

**Kontakt z klientem  
i negocjacje  
w pracy architekta**

# SPRZEDAŻ

## Czym jest sprzedaż? (wg Holwek, Gut, Haman)

„Prawdziwe sprzedawanie to: zaciekawienie klientem i jego potrzebami, dawanie klientowi satysfakcji i zadowolenia, traktowanie klienta jak partnera, a nie przeciwnika, stałe poszukiwanie nowych zagrywek handlowych, docenianie umiejętności kupieckich klienta, wyegzekwowanie należnej zapłaty za właściwie wykonaną usługę.”

**"Każdemu klientowi możesz wcisnąć chłam, produkt lub usługę nie spełniającą jego oczekiwań. Ale możesz to zrobić tylko raz."**

## Stanowisko a interesy/potrzeby klienta

**Stanowisko** — to pewien konkretny pomysł zaspokojenia swoich potrzeb, czyli odpowiedź na pytanie: „Czego chcę?”.

**Interesy** — to wiele **potrzeb** ukrytych za tym stanowiskiem. Można je rozpoznać, konsekwentnie pytając: „Dlaczego ci na tym zależy? Dlaczego o to walczysz? Co chcesz dzięki temu osiągnąć lub przed czym próbujesz się zabezpieczyć?”. Podstawowym błędem podczas pierwszego kontaktu z klientem, jest organizowanie negocjacji wokół stanowiska, które zaproponował klient- bez rozpoznania, jakie potrzeby kryją się za tym stanowiskiem. Kluczowym 'narzędziem' budowania kontaktu z klientem jest pytanie 'Dlaczego ci na tym zależy?'. Zadając to pytanie wielokrotnie klientowi, można uzyskać różnorodne, często zaskakujące odpowiedzi- zmierzające do sedna tego, co motywuje klienta do kontaktu z Twoją firmą.

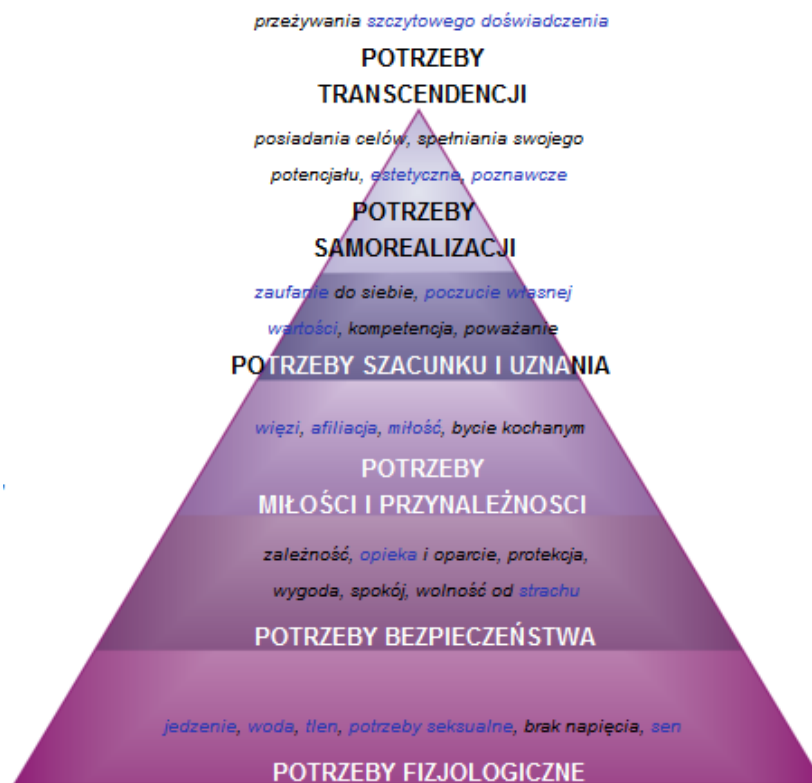
- ⇒ „Dlaczego zechciał pan się ze mną spotkać?”
- ⇒ „Co, według pana, powinno być głównym tematem naszej rozmowy?”
- ⇒ „Kto jest moim najpoważniejszym konkurentem i jakie proponuje warunki?”
- ⇒ „Dlaczego cena jest dla pana taka ważna?”
- ⇒ „Dlaczego nie jest pan zainteresowany tym produktem?”
- ⇒ „Co mogłoby skłonić pana do podjęcia współpracy?”

Frank Bettger żałował, że w trakcie swojej pracy zbyt mało pytał i niewystarczająco słuchał swoich klientów. Sformułował także zasadę, że na pytanie: „Dlaczego panu na tym zależy?”, klient daje zazwyczaj gładką i ładnie brzmiącą odpowiedź. Dopiero następne pytania: „Dlaczego jeszcze?” mogą skłonić go do podania prawdziwych i ważnych interesów. Takie wypytywanie daje szansę na uzyskanie szczerzej odpowiedzi wtedy, kiedy pytana osoba wie, do czego zmierza rozmówca i co zrobi z jego odpowiedzią. Dlatego klient musi usłyszeć i zrozumieć intencje pytającego.

