Strategie i taktyki negocjacyjne.

Strategia (styl) – ogólny plan gry. To prowadzenie kampanii w skali makro. Istnieje kilka podstawowych strategii prowadzenia negocjacji oraz rozwiązywania konfliktu.

Traktując negocjacje jako metodę rozwiązywania konfliktów, proces negocjacji opisuje się przez style ich rozwiązywania. Przypomnijmy, że najbardziej rozpowszechniona typologia stylów rozwiązywania konfliktów oparta jest na dwóch wymiarach, które można określić jako stopień skoncentrowania na własnych interesach i interesach drugiej strony. Są to: współpraca, uleganie, rywalizacja, unikanie oraz kompromis.

Uleganie – niskie zainteresowanie sobą i wysokie innymi. Jedna ze stron dąży do usatysfakcjonowania drugiej strony, koncentrując się, zamiast na swoich interesach, na interesach drugiej strony.

Rywalizacja – wysokie zainteresowanie sobą i niskie zainteresowanie innymi. Ten styl jest związany z orientacją wygrany – przegrany. Polega na dążeniu do osiągnięcia dominacji przez jedną ze stron, przy jednoczesnym ignorowaniu oczekiwań drugiej strony.

Unikanie – niskie zainteresowanie sobą i innymi. Obie strony starają się unikać konfliktu. Strony negocjacji nie dążą do realizacji własnych celów i nie wykazują zainteresowania celami drugiej strony.

Kompromis – umiarkowany w stosunku do siebie i innych. Obie strony idą na wzajemne ustępstwa. Decydują się na kompromis, co oznacza, że nie ma strony wygrywającej i przegrywającej.

Współpraca – wysokie zainteresowanie sobą i innymi. Uczestnicy negocjacji działają razem na rzecz maksymalizacji wspólnego wyniku.

Taktyka – obejmuje konkretne zachowania w toku gry pozwalające na osiągniecie celu ogólnego (istnieje duża liczba taktyk szczegółowych).

Taktyki negocjacyjne:

W negocjacjach można wykorzystywać wiele rodzajów taktyk. Zdaniem specjalistów jest ich nawet kilkaset. Przez taktyki negocjacyjne rozumiemy sposoby formułowania żądań, czynienia ustępstw, sztukę ukrywania chęci na osiągnięcie szybkiego porozumienia, obronę przed przechyleniem korzyści negocjacyjnej na drugą stronę.

Najczęściej stosowane techniki(taktyki)związane są:

- z wykorzystaniem czasu,
- odgrywaniem pewnych ról podczas negocjacji,
- sprawdzaniem skłonności drugiej strony do czynienia ustępstw,
- pokazaniem skutków zawartego porozumienia,
- oraz podważaniem przekonań drugiej strony.

1. Techniki związane z wykorzystaniem czasu.

Polegają, np. na celowym przedłużaniu rozmów w sytuacji, gdy drugiej stronie negocjacji zależy na jak najszybszym ich zakończeniu. Można wtedy unikać podjęcia decyzji aż do momentu, w którym najprawdopodobniej nastąpi korzystna dla nas zmiana. Możemy, np. zacząć szczegółowo analizować rozmaite drobiazgi, czy poprosić o zmianę miejsca negocjacji. Stosując technikę terminów ostatecznych lub nieprzekraczalnych jedna ze stron może określić ostateczny czas zakończenia rozmów ze względu na tzw. ważny powód. Może to zmusić drugą stronę negocjacji do wcześniejszego zadeklarowania ustępstw. Przykładowo, możemy stwierdzić, np. że za godzinę musimy być w innym miejscu i powinniśmy do tego czasu wypracować wspólne stanowisko w danej sprawie.

Techniką o podobnym charakterze jest **unikanie podjęcia decyzji**. Strona, która stosuje tę technikę, dąży do przedłużania negocjacji do momentu, w którym układ sił zmieni się na jej korzyść.

