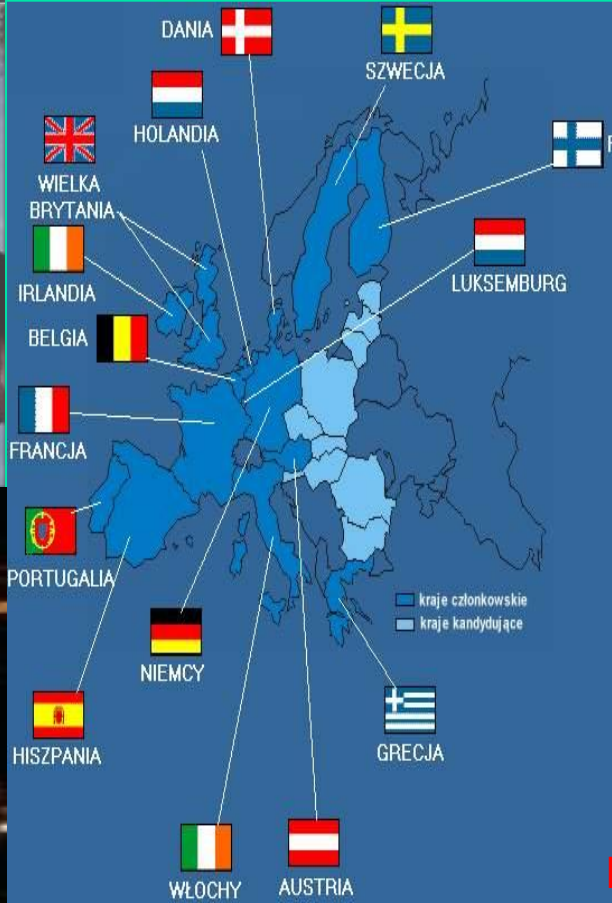




KOMUNIKACJA I NEGOCJACJE



UNIA EUROPEJSKA



**Dr LILIANA
WOJTYNEK**

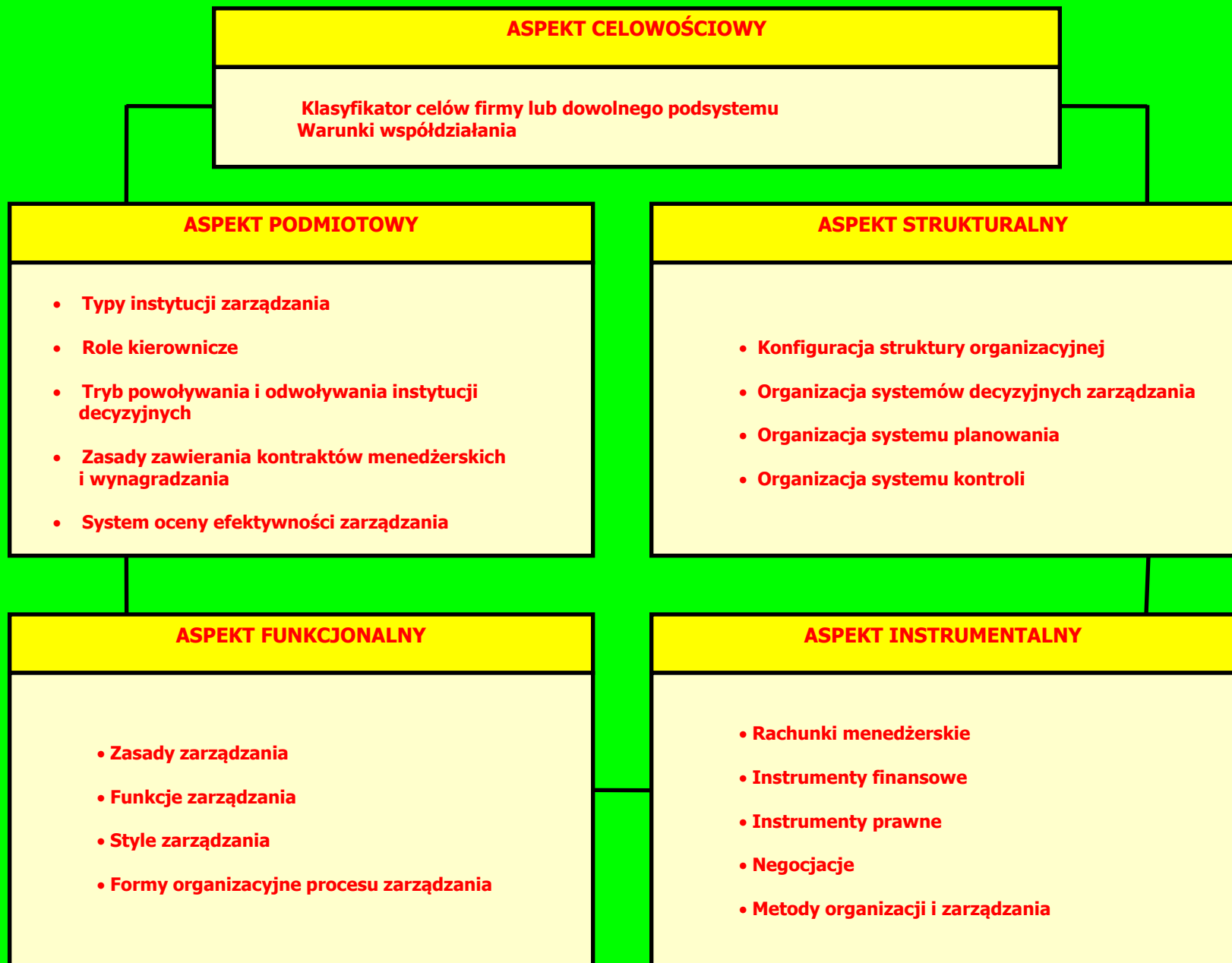
DETERMINANTY SYSTEMU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO:

