REPRINT

EWA KASTORY:

STRATEGICZNA FUNKCJA NEGOCJACJI

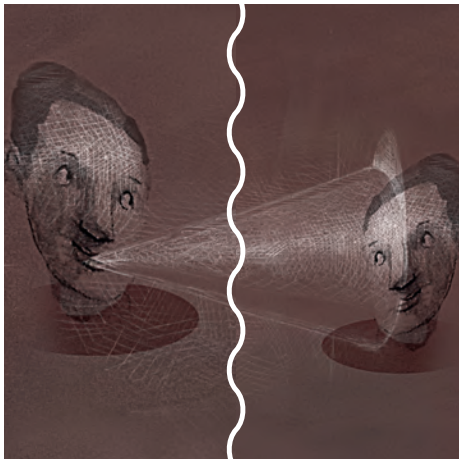
Pięć typów sytuacji negocjacyjnych.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 21, lato 2014

WWW.MTTP.PL

THINKTANK

TEKST> **Ewa Kastory**



STRATEGICZNA FUNKCJA NEGOCJACJI

Warto, by liderzy zwrócili większą uwagę na rolę polityki negocjacyjnej. Skuteczne negocjacje są bowiem źródłem większych zysków, ale także – w „permanentnie negocjującej rzeczywistości" – określają jakość relacji firmy z interesariuszami.

FOT.: JUPITER IMAGES

Rozwijając się przez ponad dwie dekady, polskie przedsiębiorstwa opracowały i wdrożyły wiele procesów biznesowych, które pomagają im działać efektywniej. Trudno wyobrazić sobie nawet średniej wielkości firmę, która nie realizuje pewnej polityki PR, personalnej czy strategii sprzedażowej. To rutynowy sposób zarządzania.

Istnieje jednak proces biznesowy o olbrzymim znaczeniu dla organizacji, który nie jest aż tak dobrze uporządkowany – negocjacje. Ten najprostszy sposób generowania zysków (każda dodatkowo wynegocjowana złotówka to zysk netto) i zarazem kluczowa umiejętność w dziedzinach takich jak zakupy, sprzedaż czy relacje z klientami w zadziwiająco dużej liczbie firm pozostawiany jest przypadkowi.

NIEDOCENIANE NEGOCJACJE

Doradzając firmom i szkoląc je z zakresu negocjacji, zauważam, że w większości z nich rozmowy negocjacyjne z kontrahentami są na nierównym poziomie – wszystko zależy od motywacji i umiejętności pracowników. Rzadko są one efektem wdrażanego świadomie procesu biznesowego. Zdarza się, że efektem takich pozbawionych procedur i pomiaru efektywności oraz prowadzonych w przypadkowy sposób negocjacji jest długofalowy zysk. Ale może nim być także krótkofalowa strata albo długoterminowy kłopot. Niewiele firm analizuje straty, jakie wiążą się z niewykorzystanymi w negocjacjach szansami albo negocjacjami przeprowadzonymi źle.

Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest niska świadomość znaczenia negocjacji wśród liderów. W firmach, w których liderzy znają negocjacje i były one elementem ich pracy (gdy np. prezes wywodzi się z działu sprzedaży), świadomość strategicznego znaczenia negocjacji bywa większa, ale zwykle i tak nie prowadzi to do stworzenia spójnej polityki w tym zakresie. Podstawowym problemem wówczas jest nie tyle nieznajomość technik negocjacyjnych, ile zrozumienie przez negocjatorów na niższych szczeblach szerszego, strategicznego celu negocjacji. Ten zaś w procesie negocjacji ma fundamentalne znaczenie.

METACEL – KLUCZOWY DLA NEGOCJACJI

Wyobraźmy sobie sytuację, w której dwie konkurencyjne firmy z branży farmaceutycznej postanawiają rozpocząć współpracę. Siadają naprzeciw siebie i zaczyna się negocjacyjna batalia: w czyim laboratorium będą się odbywać badania, ilu pracowników weźmie udział w projekcie, kto będzie nadzorował prace itd. Aby te (i każde inne) negocjacje zakończyły się sukcesem, negocjatorzy muszą mieć przede wszystkim **świadomość celu rozmów.** Strategia negocjacyjna jest bowiem połączeniem celu negocjacji (który mówi, na czym nam w negocjacjach zależy i w imię czego chcemy to osiągnąć) i metody ich prowadzenia. Negocjatorzy powinni więc najpierw powiedzieć: „Spotkaliśmy się nie tylko po to, by zabezpieczyć się przed wydaniem zbyt dużej sumy, ale także po to, żeby stworzyć projekt, który w najbliższym czasie przyniesie nam po 10 mln zł zysku". Bez nakreślenia takiej szerszej wizji celu negocjacji (metacelu) obie strony mogą po kilku utarczkach utknąć w martwym punkcie.