# ROZPOZNANIE POTRZEB KLIENTA

## Piramida potrzeb

Bardzo ważnym etapem naszego kontaktu z klientem będzie zbadanie, jakie są jego potrzeby. Mogą być one na różnym poziomie, jak pokazuje hierarchiczna koncepcja potrzeb człowieka Abrahama Masłowa - od potrzeb podstawowych, fizjologiczno- biologicznych, po tzw. potrzebę samorealizacji i transcendencji. Koncepcja ta zakłada, że potrzeby wyższego rzędu mogą być realizowane dopiero, gdy potrzeby niższego rzędu są zaspokojone. Praca architekta może odwoływać się do różnych poziomów piramidy potrzeb. W rozmowie z klientem, projekt można prezentować uwypuklając jego cechy, które pozwalają zaspokajać potrzeby z kilku poziomów piramidy, szczególnie te, które są najważniejsze dla klienta. Uwzględnianie potrzeb wyższego rzędu (poważanie, wzrost poczucia własnej wartości, realizacja swoich wizji) może być istotnym czynnikiem, wspierającym jakość projektu i ułatwiającym przekonanie klienta do jego zalet. Może się jednak okazać, iż klientowi przede wszystkim zależy na wygodzie i spokoju.



**Piramida potrzeb wg A. Masłowa. Grafika: Wikipedia**

## Zadawanie pytań

Pytania stanowią jedno z najlepszych narzędzi do badania potrzeb klienta. Zadajemy pytania, aby:

- ⇒ Zebrać informacje
- ⇒ Poznać nastawienie klienta
- ⇒ Dowiedzieć się jakie są jego wątpliwości
- ⇒ Przeanalizować jego potrzeby

Poza tym pytania zwiększają zaangażowanie naszego rozmówcy w znalezienie najlepszego rozwiązania. Pobudzają do myślenia oraz ułatwiają zbudowanie relacji.

Wyróżniamy dwa typy pytań:

### **a) Pytania otwarte:**

- ⇒ pozwalają poznać poglądy, przekonania, myśli rozmówcy
- ⇒ pobudzają do myślenia, zwiększają zaangażowanie
- ⇒ tworzą dobry klimat, budują dwustronne relacje
- ⇒ pytania otwarte zaczynają się:

Co sądzisz o...

Jak działasz w sytuacji gdy ....

Kiedy stosujesz ...

Gdzie przechowywane są...

### **b) Pytania zamknięte**

- ⇒ ukierunkowują rozmowę
- ⇒ służą podsumowaniu ustaleń
- ⇒ doprecyzują fakty
- ⇒ zaczynają się od słowa „Czy...?”
- ⇒ można na nie odpowiedzieć „tak” albo „nie”

## Aktywne słuchanie

Umiejętność aktywnego słuchania sprzyja porozumieniu i poprawnej komunikacji z rozmówcą. Rozróżniamy dwa rodzaje słuchania: pasywne (słyszenie) i aktywne (słuchanie). Słuchanie pasywne (słyszenie) polega na biernym odbieraniu wszystkiego, co dociera do naszych uszu. Słuchacz nie zdradza żadnej reakcji na usłyszane słowa.

**Słuchanie aktywne** (słuchanie) oznacza demonstrowanie rozmówcy, że się go słucha uważnie. Służą temu sygnały zarówno werbalne, jak i niewerbalne. Umiejętność aktywnego słuchania jest bardzo istotna, gdyż zwykle rejestrowanie tego, co rozmówca nam przekazuje, nie wystarcza. Słuchanie aktywne pomaga pobudzać zainteresowanie klienta i uniknąć nieporozumień. Innymi słowy, minimalizuje możliwość wystąpienia problemów we wzajemnym porozumieniu, gdyż informacje odbierane są bardziej efektywnie. Aktywne słuchanie pomaga w

zdobyciu informacji, które pozwolą nam lepiej obsłużyć klienta, czy też pokierować rozmową. Ponadto sprawia, że klientowi dobrze się z nami rozmawia, gdyż czuje się rozumiany.

### **Potakiwanie**

Potakiwanie ma niezwykle stymulujący charakter. Skinienia głową oraz wtrącenia typu: „uhm-hm”, „aha”, „tak, tak” demonstrują, że podążamy w ślad za wypowiedzią i wpływają zachęcająco na mówiącego. W bardzo wyrazisty sposób wskazują na zaangażowanie słuchacza w rozmowę.