Dowolny system zarządzania firmą lub dziedziną działalności może być określony w 5 aspektach, które stanowią uniwersalne wymiary, ukierunkowujące rozbudowany opis danego systemu zarządzania:

- **celowościowym**
- **podmiotowym**
- **strukturalnym**
- **funkcjonalnym**
- **instrumentalnym**



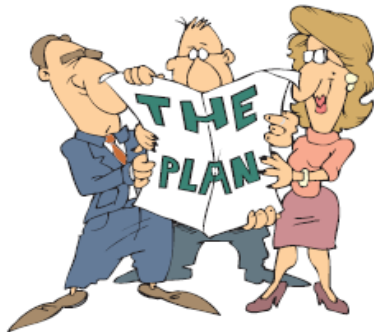
Ich specyfikę wyrażają szczegółowe determinanty, które precyzuje się odpowiednio do wskazanych aspektów



Model zarządzania jako systemu w ujęciu uniwersalnym

ASPEKT	OPIS	DETERMINANTY
CELOWOŚCIOWY	odnosi się do zakresu działalności globalnej przedsiębiorstwa i jej sformalizowania na podstawie przyjętej wizji i misji	<ul style="list-style-type: none"> • strategie podstawowe • strategie dziedzin gospodarowania (na poziomie SJG) • plany biznesowe • strategie i plany funkcjonalne (na poziomie całej firmy i SJG)
PODMIOTOWY	wskazuje na kierownictwo, zespoły doradcze i komórki, które wykonują zadania zarządzania strategicznego na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> - kompetencje menedżerskie naczelnego kierownictwa firmy i SJG - specjalizacja zawodowa kadry pracowniczej komórek funkcjonalnych ds. strategicznych - uprawnione role centrali w opracowaniu strategii firmy: <ul style="list-style-type: none"> • strategii ratunkowej, • strategii olimpijskiej • strategii nabywania przedsiębiorstw • strategii ekspansji rynkowej • strategii kształtowania kompetencji i kultury • strategii kontroli wyników - pragmatyka zarządzania do naczelnego kierownictwa firmy i SJG - efektywność zarządzania: <ul style="list-style-type: none"> • zdolność rozwojowa firmy i SJG • zdolność kierowania (kadry menedżerskiej)
STRUKTURALNY	dotyczy struktury kierownictwa, zespołów doradczych i komórek, które tworzą organizację systemu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> - konfiguracja struktury hierarchicznej systemu zarządzania strategicznego - organizacja systemu zarządzania strategicznego: <ul style="list-style-type: none"> • podział zadań • rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych • podział odpowiedzialności - organizacja systemu planowania strategicznego - organizacja systemu kontroli strategicznej - struktura organizacyjna SJG

ASPEKT	OPIS	DETERMINANTY
FUNKCJONALNY	<p>odnosi się do funkcjonowania systemu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa i określa go w ujęciu procesowym</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zasady zarządzania strategicznego - zakres funkcji systemu zarządzania strategicznego ze względu na przyjętą misję i cele przedsiębiorstwa - procesy i procedury zarządzania przedsięwzięciami strategicznymi w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • organizacji firmy • produkcji globalnej • inwestycji • marketingu • rozwoju personalnego
INSTRUMENTALNY	<p>wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych, wykorzystywanych w pracach diagnostycznych, w projektowaniu strategii zarządzania oraz jej implementacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> - analiza strategiczna - diagnostyka ekonomiczna i organizacyjna - zasady alokacji środków finansowych - modele stosowania instrumentów finansowych - techniki negocjacyjne - metody prognozowania gospodarczego - rachunki decyzyjne w zakresie podstawowych problemów strategicznych (rozwoju struktury organizacyjnej, wyboru dziedziny gospodarowania, realizacji projektów inwestycyjnych, ustalania cen, itd.) - metody planowania strategicznego - procedury koordynowania programów i planów - techniki zarządzania (przez cele, przez wyniki, przez wyjątki, zarządzanie systemowe i inne) - reengineering - metody kontroli strategicznej



SPECYFIKA NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH

Są prowadzone w różnych warunkach, sytuacjach społecznych, gdzie spotykają się grupy osób pochodzące z różnych:

- środowisk,
- religii,
- systemów politycznych, odmiennych kultur

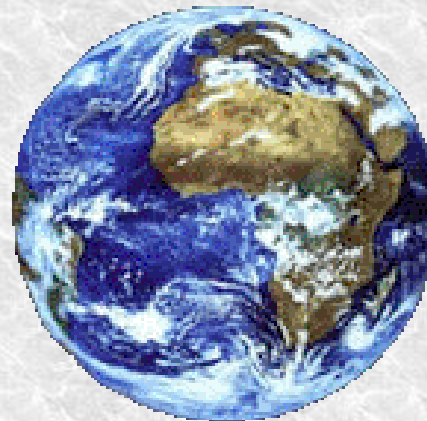
NEGOCJACJE KULTUROWE

Procesy: globalizacji, integracji regionalnej, konflikty militarne powodują, że negocjacje (mediacje) handlowe, finansowe czy inwestycyjne często prowadzone są pomiędzy reprezentantami różnych krajów, są naturalnym elementem działalności wielkich ponadnarodowych korporacji

Współcześnie termin negocjacje międzynarodowe ztraca swoje znaczenie i coraz częściej mówi się o negocjacjach kulturowych



NEGOCJACJE



- **dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre z naszych interesów są wspólne, a inne sprzeczne i obie strony chcą uzyskać porozumienie"**

NEGOCJOWAĆ, KIEDY



1. zawiodły perswazje

2. mamy obszar wspólnych interesów i kupujący chce osiągnąć porozumienie

3. oczekiwany wynik negocjacji uzasadnia czas i wysiłek, który jest niezbędny do ich przeprowadzenia

4. osoby, które mają przystąpić do negocjacji, mają upoważnienia do podjęcia ostatecznych decyzji

KULTURA

„jest cechą społeczeństwa, a nie jednostki, jest świadomym, społecznie przekazywanym dziedzictwem wytworów, wiedzy, przekonań, wartości i oczekiwań normatywnych, które to dziedzictwo pomaga członkom danego społeczeństwa radzić sobie z pojawiającymi się problemami”

(N. Goodman, Wstęp do socjologii, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 37.)