Praktyczne zajmowanie się od wielu lat negocjacjami doprowadziło nas do zidentyfikowania **pięciu typów sytuacji negocjacyjnych,** które są określone przez metacele negocjacji. Każde negocjacje przebiegają według któregoś z tych typów. Są to: **zamknięcie sytuacji konfliktowej** (zależy nam na zakończeniu sporu), **zysk** (liczy się dla nas cena), **zyski i gwarancja wykonania** (cena jest ważna, ale też to, że coś zostanie wykonane), **zysk połączony z gwarancją wykonania oraz relacją** (tu równie ważne są wszystkie te trzy elementy) oraz **fuzja.** Jak zobaczymy, każda z tych sytuacji negocjacyjnych jest specyficzna i determinuje sposób prowadzenia rozmów oraz pole do możliwych ustępstw.

1 Zakończenie sporu

Ten typ sytuacji negocjacyjnej ma na celu **rozwiązanie sytuacji konfliktowej poprzez zamknięcie relacji.** To, że strony pozostają w relacji, generuje straty. Nie chodzi zatem o efektywne rozwiązanie konfliktu z partnerem, z którym jesteśmy

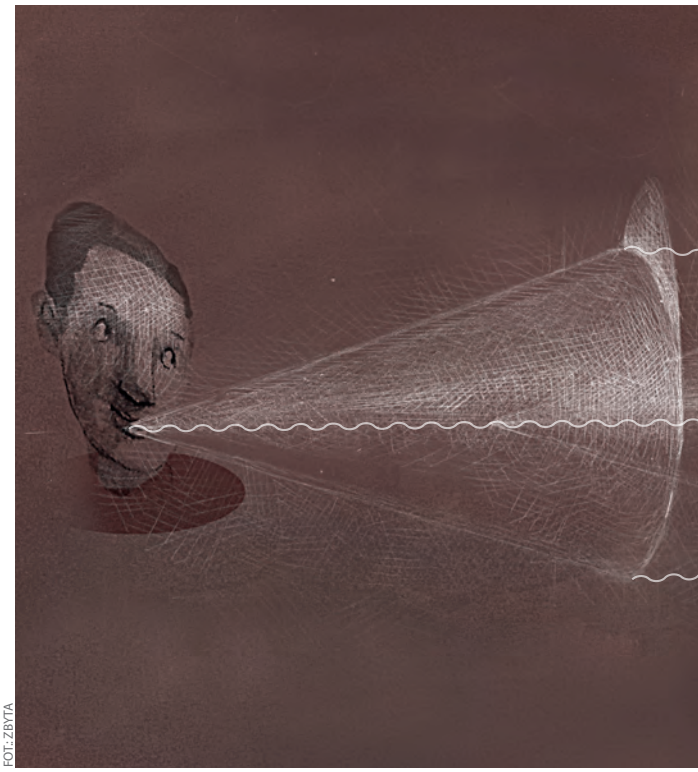
GŁÓWNA MYŚL

. Większość organizacji ma swoje polityki HR, komunikacji czy zakupowe. Nieliczne jednak prowadzą uporządkowaną politykę negocjacyjną. Wynika to z niskiej świadomości liderów, w jaki sposób proces negocjacji wpływa na wyniki firmy.

. Znajomość pięciu metacelów negocjacyjnych oraz różnicowanie strategii negocjacyjnych w zależności od celu negocjacji pomagają firmie zwiększyć zyski i budować skuteczne relacje z otoczeniem.

10 lat

Tyle czasu trwały negocjacje mające na celu zamknięcie konfliktu między Ministerstwem Skarbu Państwa a Eureko. Metacelem tych negocjacji było zamknięcie sporu, czyli umożliwienie obu stronom ustalenia warunków rozstania akceptowalnych dla obu stron. Priorytetowym warunkiem ugody było docelowo wyjście kapitałowe Eureko z PZU. Zamiast zamknąć konflikt, przez długi okres prawnicy skupiali się na ciągłym szukaniu błędów formalnych.



