



Warsztaty dla przedsiębiorców sektora małych i średnich przedsiębiorstw z województwa śląskiego planujących działalność eksportową/eksporterów

Organizator:

Fundusz Górnośląski S.A.

Szkolenie realizowane przez:

Eurofinance Training Sp. z o.o.

Temat:

„NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE”

Termin: 22 czerwca 2023 r.
Dąbrowa Górnicza

Ekspert: dr **Sergiusz Kuczyński**



„InterSilesia - Modelowanie działalności eksportowej przedsiębiorstw z sektora MŚP działających na terenie województwa śląskiego”
- projekt jest współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa III Konkurencyjność MŚP, Działanie 3.5 Umiędzynarodowienie gospodarki regionu, Poddziałanie 3.5.2 Modelowanie działalności eksportowej MŚP. Projekt realizowany przez Fundusz Górnośląski S.A. w partnerstwie z Województwem Śląskim.



NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

Prowadzący: dr **Sergiusz Kuczyński**

Dąbrowa Górnicza, 22 czerwca 2023 r.

Istota negocjacji

Negocjacje to proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie wspólnego porozumienia.

Negocjacje prowadzi się w celu:

1) poszukiwania metod podziału ograniczonych

środków (zasobów produkcji: ziemia, kapitał (majątek), praca, czas);

2) stworzenia czegoś nowego, czego żadna ze stron nie byłaby w stanie dokonać sama.

Modele negocjacji

Negocjacje mogą być prowadzone w oparciu o dwa podstawowe modele:

- model jednowymiarowy (klasyczny, tradycyjny)

oraz

- model dwuwymiarowy (tzw. harwardzki).



Modele negocjacji

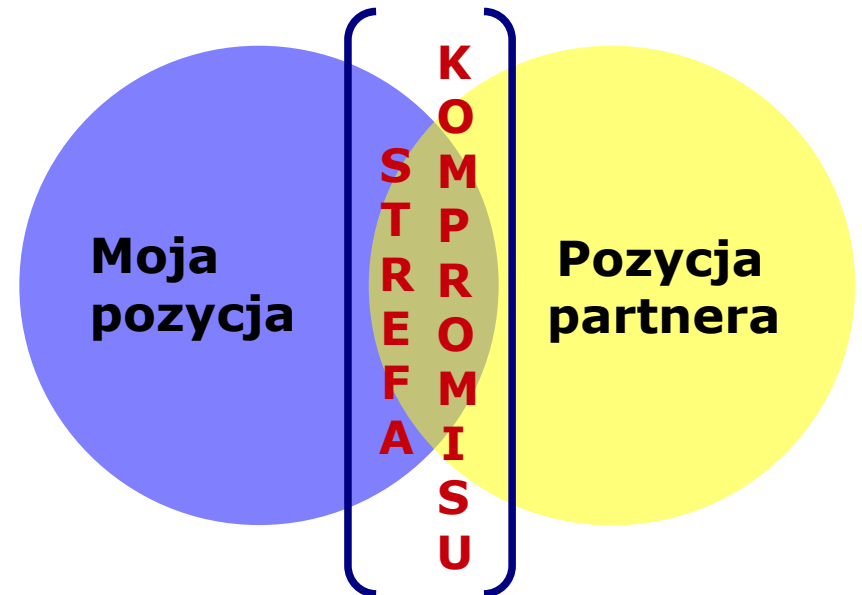
Model tradycyjny

opiera się na teorii gier
o sumie zerowej

tj.: wielkość wygranej jednej ze stron jest
równa wielkości przegranej drugiego partnera.

Model ten jest więc jednowymiarowy.

Model tradycyjny należy stosować jeśli
negocjuje się wyłącznie jednorazowy
kontrakt i celem jest osiągnięcie jak
największych korzyści
(np. kupno samochodu na giełdzie).



NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

Istota negocjacji

Model dwuwymiarowy (harwardzki)

opiera się na dążeniu do uniknięcia konfrontacji
i wypracowania porozumienia korzystnego dla
obu stron, tworzeniu zaufania i zadowolenia.

Stosuje się w przypadku negocjowania
wieloletniego porozumienia.

Inna nazwa: Negocjacje oparte na meritum.



Istota negocjacji

Model harwardzki

Zasady:

1. LUDZIE

Oddziel ludzi o problemu.

Depersonifikuj konflikt, nie powinien być oparty na ludziach.

2. ZADANIA I INTERESY

Skoncentruj się na zadaniach, a nie na stanowiskach.

Stanowiska się często zmieniają.

Istota negocjacji

Model harwardzki

Zasady:

3. **MOŻLIWOŚCI ROZWIĄZAŃ i KORZYŚCI DLA WSZYSTKICH**

Opracuj wiele różnych możliwości zanim podejmiesz decyzję.

Szukaj korzyści dla wszystkich stron.

4. **KRYTERIA**

Domagaj się, aby wynik rozmów był oparty na obiektywnych kryteriach.

Poddawaj się regułom, a nie presji.

Etapy procesu negocjacji

Negocjacje składają się z szeregu następujących po sobie etapów:

- 1. Przygotowanie do negocjacji. Etap przednegocjacyjny.**
- 2. Otwarcie procesu negocjacji. Spotkanie. Podanie pierwszych ofert.**

Prezentacja produktu lub usługi.

- pierwszy kontakt, efekt pierwszego wrażenia;
 - prezentacja firmy, samego siebie, członków zespołu;
 - określanie własnych stanowisk, ofert;
-

Etapy procesu negocjacji

4. Negocjacje właściwe.

- dyskusja nad przedstawionymi stanowiskami;
- diagnozowanie i werbalizowanie potrzeb;
- fazy budowania nowego układu.

5. Zamknięcie negocjacji.

Podpisanie porozumienia bądź zerwanie rozmów.

- faza finalizacji;
 - postnegocjacje, analiza *post factum*.
-

Etapy procesu negocjacji

1. Przygotowanie do negocjacji. Etap przednegocjacyjny.

Niepowodzenie w planowaniu to planowanie niepowodzenia.

Przygotowując strategię negocjacyjną należy odpowiedzieć na kilka ważnych pytań:

1. Jakie konkretne zagadnienie jest problemem negocjacyjnym?

Czego naprawdę dotyczą negocjacje?

2. Z jakim reprezentantem partnera będziemy negocjować?

Kto będzie siedział po drugiej stronie stołu negocjacyjnego?

3. Jaki jest najlepszy dla nas czas trwania negocjacji?

Jak zorganizować rozmowy?

Etapy procesu negocjacji

1. Przygotowanie do negocjacji. Etap przednegocjacyjny.

Przygotowując strategię negocjacyjną należy odpowiedzieć na kilka ważnych pytań:

4. Jaką zamierzamy stworzyć atmosferę?

5. Jakie mamy aspiracje? Jak bardzo przywiązani jesteśmy do celów negocjacyjnych?

Jakie przedstawimy oferty wyjściowe i jak bardzo elastyczni zamierzamy być?

6. Jaki ma być rezultat?

Co jest priorytetem: pokonanie przeciwnika, umocnienie własnej pozycji czy zależy nam na stworzeniu korzystnej atmosfery dalszej współpracy?

Etapy procesu negocjacji

1. Przygotowanie do negocjacji

1.1 Zebranie informacji o drugiej stronie:

- danych identyfikacyjnych firmy (adres, siedziba, właściciele, zakres działalności, rys historyczny);
- dane o sytuacji finansowej firmy, w tym: bilans i zmiany jego struktury, kurs akcji firmy na giełdzie (jeżeli jest spółką publiczną), źródła finansowania rozwoju firmy oraz bieżącej działalności, powiązania kapitałowe z innymi podmiotami gospodarczymi, wyniki działalności bieżącej (zysk i rentowność) w porównaniu z innymi firmami z branży;

Etapy procesu negocjacji

1. Przygotowanie do negocjacji

1.1 Zebranie informacji o drugiej stronie:

- dane o działalności handlowej firmy: marketing (polityka sprzedaży, ceny, dystrybucja, promocja);
 - dane z działalności produkcyjnej: wielkości produkcji, zatrudnieniu, inwestycjach, działalności w zakresie badań i rozwoju;
 - dane o systemie organizacji firmy (struktura, filie, itd.);
 - dane o kierownictwie firmy itd.
-

Etapy procesu negocjacji

1. Przygotowanie do negocjacji

1.2. Ustalenie własnych celów, strategii, BATNA

(analiza celów, trudności, korzyści, zysków itp.).

1.3. Określenie celów, strategii, BATNA drugiej strony

(analiza argumentów, wybór optymalnych strategii działania, analiza pułapek i przewidywanych impasów).