Różnice kulturowe zakłócają szeroko rozumiany proces komunikacji dotyczący celu, stosowanych metod oraz zachowań w procesie negocjacji. Wpływają również na charakter negocjacji oraz sposób ich realizacji

BARIERY KOMUNIKACYJNE



SEMANTYCZNE

- zniekształcenie informacji
- wielość informacji
- niezrozumiała tematyka
- niezrozumiała terminologia czy język



PSYCHOLOGICZNE

- negatywne nastawienie
- nieśmiałość
- brak zainteresowania problemem
- zbyt duże zaangażowanie emocjonalne
- lekceważenie słuchaczy
- brak przygotowania merytorycznego
- brak koncentracji
- monotoność wypowiedzi
- nieumiejętność słuchania



FIZYCZNE I ŚRODOWISKOWE

- hałas
- temperatura
- miejsce
- pora dnia
- zbyt duża liczba uczestników
- zła aranżacja pomieszczeń
- presja czasu
- awaria sieci telekomunikacyjnych, komputerowych czy zasilania

FILTRY KOMUNIKACJI

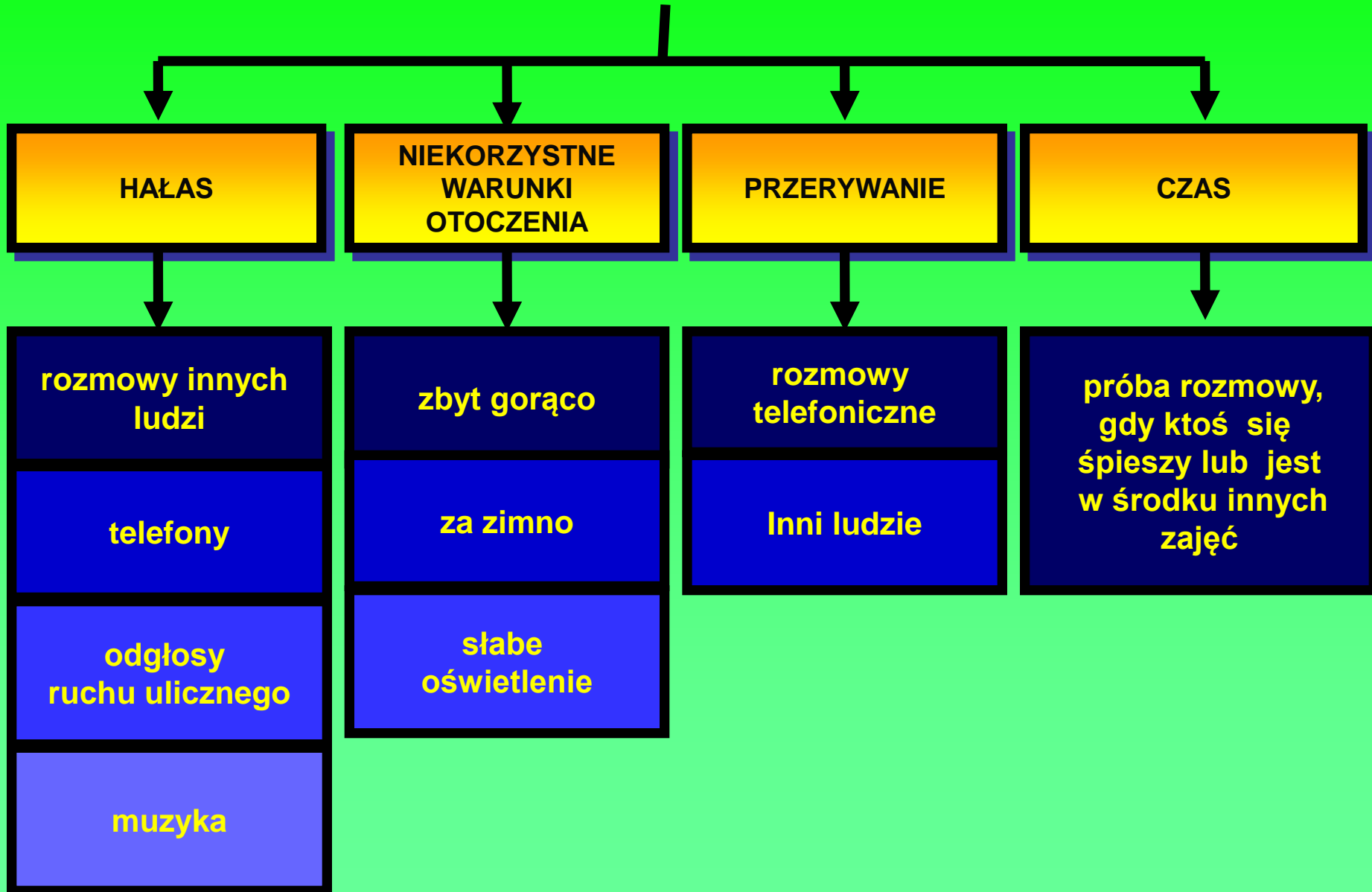


UWAGI

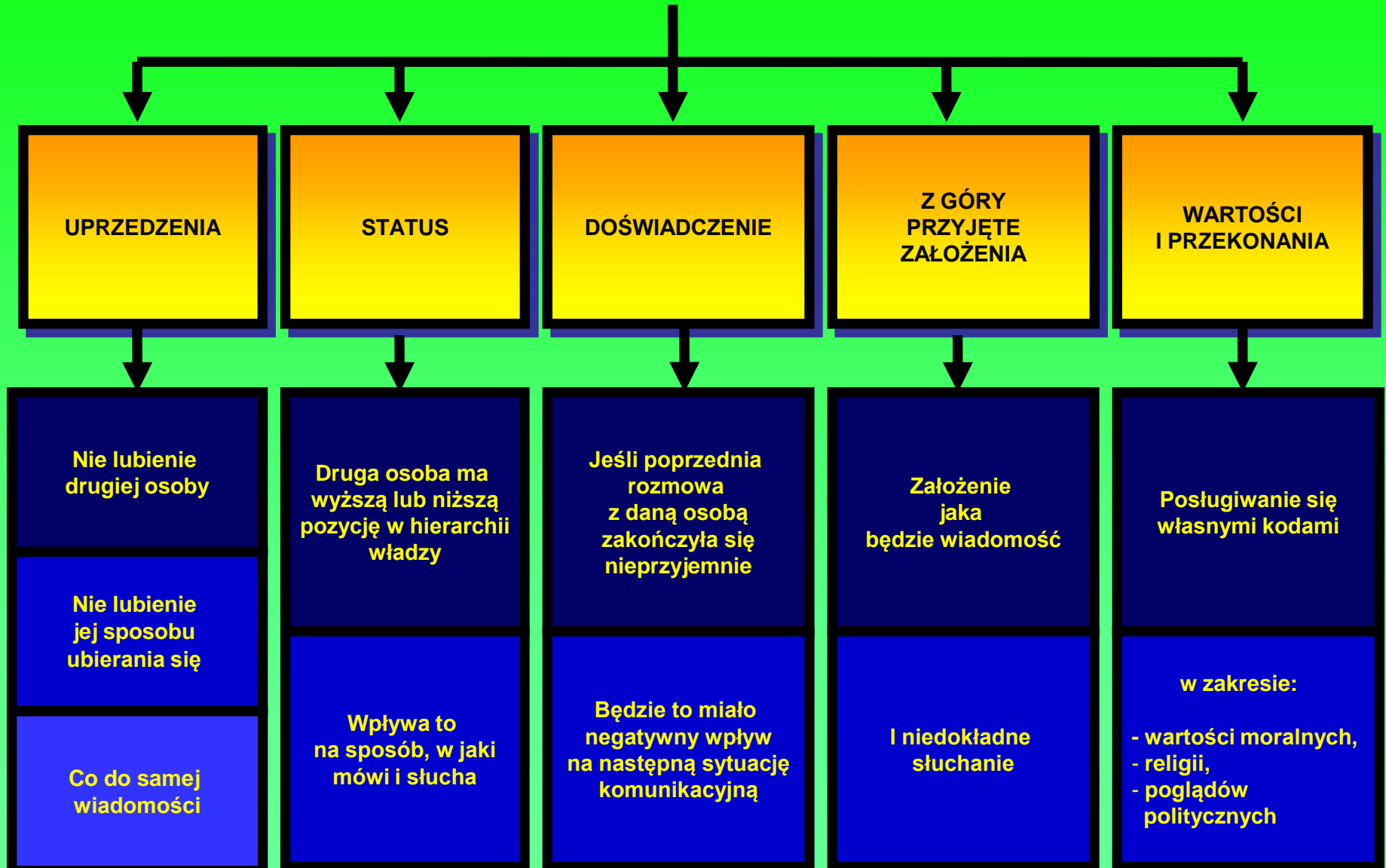
EMOCJI

SŁOWNE

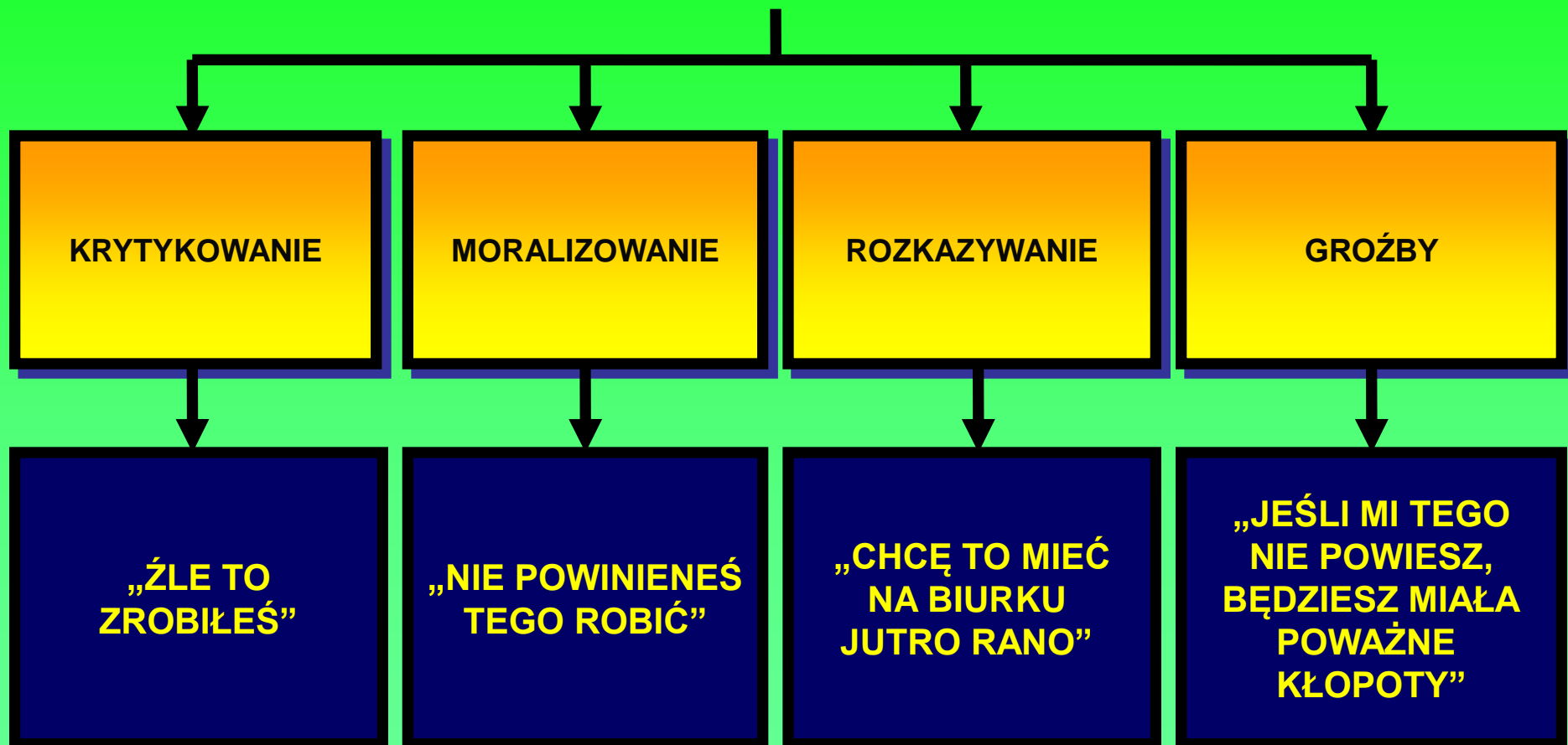
FILTRY UWAGI



FILTRY EMOCJI



FILTRY SŁOWNE



FILTRY SŁOWNE

DORADZANIE

„RADZĘ CI”

Ludzie akceptują rady, które zgadzają się z ich własnymi opiniami

Typową odpowiedzią na nieakceptowaną radę będzie

„TAK, ALE ...”

LOGICZNE
ARGUMENTY

