najistotniejsze, ale znaczenie, jakie ludzie im nadają. Jeśli druga strona myśli, że mamy w rękę atuty – to je mamy, niezależnie od stanu faktycznego. Nie chodzi o to, by blefować. Blef może się udać, ale druga strona prędzej czy później może nas sprawdzić. Chodzi o to, by samemu dostrzegać swoje atuty – wówczas dostrzeże je i druga strona. Siła zaczyna się w nas.

Skoro silniejszy partner negocjuje z nami, to znaczy, że w jego przekonaniu możemy mu w czymś pomóc. Innymi słowy, skoro przystąpił do negocjacji, to znaczy, że jego zdaniem warto starać się dojść z nami do porozumienia. Od tego, czy postrzegamy negocjacje jako szansę na określony zysk, czy też wyłącznie w kategoriach możliwej straty, będzie zależała nasza skłonność do podejmowania ryzyka. Jeśli rezultaty negocjacji widzimy w kategoriach potencjalnego zysku, będziemy bardziej elastyczni, skłonni do ustępstw

i z dużym prawdopodobieństwem będziemy bardziej zadowoleni z uzgodnień. Obawa przed stratą usztywnia.

Dystans emocjonalny jako źródło siły negocjatora

Gdy negocjator odczuwa silne emocje, całą jego uwagę zaczyna pochłaniać ta jedna rzecz, która go złości, której się obawia albo której bardzo chce. Rozwiązaniem jest nauczenie się odstepowania krok w tył, tak by dostrzec wzorzec, relacje i to, jak różne elementy wiążą się ze sobą. Aby było to możliwe, warto potraktować negocjacje jak grę, w której zależy nam na wygranej, ale nie AŻ tak. Warto zadać sobie pytanie, co tak naprawdę zależy od wyniku prowadzonych negocjacji.

Jeśli negocjator jest bardzo zaangażowany w negocjowane kwestie i ma wrażenie, że zależy od nich jego poczucie wartości, praca i dziedzictwo, powinien poprosić kogoś innego, by negocjował w jego imieniu. Kogoś, kto będzie zaangażowany, ale nie AŻ tak.

W negocjacjach naszą siłę buduje czas. Otoczenie wtłacza nam do głowy przekonanie, że wartością jest szybkość i błyskotliwa odpowiedź. Kto szybciej obliczy skomplikowane wzory, kto udzieli szybszej riposty – ten ma przewagę. Nic bardziej zwodniczego. Najbardziej trafną odpowiedzią negocjatora jest stwierdzenie: „muszę to przemyśleć”, „pozwólcie mi się zastanowić”, „nie do końca rozumiem – czy mógłbyś mi to wytłumaczyć jeszcze raz?”.

Przygotowanie

Negocjacje między dostawcami i kupcami to na ogół negocjacje pozycyjne. To rodzaj gry, w której partnerzy handlowi chcą ugrać dla siebie najlepsze warunki handlowe. Dobro, o które strony rywalizują, ma ograniczony charakter – im więcej uzyskają „oni”, tym mniej będziemy mieli „my”. Na drugą



stronę „chcemy wywrzeć wpływ”, „przeforsować własne propozycje”. Najczęstszym rozwiązaniem jest wówczas kompromis.

Negocjacje są procesem emocjonalnym. W związku z tym niezwykle ważną rolę dla przebiegu rozmów ma rzetelne przygotowanie przed spotkaniem negocjacyjnym, które ma uchronić negocjatora od podejmowania decyzji na podstawie przesłanek emocjonalnych, a nie racjonalnych.

Pierwsze pytanie podczas przygotowań powinno dotyczyć „MetaCelu”, czyli struktury sytuacji i rodzaju relacji, w której pozostajemy lub chcielibyśmy pozostawać z drugą stroną. Są tacy dostawcy, których pozycja negocjacyjna wobec sieci handlowej jest bardzo silna. Mam na myśli marki, które – tak jak Procter & Gamble, Unilever, Ferrero, Coca-Cola, Maspex, czasami Cadbury-Wedel czy wiele innych – z punktu widzenia sieci muszą się znaleźć w ofercie. Tu też zalecam ostrożność, dostawca może tylko wyobrażać sobie, jak ważnym jest partnerem dla sieci, ale nigdy nie może być tego pewny. Są też dostawcy lokalni – piekarnie czy dostawcy kwiatów, owoców i warzyw, których kupiec łatwiej może zastąpić. W związku z tym trudno mówić o uniwersalnym modelu negocjowania.

Bardzo ważna jest nasza historia współpracy i relacje z kupcem oraz to, jak dużą część naszych dochodów stanowi współpraca z określoną siecią, jak ważnym dostawcą jesteśmy. Istotne jest, jaką reprezentujemy markę i jakie korzyści ma sieć handlowa z posiadania naszych produktów w ofercie, ilu jest konkurencyjnych dostawców na rynku itd.