1.4. Opracowanie scenariusza na podstawie porównania sytuacji obu stron

(skład delegacji, role negocjatorów, czas, miejsce prowadzenia rozmów, uwarunkowania sytuacyjne, kulturowe, wyposażenie techniczne itp.).

Czy prowadzić rozmowy u siebie, u klienta lub w miejscu neutralnym?

Negocjacje „u siebie” |

- są tańsze: nie ma kosztów podróży, hoteli, czasami wydatków na załatwienie wiz, zaświadczeń zdrowotnych itd.
- zapewnia się łatwiejszy dostęp do źródeł informacji, różnego typu materiałów, analiz, wyliczeń.

Negocjacje „u klienta” |

- mogą być również korzystne: pozwalają samemu ocenić firmę partnera zwłaszcza pod względem poziomu technologicznego, jakości produkcji, możliwości produkcyjnych itp.
-

▪ Plan negocjacji

Należy ustalić i zaproponować **plan negocjacji** określając kolejność poruszanych kwestii do omówienia.

Nie należy ustalać **terminu zakończenia negocjacji**

- niebezpieczeństwo przeciągania negocjacji przez drugą stronę, licząc że nam się spieszy i będziemy gotowi do kolejnych ustępstw;
- w różnych krajach i kulturach faza wstępna a także czas na nią przewidywany ocenia się nie jednakowo.

NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

ZESPÓŁ NEGOCJACYJNY

Ważne kontrakty należy negocjować w zespole.

Przykładowe zadania zespołu negocjacyjnego:

Szef firmy (bądź wysoko postawiony przedstawiciel kierownictwa)

koordynuje i prowadzi rozmowy;

Sekretarz - odpowiada za przygotowanie wszystkich materiałów, notuje przebieg negocjacji, propozycje i kontrpropozycje składane przez partnera rozmów;

Obserwator - rejestruje wszystko to, co nie zostało powiedziane ale było warte zauważenia;

ZESPÓŁ NEGOCJACYJNY

Ważne kontrakty należy negocjować w zespole.

Przykładowe zadania zespołu negocjacyjnego:

Ekspert techniczny – specjalista, konstruktor lub technolog posiadający wszechstronną wiedzę m.in. o jakości i funkcjonalności konkurencyjnych wyrobów / towarów dostępnych na rynku;

Ekspert ds. handlu i marketingu – pełni funkcję konsultanta m.in. w sprawach handlowych, związanych z ceną wyrobu, cenami wyrobów konkurencyjnych, warunkami realizacji kontraktu itp.

NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

ZESPÓŁ NEGOCJACYJNY

Ważne kontrakty należy negocjować w zespole.

Przykładowe zadania zespołu negocjacyjnego:

Tłumacz – musi być świadom tego co mówi; najlepiej uzgodnić z nim terminologie specjalistyczną przed negocjacjami.

W razie potrzeby:

Logistyk

Dyrektor finansowy

itd.

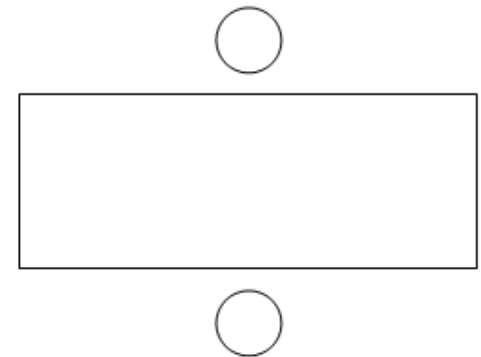
Aranżacja przestrzeni negocjacyjnej

Pozycja współzawodnicząco–defensywna - „oko w oko”

Niemal od początku towarzyszyć jej może atmosfera konfrontacji.

Zajęcie takiego miejsca ma też swoje plusy:

- możemy bardzo dobrze obserwować komunikację niewerbalną swojego rozmówcy;
- możemy cały czas utrzymywać kontakt wzrokowy z drugą stroną;
- dajemy do zrozumienia, że jesteśmy pewni siebie i gotowi do wyrównanej rozgrywki.



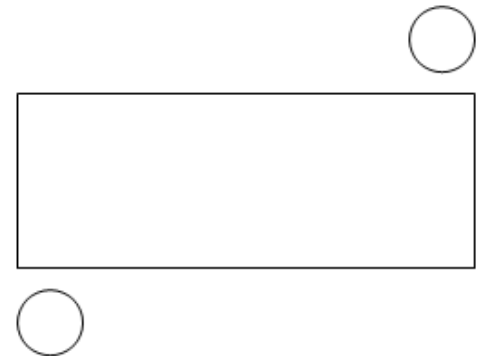
Aranżacja przestrzeni negocjacyjnej

Pozycja niezależna - „każdy sobie”

Zajęcie takiego miejsca jest oznaką braku zainteresowania.

Decydując się na duży dystans dajemy do zrozumienia,
że nie bardzo nam zależy na prowadzonych rozmowach.

Zajęcie takiego miejsca może również świadczyć
o braku pewności siebie.



Aranżacja przestrzeni negocjacyjnej

Pozycja negocjacyjna - „ramię w ramię”

Przyjmowana przez doświadczonych negocjatorów w momencie, kiedy wspólne stanowiska zostały już uzgodnione, a do omówienia pozostały już tylko szczegóły.



Zaleca się, aby w miarę możliwości usiąść **po prawej stronie** swojego rozmówcy.

Ważne osoby zasiadały kiedyś tylko po prawicy, dlatego też siedząc po prawej stronie możesz cieszyć się większymi względami.

Aranżacja przestrzeni negocjacyjnej

Pozycja narożna - „podajmy sobie ręce”

Jest to najkorzystniejsza pozycja do otwarcie rozmów.

Stwarza poczucie luźnej i przyjacielskiej atmosfery.

Ma to ścisły związek z możliwością swobodnego kierowania wzroku w czasie rozmowy.

Zajmując taką pozycję żadna ze stron nie czuje się bezpośrednio atakowana.



Aranżacja przestrzeni negocjacyjnej

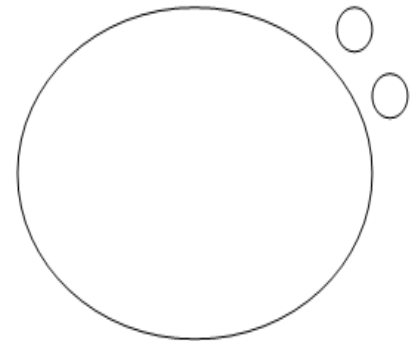
Pozycja przy okrągłym stole - „wszyscy równi”

Bardzo popularne staje się prowadzenie negocjacji „przy okrągłym stole”.

Nie jest to tylko podyktowane panującą modą, ale także tzw. „psychologią kontaktu”.

Przy okrągłym stole wszyscy z zasady są równi, a to stwarza doskonałe warunki do prowadzenia rozmów.

Wprowadza bardziej swobodną atmosferę i mniej oficjalne relacje między rozmówcami.



NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

ASPIRACJE NEGOCJACYJNE, USTĘPSTWA, BATNA

Przewidywany wynik negocjacji określa się zawsze dwoma wymiarami:

wymiarem poziomu aspiracji i granicy ustępstw.

POZIOM ASPIRACJI

to najbardziej pożądaný wynik, który chciałby osiągnąć negocjator.

Rzadko udaje się osiągnąć wszystkie założone cele zgodnie z poziomem naszych aspiracji.

NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

ASPIRACJE NEGOCJACYJNE, USTĘPSTWA, BATNA

Przewidywany wynik negocjacji określa się zawsze dwoma wymiarami:

wymiarem poziomu aspiracji i granicy ustępstw.

GRANICA USTĘPSTW to najniższy możliwy do zaakceptowania wynik, poniżej którego negocjacje zostaną przez nas uznane za porażkę lub zerwane.

Granica naszych ustępstw definiuje cele alternatywne i rozwiązania, na które jesteśmy w stanie się zgodzić i które łatwiej zaakceptuje partner.

NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

ISO – WARUNKI BRZEGOWE POROZUMIENIA (I – IDEALNE, S-ŚREDNIE, O-OSTATECZNE)

(I) WARUNKI IDEALNE

Najbardziej pożądaný wynik, idealne rozwiązanie

Przykładowo: Uzyskanie ceny 1 500 zł / jednostkę towaru

(S) WARUNKI ŚREDNIE

Wynik do zaakceptowania, dobre rozwiązanie

Przykładowo: Uzyskanie ceny 1 300 zł / jednostkę towaru

(O) WARUNKI OSTATECZNE

Najmniej pożądaný wynik, poniżej którego negocjacje stają się nieopłacalne

Przykładowo: Uzyskanie ceny 1 200 zł / jednostkę towaru

I – 1500 zł

S – 1300 zł

O – 1200 zł

Przygotowanie do negocjacji. Arkusz samooceny

PYTANIE KONTROLNE	DOBRZE	ŚREDNIO	SŁABO
1. ZNAM SWÓJ CEL W NEGOCJACJACH			
2. ZNAM CEL STRONY PRZECIWNEJ			
3. MAM SCENARIUSZ NEGOCJACJI			
4. MAM KILKA OPCJI W RAMACH REALIZACJI CELU			
5. ORIENTUJĘ SIĘ CO DO POZYCJI PARTNERA NEGOCJACYJNEGO			
6. ZNAM OBSZARY, W KT. MOŻE POJAWIĆ SIĘ IMPAS. WIEM JAK Z TEGO WYJŚĆ			
7. ZNAM SWOJE I.S.O. I WIEM GDZIE MOGĘ PÓJŚĆ NA USTĘPSTWO			
8. ZNAM POTRZEBY I KOD MOJEGO PARTNERA			
9. ZNAM SIŁĘ I SŁABOŚĆ MOICH ARGUMENTÓW			
10. MAM SPOSÓB NA ZAKOŃCZENIE NEGOCJACJI			

BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)

Najlepsza Alternatywa Negocjowanego Porozumienia.

Zawsze należy przygotować się na rozwiązanie alternatywne, na wypadek gdy nie zrealizujemy celu, który chcieliśmy osiągnąć w negocjacjach.

Warto przemyśleć jakie mamy inne możliwości na wypadek fiaska negocjacji.

W negocjacjach na słabszej pozycji jest ten, kto nie ma alternatywy, komu bardziej zależy.

BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)

Najlepsza Alternatywa Negocjowanego Porozumienia.

BATNA jest alternatywą, wyjściem awaryjnym przemyślanym i przygotowanym na wypadek fiaska w rozmowach.

Ustalenie BATNA przed negocjacjami zwiększa nasze poczucie pewności siebie i chroni nas przed nieprzemyślanym przyjmowaniem całkowicie niekorzystnych warunków i przed godzeniem się z porażką, z poczuciem, że „nie było innego wyjścia”.

Arkusz przygotowań do negocjacji

INTERESY

Oferent

Klient

OPCJE

OBIEKTYWNE KRYTERIA

BATNA

Oferent

Klient

PROPOZYCJE

Najkorzystniejsze
rozwiązanie (I)

Może być (S)
(do zaakceptowania)

Minimum
do zaakceptowania (O)

Zadanie | Opracowanie BATNA

Polska firma konsultingowa „Consultrix” oferująca usługi w zakresie zarządzania jakością, procesem produkcyjnym i zarządzaniem relacjami z klientami (CRM) chce przekonać zarząd niemieckiego przedsiębiorstwa produkcyjnego „Bauprojekt” do swoich usług.

Wcześniej została przekazana szczegółowa oferta firmy konsultingowej:

- audyt i opracowanie procedur zarządzania jakością zgodnie ze standardem ISO 9001:2015,
- przygotowanie i wdrożenie oprogramowania dot. zarządzania jakością, opracowywaniem i opisywaniem procesów,
- szkolenie i certyfikacja pracowników poszczególnych działów firmy,
- sprzedaż oprogramowania dostosowanego do potrzeb przedsiębiorstwa wraz z aktualizacjami (licencja na 5 lat),
- wdrożenie systemu Lean Management w firmie, szkolenia, doradztwo.

Zadanie | Opracowanie BATNA

Firma „Bauprojekt” wyraziła wstępne zainteresowanie ofertą f-my „Consultrix”

i chce spotkać się w sprawie ustalenia szczegółów współpracy

(m.in. dot.: oprogramowania do zarządzania jakością i procesem produkcji wg zasad LM, szkoleń, konsultacji dot. zarządzania).

1. Proszę opracować BATNA f-my Consultrix i f-my Bauprojekt.
2. Jaki będzie skład zespołu negocjacyjnego?

NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

Style negocjacyjne

Styl prowadzenia negocjacji wynika z predyspozycji osobowościowych lub świadomego wyboru, opartego na założeniu, że określony sposób działania jest w danej sytuacji najbardziej odpowiedni.

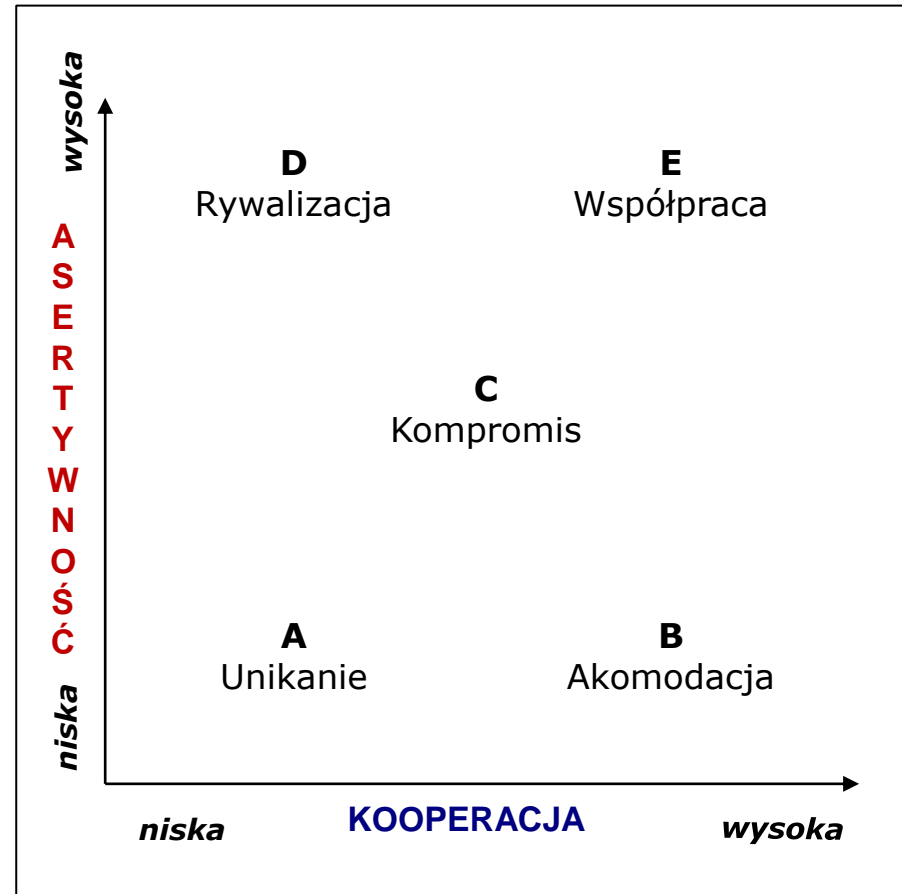
Styl negocjacyjny warunkowany jest przez dwa wymiary:

1) stopień asertywności

(umiejętność bronięcia swojej pozycji negocjacyjnej)

2) stopień kooperacji

(chęć współpracy i uwzględnienia interesów drugiej strony przy rozwiązywaniu konfliktu).



Style negocjacyjne

Dominacja | Rywalizacja | Styl Twardy

Charakteryzuje się dążeniem do zrealizowania własnych interesów kosztem niezaspokojenia potrzeb drugiej strony.

Podstawą dominacji jest siła negocjacyjna.

- Uczestnicy są przeciwnikami,
- celem jest zwycięstwo,
- ustępstwa są warunkiem zachowania stosunków wzajemnych,
- twardość w stosunku do ludzi i problemu,
- nieufność,
- upieranie się na swoim stanowisku,
- stosowanie gróźb, manipulacji, presji i blefowanie.

Style negocjacyjne

Unikanie | Wycofywanie się, izolacją, obojętność, ucieczka

Oparte jest na założeniu, że koszty ewentualnego udziału w procesie rozwiązywania konfliktu są większe od korzyści, jakie daje osiągnięcie porozumienia.

Unikanie polega na nie podejmowaniu żadnych działań i obliczone jest na samoistne wygaśnięcie konfliktu.

Podłożem takiego zachowania jest chęć ukarania lub skrzywdzenia drugiej strony, upokorzenie partnera nawet kosztem świadomie ponoszonych strat.

Style negocjacyjne

Akomodacja | Przystosowanie | Styl Miękki

Dostosowanie polega na świadomej rezygnacji z zaspokojenia własnych potrzeb po to, aby zrealizować interesy drugiej strony i utrzymać z nią dobre stosunki.