FOT. ZBYTA

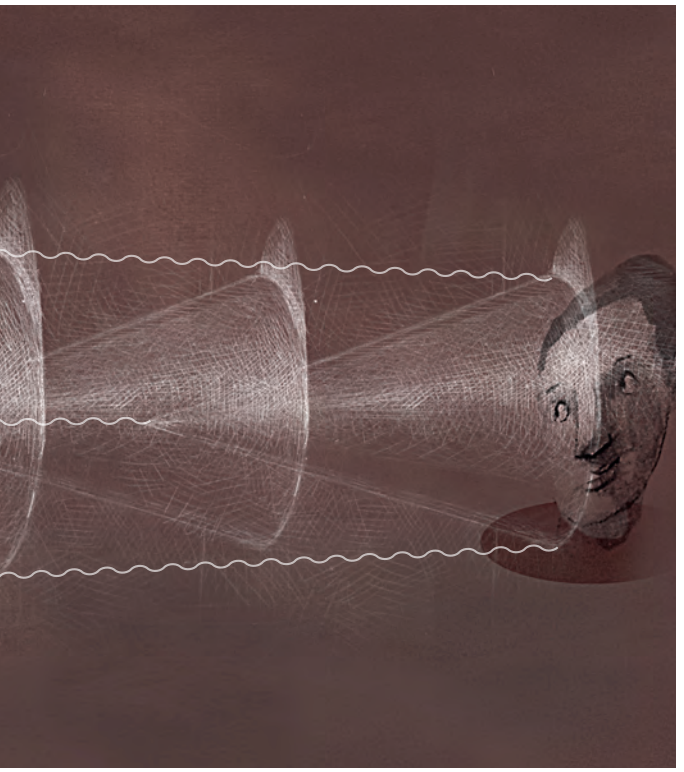
w długofalowej relacji, lecz o definitywne rozejście się stron. Przykładem takiej sytuacji były głośne negocjacje Ministerstwa Skarbu Państwa z Eureko dotyczące przyrzeczenia nabycia akcji w PZU. Metacelem tych negocjacji było zamknięcie sporu – ustalenie akceptowalnych dla obu stron warunków rozstania. Chodziło o to, aby w zamian za odszkodowanie finansowe holenderska firma zgodziła się na rezygnację z obietnicy zakupu od rządu dodatkowego pakietu 21 proc. akcji PZU. Priorytetowym warunkiem ugody było docelowo wyjście kapitałowe Eureko. Podobne sytuacje to zerwanie kontraktu czy np. wycofanie się wspólnika ze spółki.

Metacelem jest sprawiedliwe zamknięcie konfliktu i ograniczenie strat. Wysiłek negocjatorów skupia się więc na poszukiwaniu „obiektywnych" kryteriów rozstania. Ustala się więc, jakie kryteria podziału dostępnych dóbr należy zastosować, i szuka najlepszego uzasadnienia wspólnej decyzji. Kryteria te mogą być racjonalne albo właściwe ze względu na przekonania. Ostateczna umowa powinna być uznana i zaakceptowana przez niezależnych obserwatorów.

Przesądza to o polityce negocjacyjnej. Proponujemy drugiej stronie negocjowanie umowy racjonalnej (mało kto powie, że się na to nie zgadza). Zamiast reagować na ofertę „tak" albo „nie", pytamy „dlaczego?". Negocjatorzy koncentrują się na omówieniu kryteriów i uzależnieniu swojej zgody na porozumienie od ich obiektywizmu. Strategia negocjacyjna sprowadza się więc do negocjowania z nastawieniem na to, co „obiektywnie słuszne". Zamknięcie konfliktu to szczególny przypadek negocjacji, kiedy strony znajdują się w sytuacji przymusowej, w której na ogół muszą doprowadzić do porozumienia. Zwykle strony wiedzą to od początku. Jedynie rozmowa dotycząca uzgodnienia kryteriów, według których będą procedować, daje partnerom szanse na osiągnięcie satysfakcjonującego porozumienia.

2 Najważniejsza jest cena

Inny charakter mają **negocjacje, w których zależy nam tylko na zysku finansowym.** To transakcje takie jak zakup domu, sprzedaż samochodu czy negocjacje z dostawcami artykułów biurowych. Zazwyczaj, mając do czynienia z negocjacjami nastawionymi na zysk, mamy pewne poczucie winy lub dyskomfortu. Niesłusznie – po prostu trzeba przyjąć, że to nieodłączny element życia w gospodarce rynkowej.