Inne to:

- zmiana terminu rozpoczęcia negocjacji;
- celowe opóźnianie rozpoczęcia negocjacji;
- szczegółowe analizowanie drobiazgów;
- częste przerwy.

2. Techniki związane z odgrywaniem pewnych ról - np. technika „dobry- zły facet".

Prowadzą one do odegrania konfliktu pomiędzy dwoma osobami będącymi po tej samej stronie. Jedna z nich gra rolę „złego", a druga „dobrego". Pierwsza stawia wygórowane żądania, tworząc przy tym nieprzychylną i stresującą sytuację, jest niemiła. Później do gry włącza się drugi negocjator i zachowując się bardzo grzecznie, stosuje technikę małych ustępstw - pozornie korzystną dla obu stron. Zmniejsza w małym stopniu żądania poprzednika, jest grzeczny, uprzejmy, spokojny. Druga strona negocjacji może zaakceptować propozycję „dobrego faceta". Zrobi to nie tylko z tego powodu, że dana oferta jest dla niej korzystna, ale przede wszystkim dlatego, że została złożona przez miłego, wzbudzającego zaufanie człowieka (np. niemiła, agresywna osoba proponuje nam świadomie zawyżoną cenę produktu - a druga, miła, wzbudzająca zaufanie wyznacza za ten sam produkt cenę nieco niższą, oczywiście wcześniej uzgodnioną ze „złym facetem").

Jak przeciwdziałać, jak się bronić ? – najlepiej zdemaskować. Np. Wystarczy, że na agresywne zachowanie zareagujesz śmiechem i zapytasz czy tak naprawdę wierzy, że udawanie dobrego i złego pomoże mu uzyskać ustępstwa. Jeśli tak to wyprowadź swojego partnera negocjacji z błędu .

3. Techniki związane ze zbadaniem skłonności drugiej strony do czynienia ustępstw - np. technika sytuacji hipotetycznej.

Mają na celu zbadanie sytuacji i możliwości, a także skłonności do ustępstw przeciwnej strony negocjacji. Zadaje się pytania hipotetyczne w stylu *„co by było gdyby?"* Możemy, np. zapytać, *„co by było gdybyście obniżyli cenę o 30 proc?"* W ten sposób jesteśmy w stanie poznać sytuację finansową drugiej strony i rzeczywiste koszty przez nią ponoszone. Bardzo istotną rzeczą podczas stosowania tej techniki jest umiejętność interpretacji niewerbalnych reakcji, gestów naszego rozmówcy.

4. Techniki związane z pokazaniem skutków porozumienia - np. technika wskazania ewentualnych konsekwencji .

Polegają na uświadomieniu drugiej stronie ewentualnych konsekwencji przyjęcia lub braku uzyskania porozumienia. Jeżeli jest ono niekorzystne, należy dać drugiej stronie odczuć, że to porozumienie zaszkodziłoby też jej. Możemy, np. stwierdzić, że jeżeli nie zostanie nam udzielony rabat w wysokości 5 proc, to nie będziemy mogli sfinalizować transakcji ze względu na ograniczenia naszego budżetu i będziemy zmuszeni poszukać innego partnera do współpracy.

5. Techniki związane z podważeniem przekonań drugiej strony - np. technika wskazania przeciwnego przykładu.

Stanowisko drugiej strony oparte jest z reguły na jej własnych przekonaniach. Jeśli są one nieuzasadnione, warto umieć je podważyć. Pomocne może być w takiej sytuacji wskazanie drugiej stronie przykładu niezgodnego z jej przekonaniami. Można, np. powiedzieć, że „w przeciwieństwie do Waszego stanowiska, zdaniem naszego innego klienta ta cena jest niezwykle korzystna, biorąc pod uwagę jakość oferowanego produktu".

1. Podstawowa zasada w negocjacjach: zawsze żądać więcej, niż chce się uzyskać tak aby mieć z czego ustępować w toku negocjacji.
Mierz wysoko – Benjanin Disraeli głosił: „*Karm swój umysł wielkimi myślami – bohaterów czyni wiara w bohaterstwo".*

Żelazna reguła sprzedającego i kupującego:
ZAWSZE PRZYNAJMNIEJ RAZ POWIEDZ „NIE" ZANIM POWIESZ „TAK".