Zbyt trudno
dyskutuje się
z nimi

USPOKAJANIE

„NIE PRZEJMUJ SIĘ
WSZYSTKO
BĘDZIE DOBRZE”

ŻARGON

Jeśli odbiorca
nie rozumie żargonu

Będzie się zastanawiał
nad znaczeniem
poszczególnych słów

I nie będzie słuchał
całej wiadomości



PRZEWYCIĘŻANIE BARIER KOMUNIKOWANIA SIĘ

NADAWCA

- precyzyjna wypowiedź
- stosowanie powtórzeń
- umiejętność łączenia gestów i słów
- przedstawianie faktów, a nie opinii
- zachowanie obiektywnej postawy

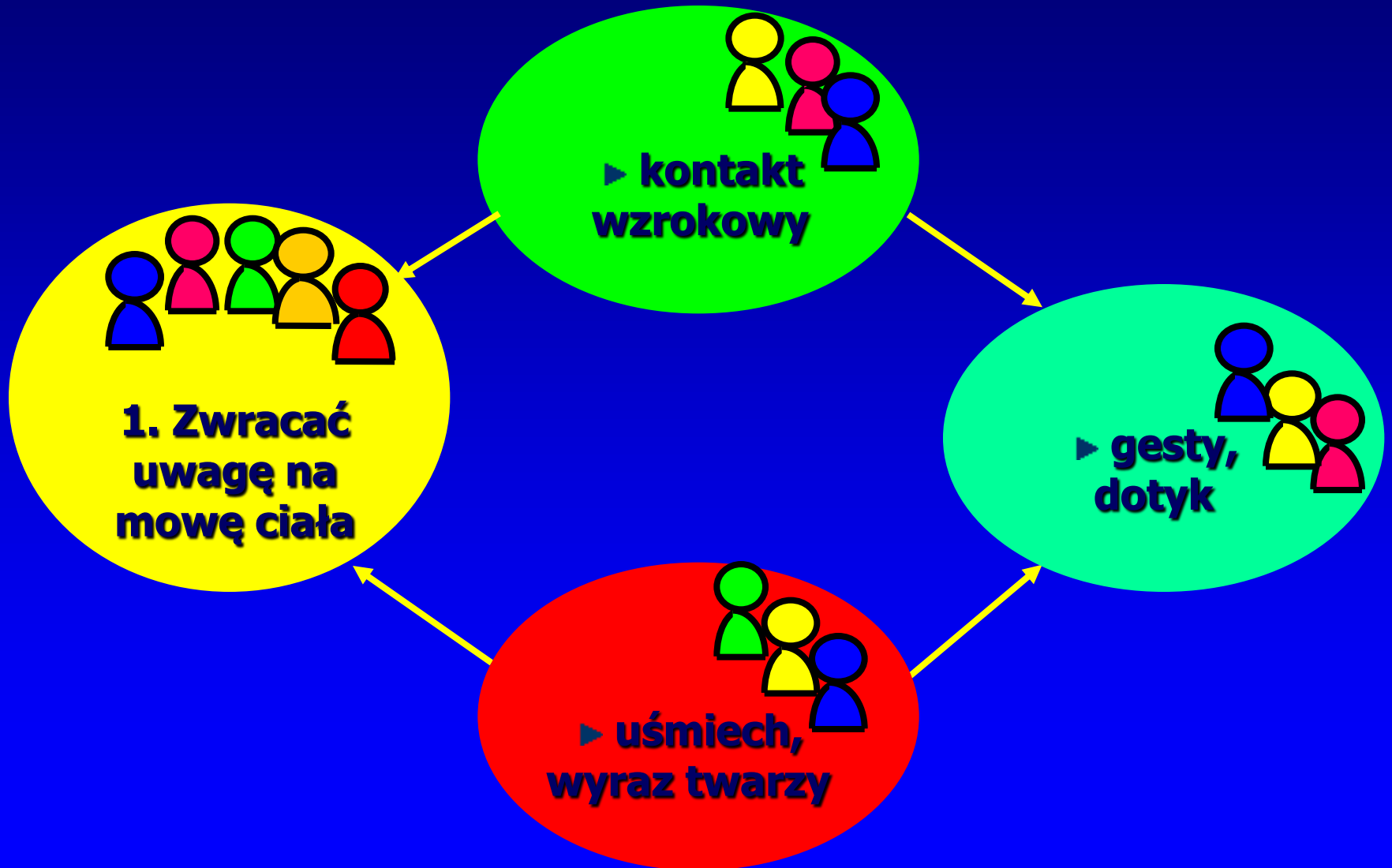
ODBIORCA

- umiejętność słuchania nie tylko słów, ale i komunikatów niewerbalnych
- rezygnacja ze swego punktu widzenia
- stawianie pytań