Ten rodzaj negocjacji dotyczy przede wszystkim sytuacji jednorazowych, gdy nie uważamy za konieczne nawiązania dłuższych relacji z drugą stroną albo w ogóle nie chcemy ich nawiązać. Naszym celem jest jak największy zysk. Dopóki obie strony uznają się za potencjalne źródło korzyści, można próbować wykroić jak największy kawałek tortu dla siebie. W końcu jeżeli druga strona zgadza się na wynegocjowane warunki, oznacza to, że stan po podpisaniu jakiejś umowy jest dla niej bardziej korzystny niż przed rozpoczęciem rozmów.

W tym wypadku strategia negocjacyjna polega na targowaniu się. Zwykle jeśli spodziewasz się dostać więcej, dostaniesz więcej. Na ogół negocjujemy wówczas pozycyjnie, wchodząc w umiejętnie rozgrywany taniec ustępstw. Tu sytuacja negocjacyjna jest określana przez poziom aspiracji i wytrwałość. Tym, co wbrew powszechnym przekonaniom zwiększa szanse na sukces, jest pozycja otwarcia. Zakotwicza ona rozmowy na ustalonym przez nas pułapie. Tam gdzie to możliwe, warto więc w negocjacjach z takim metacelem brać sprawy w swoje ręce i wychodzić z pierwszą propozycją. Musi być ona odpowiednio wyższa od poziomu aspiracji, tak by dać naszemu partnerowi satysfakcję z wynegocjowanego ustępstwa. Naszą siłę w negocjacjach określa BATNA (ang. *best alternative to a negotiated agreement*), czyli najlepsze dostępne rozwiązanie, jeśli nie dojdzie do porozumienia z drugą stroną.

3 Zysk i gwarancja wykonania

W tym typie negocjacji chodzi już nie tylko o ustalenie najbardziej korzystnych warunków finansowych. **Negocjator musi zapewnić sobie również gwarancję wykonania usługi.** Chodzi o usługi jednorazowe, takie jak naprawa samochodu w warsztacie w obcym mieście czy zamówienie przyjęcia komunijnego lub jednorazowego sprowadzenia z Chin tysiąca procesorów. Korzyści w tego rodzaju trybie negocjacyjnym wypracowujemy zarówno na poziomie zysku, jak i w obszarze gwarancji wykonania usługi na odpowiednim poziomie. W czasie negocjacji mogą pojawiać się takie kwestie, jak zakres gwarancji, zabezpieczenia płatności, terminy realizacji usługi itd. **Liczy się nie tylko cena, ale również wybór takiego dostawcy, który zagwarantuje nam wykonanie usługi i bezpieczeństwo.**

W takich negocjacjach najpierw ustala się rozbieżności w ocenie omawianych kwestii, a potem próbuje się je do siebie dopasować. Negocjuje się pakietowo. Wszystkie zapisy umowy mają własne konkretne cele i muszą być zgodne z metacelami negocjatorów. Strony dążą do stworzenia umowy, która maksymalizuje subiektywne zadowolenie stron, ustępują w mniej istotnych dla siebie kwestiach na rzecz korzyści w kwestiach bardziej znaczących. Najlepsza umowa osiąga tzw. optimum Pareto, czyli taki podział dostępnych dóbr, że nie można poprawić sytuacji jednego podmiotu, nie pogarszając sytuacji drugiego.

PIĘĆ METACELÓW NEGOCJACJI

Każde negocjacje mieszczą się w jednym z pięciu typów rozmów określanych przez szerszy cel negocjacji. Determinują one narzędzia i sposoby prowadzenia dyskusji.

_1 **Zamknięcie sytuacji konfliktowej**
Negocjacje polegające na rozwiązaniu konfliktu poprzez zakończenie relacji; celem jest ograniczenie strat. Negocjuje się obiektywne kryteria uzasadniające decyzję.

_2 **Zysk**
Negocjacje mają na celu dążenie do maksymalizacji własnego zysku finansowego. Zysk finansowy jest podstawowym źródłem korzyści z negocjacji.

_3 **Zysk i gwarancja wykonania**
Negocjacje łączące ustalenie warunków finansowych i gwarancję wykonania usługi. Podczas takich rozmów bierze się pod uwagę dodatkowe elementy, np. zakres gwarancji, termin dostawy.