Stwierdzono, iż wysokie żądania negocjatora często bardzo korzystnie wpływają na osiągane przez niego rezultaty oraz umożliwiają ponadto, a może nawet przede wszystkim, ewentualne ustępstwa – „*Jeżeli mówisz 100 000 złotych, możesz zawsze opuścić, jeżeli powiesz 90 000 złotych, nie możesz podnieść".* Należy jednak zaznaczyć, że zbyt wysokie, niczym nie uzasadnione żądania mogą zirytować partnera, a przez to utrudnić prowadzenie z nim rozmowy.

Podsumowując „najprawdopodobniej najlepszą strategią jest wysuwanie takich żądań, które partner uzna za spore (budzi to bowiem respekt i po prostu jest korzystne), ale nie przesadne (co mogłoby powodować irytację i stanowić przyczynę poszukiwania innego partnera

negocjacji.).” Drugiej stronie wydaje się, że uzyskała ustępstwa, my mamy to, na czym nam od początku zależało. Negocjacje to swoisty rodzaj gry. Przystępując do negocjacji strony zdają sobie sprawę z tego, że obie strony będą stosowały różne techniki, aby uzyskać satysfakcjonujące je rozwiązanie.

Umiejętne ustępowanie jest bardzo ważne w prowadzeniu negocjacji. Eksperci w tej dziedzinie radzą, aby ustępstwa były:

- **niewielkie** (takie ustępstwa zachęcają drugą stronę do wzajemności),
- **stopniowo malejące** (ustępstwa, które stopniowo się zmniejszają mogą skłonić drugą stroną negocjacji do wcześniejszego kompromisu),
- **wolne i niełatwe** (wiadomo bowiem, że zbyt szybkie ustępstwo może nie dać satysfakcji przeciwnej stronie negocjacji; coś, co wymaga pewnej walki, jest bardziej cenione),
- **odwzajemnione** (pamiętaj jednak, że ustępstwa odwzajemnione nie zawsze są konieczne, a równe ustępstwa nie zawsze są sprawiedliwe).

USTĘPUJ POWOLI I W CORAZ MNIEJSZYM STOPNIU.

Proszony o ustępstwo – zawsze proś o coś w zamian i przypominaj drugiej stronie o wadze ustępstw już dokonanych.

2. Nie przyjmowanie pierwszej oferty

Nie warto zgadzać się na pierwszą przedstawioną propozycję. Zazwyczaj jest ona zbyt wygórowana, a druga strona negocjacji jest przecież przygotowana na ustępstwa. Nasza akceptacja dla pierwszej oferty może zostać potraktowana jako słabość. Podczas negocjacji nie należy okazywać zadowolenia z pierwszego ustępstwa drugiej strony. Musimy się także upewnić, że rozumie ona i właściwie ocenia jego wartość. Należy też pamiętać, że jego brak może spowodować zerwanie negocjacji, stratę czasu i znaczące pogorszenie kontaktów interpersonalnych.

3. Imadło

To nieco bezczelna, stosowana z pozycji siły taktyka stosowania presji. Wyrażają ją słowa w rodzaju: *„przykro mi, ale musi pan zaproponować lepszą ofertę, to dopiero rozpoczniemy*

negocjacje. Przy takich sumach nawet nie siadam do stołu". Manipulacja polega na tym, że partner rozmów ustępuje, nie uzyskując nic w zamian, oprócz rozpoczęcia negocjacji, zgody na rozmowę z naszej strony.

4. Szokująca oferta.

Może być stosowana tylko wtedy, gdy jesteś monopolistą lub wybawicielem dla drugiej strony. To zaproponowanie bardzo wygórowanych żądań od początku spotkania.

