

Jak osiągnąć sukces w negocjacjach (cz.1)

Globalizacja działalności turystycznej narzuca firmom krajowym nowe wyzwania. Jednym z najważniejszych jest umiejętność negocjowania transakcji w różnych krajach na świecie. Wiedza na temat specyfiki negocjacji w środowisku kulturowo odmiennym jest niezbędnym elementem przygotowania przedsiębiorcy.

Negocjacje to sztuka dochodzenia do porozumienia, dającego satysfakcję partnerom prezentującym w początkowej fazie różne zapartywania na daną sprawę, przy czym poziom opanowania tej sztuki ma wpływ nie tylko na treść rozwiązania, lecz także na koszty, okres czasu przeznaczony na doprowadzenie do rozstrzygnięcia oraz atmosferę panującą podczas trwania negocjacji i wrażenie pozostawione po ich zakończeniu. Do prowadzenia skutecznych negocjacji niezbędna jest wiedza z szerokiego zakresu, dotycząca zarówno przedmiotu rozmów, partnera, jego kraju i panujących w nim zwyczajów jak również strefy czasowej, klimatycznej, języka. Ponadto dobry negocjator powinien znać wiele technik i taktyk negocjacyjnych, posiadać umiejętności psychologiczne, interpersonalne i dyplomatyczne.

Pertraktacje pomiędzy potencjalnymi kontrahentami przebiegają na trzech podstawowych płaszczyznach¹:

- współpracy – walki,
- uległości – dominacji,
- unikania – innowacyjnego tworzenia.

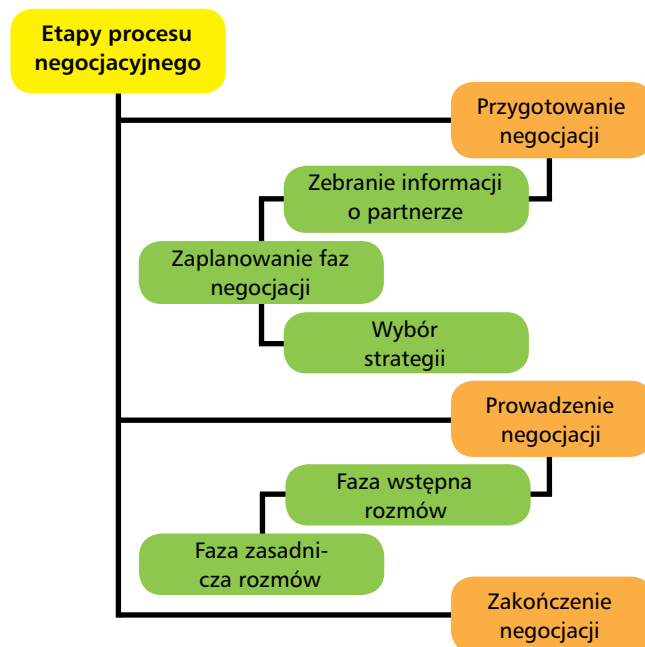
Strategia współpracy prowadzi do wzajemnej satysfakcji z przeprowadzonych rokowań, każda ze stron uzyskuje to, czego oczekiwała, obie strony negocjacji wygrywają. W praktyce taki stan jest trudny do osiągnięcia, zazwyczaj kontrahenci toczą przysłowiową walkę, szczególnie, gdy reprezentują przeciwstawne interesy.

Uległość to tzw. styl miękki w negocjacjach, przejawia się w świadomej rezygnacji z własnych celów kosztem realizacji założeń drugiej strony i utrzymania dobrych stosunków, które są wartością ważniejszą od wygrania konkretnych rokowań. Przeciwnością uległości jest dominacja, czyli dążenie do zrealizowania postawionego celu bez uwzględnienia interesów partnera. Technika ta nie powinna być stosowana często, gdyż może powodować powstanie niechęci potencjalnego kontrahenta, zerwanie rozmów, sabotowanie umowy.

Natomiast **unikanie jest strategią izolacji**, obojętności lub wręcz ucieczki. Przyjmuje się, że koszty udziału w tak prowadzonym procesie negocjacyjnym przewyższają korzyści wynikające z osiągnięcia porozumienia. Taktyka ta wynika z chęci ukarania lub upokorzenia partnera nawet kosztem poświęcenia własnych profitów. „Unikanie jest raczej sporem ambicioznym niż negocjacyjnym.”²

Należy pamiętać, posługując się każdym z powyższych stylów, o nie popadaniu w skrajności, odnosi się to zarówno do epatowania wrogością, agresją czy wyniosłością, jak i niedoszacowania roz-

Rysunek 1. Etapy procesu negocjacyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Transakcje handlu zagranicznego*, red. B. Stępień, PWE, Warszawa 2004, str. 73 i nast.

bieżności w interesach i pozbawienia pewności siebie negocjatora. „Nadmierna uległość lub ostentacyjna buta mogą prowadzić do blokad w poszukiwaniu rozwiązań czy unikania obszarów niewygodnych, co jest poważnym błędem negocjacyjnym i nie sprzyja tworzeniu optymalnych rozwiązań.”³

Proces negocjacyjny składa się z kilku etapów (rys. 1). Czas trwania każdego z nich oraz charakter będzie różny, zależny m.in. od tego czy kontrahent jest znany, jaki jest przedmiot negocjacji, czy rokowania mają charakter jedynie wymiany ofert.