Negocjator postrzega drugą stronę jako przyjaciela, z którym trzeba żyć w zgodzie.

Cechy:

- uczestnicy są przyjaciółmi,
- celem jest porozumienie,
- ustępstwa w imię pielęgnacji wzajemnych stosunków,
- częsta zmiana stanowisk,
- dążenie do porozumienia za wszelką cenę.

Style negocjacyjne

Kompromis

Opiera się na założeniu, że każda ze stron częściowo korzysta i częściowo traci, jeśli chodzi o realizację swoich interesów.

Tylko pozornie kompromis jest korzystnym rozwiązaniem, w rzeczywistości jest „zatrzymaniem się w pół drogi” przy obustronnej częściowej tylko satysfakcji.

Czasem jednak jest wybierany jako jedyna możliwość osiągnięcia porozumienia.

Style negocjacyjne

Współpraca | Negocjacje integracyjne |

Oparte na zasadach i meritum

Stwarzają one szansę zwycięstwa obu stronom negocjacji.

Model harwardzki

1. LUDZIE

2. ZADANIA i INTERESY

3. MOŻLIWOŚCI ROZWIAZAŃ i KORZYŚCI DLA WSZYSTKICH

4. KRYTERIA

ZASADY RUCHU W NEGOCJACJACH

Podstawowe zasady:

1. Negocjacje dobrze rozpocząć od rzeczy mniejszych i rozwijać w kierunku rosnącego natężenia trudności.
2. Ustępstwo – sposób łagodzenia różnic.
Należy przemyśleć na jakie ustępstwa możemy się zgodzić.
3. Warto określić wcześniej czego będziemy oczekiwać za swoje ustępstwo.
4. Ustępować należy malejącymi wartościami: 100 – 90 – 85 – 80...
Należy obserwować swojego partnera podczas ustępstw.

ZASADY RUCHU W NEGOCJACJACH

5. Należy solidnie przygotować „cenę” takiego ustępstwa (przygotować na kartce kalkulację, wykresy, dane).

Sposób na przeciwdziałanie technice „skubania” (plasterki salami).

„Rozumiem, że Pan oczekuję tego ode mnie. Ale proszę spojrzeć na wykres, który obrazuje koszty, które tu ponoszę”.

6. Przechodząc od **I** do **S** i dalej do **O** należy wyraźnie zaznaczyć swój punkt oporu (między S i O). W punkcie „O” należy zdecydowanie wyrazić opór.

Nie każde negocjacje muszą się skończyć transakcją.

Czasami zerwanie rozmów jest korzystniejsze.

TECHNIKI NEGOCJACJI

Dobrze jeśli druga strona przedstawi swoją propozycję jako pierwsza.

Dzięki temu:

- a) zyskujemy coś lepszego niż planowaliśmy;
- b) możemy dowiedzieć się czegoś od drugiej strony o niej, jej stanowisku i pozycji negocjacyjnej.

1. Żądaj więcej niż spodziewasz się uzyskać

(zawsze można obniżyć cenę, wymagania / nie możemy jej już podwyższyć).

2. Nie należy przyjmować pierwszej oferty,

nawet gdyby wydawała się ona dość korzystną.

TECHNIKI NEGOCJACJI

ZANIM POWIESZ „TAK”, ZAWSZE - CHOCIAŻ RAZ - POWIEDZ „NIE”

Dajesz w ten sposób do zrozumienia, że jesteś zdecydowanym i zdeterminowanym człowiekiem, którego nie można wykorzystać.

ŻĄDAJ CZEGOŚ W ZAMIAN ZA SWOJE (NAWET DROBNE) USTĘPSTWO

Należy być przygotowanym i wiedzieć jaka jest cena każdego ustępstwa.

Gdy druga strona wyraża oczekiwania, warto zakomunikować ile to kosztuje i czego w zamian oczekujemy.

USTĘPUJ TAK, BY TWÓJ KLIENT CZUŁ SATYSFAKCJĘ

Podczas rozmów, gdy ustępujesz ze swoich warunków druga strona czuje satysfakcję wynikającą z faktu że coś zdobywa.

TECHNIKI NEGOCJACJI

USTĘPUJ O MALEJĄCE WARTOŚCI

USTĘPUJ POWOLI, Z WYSIŁKIEM

Nie oddawaj wszystkiego na raz.

Jeżeli wiesz, że możesz zmniejszyć cenę o 200 zł to podziel twoje ustępstwa na kilka mniejszych kwot i podczas rozmowy wyrażaj opór przy ustępowaniu.

PODKREŚLAJ KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z USTĘPSTW

W ten sposób pokazujesz, że wiesz jaką to ma wartość dla drugiej strony.

Eliminujesz w ten sposób ewentualny blef drugiej strony, blef typu

„to nie jest tak ważne dla mnie”.

TECHNIKI NEGOCJACJI

NIE DEKLARUJ SIĘ JAKO OSOBA ELASTYCZNA, GDYŻ JEST TO ODBIERANE JAKO ZAPOWIEDŹ DUŻYCH USTĘPSTW

Zadanie typu: „to wstępna cena” daje otwarte drzwi drugiej stronie do negocjacji. Zaznaczenie otwartości, elastyczności to impuls dla drugiej strony by żądać ustępstw.

ZANIM ZROBISZ USTĘPSTWO, UZYSKAJ ZOBOWIĄZANIE DRUGIEJ STRONY, ŻE COŚ ZROBI W ZAMIAN

Przy takim posunięciu jak np. „Dobrze, jestem w stanie ustąpić, ale co dostanę w zamian?”, lub: „Wyjdę Panu naprzeciw, ale oczekuje ...”.

W ten sposób dajemy drugiej stronie możliwość uzyskania tego o co prosi, ale jednocześnie przedstawiamy pewien warunek.

TECHNIKI NEGOCJACJI

NIE DAJ SIĘ WCIĄGNAĆ W LOGIKĘ „RÓWNEGO PODZIAŁU” STRAT LUB ZYSKÓW

Równy podział, to coś co dobrze brzmi, ale równie dobrze może być zagrywką sofistyczną. Pamiętajmy w takiej sytuacji o swoim ISO.

Zróbmy przerwę, naciśnij przycisk „stop” - by to przemyśleć.

NIE CZUJ SIĘ ZMUSZONY DO TEGO BY USTĘPOWAĆ, GDY ROBI TO DRUGA STRONA

Zasada wzajemność ma wielki wpływ na zachowanie ludzi, stąd pamiętajmy,

że jeżeli odczuwamy przymus wewnętrzny by coś zrobić naciśnijmy przycisk „stop” i zastanówmy się.

TAKTYKI NEGOCJACYJNE

- **Strategie negocjacyjne** decyzję dotyczące kierunku działań prowadzących do realizacji zamierzeń;
- **Taktyki negocjacyjne** narzędzia pozwalające na realizację poszczególnych celów.

Taktyki negocjacyjne pełnią
dwie podstawowe funkcje:

- 1) doprowadzenie do zmiany stanowiska drugiej strony (ofensywna);
- 2) oparcie się naciskom na zmianę swojego stanowiska (defensywna).

TAKTYKI NEGOCJACYJNE

Taktyki negocjacyjne można podzielić na trzy grupy :

(wg Z. Nęckiego)

1. Taktyki wojny psychologicznej

atakujące bezpośrednio negocjatora drugiej strony;

2. Taktyki presji pozycyjnej

prowadzące do tego, aby ustępowała tylko druga strona;

3. Taktyki dywersyjne

działania integracyjne mające zdezorientować i wykorzystać naiwność drugiej strony.

I. Taktyki wojny psychologicznej

Przedstawiciele drugiej strony są wyjątkowo niesympatyczni.

Nie słuchają argumentów, są napastliwi i aroganccy, mądrzą się, straszą, obrażają.

Takie zachowania są czasem nieświadome i wynikają z kompleksów, ukrywanej zazdrości, arogancji. Mogą też być efektem świadomej kalkulacji.

Uciążliwe warunki rozmów (element technik kształtowania sytuacji).

Strona, która jest gospodarzem rozmów, organizuje je tak, aby goście czuli się wyjątkowo nieprzyjemnie.

Sposób przeciwdziałania: prowadzenie rozmów na swoim lub neutralnym gruncie.

I. Taktyki wojny psychologicznej

1. Komentarze dotyczące osoby negocjatora

Ironiczne, nieuprzejme, a czasem wręcz niekulturalne komentarze mogą dotyczyć płci, wieku czy wyglądu negocjatora, sposobu ubierania się czy mówienia.

Celem tych posunięć jest obniżenie samooceny negocjatora drugiej strony, doprowadzenie do tego, aby czuł się jak gorszy człowiek.