Naszą siłę w negocjacjach określa BATNA

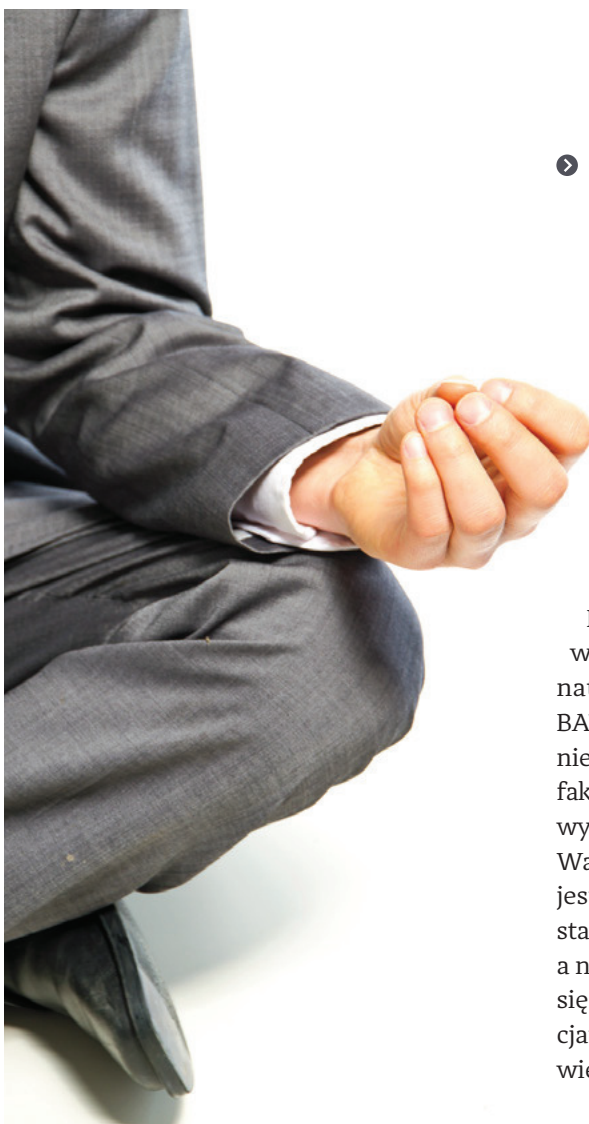
Wyznaczając swoją BATNA, wyliczamy wszystkie opcje możliwe w przypadku, kiedy nie osiągniemy porozumienia:

! Ważne

BATNA to skrót od angielskiego sformułowania *Best Alternative To a Negotiated Agreement*. Można to tłumaczyć jako „najlepszą alternatywę do negocjowanego porozumienia”. Określa ona naszą alternatywę, w przypadku gdyby negocjacje zakończyły się niepowodzeniem. To odpowiedź na pytanie, co możemy zrobić, gdy nie dogadamy się z drugą stroną. Każde posunięcie w tego rodzaju negocjacjach należy oceniać w stosunku do naszej BATNA. Jeśli oferta drugiej strony jest lepsza od niej, należy rozważyć jej akceptację. Nieznajomość własnej BATNA jest źródłem słabości. Nie wiemy wówczas, w którym momencie powinniśmy przerwać rozmowy.

! Ważne jest, żeby doprecyzować, co jest naszym celem i jakie jest nasze stanowisko. Od czego chcemy zacząć, a na co z całą pewnością nie chcemy się zgodzić.





- Czy równocześnie prowadzimy rozmowy z innymi sieciami handlowymi, czy z uwagi na dobrą sytuację firmy w tej chwili możemy sobie pozwolić na utratę tego kontraktu?
- Czy więcej zyskamy, jeśli mimo mniej korzystnych warunków handlowych dojdzie do podpisania umowy, czy jednak lepiej włożyć więcej wysiłku i energii we współpracę z innymi partnerami?

Na podstawie tej analizy opracowujemy i oceniamy różne alternatywy. Najlepsza z nich to nasza BATNA. Może tak być, że po prostu nie mam BATNA i świadomość tego faktu pomaga dokonywać właściwych wyborów w rozmowie negocjacyjnej. Ważne jest, żeby doprecyzować, co jest naszym celem i jakie jest nasze stanowisko. Od czego chcemy zacząć, a na co z całą pewnością nie chcemy się zgodzić. To ta część pracy negocjatora, która polega na wykonaniu wielu żmudnych kalkulacji uwzględ-



Negocjacje są procesem emocjonalnym.

W związku z tym niezwykłą wagę dla przebiegu rozmów ma rzetelne przygotowanie przed spotkaniem negocjacyjnym, które ma uchronić negocjatora od podejmowania decyzji na podstawie przesłanek emocjonalnych, a nie racjonalnych.

niających różne warianty. Sam ten proces uelastycznia nasze stanowisko w negocjacjach i daje nam większą swobodę działania w trakcie rozmów oraz możliwość skoncentrowania się na relacji z drugą stroną. ✕



Ewa Kastory

Senior partner w House of Skills, odpowiada za obszar: Negocjacje i porozumienia. Jest autorką unikatowych programów i projektów rozwojowych w dziedzinie negocjacji, zarządzania konfliktem i budowania porozumienia. Wdraża politykę negocjacyjną w przedsiębiorstwach, doradza zespołom zarządzającym, a także negocjuje w imieniu klientów. Jest twórcą i kierownikiem merytorycznym Szkoły Negocjacji.

REKLAMA

**Sprzedaż w firmie "śpi"?
Wasz zespół stracił "moc"?**

Pomoże Wam Program rozwoju sprzedaży

**Sprawdź szczegóły na
www.izakrejcapawski.pl**