Faza pierwsza zilustrowana na rys. 1 jest fazą przygotowawczą do negocjacji. Obejmuje zebranie informacji o partnerze i jego otoczeniu, określenie celu rokowań, planowanie ich przebiegu, rozpatrywanie możliwych scenariuszy rozwoju negocjacji. Czas poświęcony na te czynności przekłada się na efekt końcowy rozmów. W etapie przygotowania negocjacji można wyróżnić trzy kroki. Pierwszy odnosi się do poszukiwania informacji o firmie, kontrahencie i środowisku, w którym działa. Poznanie jego kultury narodowej, ale także osobistych gustów i przyzwyczajeń sprzyja lepszym stosunkom personalnym, pomaga wytworzyć więź sympatii, ale również wskazuje na profesjonalne i rzeczowe podejście partnera do rokowań. Zaplanowanie faz negocjacji to krok drugi. Punktem wyjścia jest dokładna analiza celu i przedmiotu negocjacji, a także stworzenie listy zagadnień, które będą wymagały omówienia z kontrahentem. Ostatnim elementem fazy przygotowawczej jest dokładne określenie kilku prawdopodobnych scenariuszy działań i dokonanie wyboru strategii negocjacyjnej.

Etap drugi to tzw. negocjacje właściwe, czyli konfrontacja stanowisk stron i rozmowy mające na celu osiągnięcie porozumienia. Negocjacje właściwe przebiegają w dwóch fazach: wstępnej i zasadniczej. Faza wstępna służy wytworzeniu odpowiedniej atmosfery do rozmów i przełamaniu dystansu a także ustaleniu harmonogramu pracy i reguł gry, jakie będą stosowane w trakcie rokowań. Badacze tej problematyki sugerują, iż czas poświęcony na tę fazę powinien wynosić około 5 proc. czasu negocjacji właściwych. Faza zasadnicza natomiast to najważniejsza część negocjacji, na tym poziomie zapa-



dają najistotniejsze decyzje. Z zastosowaniem rozmaitych technik negocjacyjnych przy jednoczesnym utrzymywaniu odpowiedniego klimatu i tempa rozmów, uwzględniając cele wytyczone w etapie przygotowawczym, negocjatorzy dążą do wspólnie akceptowalnego rozwiązania poprzez stosowanie wzajemnych ustępstw. Prowadzenie negocjacji kończy się analizą uzyskanego konsensusu. Na tym etapie możliwa jest jeszcze modyfikacja postanowień lub wycofanie się z podpisywania kontraktu.⁴

Zakończenie negocjacji jest ostatnią fazą procesu negocjacyjnego. Obejmuje przede wszystkim podpisanie kontraktu i czynności towarzyszące, ale to również czas podsumowań osiągniętego kompromisu, a także wyciągnięcie pewnych wniosków na przyszłość.

Niezbędnymi narzędziami w rękach negocjatora są **taktyki negocjacyjne**. Umiejętnie wykorzystane i właściwie dobrane prowadzą do osiągnięcia sukcesu negocjacyjnego. Taktyki tworzone są na podstawie znajomości prawideł psychiki ludzkiej. Tabela nr 1 przedstawia najczęściej używane.