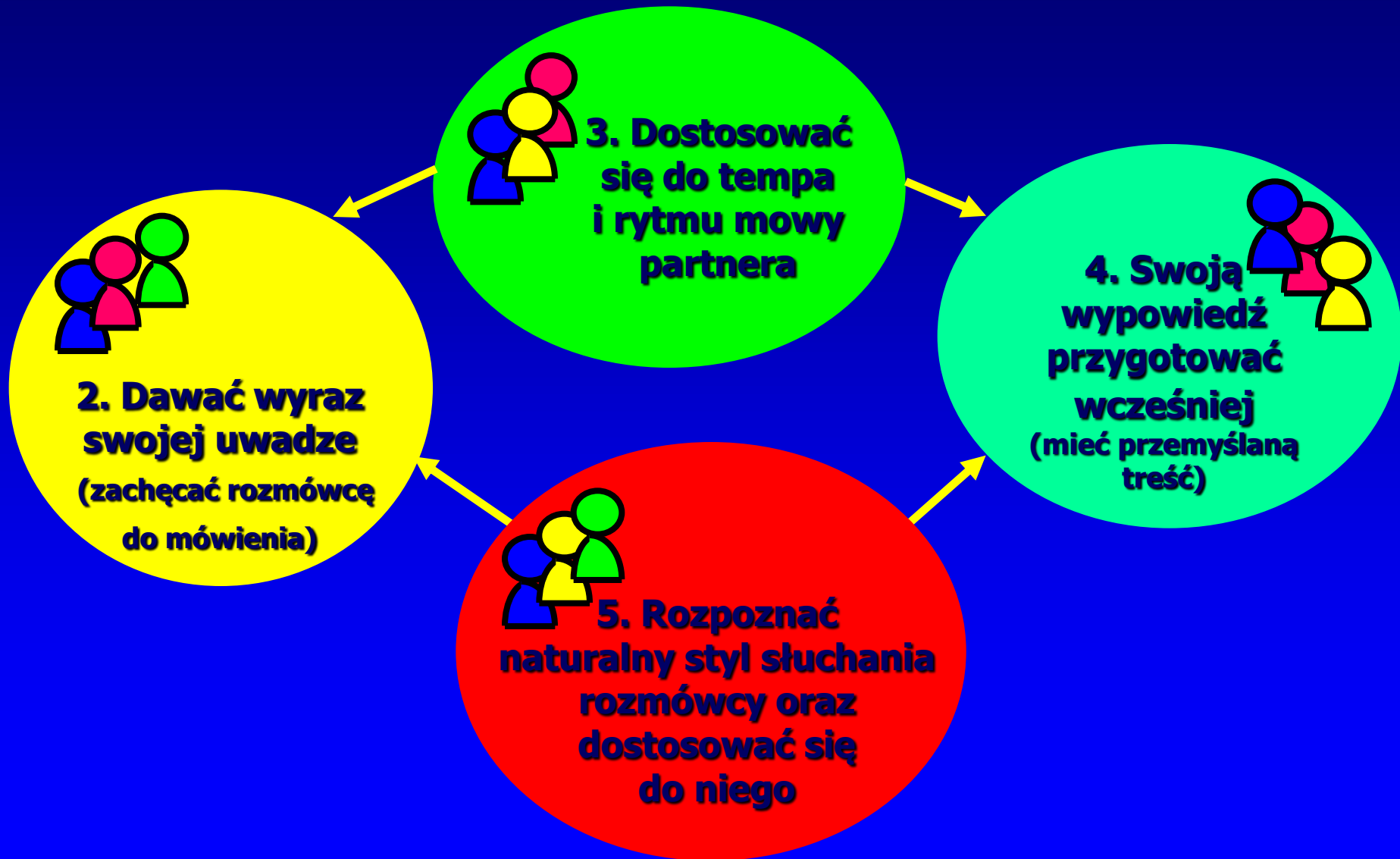
USPRAWNIENIE KOMUNIKOWANIA SIĘ

TECHNIKI	SPOSÓB MÓWIENIA
• Parafrazowanie	• Jeśli dobrze rozumiem, to... • Więc pan mówi, że...
• Odzwierciedlanie uczuć	• Czuje pan, że...? Uważa pan, że...?
• Konfrontowanie	• Co by się stało gdyby...?
• „Prawie milczenie”	• Mhm? O? Aha?
• Stwierdzenia podtrzymujące	• Rozumiem... To ciekawe...
• Pytania rozpoznawcze	• Kiedy pierwszy raz złożono reklamację?
• Pytania rozszerzające	• Jak to pan rozumie? Skąd Pan to wie?