_4 **Zysk, gwarancja wykonania i relacja**
Rozmowy dążące do osiągnięcia obopólnych korzyści i zbudowania długofalowej relacji z partnerem biznesowym. Kluczem do sukcesu jest zastosowanie zasady *win-win* i poszukiwanie wspólnych możliwości.

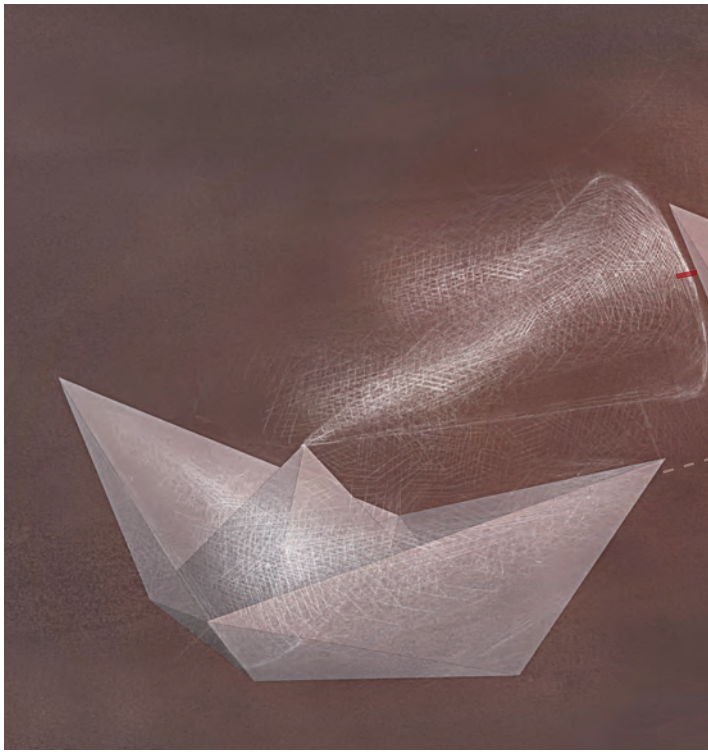
_5 **Fuzja**
Negocjacje dotyczące procedury i warunków połączenia dwóch podmiotów gospodarczych. Ich sukces wymaga wejścia w nową tożsamość.

4 Zysk, gwarancja wykonania i relacja

Sytuacje, w których negocjator musi umiejętnie poruszać się w tych trzech obszarach, wymagają najwięcej wiedzy, umiejętności i talentu. Negocjacje z takim metacelem prowadzą na ogół firmy usługowe czy produkcyjne ze swoimi klientami. W taki sposób negocjujemy też wewnątrz organizacji (np. z pracownikami) czy w rodzinie – wszędzie tam, gdzie najważniejsze jest **zachowanie optymalnych proporcji pomiędzy zyskiem a długofalową relacją.** Utrzymanie tych proporcji daje efekt w postaci stałej współpracy, odnawialności umów i wzajemnego zaufania przy kolejnych transakcjach.

Podstawą tej strategii jest przedefiniowanie problemu. Redefiniujemy kwestie sporne tak, aby stały się problemem rozwiązywanym wspólnie. Negocjatorzy nie są przy stole przeciwnikami, lecz partnerami w twórczym poszukiwaniu obopólnych korzyści. Wychodzą z założenia, że synergia może przynieść więcej korzyści niż prosty podział dóbr. Negocjacje zdążają do wypracowania optymalnych rozwiązań wykraczających poza prosty kompromis.