Sposób przeciwdziałania: asertywna obrona przed manipulacją.

I. Taktyki wojny psychologicznej

2. Podważanie kompetencji i wiarygodności negocjatora

Chodzi o to, by negocjator drugiej strony czuł, że nie powinien upierać się przy własnych argumentach, bo w porównaniu do negocjatorów strony przeciwnej jest niemal ignorantem.

Sposób przeciwdziałania: asertywna obrona przed manipulacją.

I. Taktyki wojny psychologicznej

3. Podważanie statusu i autorytetu negocjatora

Również i w tym przypadku chodzi o stworzenie nierównowagi między pozycjami negocjatorów. Negocjator drugiej strony powinien odnieść wrażenie, że tylko dla niego omawiana sprawa jest istotna.

Sposób przeciwdziałania: Po przedłużającym się oczekiwaniu opuścić gabinet.

Asertywna obrona przed manipulacją.

I. Taktyki wojny psychologicznej

4. Podważanie racjonalności stanowiska

Celem jest zmuszenie negocjatora drugiej strony do szczegółowego tłumaczenia i uzasadniania każdego elementu swego stanowiska, a w konsekwencji wywołanie u niego poczucia winy, że w ogóle czegoś chce.

Można to osiągnąć, zadając dziesiątki pytań dotyczących stanowiska drugiej strony, kwestionując odpowiedzi, przekonując, że argumenty drugiej strony są wewnętrznie sprzeczne, nieprzemyślane, a nawet niekorzystne dla niej samej.

Sposób przeciwdziałania: nie dać się wyprowadzić z równowagi drugiej stronie i konsekwentnie przedstawiać argumenty.

W razie odbiegania od tematu, spokojne wracanie do wątków głównych lub przesuwać dyskusję na późniejszy termin.

I. Taktyki wojny psychologicznej

5. Gra na poczuciu desperacji

Taktyka opierająca się na straszaniu kłopotami, jakie będzie miał negocjator jeśli z jego winy porozumienie nie zostanie osiągnięte lub zerwane rokowania.

Sposób przeciwdziałania: nie uleganie presji, spokój i opanowanie.

I. Taktyki wojny psychologicznej

6. Dobry – zły policjant

Celem takiej taktyki jest wywarcie wrażenia, że dla drugiej strony znacznie lepiej jest szybko dogadać się z „dobrym policjantem”, niż narazić się na dalsze rozmowy z twardym przeciwnikiem.

Sposób przeciwdziałania:

nie poddawanie się presji „złego policjanta”,
zdemaskowanie gry, gra na zwłokę.



I. Taktyki wojny psychologicznej

7. Denerwowanie | Groźby

Dotyczą zachowań, które mają zdenerwować oponenta, np. manifestowanie braku zainteresowania jego argumentami (*błądzenie oczami po suficie, ziewanie, szeptane pogawędki z kolegami*), ale także złożenie oświadczenia niezgodnego z dotychczasowym przebiegiem negocjacji i zupełnie niespodziewanego.

Sposób przeciwdziałania: zachowanie spokoju, w trakcie negocjacji bieżące notowanie i potwierdzanie poczynionych ustaleń.

W razie braku zainteresowania przywołanie partnera do porządku.

II. Taktyki presji pozycyjnej

Odmowa zmiany wyjściowych ofert, propozycji = taktyka wojny pozycyjnej.

Wiele taktyk, jedna wspólna cecha: wymaganie, by przedstawiciele drugiej strony ustępowali jednostronnie.

1. Odmowa negocjowania
2. Ekstremalne stanowisko wstępne
3. Eskalacja żądań
4. Bezlitosny (sztywny partner)
5. Zgadzasz się albo nie
6. No i co z tego
7. Taktyka salami
8. Wykalkulowane opóźnienie

II. Taktyki presji pozycyjnej

1. Odmowa negocjowania

Strona może po prostu przedstawić swoją listę żądań, propozycję umowy i odmówić jakichkolwiek rozmów na ten temat.

Służy zmniejszeniu oczekiwań drugiej strony na początku negocjacji.

Sposób przeciwdziałania: dokładnie znać realia drugiej strony,
dokładnie opracować BATNA swojej i przeciwnej strony.

II. Taktyki presji pozycyjnej

2. Ekstremalne stanowisko wstępne

Negocjator rozpoczyna od oferty wstępnej, która daleko wykracza poza rozsądne propozycje.

Kupujący proponuje śmiesznie mało. Sprzedający żąda olbrzymich kwot.

Taktyka ta ma na celu zmniejszenie oczekiwań drugiej strony.

Celem tej taktyki może być także sprawdzenie, czy negocjator drugiej strony jest fachowcem.

Sposób przeciwdziałania: dokładne przygotowanie się do rozmów, konsultacje ze specjalistami z różnych dziedzin (jeżeli mogą dotyczyć tematyki rozmów).

II. Taktyki presji pozycyjnej

3. Eskalacja żądań

(„Tak, ale jest jeszcze jeden drobny problem...”)

Negocjator zawsze, gdy czyni ustępstwo w jednej kwestii, podwyższa swoje żądanie w innej kwestii lub powraca do spraw, porozumienie co do których wydawało się już osiągnięte.

Taktykę tę stosuje się nie tylko po to, aby zmniejszyć ogólną sumę ustępstw.

Sposób przeciwdziałania: na początku rozmów ustalić dokładnie obszary rozmów, spisywać kwestię, co do których zostały podjęte decyzje, sporządzać notatki po każdej rundzie negocjacji, mają być podpisane przez obie strony.

II. Taktyki presji pozycyjnej

4. Bezlitosny (sztywny partner)

Taktyka pozwalająca na uzyskanie pewnej przewagi i polega na odwoływaniu się do opinii nieobecnego, ale ważnego partnera, który opisywany jest zasadniczo jako sztywny lub bezlitosny.

„Ja mogę się zgodzić, ale niestety mój szef zdecydowanie zakazał jakichkolwiek dodatkowych ustaleń”.

Sposób przeciwdziałania: zorganizowanie spotkania z osobą,
do której decyzji odwołuje się strona przeciwna.

II. Taktyki presji pozycyjnej

5. Zgadzasz się albo nie

Postawienie sprawy w takiej formie jest także wywieraniem presji.

Sposób przeciwdziałania: w przypadku negocjacji, gdy strona przeciwna stosuje tę taktykę można zastosować postawę typu „Tak, ale pod warunkiem”.

II. Taktyki presji pozycyjnej

6. No i co z tego

Niezależnie od tego, jak mocno negocjator wcześniej podkreślał wagę danej kwestii, po uzyskaniu ustępstwa sprawia wrażenie, że tak naprawdę nie uzyskał niczego istotnego lub ustępstwo było przecież oczywiste.

Sens tej taktyki: skoro ustępstwo drugiej strony tak naprawdę nie było żadnym ustępstwem, to nie trzeba się rewanżować własnym ustępstwem.

Można za to śmiało domagać się od niej spełnienia kolejnych warunków.

Sposób przeciwdziałania: również stosować tę taktykę.

II. Taktyki presji pozycyjnej

7. Taktyka salami

(zwana także „**obskubowaniem**”)

Negocjator prosi drugą stronę (nie żąda) o drobne korekty jej stanowiska (ustępstwa), za które samemu nie trzeba dać nic w zamian (bo są przecież bardzo drobne).

Każde z ustępstw jest niewiele znaczące, jednak ich suma daje istotne korzyści.

Kiedy już odkroiliśmy duży kawał salami, odkrojenie kolejnego plasterka wydaje się drobnostką.

Sposób przeciwdziałania: ustępstwa (jeśli w ogóle) należy czynić malejącymi krokami i za każdym razem podkreślać ich wagę.



II. Taktyki presji pozycyjnej

8. Wykalkulowane opóźnienie

Jedna ze stron dostrzega i wykorzystuje swoją przewagę, polegającą na mniejszym uzależnieniu od czasu, np. gdy drugiej stronie bardzo zależy na załatwieniu sprawy w najbliższym czasie.

Strona, dla której czas nie odgrywa takiej roli, stara się opóźnić rozmowy, licząc na to, że w miarę zbliżania się do terminu istotnego dla drugiej, będzie mogła uzyskać większe ustępstwa.

Sposób przeciwdziałania: nigdy nie ujawniać granic horyzontu swojego czasowego.



III. Taktyki dywersyjne

Istotą taktyk dywersyjnych jest manipulacja.

Negocjator wykorzystuje fakt, iż druga strona zakłada, że działa on w dobrej wierze i mówi prawdę.