### **Zasada 3 sekund**

Słuchacz musi, być cierpliwy. Pozwala to mówiącemu na poukładanie myśli, a ponadto uspokaja rozmowę. Niestety, większość ludzi traktuje każdą pauzę w rozmowie jako okazję, by wtrącić coś swojego. Oczywiście przerywa to tok myśli rozmówcy i w efekcie działa jak blokada informacji. Dlatego należy starać się dać mówiącemu czas na dokończenie wypowiedzi. Krótkie, mniej więcej 3 sekundowe przerwy często stymulują rozmówcę do uzupełnienia informacji.

### **Odzwierciedlanie – reguła podobieństwa**

Lubimy ludzi podobnych do nas samych, niezależnie od tego, czy podobieństwo dotyczy wyznawanych przekonań, cech osobowości i charakteru, stylu życia czy doświadczeń życiowych. Wiele przeprowadzanych obecnie programów kształcenia zaleca naśladowanie klienta pod względem mimiki, gestykulacji, sposobu mówienia i innych drobiazgów, o których dobrze już wiadomo, że podobieństwo pod ich względem jest silnym, choć niezauważalnym promotorem sympatii.

## **Parafraza**

Parafraza jest kluczową metodą aktywnego i skutecznego kontaktu. Dzięki niej dajemy klientowi swoją uwagę, sprawdzamy, czy dobrze rozumiemy jego wypowiedź, utrzymujemy temat rozmowy. Parafraza jest powtórzeniem własnymi słowami kluczowych sformułowań klienta. Pozwala sprawdzić, czy dobrze rozumiemy intencję i treść wypowiedzi.

Zwykle parafrazą są wypowiedzi następującego typu:

- ⇒ *Czy dobrze rozumiem, że Pan ...*
- ⇒ *Z tego co mówisz, zrozumiałem, że ...*
- ⇒ *O ile dobrze Cię zrozumiałem, twierdzisz (sądzisz), że ...*

Parafrazowanie wypowiedzi wymusza niejako naszą uwagę, a jednocześnie jest wyraźnym sygnałem dobrej woli, podtrzymuje kontakt i stwarza atmosferę bezpieczeństwa. Ponadto w sytuacjach o charakterze konfliktowym, z którymi często związane jest przeżywanie intensywnych emocji, ryzyko przekłamań słów partnera i mylnej ich interpretacji jest bardzo duże. Takie nieporozumienia (szczególnie te, które są nie ujawnione, nie nazwane głośno) pociągają za sobą wiele konsekwencji, które komplikują rozmowę i zaostrzają konflikt. Używanie

parafraz pozwala zredukować to niebezpieczeństwo. Możemy po prostu sprawdzić, czy dobrze rozumiemy partnera.

Dobra parafraza nie powinna zawierać interpretacji, ani podsuwać rozwiązania problemu. Nie powinna zawierać nic więcej niż usłyszałeś.

### **Jak?**

- ⇒ Ponownie przedstaw (własnymi słowami) wypowiedź rozmówcy
- ⇒ Streść swoimi słowami usłyszane słowa

### **Powiedz na przykład:**

- ⇒ „Rozumiem, że...”(było tak i tak).
- ⇒ „Chodzi pani/panu o... Czy tak?”
- ⇒ „Z tego, co pani/pan mówi, wynika...”
- ⇒ „Jeśli dobrze rozumiem pańskie pytanie, chodzi o... Czy tak?”
- ⇒ „Rozumiem, że pyta pan/pani...”
- ⇒ „Jeśli dobrze rozumiem pańskie obawy....”

### **Błędy w parafrazowaniu:**

#### Błąd I. Parafrazowanie stanowiska

Klient: Ten towar mnie nie interesuje, (stanowisko)

Handlowiec: Dlaczego?

K: Bo cena jest za wysoka. (też stanowisko)

H: Aha. Czy dobrze rozumiem, że cena jest dla pana za wysoka?

K: Świetnie pan rozumie. Do widzenia.

Kolejna sytuacja:

K: Zależy mi na stałych dostawach. (stanowisko)

H: Czy dobrze rozumiem, że zależy panu na stałych dostawach?

K (z irytacją): No przecież mówię wyraźnie. Co pan, głuchy?

Parafraza stanowiska często drażni klienta i nie wnosi do rozmowy niczego nowego. Bywa też, że stosując ją w taki sposób jak w pierwszej scenie, handlowiec podkłada się klientowi, bo koncentruje się na niewygodnym dla siebie temacie.

Przedmiotem parafrazy muszą być **interesy klienta**.

