

# Negocjacje w biznesie w branży biurowo-szkolnej

O negocjacjach powstało dziesiątki książek i artykułów. Poniższy artykuł jest zatem małą częścią tej skomplikowanej i intrygującej wielu tematyki.

Chciałbym napisać o cechach idealnego negocjatora, aby każdy z czytających mógł do wzorca się porównać (oczywiście tym wzorcem też nie jest piszący – o czym w dalszej części), opiszę bardzo znane, a przede wszystkim ważne pojęcie negocjacyjne – Batna i wspomnę o negocjacjach, które kiedyś miały miejsce w branży biurowo-szkolnej.

Proponuję zatem na początek odwołanie się do wzorca. Jakie cechy powinien mieć idealny negocjator i w związku z tym, jakie cechy powinniśmy w sobie rozwijać?

Oto cechy, którymi powinien się charakteryzować optymalny negocjator – cierpliwość, doświadczenie, urok osobisty, śmiałe cele, dbałość o szczegóły.

Zastanówcie się Państwo, których cech wam brakuje, i nad którymi powinniście pracować? (we własnej ocenie, co nie musi oznaczać, że tak jest w rzeczywistości).

**Urok osobisty** – subiektywnie posiadamy wszyscy. Ważniejsze jednak, aby był on dostrzegalny obiektywnie, gdyż dzięki owemu urowi ludzie chętniej się z nami spotykają, lubią rozmawiać, a negocjacje nie kojarzą się z czymś nudnym i żmudnym – negocjator posiadający urok osobisty łatwiej osiągnie swoje cele.

**Doświadczenie** – jak w każdej profesji odpowiednia ilość doświadczeń powoduje pozbycie się tremy, mniejszy stres, radzenie sobie z emocjami itd. Najlepiej ową wprawę zdobyć poprzez uczestnictwo u boku doświadczonego negocjatora (u boku, a nie po drugiej stronie). Swoją drogą w negocjacjach lepiej występować w zespole dwuosobowym (milczący w danym momencie przygotowuje argumenty, obserwuje – ułatwia to też analizę negocjacji po wyjściu z sali rozmów i przygotowanie się do kolejnej fazy negocjacji). Każda z firm powinna wprowadzić wewnętrzne reguły i przesunąć terminy, jeśli dwie osoby nie będą mogły pojawić się na rozmowach.

**Cierpliwość** – właściwie nie powinienem o tym pisać z powodów osobistych – brakuje mi tej cechy. 80% ustępstw ma miejsce w ostatnich 20% czasu negocjacji. Dlatego warto być cierpliwym, dlatego warto czekać na utratę cierpliwości drugiej strony i w konsekwencji zmianę stanowiska i ustępstwa. Wezmę sobie do serca słowa, które właśnie piszę.

**Śmiałe cele** – niezwykle istotna cecha negocjatora – kto nie szuka nowych, śmiałych rozwiązań, kto blokuje się albo sam narzuca sobie ograniczenia, nie może być dobrym negocjatorem – może dzięki takiej postawie osiągać minimalistyczne cele („najpierw minimalizuj swoje straty”) lecz trudno będzie mu osiągać optymalne rozwiązania – („potem maksymalizuj swoje zyski”). Odwaga stawiania śmiałych celów powinna przejawiać się nie tylko w fazie przygotowania do negocjacji (jakże często pomijanej przez wielu idących na rozmowy – nie nazwę ich przecież negocjatorami – spotkanie roczne u ważnego dystrybutora w branży, bez przygotowanych wyników sprzedaży, bez przygotowania skutecznych argumentów itd. Wiem,

że takie rzeczy nadal się zdarzają, a wynikają z przeświadczenia o własnej wielkości lub też przekonania o tym, że „przecież w każdej sytuacji sobie poradzę”).

**Dbałość o szczegóły** – niezwykle istotna cecha negocjatora. Jak wiedzą ci, którzy negocjują wiele – niewinnie brzmiące zdanie może w konsekwencji dużo kosztować stronę, która nie przyłoży należytej wagi do dokładnego brzmienia postanowień.

Wymienione wyżej cechy konstytuują wybitnego negocjatora. Ile nam brakuje to tego, by nim być? Na to pytanie każdy negocjator może odpowiedzieć sobie sam lub skorzystać z pomocy osoby, z którą zwykle prowadzi negocjacje. Zachęcam do pracy nad swoimi niedoskonałościami – pozwoli nam to na mniej stresujące negocjowanie a także na osiągnięcie optymalnych celów.

## BATNA

To bynajmniej nie negocjacyjny bat na kogoś, lecz skrót angielski, będący bardzo ważnym pojęciem negocjacyjnym (Best alternative to a negotiated agreement). Ważne jest, by Batna była jak najsilniejsza. W wolnym tłumaczeniu oznacza to najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia. Najlepiej opiszę instytucję Batna poprzez przytoczenie przykładu z praktyki. Sytuacja ta zdarzyła się naprawdę (nazywa się to budowaniem napięcia) i skończyła się happy endem (nazywa się to rozczarowaniem żadnych sensacji czytelników).