Taktyki środka pola

5. Dobrego -złego policjanta (opisana również wcześniej).

Prowadzą one do odegrania konfliktu pomiędzy dwoma osobami będącymi po tej samej stronie. Jedna z nich gra rolę "złego", a druga "dobrego". Pierwsza stawia wygórowane żądania, tworząc przy tym nieprzychylną i stresującą sytuację, jest niemiła. Później do gry włącza się drugi negocjator i zachowując się bardzo grzecznie, stosuje technikę małych ustępstw -pozornie korzystną dla obu stron. Zmniejsza w małym stopniu żądania poprzednika, jest uprzejmy i spokojny. Druga strona negocjacji może zaakceptować propozycję "dobrego faceta". Zrobi to nie tylko z tego powodu, że dana oferta jest dla niej korzystna, ale przede wszystkim dlatego, że została złożona przez w zbudzającego zaufanie człowieka.

6. Chwyt poniżej pasa.

Odciąganie uwagi od istotnych spraw, skupianie się na mało znaczących szczegółach –gdy druga strona nie ma czasu ani cierpliwości. Obrona: *„Wróćmy do meritum sprawy...".*

7. Rozbijania na drobne.

Klienci uwielbiają, kiedy producent ujawnia rozbicie kosztów i bardzo lubią znać konkretne liczby z tym związane. Nie bez kozery: dzięki temu dowiadują się, jak wielki zysk wpisany został w przedłożoną im ofertę i jak dalece mogą nalegać na obniżkę ceny produktu. Daje im to zarazem obraz sytuacji materialnej naszego przedsiębiorstwa. Może się okazać, że zakup towaru gdzie indziej będzie dla klienta korzystny, a nasze przedsiębiorstwo wykona jedynie

usługę z towaru powierzonego. Należy przyjąć jedną zasadę: nie informować o rozbiciu kosztów produktu/usługi, chyba że domagają się tego przepisy prawne.

8. Sytuacji hipotetycznej

Jest to taktyka, która doprowadza do szału sprzedającego. Nabywca posługuje się tą taktyką dla zdobycia informacji o firmie: o kosztach, systemie cen, zyskach. Sprzedający musi bardzo uważać, aby nie zdradzić się niepotrzebnie z pewnymi informacjami.
Klient potrzebuje 1000 sztuk naszego towaru. Nie zgłasza jednak oferty na 1000 sztuk, lecz pyta o cenę 100, 1000, 10000 sztuk, po czym pyta dalej: a co by było gdybyśmy kupili 5000 sztuk? W ten sposób zyskuje szeroką informację o naszym systemie wyznaczania cen, kosztach produkcji a co najważniejsze – o wysokości naszego zysku.
-Ile zapłacę za 1000 m. kw. tkaniny?
- 12 zł. za metr.
-A gdybym wziął 5000 m. kw. ?
- 11 zł za metr.
-Ile tkaniny macie teraz w magazynie?
-25000 m. kw.
-Załóżmy, ze kupię wszystko, płacąc gotówką –jaka byłaby cena?
- 8 zł za metr.
Dzięki tej wymianie zdań potencjalny nabywca dowiedział się, że firma, która sprzedaje tkaniny może ja sprzedać po 8zł/metr i jeszcze mieć z tego zysk. Z chwilą, gdy uzyskał tę informację –wcześniejsze ceny –12 i 11 złotych przestały się liczyć jako elementy w negocjacjach. Cena, wokół której będzie toczyła się rozmowa będzie oscylowała wokół 8 zł. Pytania mają na celu zbadanie sytuacji i możliwości, a także skłonność do ustępstw przeciwnej strony negocjacji. Zadaje się pytania hipotetyczne w stylu "co by było, gdyby?" Możemy, np. zapytać, "co by było, gdybyście obniżyli cenę o 30 proc.?" W ten sposób jesteśmy w stanie poznać sytuację finansową drugiej strony i rzeczywiste koszty przez nią ponoszone.