#### Błąd 2. Interpretacja

Zamiast próby zrozumienia, jaka jest zasadnicza potrzeba klienta, sprzedawca zbyt często wyciąga pochopne i nieuprawnione wnioski. Szczególnie jest to irytujące, gdy interpretuje wypowiedź klienta w wygodny dla siebie sposób, próbując go skłonić do potwierdzenia swojej

teorii. I choć często handlowiec dobrze rozpoczyna rozmowę, zadając pytanie otwarte, to nie wykorzystuje możliwości, bo gubi go interpretacja.

Handlowiec: Co jest dla pana w tej chwili najważniejsze w działalności firmy?

Klient: Proszę pana, przede wszystkim muszę ograniczyć koszty i straty.

H: Rozumiem więc, że zależy panu na najtańszych dostawcach. Świetnie się składa, bo moja firma jest jedną z najtańszych na rynku.

K: Źle pan rozumie. Szukam dostawców wcale nie najtańszych, ale renomowanych oraz dających najwyższe gwarancje jakości i serwisu. Właśnie na tych najtańszych przejechałem się finansowo.

Korzystniejsze jest dopytanie, co klient ma na myśli (np. mówiąc o ograniczaniu kosztów), niż wyciąganie pochopnych i wygodnych dla siebie wniosków. Robiąc parafrazę, musisz pamiętać, że Twoją intencją powinno być **zrozumienie interesów klienta**, a nie ocenianie ich i polemika.

## TIPOLOGIA KLIENTÓW

Wiele osób, z którymi się spotykamy prezentuje **styl uprzejmy (Pies)**. Taki klient charakteryzuje się dużą wrażliwością na poczucie bezpieczeństwa w relacjach, jest otwarty, ufny, przyjaźnie nastawiony. Raczej wie czego nie chce. W kontakcie możemy spotkać się z niepewnością w podejmowaniu decyzji o ile nie zostaną wytworzone parametry przewidywalne i określone w przyszłości. Zdecydowanie oczekuje szczerości i autentyczności. Bardzo ważne, by w kontakcie z takim klientem stworzyć atmosferę współpracy, wspólnie przedyskutować wszystkie kwestie. Bądź troskliwy, stwórz wrażenie, że razem tworzycie wizję i pracujecie nad projektem, zadbaj o to, by „Pies” poczuł, iż angażujesz się w jego sprawę i naprawdę go słuchasz. Jest to klient, który jeśli uda Ci się nawiązać z nim współpracę, będzie do Ciebie wracał.

Zupełnie innym klientem będzie **osoba impulsywna (Lew)**. Osoba taka łatwo się emocjonuje, chce szybko uzyskać informacje, nie interesują go szczegóły, wydaje się, że nie słucha, ignoruje rozmówcę. Lew jest pewny siebie, jasno wyraża swoje zdanie, z łatwością podejmuje decyzje. Dla takiego klienta dobrym argumentem będzie odwołanie się do autorytetu, możesz też odwołać się do atrakcyjnych dla niego wizji (np. podziwu ze strony otoczenia). Lew lubi towarzystwo ludzi ekstrawertywnych i entuzjastycznych. Wysłuchaj, co ma do powiedzenia i absolutnie nie przerywaj, nawet jeżeli temat rozmowy, co bardzo prawdopodobne w przypadku Lwa, nie dotyczy proponowanej usługi. Lew nie szanuje mięczaków - bądź godnym przeciwnikiem, nie bój się go, przy czym nie kwestionuj jego pozycji. Daj mu poczucie władzy i prestiżu, na tym głównie mu zależy. Jeżeli już zdecyduje się na dany projekt, koniecznie musisz podkreślić, że to znakomita decyzja, doskonały wybór.

**Klient analityk (Ślimak)** jest małomówny, ale miły, potrzebuje akceptacji i poczucia bezpieczeństwa. Chce znać liczby, statystyki, ma dużą wiedzę, będzie miał wiele szczegółowych pytań. Dostarcz takiemu klientowi danych, ile osób już skorzystało z Twoich usług, poinformuj z jakich programów i materiałów korzystasz. Ślimak nie spieszy się z podejmowaniem decyzji, ciągle się waha, nieustannie poszukuje informacji, analizuje. Ten typ na pewno dokładnie przeanalizuje projekt. Jeśli zauważysz niezdecydowanie, musisz wykazać się cierpliwością i wytłumaczyć raz jeszcze niezrozumiałe kwestie, przeanalizuj z klientem możliwe alternatywy, trzymaj się faktów, nie schodź na tematy poboczne nie związane ze sprawą. Daj mu czas, by rozważył wszystkie możliwe opcje. Cisza znaczy, iż klient bliski jest podjęcia decyzji. Pamiętaj, by Ślimaka stale upewniać w słuszności wyboru.