Tabela 1. Taktyki negocjacyjne

Nazwa taktyki	Sposób działania
<i>Drzwiami w twarz</i>	Polega na początkowym wyrażaniu wygórowanych roszczeń, po to, aby w późniejszej fazie negocjacji, stopniowo je obniżyć do rozsądnego poziomu.
<i>Stopa w drzwi</i>	Opiera się na stopniowym przekonywaniu kontrahenta do coraz większych ustępstw.
<i>Skubanie</i>	Stosowana na końcu negocjacji, po ustaleniu najważniejszych postanowień i decyzji, stosujący taktykę domaga się kolejnych pozornie drobnych ustępstw, testując granicę ustępstw możliwych do zaakceptowania przez partnera.
<i>Rosyjski front</i>	Przejawia się prezentacją partnerowi dwóch niekorzystnych dla niego opcji i przekonania go, aby dokonał wyboru pomiędzy pierwszą, bardzo złą możliwością, a drugą będącą alternatywą do przyjęcia.
<i>Przyjmij albo odrzuć</i>	Strategia podobna do taktyki rosyjskiego frontu, negocjacje stawiane są na ostrzu noża.
<i>Czynów dokonanych</i>	Polega na wprowadzeniu do ustalonego kontraktu drobnych zmian, tłumacząc takie działanie np. przeoczeniem trudnym do naprawy z uwagi na dokonane formalności. Taktyka niebezpieczna dla dalszych poprawnych kontaktów z kontrahentem.
<i>Niepełnego pełnomocnictwa</i>	Taktyka stosowana w sytuacjach niepewnych, wymagających przemyślenia. Polega na oświadczeniu negocjatora o nie możliwości podjęcia pewnych decyzji z uwagi na brak wystarczających kompetencji czy pełnomocnictw.
<i>Dobry i zły policjant</i>	Do skorzystania z tej strategii potrzebnych jest dwóch negocjatorów, z których jeden prezentuje postawę twardą, składa żądania nie do przyjęcia przez kontrahenta, a drugi negocjator jest bardziej ugodowy, dąży do kompromisu. „Dobry policjant” korzysta z umówionej krótkiej nieobecności drugiego negocjatora i zawiera umowę w łagodniejszym kształcie niż ten proponowany przez nieustępliwego kolegę.
<i>Pusty portfel</i>	Negocjator udaje bardzo zainteresowanego przedmiotem negocjacji partnera handlowego, który niestety popadł w przejściowe problemy finansowe i niestety nie może zaakceptować proponowanej ceny.

<i>Wilk w owczej skórze</i>	Polega na udawaniu niewprawnego i mało fachowego negocjatora w celu wprowadzenia w błąd kontrahenta i uśpienia jego czujności.
<i>Mój problem – twoim problemem</i>	Postawa bezradności negocjatora względem obowiązków, jakimi druga strona chce go obarczyć, w celu uwolnienia się od niechcianych zobowiązań.
<i>Udawanie szoku</i>	Taktyka udawania zaskoczenia, aby stworzyć, np. pozory nietaktu.
<i>Spotkajmy się w połowie drogi</i>	Stosowana podczas negocjacji ceny, przejawia się w sprawiedliwym kompromisie. Każda ze stron ustępuje w swoich żądaniach w równej części.
<i>Śmieszne pieniądze</i>	Strategia ta polega na rozbijaniu wartości kontraktu na małe kwoty po to, aby wywołać złudzenie u kontrahenta, iż wartość umowy nie jest tak duża.
<i>Sprzedaj tanio – zdobądź reputację</i>	Taktyka stosowana wobec nowych podmiotów na rynku, negocjator w zamian za okazane zaufanie, oczekuje innych profitów np. sporych upustów cenowych.
<i>Nagroda w raju</i>	Polega na składaniu niezobowiązujących obietnic dotyczących przyszłości w zamian za korzystne warunki uzyskane przy bieżącym kontrakcie.
<i>Zasada konkurencji</i>	Uświadomienie kontrahentowi, że jego konkurencja składa korzystniejsze propozycje.
<i>Dokręcanie śruby</i>	Polega na stawianiu kolejnych wymagań i zadawaniu pytań w stylu: Czy tylko na tyle Państwa stać?
<i>Optyk z Brooklynu</i>	Umiejętne, stopniowe zgłaszanie żądań w oczekiwaniu na pierwszy protest, który uniemożliwi kontynuację.
<i>Pozorne ustępstwa</i>	Polega na takim szafowaniu niezbyt istotnymi ustępstwami, aby strona przeciwna była przekonana, że negocjator idzie na duży kompromis, w zamian kontrahent godzi się na naprawdę istotne klauzule.
<i>Zdechła ryba</i>	Negocjator pozoruje, że zależy mu na pewnym warunku trudnym do spełnienia przez partnera. W zamian za gotowość odstąpienia, oczekuje odpowiednich korzyści.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Transakcje handlu zagranicznego*, red. B. Stępień, PWE, ...op. cit., s. 78 i nast.

Jak wynika z treści tabeli technik negocjacyjnych jest wiele. Ich zastosowanie zależy od wielu czynników, głównie od partnera, z jakim prowadzone są pertraktacje. W zależności od kultur narodowych, w różnych krajach należy spodziewać się bardzo odmiennego podejścia do procesu negocjacyjnego. Tej problematyce poświęcimy kolejną część artykułu, w następnym numerze.

Prof. nadzw. dr hab. JACEK SZOŁTYSEK
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

- 1 P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Soborg, Warszawa 1990, s. 11 i nast.
- 2 M.Gałczyńska, M. Potiopa, *Poradnik dla eksporterów*, http://www.lfr.lublin.pl/upload/publikacje/poradnik_dla_eksporterow.pdf,
- 3 *Transakcje handlu zagranicznego*, red. B. Stępień, PWE, Warszawa 2004, s. 70.
- 4 *Transakcje handlu zagranicznego*, red. B. Stępień, ...op. cit., s. 75 i nast.