Proces i reguły negocjacji

NEGOCJACJE

AGENDA

1. Istota negocjacji – wprowadzenie
2. Konflikty i ich uwarunkowania
3. Style i strategie negocjacyjne
4. **Proces i reguły negocjacji**
5. Komunikacja w negocjacjach
6. Trudne sytuacje negocjacyjne
7. Cechy dobrego negocjatora

Proces i reguły negocjacji

- **Podjęcie decyzji w zakresie sensu prowadzenia negocjacji**

1. Przygotowanie negocjacji
2. Otwarcie rozmów
3. Przedstawienie propozycji i ocena rozbieżności
4. Negocjacje – oferty i ustępstwa
5. Kontrakt końcowy

- Przygotowanie negocjacji – faza I

Niepowodzenie w przygotowaniu to przygotowanie niepowodzenia.

Z. Nęcki

Proces i reguły negocjacji

FAZA I: Przygotowanie do negocjacji

- Dobre przygotowanie się do negocjacji jest fundamentem sukcesu.
- Należy przygotować szczegółowy PLAN działania (na piśmie).
- Istotnym elementem przygotowania jest odpowiednie nastawienie się do negocjacji (styl, strategia).
- Powołanie zespołu (profil aksjologiczny, osobowościowy) powinno być uzależnione od przyjętej strategii negocjacyjnej.
- Przygotowanie miejsca i czasu dla prowadzenia negocjacji.
- Zdefiniowanie BATNY [MK]

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Proces i reguły negocjacji

FAZA I: Przygotowanie do negocjacji

PLAN powinien odpowiadać na następujące pytania:

- Dlaczego rozpoczynamy negocjacje (CEL) i czego one dotyczą (ZAKRES)?
- Kto będzie naszym partnerem/przeciwnikiem i jaki przyjmie styl?
- Czy można rozwiązać konflikt bez odwoływania się do negocjacji?
- Jaką posiadamy BATN'ę?
- Jaki jest optymalnym moment rozpoczęcia negocjacji?
- Jak dużo mamy czasu na uzyskanie porozumienia?
- Jakie miejsce będzie optymalne z punktu widzenia przyjętej strategii?
- Jaką ofertę/oferty wyjściową zamierzamy przedstawić (**myślenie twórcze**)?
- Jak ocenić obiektywność i rzetelność naszych założeń?
- Jaki powinien być zespół? Czy zapraszamy osoby zewnętrzne?
- Jakie role i kto powinien je pełnić?

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Proces i reguły negocjacji

FAZA I: Przygotowanie do negocjacji

MYŚLENIE TWÓRCZE – poszukiwanie rozwiązań:

- **Prowokowanie wątpliwości** – precyzyjne wyjaśnienie na piśmie wszystkich kluczowych terminów, definicji.
- **Stymulowanie przypadkowych słów** – poszukujemy np. w encyklopedii przypadkowych słów i zestawiamy je z dowolnym innym pojęciem. Następnie szukamy związków logicznych, semantycznych itd..
- **Metaforyczne rozwijanie cech** – definiowanie wszystkich możliwych cech dla kluczowym pojęć.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Proces i reguły negocjacji

FAZA I: Przygotowanie do negocjacji

MYŚLENIE TWÓRCZE – poszukiwanie rozwiązań:

- **Syndrom „ogłupienia grupowego"** – sytuacja kiedy to członkowie danej grupy doradców w sposób jednakowy wypowiadają się na jakiś temat i w taki sam sposób go oceniają.

- Poczucie nieomylności, słuszności moralnej, myślenie w kategoriach stereotypu, dominacja tzw. ekspertów, cenzurowanie krytyki, iluzja pełnego poparcia wszystkich uczestników.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Proces i reguły negocjacji

FAZA I: Przygotowanie do negocjacji

Dobór REPREZENTANTÓW – przedstawicieli stron konfliktu:

- **Przygotowanie merytoryczne**.
- Kompatybilność aksjologiczna – styl negocjacji.
- Różnorodność poglądów i opinii.
- Kompetencje i procedury decyzyjne.
- Akceptacja strony przeciwnej i autorytet wewnątrz organizacji.
- Wewnętrzne dopasowanie – wzajemny szacunek wewnątrz grupy.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Proces i reguły negocjacji

FAZA I: Przygotowanie do negocjacji

Dobór REPREZNTANTÓW / ROLE:

- **Protokolant** – notowanie wszystkich ustaleń, wypowiedzi, faktów, danych, decyzji, wniosków itd.
- **Słuchacz** – próbuje zapamiętać nie tylko to co zostało powiedziane lub nie ale jak, w jakich okolicznościach, przy jakich emocjach itd.
- **Krytyk** – obserwacja pod kątem krytycznej oceny pracy komisji i poszczególnych członków zespołu (style, postawa, emocje itd.).
- **Kontroler** – Ocenia rzeczywiste postępy w zakresie negocjacji.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Proces i reguły negocjacji

FAZA I: Przygotowanie do negocjacji

MIEJSCE negocjacji – miejsca przy stole:

- Lokalizacja neutralna w celu uniknięcia sugerowania wyższości jednej lub drugiej strony.