**Klient Kobra (osoba kierownicza)** wie, czego chce, lubi sam podejmować decyzje. Taki klient jest logiczny, konkretny, bez emocji, bardzo szybko myśli i wychwytuje najsłabsze punkty, jest nieufny i czujny. Musisz działać szybko, sprawnie przedstawić dostępne opcje wraz z korzyściami i konsekwencjami (nie możesz gadać w nieskończoność – kobra lubi milczeć, więc łatwo jest ją zagadać). Pozostaw mu swobodę wyboru, klient Kobra musi mieć poczucie, że jest Panem sytuacji. Musisz być w pełni profesjonalistą, mówić precyzyjnie w oparciu o konkrety. W żadnym wypadku nie przekonuj go do decyzji. Rozwiń jego wątpliwości – pokaż, że nie chcesz go oszukać, zrób na nim wrażenie swoją efektywnością.

Podane typy są oczywiście nieco przesadzone. U różnych osób ujawniać się mogą z różną intensywnością, występować w różnych proporcjach. I to co tutaj istotne, preferencje te dotyczą również nas i w kontakcie z różnymi typami klienta będą nam ułatwiać bądź utrudniać nawiązanie relacji.

## NEGOCJACJE

### Czym są negocjacje?

Negocjacje są procesem komunikowania się stron odbywającym się w sytuacji, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działania bez porozumienia. [P.J. Dąbrowski]

### Przeszkody w negocjacjach

- ⇒ brak rozeznania stanowisk i interesów stron
- ⇒ błędne nastawienie - ktoś musi przegrać a ktoś musi wygrać
- ⇒ nieodpowiednie planowanie negocjacji - brak przygotowania
- ⇒ brak opanowania - emocjonalny stosunek do przedmiotu negocjacji bądź partnerów negocjacji
- ⇒ stosowanie manipulacji
- ⇒ pomijanie bądź bagatelizowanie ważnych elementów konfliktu
- ⇒ sztywność myślenia i postawy rozmówców



## Warunki skutecznych negocjacji

Na efekt końcowy negocjacji ma wpływ wiele czynników, m.in.:

- ⇒ dające się zidentyfikować strony w negocjacjach
- ⇒ gotowość do negocjowania
- ⇒ chęć osiągnięcia porozumienia
- ⇒ upoważnienie do podjęcia ostatecznej decyzji

## Działania negocjatora

Głównym dylematem negocjatorów jest: być twardym czy miękkim?

Prosta odpowiedź prowadzi do przyjęcia jednej ze skrajnych opcji, a to z kolei do błędów i gorszych wyników w negocjacjach.

*„Twardy wobec problemów, miękki wobec ludzi.” (Fisher, Ury).*

**Negocjując rozwiązujemy nieustannie cztery dylematy:**

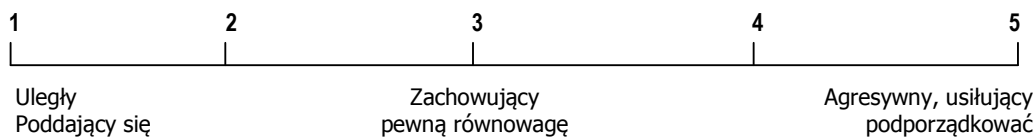
### ***DBANIE O WŁASNE INTERESY***

#### ***Dylemat: Ustępliwość – upór***



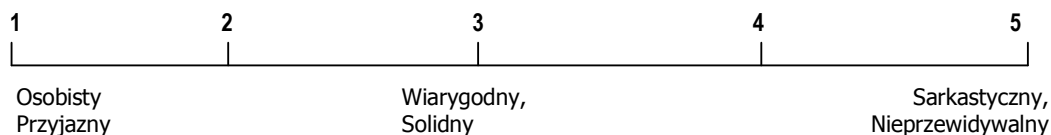
### ***BUDOWANIE SIŁY***

#### ***Dylemat: Uległość – dominacja***



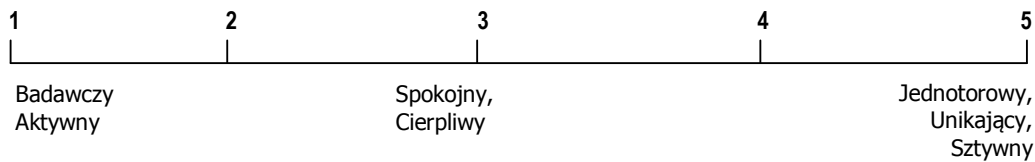
### ***TWORZENIE KLIMATU***

#### ***Dylemat: Jowialność – wrogość***



## POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ – PRZECIWDZIAŁANIE IMPASOM

### Dylemat; Poszukiwanie – unikanie



## DBANIE O WŁASNE INTERESY

Ustępność 1	2	3	4	Upór 5
Postawa uległa i podatna na wpływy	Postawa badająca i penetrująca		Postawa sztywna nacechowana uporem	
Informacje i argumenty przedstawiane są jako tematy podlegające dyskusji	Sztwywna prezentacja faktów i argumentów, ale z zagwarantowanym, niewielkim marginesem		Informacje i argumenty prezentowane są jako oczywiste i niepodważalne	
Interesy drugiej strony uznane są za oczywiste i niezmiennie	Interesy drugiej strony są badane celem ustalenia priorytetów		Interesy drugiej strony stanowią wyzwanie	
Znaczne ustępstwa ułatwiają wypracowanie kompromisów	Ustępstwa są częścią gry, ale dopuszcza się występowanie impasów		Nawet przy wielkim nacisku interesy są bezwarunkowo chronione	