Ale do rzeczy. Otóż zatrudniałem kiedyś osobę na stanowisko asystentki. Ogłoszenie w prasie, pierwsze spotkanie z osobami, wybór kilku na drugie spotkanie, decyzja. Wybrałem jedną z kandydatek. Rzecz działa się na początku miesiąca, a pracę miała rozpocząć od początku następnego miesiąca. Uzgodniliśmy warunki (zgodziłem

się na zaproponowane przez nią). Ustaliliśmy, że nie będę już szukał nikogo na to miejsce – poprosiłem również, by i ona nie szukała pracy. Dotrzymałem słowa, lecz niestety nie udało się to pani kandydatce. Po kilku dniach otrzymałem maila treści następującej (cytuję z pamięci) – Szanowny Panie, bardzo podoba mi się perspektywa pracy w Pańskiej firmie. Jednakże tak się złożyło, że byłam wczoraj na rozmowie w jednej z firm z mojej aktualnej branży i otrzymałam propozycję 15% wyższego wynagrodzenia niż to, które wspólnie uzgodniliśmy. Proszę więc o podniesienie mi pensji o 15%, a z radością będę pracować w Pańskiej firmie.

Odpisałem pani kandydatce, że w takim razie życzę jej wszystkiego najlepszego, powodzenia w nowej pracy (zostawiłem sobie na szczęście telefony do osób z drugiej tury rozmów i z jedną z nich rozpocząłem współpracę). Przeanalizujmy ten przypadek.

Na pierwszej rozmowie kandydatka zaproponowała pensję x, na którą się zgodziłem. Poszła następnie do drugiej firmy, wiedząc, że ma bardzo silną Batnę (gwarancję kontraktu w mojej firmie). I mając silną alternatywę dla aktualnie negocjowanego porozumienia, poprosiła o wyższą niż w mojej firmie pensję – i ją otrzymała. To, co ciekawe

w tej historii, to informacja, że ja byłem przygotowany na wyższą pensję, ale skoro poprosiła o mniej... (w trakcie rozmowy ze mną nie miała silnej Batny – nie miała niczego uzgodnionego, dlatego bojąc się o to, że nie otrzyma tej pracy, poprosiła o niższą pensję).

Konkludując – im silniejsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia, tym lepiej. Tym pewniej czujemy się w trakcie negocjacji. Jeśli nie mamy silnej Batny – warto czasem przełożyć rozmowę, by ją wzmocnić, zbudować etc.

### **TWARDE NEGOCJACJE PRZYCZYNĄ PORAŻKI**

Przypomniałem sobie ostatnio – przy okazji artykułu – o negocjacjach, które odbywałem kilka lat temu, pracując jeszcze w branży biurowo-szkolnej. Wszyscy dostawcy zaproszeni zostali na spotkanie, do negocjacji z powstającą właśnie nową grupą zakupową.

Pamiętam agresywne stanowisko i agresywnie skonstruowaną umowę. Miałem wrażenie, że usiłuje się mnie postawić pod ścianą, że rozmawiam z gigantem dystrybucyjnym, od którego zależy 80% rynku, że jeśli nie zgodzę się na warunki proponowane – zniknę ja i firma, którą reprezentowałem. Jak się okazało, podobne rozmowy przeprowadziło wielu moich

kolegów z innych firm dostawczych. O ile pamiętam, konsekwencją postawy przyjętej przez nowo powstałą grupę było spotkanie dostawców w hotelu Bristol w Warszawie, na którym dyskutowano i wypracowano stanowisko wobec nadmiernych oczekiwań. Zbyt agresywna postawa dystrybutora, co najważniejsze niemająca żadnego uzasadnienia w sile rynkowej powstającej grupy, była przyczyną zdecydowanego oporu dostawców. I ta zbyt agresywna postawa zahamowała rozwój grupy (być może zaważyły także przyczyny wewnętrzne). Agresywne strategie można stosować tylko wówczas, gdy rzeczywiście mamy przewagę i interesują nas krótkotrwałe relacje (np. pracownik działu marketingu w biurowerserwisie musi zakupić prezenty na promocję dla klientów – w takim przypadku może wymuszać na dostawcy najniższą cenę, jeśli wie, że jest to zakup jednorazowy, i szybko do owego dostawcy nie wróci).

We wszystkich innych przypadkach twarde negocjacje będą nieuzasadnione, jeśli zaś się powiedą, będą stanowiły krótkotrwały sukces bądź też, jak opisałem powyżej, mogą stanowić przyczynę porażki.

Czego nikomu nie życzę.

*Tomasz Hoffmann*  
*thoffmann@hoffmann.biz.pl*  
*www.hoffmann.biz.pl*