- Idea „okrągłego stołu".
- Kwestia oświetlenia, wystroju, temperatury, wilgotności powietrza itd.
- Odpowiedni catering.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

- Otwarcie rozmów – faza II

Proces i reguły negocjacji

FAZA II: Otwarcie rozmów

- Gra wstępna – wymiana grzeczności, pozdrowień, prezentów.

- Ustalenie sposobu prowadzenia negocjacji – agenda spotkania.
- Przedstawienia członków zespołów – przeprowadzenie wywiadu w zakresie kompetencji i uprawnień.
- Eksploracja problemu – opisanie sytuacji konfliktowej – **cel prowadzenia negocjacji**.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

- Przedstawienie propozycji – faza III

Proces i reguły negocjacji

FAZA III: Przedstawienie propozycji

- **Propozycja** – kierunki, potencjalne obszary, sposoby rozwiązania konfliktu.

- Kto przedstawia propozycje ten kontroluję sytuację.
- Propozycje należy przedstawiać w formie warunkowej.
- Propozycje muszą być konkretne i korzystne dla obu stron.
- Nie należy przerywać drugiej stronie – wywołanie irytacji.
- Szerokie spojrzenie – być może druga strona ma rzeczywiście bardzo dobry pomysł!
- Nie oceniajmy przedstawianych propozycji „ad hoc".

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

- Negocjacje - oferty i ustępstwa – faza IV

Proces i reguły negocjacji

FAZA IV: Oferty i ustępstwa - negocjacje

- **Oferta** – wstępna propozycja kontraktu / umowy.
- Pierwsza oferta nigdy nie zostanie przyjęta – jest ona zazwyczaj lepsza niż to co oczekujemy (uwaga na BATN'ę!).
- Działania negocjacyjne należy dostosować do przyjętego stylu, strategii.
- W dążeniu do kompromisu (Lose-WIN i Lose-WIN) ustępstwa są niezbędne aby mogły się dalej toczyć negocjacje.
- **Im wyższe oczekiwania, tym wyższe rezultaty – warto być ambitnym!**
- **Pamiętaj o MITACH w negocjacjach!**

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Proces i reguły negocjacji

FAZA IV: Oferty i ustępstwa – ZASADY gry

- **Negocjowane mogą być tylko oferty** (propozycje). Uzasadnienia i argumenty podlegając ewentualnej weryfikacji.
- **Ustępuj po woli, częściej po mniej**. Wskaż na gest dobrej woli.
- **Punkt środkowy** wyznacza nam obszar potencjalnego porozumienia – uwaga mit!
- **Zwracaj uwagę na dobrą wolę** i pozytywne gesty drugiej strony.
- Zdefiniuj swoją BATN'ę (plan minimum) i **przedstaw swoją ofertę znacząco ją przekraczającą** – uwaga mit!.
- **Wskaż jednoznacznie na dolną granicę ustępstw**.
- Przedstawiaj swoje oferty w sposób rzetelny i jednoznaczny. Zaś **ustępstwa akceptuj z dozą wahania i wątpliwości**.
- Mierz wysoko ale **REALISTYCZNIE**!

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

- Kontrakt końcowy – faza V

Proces i reguły negocjacji

FAZA V: Kontrakt końcowy

- **Kontrakt końcowy** – treść porozumienia, ugoda, sposób rozwiązania konfliktu.

- Powinien być sporządzony na piśmie i podlegać weryfikacji z obu stron – nieporozumienia są możliwe.
- Powinien zawierać wszystkie ustalenia i warunki ich realizacji.
- Kontrakt podlega zazwyczaj akceptacji przełożonych.
- Należy dołączyć wszystkie istotne dokumenty.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Proces i reguły negocjacji

FAZA V: Kontrakt końcowy – struktura (1/2)

Przykład kontraktu HANDLOWEGO:

- **Preambuła** – ogólne informacje o kontrakcie - cel;
- **Metryczka** – autorzy, miejsce i daty;
- **Zakres kontraktu** – czego dotyczy a jakie są wykluczenia, zapis warunków, jakie są obowiązki obu stron, itd.;
- **Sposób dostarczenie** – ustalenie warunków technicznych, logistycznych (INCOTERMS), prawnych;
- **Cena** – co zostało wycenione, jakie warunki upustów itd.;
- **Termin płatności** – kiedy, jakie gwarancje i ewentualne kary za przekroczenie terminu;