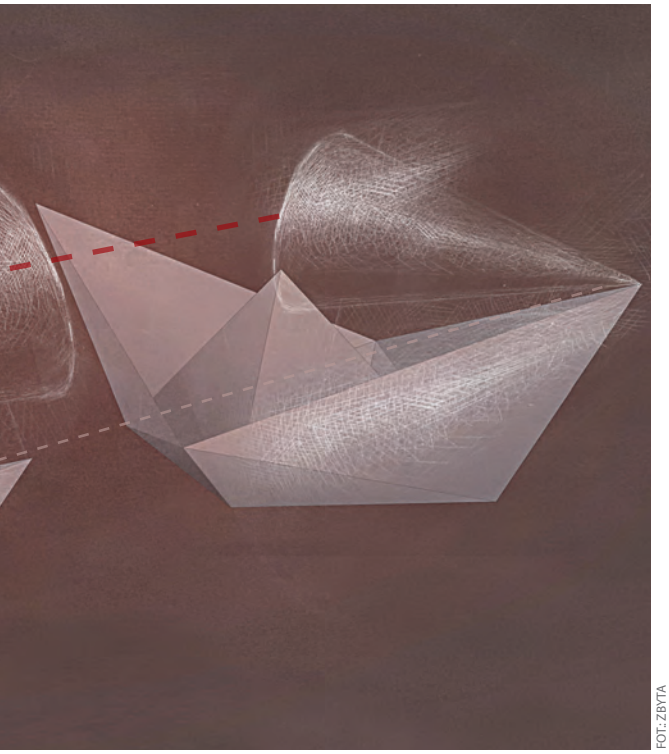
To, czy negocjacje są problemowe (nastawione na rozwiązanie wspólnej sprawy), czy pozycyjne (skoncentrowane na zdobyciu wyznaczonej pozycji biznesowej), zależy i od materii, i od partnerów – od tego, co potrafią zobaczyć jako efekt ich działania. Ważne jest, żeby negocjatorzy potrafili przekształcać negocjacje pozycyjne w problemowe. Żeby tak się stało, muszą mieć czas i gotowość na



budowanie zaufania oraz klimatu sprzyjającego współpracy. Warunkiem jest ujawnienie swoich interesów. Myślenie w kategoriach „wygrana – wygrana" pozwala nie tylko załatwić konkretną sprawę, ale również zdobyć zaufanie kontrahenta.

Przy tego typu negocjacjach zwykle rekomenduję, aby najpierw ustalić harmonogram rozmów i ich procedurę, a także wyznaczyć osoby odpowiedzialne za same negocjacje i zapisywanie ustaleń. Chodzi o to, by wyeliminować potencjalne nieporozumienia, a co za tym idzie – konflikty.

Wróćmy do przykładu z początku tego artykułu. Wspomniane spółki farmaceutyczne chcą ze sobą współpracować. Dlatego negocjacje powinny polegać na wypracowaniu optymalnych rozwiązań, a nie określaniu ustępstw. Aby osiągnąć cel, czyli 10 mln zł zysku, obie strony powinny myśleć w kategoriach *win–win*. Oczywiście negocjatorzy mogą po prostu wszystkie kwestie rozwiązać kompromisowo. Wówczas jednak nie będzie możliwe zmniejszenie problemu. Może się okazać, że jedna firma płaci pracownikom mniej, a druga więcej, że utrzymanie laboratorium jednej firmy kosztuje mniej, a drugiej więcej. Zamiast jednak poszukać rozwiązań najkorzystniejszych dla obu stron, partnerzy po prostu podzielą się istniejącymi barierami.



FOT. ZBYTA

5 Fuzja

Tu metacelem jest połączenie sił pod wspólnym szyldem, które oznacza zmianę tożsamości i ograniczenie niezależności obu stron. Negocjacje dotyczą procedury połączenia oraz najistotniejszych kwestii. Umowa obejmuje jednak znacznie szerszy zakres spraw niż ten, który może być negocjowany. Przyszłe wyzwania i problemy stają się automatycznie wspólnymi problemami dla obu partnerów.

To bardzo wymagający sposób negocjowania, ponieważ wymaga gotowości do „porzucenia starej skóry" i dotychczasowego sposobu myślenia. W negocjacjach problemowych chodziło o przedefiniowanie problemu – w przypadku fuzji chodzi o przedefiniowanie relacji i w efekcie o zmianę tożsamości negocjatorów. Dlatego podczas fuzji tak ważna jest zmiana relacji i koncentracja na przyszłości. Mówiąc obrazowo, w takim typie negocjacji każda ze stron oddaje wszystko, aby dostać wszystko.

FIRMA PERMANENTNIE NEGOCJUJĄCA Jak widać, każdy z opisanych wyżej typów negocjacji jest nieco inny. Aby osiągnąć najlepszy rezultat, negocjatorzy muszą umiejętnie ocenić sytuację oraz przemyśleć długofalowy i krótkoterminowy cel. Wymaga to wielu umiejętności strategicznych i „miękkich". Niezależnie od tego, jaki jest metacel negocjacji, negocjatorzy nie powinni zapominać o elastyczności i pokorze. W trakcie rozmów może zmienić się sytuacja, co wymaga zmiany metacelu. Nie zawsze

można wyznaczyć sztywne granice działania, dlatego musimy uważnie słuchać drugiej strony. Rozpoczynając negocjacje, nie do końca wiemy, jak się zakończą. Dlatego na początku warto założyć, że możemy mylić się w swoich domniemaniach. Dopiero obecność przy stole negocjacyjnym pozwala dobrze poznać punkt widzenia i cele drugiej strony. Podejście do negocjacji z góry założonym metacelem i twarde trzymanie się go może spowodować zamknięcie innych, być może korzystniejszych możliwości.