1. Gra w eksperta

2. Szybkie zamknięcie

3. Strategiczny szkic porozumienia

4. Brak uprawnień

5. Pozorowana walka

6. Darmowa przysługa

7. Działania integracyjne

III. Taktyki dywersyjne

1. Gra w eksperta

Taktykę tę stosuje się we wczesnych fazach rozmów.

Negocjator sprawia wrażenie, że w dziedzinie, której dotyczą rozmowy, jest ekspertem.

Zasypuje przedstawicieli drugiej strony szczegółami technicznymi, wyliczeniami finansowymi, danymi statystycznymi itp.

Zadaniem jest przytłoczenie drugiej strony informacjami, spowodowanie, aby nie dyskutowała, lecz przyjęła korzystną dla „eksperta” interpretację sytuacji.

Sposób przeciwdziałania: dokładne przygotowanie do rozmów, stosowanie taktyki eksperta, zadawanie stronie przeciwnej konkretnych i rzeczowych pytań w celu weryfikacji posiadanej przez nią wiedzy.

III. Taktyki dywersyjne

2. Szybkie zamknięcie

Negocjator opracowuje formułę porozumienia, która daje korzyści obu stronom, ale większe jemu. Następnie proponuje podpisanie umowy, zanim druga strona zorientuje się, że mogła osiągnąć więcej.

Sposób przeciwdziałania: prosić o czas na dokładne zapoznanie się z kontraktem, skonsultowanie z prawnikiem, specjalistami (inżynierami, handlowcami, finansistami, logistykami itd.).

III. Taktyki dywersyjne

3. Brak uprawnień

Negocjator prowadzący rozmowy ma dobrze brzmiący tytuł (dyrektor, kierownik, manager itd).

Rozmawia o warunkach umowy, spiera się o drobne nawet szczegóły.

Gdy umowa jest prawie gotowa, a druga strona ustąpiła w wielu kwestiach, negocjator stwierdza, że ostateczną decyzję musi jednak podjąć ktoś inny (prezes, zarząd).

Zazwyczaj zdaniem tego kogoś innego, do załatwienia kontraktu potrzebne są kolejne ustępstwa drugiej strony.

Sposób przeciwdziałania: upewnić się na początku rozmów, czy druga strona posiada kompetencje i uprawnienia do podjęcia wiążących decyzji.

III. Taktyki dywersyjne

4. Darmowa przysługa

W pierwszej fazie rozmów negocjator proponuje drugiej stronie coś ekstra, przysługę bez żadnych zobowiązań. Potem – już jako prawie przyjaciel – kusi możliwością uzyskania kolejnych korzyści, które oczywiście muszą już trochę kosztować.

Sposób przeciwdziałania: unikać reguły wzajemności.

III. Taktyki dywersyjne

5. Działania integracyjne

Ich specyfika polega na pewnych ukrytych motywacjach, których nie ujawnia się drugiej stronie.

Chodzi o sposoby „wkradania się w łaski” – zdobywania sympatii w celu wykorzystania partnera, ulegającego działaniom integracyjnym.

Jest to grupa taktyk wpływających bezpośrednio na uczucia drugiej strony.

INGRACJACJE | ODZWIERCIEDLANIE

Na ogół czujemy się lepiej, bezpieczniej i swobodniej w towarzystwie osób, które zachowują się podobnie jak my.

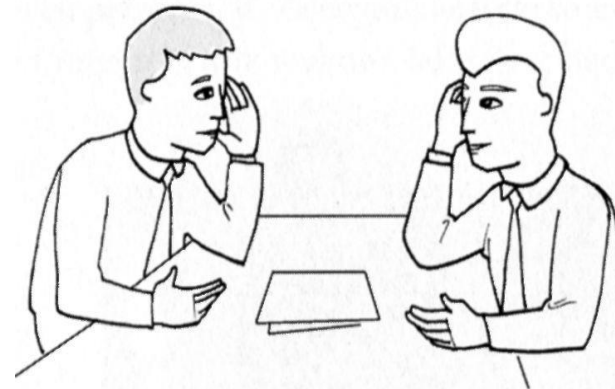
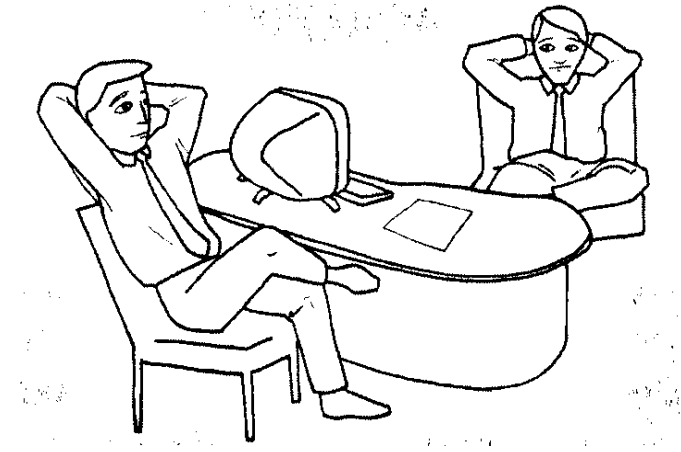
Odzwierciedlając zachowanie, nastrój, postawę, gesty, swobodę i szybkość ruchów, spojrzenie, ton głosu, szybkość mówienia, słownictwo, zachowywany dystans do drugiej osoby, stajemy się lepszym rozmówcą i jesteśmy lepiej postrzegani przez osoby, z którymi rozmawiamy.



NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

Odzwierciedlać zachowanie naszego rozmówcy możemy:

- przyjmując podobną postawę,
- używając podobnych gestów,
- podobną mimiką,
- kontaktem wzrokowym,
- podobną szybkością ruchów,
- zachowując podobny dystans,
- mówiąc równie głośno,
- używając podobnego tonu głosu,



AKTYWNE SŁUCHANIE

Aktywne słuchanie nie oznacza tylko powstrzymywania się od mówienia, grzecznościowe milczenie i nie przerywanie, kiedy druga strona mówi.

Aktywne słuchanie polega na pełnym i szczerym zainteresowaniu rozmówcą, na uważnym rejestrowaniu tego co mówi ale bardziej tego co chce w ten sposób powiedzieć.

Zachęcaj partnera do mówienia.

Pozwalając mówić zyskujesz opinię dobrego rozmówcy.

AKTYWNE SŁUCHANIE

- Jeśli mówisz więcej niż słuchasz, to znaczy, że mówisz za dużo;
- Mowa ciała, ruchy sygnalizują rozmówcy twoją uwagę lub jej brak;
- Zadawaj pytania, parafrazuj, pytaj czy dobrze zrozumiałeś.
- Jeżeli upewnimy się, że dobrze zrozumieliśmy komunikat nadawcy, musimy mu uświadomić, że ten komunikat odebraliśmy;
- Nie wpadaj w słowo nawet jeśli jesteś pewien, że wiesz dokąd rozmówca zmierza.
- Nie przerywaj i nie zmieniaj tematu dopóki rozmówca nie skończy.

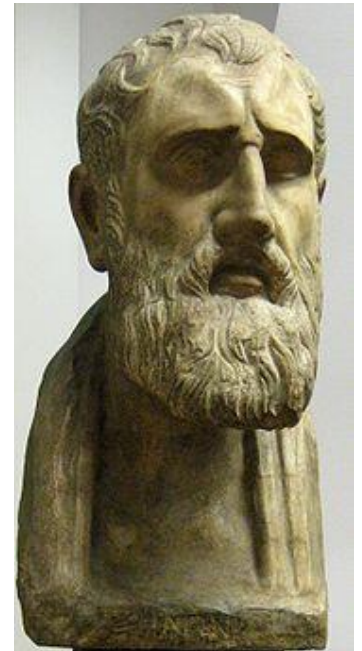
**Διά τοῦτο δύο ὦτα ἔχομεν, στόμα δὲ ἓν, ἵνα πλείονα μὲν
ἀκούωμεν, ἥττονα δὲ λέγωμεν.**

Ζήνων ο Κιτιεύς

**DUAS AURES HABEMUS ET OS UNUM,
UT PLURA AUDIAMUS QUAM LOQUAMUR.**

Mamy dwoje uszy i jedno usta, abyśmy więcej słuchali, niż mówili.

Zenon z Kitionu



REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU

Wszyscy podlegamy wpływom ze strony innych osób i sami również na nich oddziałujemy.

Znając i stosując zasady wywierania wpływu, możemy bardziej skutecznie oddziaływać na innych.

Znajomość zasad wywierania wpływu pomaga nam rozpoznać i świadomie reagować na próby wywierania wpływu na nas.



REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU

Do najczęściej stosowanych sposobów wywierania wpływu należy stosowanie następujących reguł:

- **wzajemności,**
 - **konsekwencji,**
 - **społecznego dowodu słuszności,**
 - **lubienia,**
 - **autorytetu**
- oraz*
- **ograniczonej dostępności.**



Dr Robert Cialdini
psycholog społeczny.

REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU

1. Reguła wzajemności

Reguła ta stwierdza, że zawsze powinniśmy starać się odpowiednio odwdzięczyć osobie, która nam dostarczyła jakieś dobro.

Jesteśmy zobowiązani do przyszłego rewanżowania się za przysługi, zaproszenia, prezenty i inne podobne dobra, jakie otrzymaliśmy.

Łatwiej "nie dać się wpuścić" w działanie reguły, niż ją po prostu złamać, kiedy już została zastosowana.

TECHNIKA: wzajemność ustępstw, odmowa - wycofanie.

REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU

2. Reguła konsekwencji

Człowiek, którego przekonania, słowa i czyny nie są wzajemnie zgodne, spostrzegany jest jako zagubiony lub dwulicowy.

Konsekwencja kojarzy się zazwyczaj z siłą osobowości i intelektu.

Motywacja do bycia konsekwentnym i przedstawiania się w taki sposób innym stanowi silne narzędzie wpływu społecznego, z powodu którego często postępujemy wbrew naszym własnym interesom.

Konsekwencja dążenia do zgodności z obrazem siebie.

REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU

3. Reguła społecznego dowodu słuszności

Reguła ta głosi, że o tym, czy coś jest poprawne, czy nie, decydujemy poprzez odwołanie się do tego, co myślą na dany temat inni ludzie.

Zachowanie innych jest dla nas ważną wskazówką przy poszukiwaniu odpowiedzi, jak my sami powinniśmy zachować się w danej sytuacji.

Reguła ta również ma większą moc działania, gdy obserwujemy zachowanie ludzi podobnych do nas samych.

REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU

4. Reguła lubienia i sympatii

Zgadzamy się spełniać prośby ludzi, których znamy i lubimy.

Osoby ładne są bardziej lubiane, łatwiej przekonują innych i częściej uzyskują od nich pomoc, postrzegane są jako osoby obdarzone licznymi zaletami.

Lubimy ludzi podobnych do nas samych (podobieństwo dotyczy wyznawanych przekonań, cech osobowości i charakteru, stylu życia, sposobu ubierania się).

Mamy skłonność wierzyć pochlebstwom.

"Technika obiadu" - ludzie bardziej lubią osoby spotykane podczas jedzenia.

REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU

5. Reguła autorytetu

Nas cechuje ograniczona zdolność do przeciwstawienia się „autorytetom”.

Ślepa uległość wobec autorytetu jest na ogół zyskowna, zwalnia nas z konieczności myślenia, ponoszenia odpowiedzialności.

Mechaniczne uleganie autorytetom często oznacza automatyczny opór wobec pomysłów tych, którzy pozycji autorytetu nie zajmują.

Symbole autorytetu: tytuł, ubranie, symbole (biżuteria, samochody itp).

REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU

6. Reguła niedostępności

Reguła niedostępności żeruje na naszej skłonności do chodzenia na skróty.

Uważamy, że rzeczy trudne do uzyskania są zwykle cenniejsze od tych, które są dostępne bez żadnych ograniczeń.

Często traktujemy rzeczy mało dostępne jako cenne.

„Seria limitowana”, „Oferujemy do wyczerpania zapasów” - chęć wywołania w nas dążenia za okazją, za tym czego może zabraknąć, skorzystania z „okazji”.

ZOSTAŃ SKUTECZNYM NEGOCJATOREM

1. Należy poznać słabe i silne strony partnera (dobre przygotowanie do negocjacji);
2. Należy poznać kompetencje negocjatorów partnera;
3. Mieć dobre samopoczucie fizyczne i psychiczne;
4. Być uważnym, aktywne słuchanie;
5. Znaleźć wspólny język z partnerem;
6. Mieć dobrze przygotowany plan negocjacji, wiedzieć czego się chce osiągnąć, trzymać się tematu negocjacji;

ZOSTAŃ SKUTECZNYM NEGOCJATOREM

7. Wiedza z zakresu negocjowanej problematyki;

8. Odporność psychiczna, asertywność;

9. Wewnętrzsterowność.

Człowiek wewnętrzsterowny wie, że nie ma wpływu na wszystkie zdarzenia, jakie zachodzą w jego otoczeniu, ale ma wpływ na własne decyzje podejmowane w odpowiedzi na te wydarzenia.

10. Bycie elastycznym: zdolność oceny i dostosowania się do nowych sytuacji;

11. Ogólna praktyczna inteligencja, uczciwość, zrównoważenie, empatia itd.

Specyfika negocjacji międzynarodowych

Kultura, tradycje, religia determinują sposób podejścia partnerów do spraw związanych z negocjacjami i współpracą.

Kultura obejmuje m.in. przekazywany z pokolenia na pokolenie całokształt dorobku danego społeczeństwa (przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia, wiedzę, wartości itd.).

Kultura jest cechą społeczeństwa a nie jednostki.



Specyfika negocjacji międzynarodowych

Konieczność eliminacji zakłóceń procesu komunikacji w negocjacjach wymaga od partnerów:

- zrozumienia różnic kulturowych występujących w procesie negocjacji i współpracy pomiędzy kontrahentami z różnych krajów i kręgów kulturowo-cywilizacyjnych

oraz

- dostosowanie do nich sposobu zachowania się, prowadzenia pertraktacji i współpracy.



Specyfika negocjacji międzynarodowych

Cechy kultury, które są istotne dla negocjacji międzynarodowych kontaktów handlowych można rozpatrywać na czterech podstawowych wymiarach:

- 1. Nastawienie Propartnerskie – Nastawienie Protransakcyjne,**
- 2. Ceremonialność – Nieceremonialność ,**
- 3. Monochroniczność – Polichroniczność,**
- 4. Ekspresyjność – Powściągliwość.**



Charakterystyka wymiarów kultur

Nastawienie Propartnerskie (PP) - Nastawienie Protransakcyjne (PT)

Osoby reprezentujące kultury z nastawieniem **propartnerskim**, przed nawiązaniem kontaktów handlowych ***dużo uwagi poświęcają na poznawanie ludzi***, kandydatów na przyszłych partnerów biznesowych.

Do nieznanym podchodzą początkowo nieufnie i oczekują dodatkowych, społecznych dowodów potwierdzenia wiarygodności.

Osoby pochodzące z kultur **protransakcyjnych** bardziej zainteresowane są ***szybkim przejściem do interesów***.

Chętniej podejmują rozmowy handlowe z nieznanymi sobie ludźmi.

Zadawalają się poznawaniem drugiej strony w trakcie rozmów dotyczących oferty i współpracy.

Zachowania biznesowe charakterystyczne dla kultur propartnerskich:

1. **nie są skłonni do robienia interesów z obcymi**, pierwszy kontakt nawiązuje się w sposób pośredni: na targach, podczas oficjalnych misji handlowych, przez ambasadę, przez wprowadzające osoby trzecie lub przez rekomendacje firm i organizacji cieszących się zaufaniem, same referencje nie wystarczą;
2. podczas pierwszych kontaktów **trzeba przeznaczyć dużo czasu na zbudowanie wzajemnego zaufania i dobrych stosunków**, zanim przejdzie się do interesów;
3. ważne jest **zachowanie harmonii między ludźmi**, unikanie konfliktów i konfrontacji w trakcie dyskusji;
4. negocjatorzy są wyczuleni na punkcie „**zachowania twarzy**” i godności;

Zachowania biznesowe charakterystyczne dla kultur propartnerskich:

5. preferowany jest **mało otwarty**, wysoce kontekstowy (pośredni) **sposób wyrażania się**, żeby nikogo nie urazić;
6. skuteczne porozumiewanie się i rozwiązywanie problemów wymaga **częstych kontaktów twarzą w twarz**;
7. w takcie negocjacji **prawnicy** na ogół **pozostają w cieniu**, głos mają przede wszystkim sami handlowcy, przy wyjaśnianiu nieporozumień polega się raczej na ścisłych więzach wzajemnych niż na sformułowaniach kontraktu.