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Proces i reguły negocjacji

FAZA V: Kontrakt końcowy – struktura (2/2)

Przykład kontraktu HANDLOWEGO:

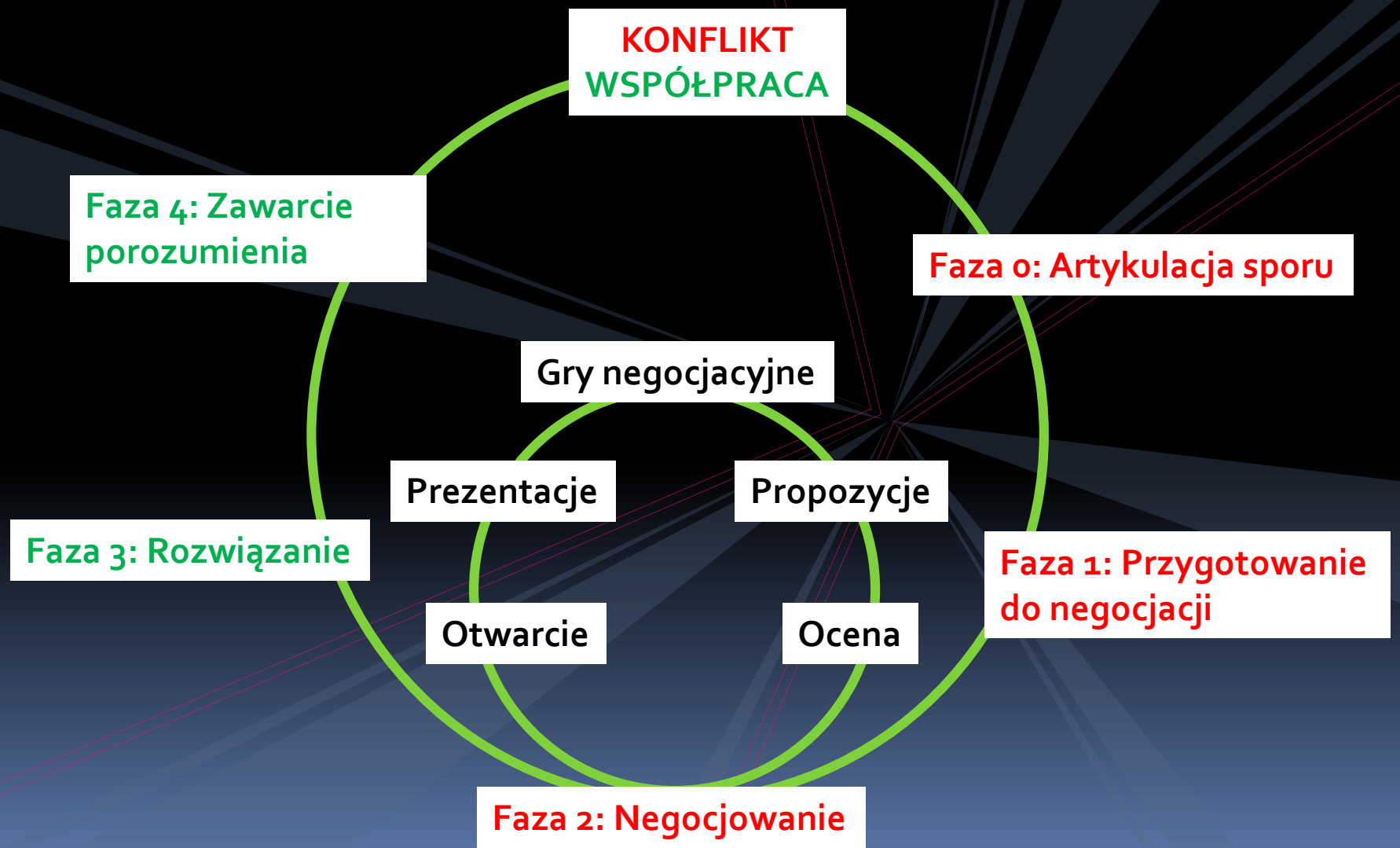
- **Dokumentacja techniczna** – opis produktu, technologii, metody, specyfikacji itd.;
- **Gwarancje** – precyzyjne ustalenia prawne, sposób zwrotu, wymiany towaru, czas trwania gwarancji itd.;
- **Warunki zerwania umowy** – jak i za jaką cenę można odstąpić od kontraktu w przypadku np. zaistnienia nieprzewidzianych w negocjacjach czynników losowych.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

- PODSUMOWANIE

Proces i reguły negocjacji

Cykle w ramach procesu negocjacji [Zbiegień-Maciąg; Krupa]:



- PYTANIA?