### Praktyczne rady:

- ⇒ mierz wysoko, a więcej zyskasz
- ⇒ dąż do poznania zakresu przetargowego drugiej strony bez ujawniania własnego
- ⇒ zawsze kwestionuj pierwszą ofertę
- ⇒ przedstawiaj pierwszy swoją propozycję, jeśli znasz prawdopodobny przedział negocjacyjny
- ⇒ poczekaj na propozycję drugiej strony, jeśli nie znasz prawdopodobnego przedziału negocjacyjnego
- ⇒ ustępuj powoli, kolejne ustępstwa powinny być coraz mniejsze

## BUDOWANIE SIŁY

Uleganie		Dominacja		
1	2	3	4	5
Stawianie minimalnego oporu		Zachowanie równowagi	Agresja i próba dominacji	
Umiarkowane wykorzystanie „sprzyjających faktów”, unikanie nacisków		Próby wpływu na równowagę sił za pomocą faktów i umiarkowanych nacisków	Wpływanie na równowagę sił groźbami, manipulacją, zamieszaniem i arogancją	
Mały opór przy wyzwaniach		Reakcje współmierne do wyzwań	Reagowanie atakiem na każde wyzwanie	
Brak żywego zainteresowania dla alternatywy status quo		Gotowość wobec alternatywy niosącej poprawę bieżącej pozycji	Markowanie wielu alternatyw dla obecnego układu sił, które zostaną wykorzystane przy oznakach najmniejszych kłopotów	

### Praktyczne rady:

- ⇒ siłę w negocjacjach daje większa ilość opcji
- ⇒ strona, która wie więcej o partnerze, zazwyczaj osiąga przewagę
- ⇒ pewność siebie i poczucie własnej siły zapewnia przewagę

## TWORZENIE KLIMATU

Jowialność		Wrogość		
1	2	3	4	5
Jowialność, zaufanie		Wiarygodność, rzeczowość	Wrogość, irytacja	
Poleganie na uroku osobistym, skłonność do opowiadania wielu dowcipów, potrzeba więzi interpersonalnej		Promocja nieformalnej dyskusji, zainteresowanie sprawami osobistymi, umiarkowane poczucie humoru, konsekwentne zachowanie	Utrzymanie dystansu, oficjalne zachowanie, czasem sarkastyczne, okazywanie zdenerwowania, nieprzewidywalność	
Zależność: „Pański interes jest moim interesem”		Współzależność: „Jakie znajdziemy rozwiązanie?”	Niezależność: „Co ja mogę z tego mieć?”	

### Praktyczne rady:

- ⇒ zdobądź opinię sprawiedliwego
- ⇒ doceniaj znaczenie zachowania twarzy przez drugą stronę
- ⇒ panuj nad swoimi emocjami
- ⇒ nie traktuj „dosłownie” tego, co mówi druga strona – to tylko zaproszenie do gry
- ⇒ nie „bierz do siebie”, nie czuj się dotknięty zagrywkami drugiej strony
- ⇒ nie koncentruj się na współczuciu do partnera
- ⇒ okazuj partnerowi szacunek, uwagę, zainteresowanie
- ⇒ daj partnerowi odczuć, że zrobił świetny interes

## Paradoks współpracy

Doświadczają go Ci, którzy w sytuacji sprzecznych interesów podejmują decyzję o otwartej, opartej na zaufaniu współpracy. Osoby nastawione kooperacyjnie, w nadziei na spokojne i przyjazne negocjacje prezentują atrakcyjną propozycję wstępną. Druga strona natomiast jest zdecydowana na „targowanie się” i wywiera silną presję aby uzyskać znaczne ustępstwa. I tak oto negocjacje stają się wyjątkowo trudne i jedna ze stron czuje się całkowicie oszukana.