9. Celowego złego zinterpretowania stanowiska drugiej strony.

Chodzi o zmuszenie jej do jasnego określenia się i tłumaczenia. Jednak to może prowadzić do powstania niepotrzebnych niejasności. Przejaskrawienie racji strony przeciwnej może okazać

się dobrym sposobem na złagodzenie jej zbyt skrajnego stanowiska. Musisz jednak liczyć się z tym, że możesz być postrzegany jako manipulator.

10. Zdechłej ryby.

To podrzucenie drugiej stronie wyjątkowo paskudnej oferty i rezygnacja z niej tylko pod ściśle określonym warunkiem. Np. „podpisujemy umowę natychmiast, ale musisz przemalować motorower."

11. Eskalacji żądań.

Polega na podnoszeniu żądań po uzgodnieniu szczegółów porozumienia, wtedy gdy druga strona jest słabsza lub bardzo zależy jej na osiągnięciu porozumienia.

12. Pułapka informacyjna.

Druga strona dała się nabrać, że mamy innych klientów (np. podstawieni kupcy –znajomi przy kupnie samochodu), stosowanie tzw. kryptolicytacji: umówienie kilku kupujących w tym samym czasie, stwierdzenie, że mamy inne równie korzystne alternatywy, więc możemy spokojnie zerwać negocjacje, bo nie zależy nam, bo jesteśmy po prostu zamożni.
Przykłady: *„Najlepiej złożyć zamówienie natychmiast, mamy wielu chętnych". „Skoro nie możemy dojść do porozumienia –udam się jutro do waszej konkurencji*".

13. Taktyka pustego portfela.

„Wasz produkt jest fantastyczny! Właśnie tego mi potrzeba. Działa jak marzenie... Wszystko byłoby dobrze, gdyby nie ta cena... 100 zł. Mam jedynie 85! Nie mam więcej ani grosza, naprawdę!"
Wszystko jest ok.: asortyment, kolor, terminy dostaw, cena jest ok., wy jesteście ok., ale nas na to nie stać. Mój problem staje się Twoim problemem, bo przecież mi wszystko się podoba, problem leży nie po mojej ale po twojej stronie. To podrzucanie kukułczego jaja – przerzucanie na druga stronę odpowiedzialności. Kiedy ostatnio klient oznajmił Ci, że dysponuje taką to a taką ograniczoną sumą w budżecie?
Obrona: skoro mój produkt jest aż tak idealny, klient go tak zachwala, to oznacza, że jest tyle

Wart. Nie powinieneś spuszczać z ceny.

14.Taktyka śmiesznych pieniędzy.

Czasami słyszymy: „*nie będziemy się przecież kłócić o głupie 2 grosze na sztuce... nie bądźmy drobiazgowi, małostkowi...”* Problem polega na tym, że przecież tych sztuk może być kilka tysięcy, więc to już nie są jakieś głupie 2 grosze...Taktyka ta długi czas działała na kobiety, które bardzo nie lubią, gdy im się zarzuca małostkowość.

15. Wilk w owczej skórze, czyli Inspektor Colombo.

Głupi jest mądry a mądry jest głupi. Mamy przez to na myśli, że osoba, która ma raczej luźny styl bycia, jest nieco roztargniona i czasem zadaje naiwne pytania, sprawia wrażenie niegroźnego przeciwnika. To powoduje, że strona przeciwna traci czujność i odsłania się na cios, a w rezultacie to właśnie ona gorzej na tym wszystkim wychodzi.
Mądry jest głupi. Dlatego biorąc udział w negocjacjach nie próbuj się popisywać ani sprawiać wrażenia, że jesteś najlepszym negocjatorem na świecie. W przeciwnym razie Twój przeciwnik nigdy nie przestanie być czujny.
Roztargniony i naiwny. Możesz sprawiać wrażenie trochę roztargnionego i naiwnego. W pewnych okolicznościach możesz być nawet smutny i zakłopotany, że nie możesz spełnić oczekiwań przeciwnika. Osoba, która jest roztargniona, naiwna, smutna czy zakłopotana, budzi w ludziach instynktowną chęć pomocy i pocieszenia. Natomiast osoba, która ciągle się popisuje i przechwala tym, że wszystko jej świetnie wychodzi, powoduje, że inni mają ochotę utrzeć jej nosa. Taktyki kończenia negocjacji –wyrwać jeszcze coś przed metą.