Zachowania biznesowe charakterystyczne dla kultur protransakcyjnych:

1. **otwartość na rozmowy o interesach z obcymi;**
2. choć wprowadzenie i referencje są zawsze pomocne, to na ogół **można się bezpośrednio skontaktować z potencjalnym klientem ;**
3. podczas spotkań **przechodzi się do interesów po kilkuminutowej rozmowie na tematy ogólne**, podczas porozumiewania się priorytet ma dokładne zrozumienie się nawzajem;
4. w czasie negocjacji **nie jest bardzo istotne zachowanie harmonii** między partnerami, mało istotna jest sprawa „zachowania własnej twarzy”, **ważniejsza jest szczerść;**

NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

5. preferowany jest **niskokontekstowy, otwarty, szczerý sposób wyrażania się,**
6. **większość spraw uzgadnia się raczej przez telefon lub za pomocą innych środków komunikacji niż na spotkaniach twarzą w twarz;**
7. **prawnicy zasiadają przy stole negocjacji, w przypadku nieporozumień polega się na pisemnych kontraktach, a nie na stosunkach osobistych.**



Konflikt polega na tym, że przedstawiciele kultur propartnerskich postrzegają swoich protransakcyjnych partnerów jako nieprzyjaznych, zbyt pewnych siebie, agresywnych lub nawet grubiańskich.

Wybrane kraje na skali PP - PT

Niemcy, USA, Kanada, Skandynawia – protransakcyjne,

Wielka Brytania, Włochy, Francja, Polska - umiarkowanie protransakcyjne,

Kraje arabskie, Chiny, Korea, Japonia – propartnerskie.

Ceremonialność (CE) - Nieceremonialność (NCE)

Ten wymiar wynika ze **stosunku do hierarchii i rytuałów** wykorzystywanych w codziennych kontaktach międzyludzkich.

Społeczności ceremonialne charakteryzują się **dużym przywiązaniem do szczegółowych reguł postępowania w różnych oficjalnych sytuacjach.**

Społeczności nieceremonialne są mniej skłonne do trzymania się sztywnych reguł kształtujących stosunki międzyludzkie.

Zachowania charakterystyczne dla kultury ceremonialnej i hierarchicznej:

- 1. ceremonialność** w kontaktach międzyludzkich **jest wyjątkowo ważnym sposobem okazywania szacunku,**
- 2. różnice w statusie społecznym i zawodowym są podkreślane** w różnych sytuacjach międzyludzkich,
- 3. ludzie młodzi i kobiety mają mniejszy autorytet** i wpływ na negocjacje, ich sytuacja w rozmowach handlowych jest trudniejsza,

Zachowania charakterystyczne dla kultury ceremonialnej i hierarchicznej:

4. do partnerów biznesowych **zwraca się na ogół po nazwisku, poprzedzając je tytułem,**
5. **brak ceremonialności** może być odebrany jako **oznaka lekceważenia i nieposzanowania,**
6. **rytuały protokolarne są liczne i rozbudowane,**
7. można odnieść wrażenie **przewrażliwienia na punkcie pozycji społecznej.**

Zachowania charakterystyczne dla kultury nieceremonialnej i egalitarnej:

1. zachowania nieceremonialnego nie postrzega się jako lekceważącego;
2. różnice w statusie społecznym i zawodowym wyraźnie mniejsze, niż w kulturach hierarchicznych,
3. jeżeli występują różnice w statusie społecznym i zawodowym, zazwyczaj nie są podkreślane,
4. wkrótce po poznaniu się, do większości partnerów można zwracać się po imieniu, a nie po nazwisku z tytułem,
5. rytuałów protokolarnych jest niewiele i są nieskomplikowane.

Konflikt pojawia się wtedy gdy przedstawiciele kultur nieceremonialnych postrzegają zachowania swoich ceremonialnych partnerów jako sztucznie i nawet w pewnym sensie obraźliwe.

Zupełna negacja pewnych zasad (pierwszeństwa, hierarchia) i ceremoniału jest postrzegana przez przedstawicieli kultur ceremonialnych jako brak szacunku, może być uznana za obraźliwe zachowanie się.

Rozmieszczenie różnych krajów na skali CE - NCE:

USA, Australia, kraje skandynawskie – nieceremonialne,

Większość krajów europejskich – umiarkowanie ceremonialne,

Kraje azjatyckie i arabskie – ceremonialne.

Monochroniczność (MCh) - Polichroniczność (PCh)

Wymiar ten dotyczy sposobu traktowania czasu, punktualności.

Ludzie z kultur **monochronicznych** są bardziej przywiązani do czasu.

Traktują czas jako linearny, jako jeden z najistotniejszych zasobów nieodnawialnych.

Punktualność i działania oparte na harmonogramach i planach traktują poważnie.

Dbają o efektywne wykorzystanie czasu.

Dla przedstawicieli kultur **polichronicznych** czas, punktualność i

harmonogramy są mniej istotne.

Traktują czas jako zasób odnawialny, wielowątkowy, cykliczny.

Skupiają się na kontaktach z innymi ludźmi.



Monochroniczność (MCh) - Polichroniczność (PCh)

Zachowania charakterystyczne dla kultury monochronicznej:

1. punktualność i przestrzeganie harmonogramów są bardzo ważne;
2. harmonogramy i terminy uważa się najczęściej za sztywne;
3. umówione spotkania nie są przerywane.



Monochronic

Zachowania charakterystyczne dla kultury polichronicznej:

1. ważniejsi są ludzie, z którymi właśnie się przebywa niż bycie na czas;
2. harmonogramy i nieprzekraczalne terminy są raczej elastyczne;
3. spotkania bywają często przerywane.



Polychronic

Konflikty pojawiają się z tego powodu, że przedstawiciele kultur monochronicznych traktują swoich polichronicznych partnerów jako niezdyscyplinowanych, niezorganizowanych, leniwych.

Przedstawiciele kultur polichronicznych widzą swoich monochronicznych partnerów jako osoby, którym zależy tylko na szybkim załatwieniu interesów i których nie interesują ich dobre stosunki osobiste, lepsze zapoznanie się i zaprzyjaźnienie się.

Rozmieszczenie różnych krajów na skali MCh-PCh:

Kraje skandynawskie, kraje germańskie , USA, Japonia – monochroniczne,
Europa Centralna (w tym Polska), kraje wschodnioeuropejskie - umiarkowanie monochroniczne,

Kraje południowoeuropejski, arabskie, afrykańskie, Ameryki Łacińskiej – polichroniczne.

Powściągliwość (PO) - Ekspresyjność (EK)

Ten wymiar **dotyczy** przede wszystkim **stylu komunikacji**.

Osoby z kultur **powściągliwych** cechuje mniejsza aktywność podczas komunikacji oraz większy dystans w kontaktach bezpośrednich.

Ludzi z kultur **ekspresyjnych** wyróżnia większa dynamika, widoczne zaangażowanie w rozmowie oraz mniejszy dystans wobec partnera.

Rozmieszczenie różnych krajów na skali PO-EK:

Romańskie kraje europejskie, kraje arabskie, Ameryka Łacińska - ekspresyjne,

USA, kraje wschodnioeuropejskie - zróżnicowana ekspresyjność,

Japonia, Wielka Brytania, Niemcy, kraje skandynawskie – powściągliwe.

Zachowania charakterystyczne dla kultury powściągliwej

1. Ludzie mówią ciszej, przerywają sobie rzadziej i dobrze znoszą milczenie w rozmowie;
2. Dystans przestrzenny między ludźmi odpowiada długości ręki;
3. Mało jest kontaktów dotykowych, wyjątkiem są delikatne uściski dłoni;
4. Unika się intensywnego, stałego patrzenia partnerom w oczy;
5. Mniej się gestykułuje, zarówno dłońmi, jak całymi rękoma;
6. Mimika jest ograniczona.

Zachowania charakterystyczne dla kultury ekspresyjnej

1. Ludzie często mówią dość głośno, przerywają sobie nawzajem i czują się nieswojo, gdy zapada cisza;
2. Dystans przestrzenny między ludźmi wynosi pół długości ręki;
3. Jest sporo dotykania się;
4. Bezpośrednie nawet intensywne patrzenie sobie w oczy świadczy o zainteresowaniu i szczerości;
5. Mimika raczej wyrazista;
6. Ożywiona gestykulacja.

NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

Podsumowanie (pytania, odpowiedzi, dyskusja).



Dziękuję za uwagę !

Prowadzący: dr **Sergiusz Kuczyński**

tel. +48 735.040.633

e-mail: sergiusz.kuczynski@umcs.pl

Dąbrowa Górnicza, 22 czerwca 2023 r.

Dziękujemy za uwagę!

Organizator:

Fundusz Górnośląski S.A.

ul. Sokolska 8

40-086 Katowice

Warsztat zorganizowany przez:

Eurofinance Training Sp. z o.o.

ul. Nowy Świat 49/213, 00-042 Warszawa

tel.: 22 830 13 40; tel. kom.: 609 124 124

e-mail: szkolenia@efszkolenia.pl; www.efszkolenia.pl