*Nieprawdą jest, że jeśli jedna strona przyjmie zasadę współpracy, to i druga odpowie tym samym.*

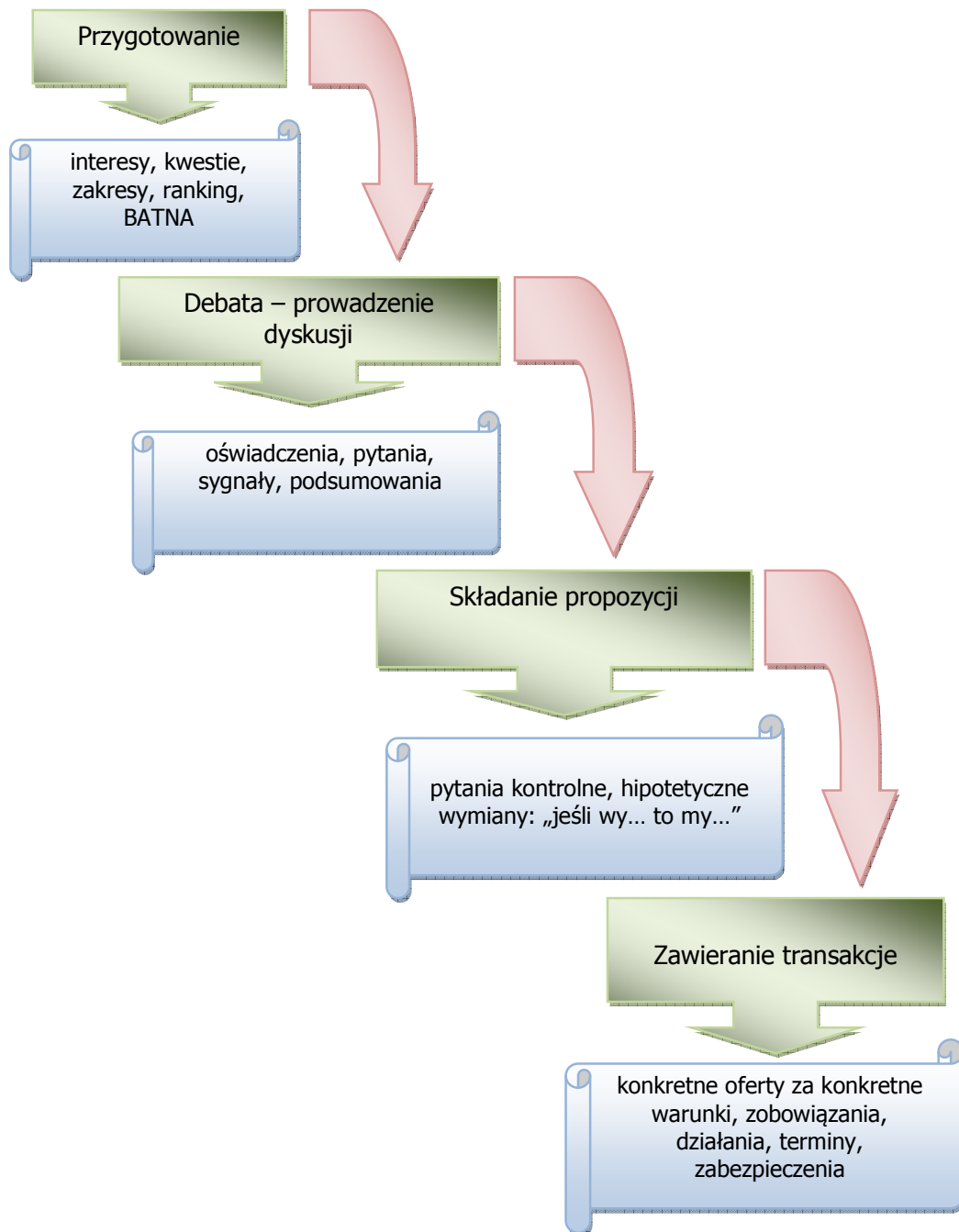
## POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ I PRZECIWDZIAŁANIE IMPASOM

Sondowanie		Unikanie		
1	2	3	4	5
Elastyczność, sondowanie, aktywność		Spokój, cierpliwość		Jednostronność, pasywność
Wykorzystanie szans, impulsywność		Wykorzystanie czasu na porównanie i analizę możliwości		Poleganie na ustalonych procedurach
Kreowanie nowych idei, zdolność do improwizacji		Konsekwencja		Przywiązanie do wyjściowych pozycji, przywoływanie nowych potwierdzeń swoich racji
Tworzenie alternatyw		Otwartość na alternatywy		Powtarzanie, sztywność

### Praktyczne rady:

- ⇒ rozpoznawaj interesy partnera
- ⇒ poszukuj, zadawaj pytania, sprawdzaj alternatywy
- ⇒ w przypadku impasu nie grzęźnij. jeśli nie ma żadnego postępu w jakimś punkcie, przejdź do innego i wróć do tego później

## Etapy negocjacji



## **DEBATA – PROWADZENIE DYSKUSJI**

Debata polega na dowiadywaniu się, czego chce druga strona i informowaniu drugiej strony, czego chcemy my sami, poprzez:

- ⇒ oświadczenia
- ⇒ zapewnienia
- ⇒ zadawanie pytań
- ⇒ aktywne słuchanie
- ⇒ streszczanie wypowiedzi, podsumowywanie
- ⇒ sygnały

## **SKŁADANIE PROPOZYCJI**

- ⇒ propozycje to tymczasowe rozwiązania, wyrażające czego chciałaby jedna ze stron, jeśli miałaby uwzględnić pragnienia drugiej strony
- ⇒ propozycja składa się z dwóch elementów: warunek + oferta
- ⇒ propozycję wyróżnia niejasność oferty

Przykład propozycji niejasno-niejasnej:

*„Jeśli moglibyście zmienić swoje warunki, wówczas mógłbym zastanowić się nad pewnymi zmianami w naszym harmonogramie płatności”*

Przykład propozycji konkretno-niejasnej:

*„Jeśli skrócicie okres naliczania kar umownych z 14 do 7 dni, wówczas mógłbym zastanowić się nad pewnymi zmianami w naszym harmonogramie płatności”*

## **ZAWIERANIE TRANSAKCJI**

- ⇒ rozwiązanie przetargowe - szczególny rodzaj propozycji, dokładnie określający, czego chce negocjator i co oferuje w zamian
- ⇒ w odróżnieniu od propozycji, rozwiązania przetargowe wcale nie mają charakteru wstępnego i niesprecyzowanego. zawierają konkretny warunek i konkretną ofertę

## **Strategia „szachowa”**

- ⇒ strategia szachowa polega na wyznaczeniu kolejności swoich „posunięć”, tzn. porządek, jakim zamierzamy negocjować kwestie (warunki) umowy
- ⇒ strategia ta ma zastosowanie jedynie wtedy, gdy kwestie te są liczne
- ⇒ punktem wyjścia do skonstruowania macierzy negocjacji wyznaczającej naszą marszrutę jest tabela będąca wynikiem przygotowań do negocjacji
- ⇒ w ramach przygotowań określamy nasze interesy, wynikające z nich kwestie negocjacyjne, określamy ich priorytet (względną hierarchię), oraz stanowisko otwarcia i stanowisko progowe w ramach każdej kwestii. Te same rozważania powinniśmy przeprowadzić „wchodząc w buty” drugiej strony, zastanawiając się, jaką punktację przyznałby nasz partner negocjacji
- ⇒ następnie wstępnie budujemy strategię „wymian” – jakie propozycje naszych ustępstw możemy złożyć w zamian za ustępstwa drugiej strony? w jaki sposób możemy integrować kwestie negocjacyjne?

## MACIERZ

Ja \ Partner	A	B	C
A	d V ○	II	i I
B	e II g	a IV	c II
C	b I	f II	h III ○

- ⇒ Strefa I - negocjacje łatwe (jeden z negocjatorów jest nastawiony na ustępstwa, a drugi nie chce ustąpić)
- ⇒ Strefa II - negocjacje wykonalne (jeden z rozmówców jest nastawiony na ewentualną dyskusję w zależności od nastawienia drugiego)
- ⇒ Strefa III - dzoker (zarówno ja jak i druga strona gotowi jesteśmy ustąpić)
- ⇒ Strefa IV - wzajemna wymiana (obaj rozmówcy gotowi są ustąpić)
- ⇒ Strefa V - punkt blokady (żaden z partnerów nie zamierza ustąpić)

Na przykładzie powyższej macierzy przebieg negocjacji mógłby wyglądać następująco:

- ⇒ zaczynamy z punktu b skłaniając partnera do uczynienia pierwszego ustępstwa
- ⇒ „idąc za ciosem” negocjujemy ustępstwo w punkcie g
- ⇒ następnie przechodzimy do punktu c dając coś w zamian (sami ustępujemy)
- ⇒ kolejny krok do punktu e (znowu coś uzyskujemy), a następnie do punktu a (dajemy coś w zamian)
- ⇒ przechodzimy do punktu i (dajemy coś w obszarze na którym szczególnie zależy partnerowi) w zamian za ustępstwo w punkcie d
- ⇒ kończymy negocjacje w punkcie f (dostajemy coś, robiąc ustępstwo w punkcie h)
- ⇒ w każdej chwili, aby przekroczyć impas możemy rozpocząć negocjacje od punktu h (dzoker) - tu dogadujemy się łatwo (powstaje korzystny klimat psychologiczny)

## LITERATURA POLECANA

1. W. Mastenbroek „Negocjowanie”
2. J. Gut, W. Haman „Handlowanie to gra”
3. J. Gut, W. Haman „Docenić konflikt”
4. G. Kennedy „Negocjacje - jak osiągnąć przewagę negocjacyjną”
5. G. Kennedy „Negocjować można wszystko”