16. Nagroda w raju, czyli taktyka stałego klienta.

Niektórzy wierzą w nagrody w przyszłości. Niektórzy wierzą, że jeśli ich życie będzie dobre, sprawiedliwe –pójdą po śmierci do raju. Inni nie zaprzątają sobie takimi „drobiazgami” głowy. Tak czy inaczej, nagroda odłożona jest w daleką przyszłość.
Przykład:
„Jeżeli dzisiaj ustąpicie i obniżycie wasze żądania, to w przyszłości obiecujemy wam...” (nawet złote góry nie powinny nas przekonać).

17. Niepełnego pełnomocnictwa (wyższej instancji).

„Babcia nie kazała mi sprzedać taniej antyku. Nie mogę iść na tak daleko idące ustępstwa, nie mogę podjąć decyzji, bo brak mi pełnomocnictwa.” To często stosowany wybieg przy końcu negocjacji, gdy jesteśmy naciskani a strony są zmęczone.

18. Rosyjski front.

Wybór między większym a mniejszym złem (tak, jakby istniało zło większe i mniejsze). Typowo manipulacyjna i mająca na celu zastraszenie drugiej strony technika. Często stosowana wobec niezdecydowanej, grającej na zwłokę i słabszej strony. Przykład: „albo obniżacie cenę o 5%, albo zrywamy rozmowy”.

19. Celowej pomyłki.

Przypominamy sobie nagle na finiszu negocjacji, kiedy już praktycznie składa się podpisy pod wynegocjowanym porozumieniem o jakimś drobiazgu, który wcześniej uleciał naszej uwadze. Partner w negocjacjach może w tym momencie łatwiej zgodzić się na naszą prośbę lub przeciwnie, wietrząc podstęp, usztywnić swoje stanowisko.

20. Skubania.

W końcowej fazie negocjacji, gdy strony są już zmęczone i oczekują końca –stawianie warunków, waruneczków –przedstawiamy się jako osoby małostkowe. **Obrona**: Obrona przed „skubaniem” polega na stanowczym pozostaniu przy ustalonych warunkach, może pomóc sugestia rezygnacji z dalszych rozmów.

21. Taktyka ostatniej prośby.

W końcowej fazie negocjacji można uzyskać najwięcej. Zapewniamy, że zgadzamy się na porozumienie, zaraz możemy podpisać umowę, tylko przed złożeniem podpisów mamy jeszcze ostatnią, niewielką prośbę. Przykład w sklepie: klient przymierza przez 2 godziny drogi garnitur i na koniec pyta: *„To jaki krawat dorzucicie gratis?”*

22. Zabójcze pytanie.

Gdy wiesz, że drugiej stronie bardzo zależy na porozumieniu, ale jeszcze się ociąga. Pytanie: „Czy to naprawdę wasza ostateczna oferta?" Pytasz oczywiście po to, aby usłyszeć coś w rodzaju: „ No wiesz... właściwie to...", czyli nie. Taka odpowiedź pozwala wymusić jeszcze jedno ustępstwo. Niebezpieczeństwo tej taktyki polega na tym, ze możemy usłyszeć: „Tak, to ostateczna oferta". Gdy ktoś nam zada zabójcze pytanie -jeśli nie chcesz odpowiedzieć „tak": lepiej oględnie: „Biorąc pod uwagę elementy, które już omówiliśmy, to jest najlepsza oferta w tym momencie".

Dokonując wyboru pomiędzy taktykami za każdym razem udziel sobie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy dana technika prowadzi do mądrego porozumienia, umożliwiającego stabilną, długotrwałą realizację celów, interesów stron negocjacji?
2. Czy wybrana technika rozwija i poprawia stosunki między stronami negocjacji?
3. Czy dana technika rozwiązuje konfliktowy problem skutecznie, nie tylko opierając się na kompromisie?