Jednym z najbardziej kosztownych błędów, jakie może popełnić organizacja, jest negocjowanie według stałej formuły z różnymi partnerami. Firmy, które nie potrafią różnicować swoich metod negocjowania i nie rozróżniają pięciu metacelów negocjacyjnych, są skazane na to, że korzyści osiągane w jednych negocjacjach zostaną zmarnowane w innych. Jednocześnie zróżnicowana polityka negocjacyjna uwzględniająca zarówno cel, jak i rodzaj więzi łączącej firmę z danym partnerem oznacza nie tylko większe zyski, ale też większą stabilność przedsiębiorstwa i większy spokój społeczny wewnątrz i na zewnątrz firmy. Takie „mapy interesariuszy" są potrzebne zwłaszcza w większych organizacjach, w których liczba interesariuszy jest tak duża, że uporządkowanie relacji z nimi jest konieczne do efektywnego funkcjonowania.

Podobnie jak inteligencja emocjonalna wymaga różnych stylów przywództwa i stosowania rozmaitych metod, tak negocjacje wymagają określenia różnych metacelów, które determinują ich skuteczność. Liderzy, którzy nie chcą narazić swoich firm na ryzyko strat związane z negocjacjami przeprowadzanymi bez świadomości szerszego celu, mogą więc pomyśleć o wprowadzeniu polityki negocjacyjnej przedsiębiorstwa (PNP) jako integralnej części strategii organizacji. Taka polityka powinna porządkować strategie negocjacyjne w relacjach z różnymi grupami partnerów i dostosowywać działania firmy do każdej z nich zgodnie z krótkoterminowymi priorytetami oraz długofalowymi celami. Musi także definiować mandaty negocjacyjne dla poszczególnych przedstawicieli firmy i określać, w obrębie jakich metacelów się poruszają. Jej zaletą są wyraźne i spójne wytyczne dla pracowników dotyczące negocjacji z poszczególnymi typami partnerów biznesowych oraz kryteria oceny procesu negocjacji i ich wyniku.

Na razie niewiele organizacji to robi. Tymczasem znaczenie negocjacji rośnie – ta kompetencja ma coraz większy wpływ na wyniki firm. Usieciowienie biznesu, szybszy przepływ informacji i wiedzy, rosnący wpływ klientów na procesy biznesowe będą skutkować tym, że przedsiębiorstwa staną wobec konieczności prowadzenia „permanentnych negocjacji" obejmujących różne obszary ich codziennego działania. Dlatego uważam, że strategia negocjacyjna firmy powinna znaleźć się znacznie wyżej na liście priorytetów liderów organizacji. Zasiadając do stołu negocjacyjnego, lepiej być tym, kto rozumie ich szerszy, strategiczny wymiar i cele.

Ewa Kastory: Senior Partner, House of Skills. Jest odpowiedzialna za obszar merytoryczny negocjacji i porozumień. Wdraża politykę negocjacyjną w przedsiębiorstwach, doradza zespołom zarządzającym, a także negocjuje w imieniu klientów. W doradztwie wykorzystuje wieloletnie osobiste doświadczenie w zarządzaniu. Jest twórcą i kierownikiem merytorycznym Szkoły Negocjacji.
e-mail: ewa.kastory@weknowhow.pl

» *Artykuł nr R1213L01*

REKOMENDACJE THINKTANK:

FIRMY WIELE TRACĄ PRZEZ TO, ŻE ICH LIDERZY NIE DOSTRZEGAJĄ ZNACZENIA NEGOCJACJI DLA ZYSKÓW, RELACJI I REPUTACJI ICH FIRMY. Wprowadzenie w przedsiębiorstwie spójnej polityki negocjacyjnej i szkolenie w tym zakresie pracowników, którzy negocjują w imieniu firmy, może skutkować lepszymi kontaktami z interesariuszami.