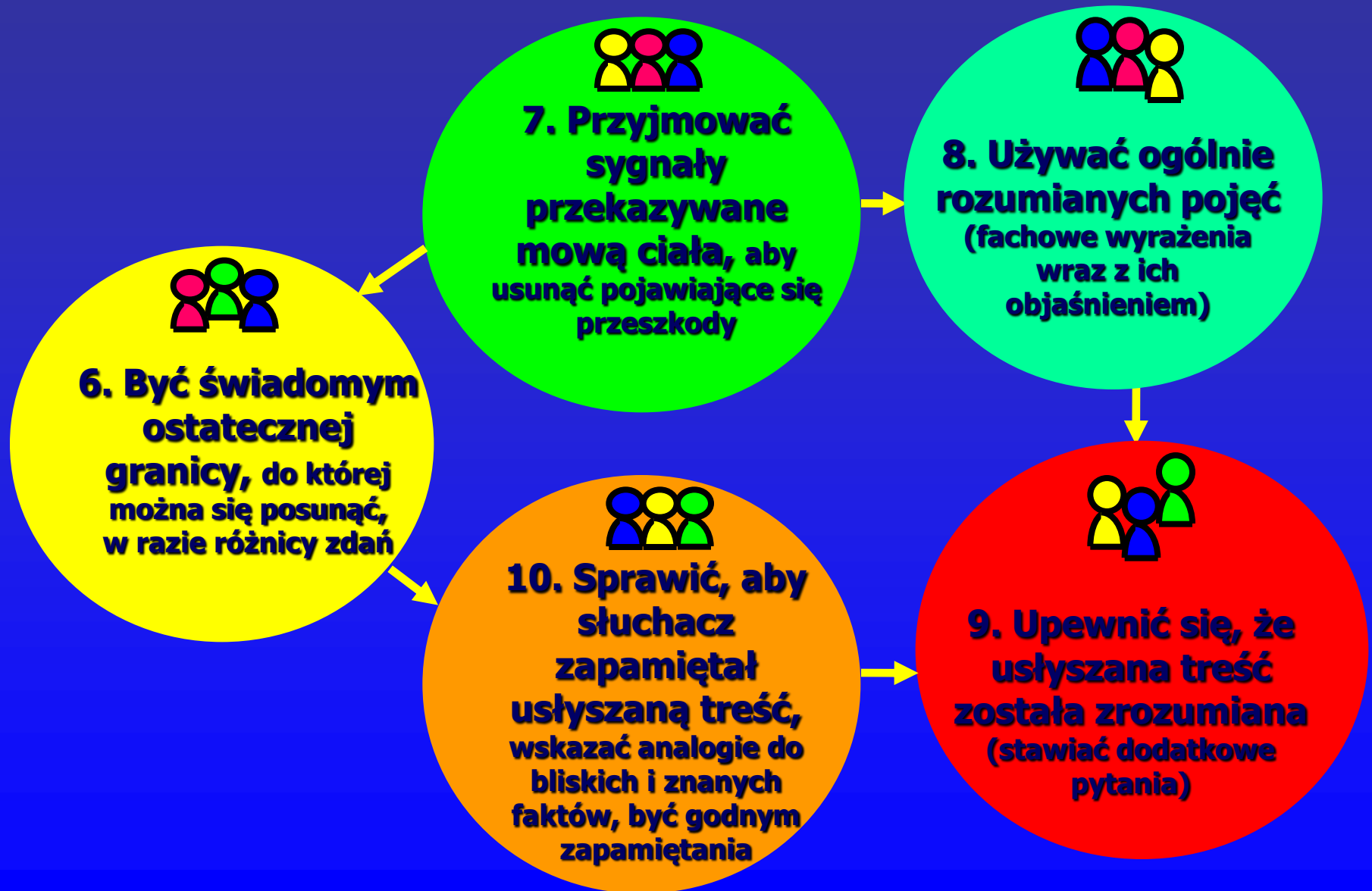
REGUŁY DOBREJ KOMUNIKACJI



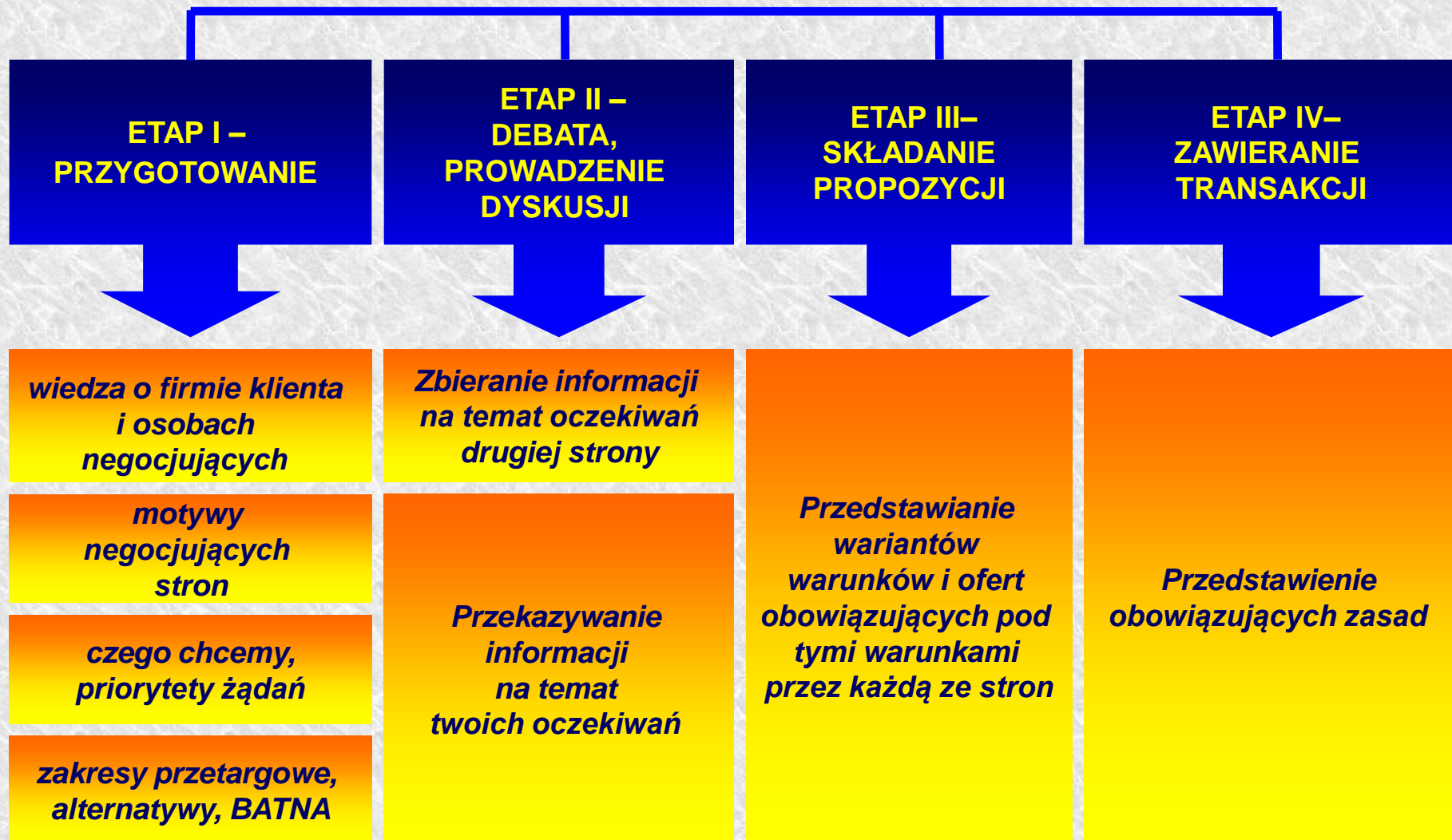
REGUŁY DOBREJ KOMUNIKACJI



REGUŁY DOBREJ KOMUNIKACJI



ETAPY NEGOCJACJI HANDLOWYCH



BARIERY W NEGOCJACJACH MIĘDZYNARODOWYCH



wybór negocjatorów

system prawny i polityczny

czas

różnice ideologiczne

odmienność kulturowa

wielość walut i systemów walutowych

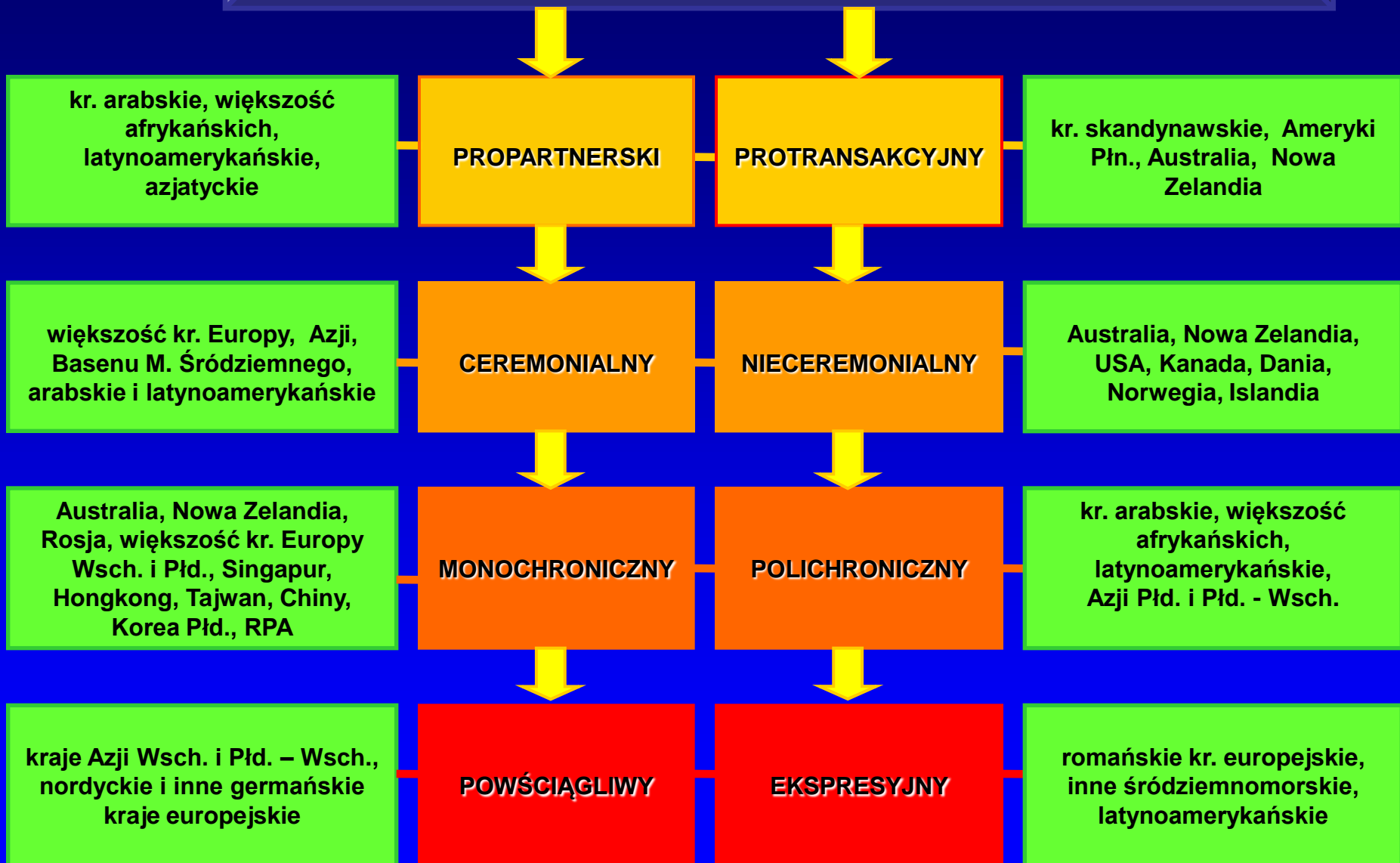
język

biurokracja

niestabilność

wybór miejsca rozmów

MODELE KULTUROWE WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA



MODELE KULTUROWE W NEGOCJACJACH

MODEL	MONOCHRONICZNY	POLICHRONICZNY
STOSUNEK DO CZASU	<ul style="list-style-type: none"> • punktualność, dokładność 	<ul style="list-style-type: none"> • mniejszy nacisk na punktualność, dokładność
KOORDYNACJA DZIAŁAŃ	<ul style="list-style-type: none"> • sztywne plany, harmonogramy konsekwentnie przestrzegane 	<ul style="list-style-type: none"> • plany, harmonogramy nie zawsze przestrzegane, ważne relacje interpersonalne
CZAS SPOTKAŃ	<ul style="list-style-type: none"> • sztywno określony, punktualne rozpoczęcie procesu negocjacji 	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczny, możliwe opóźnienia w rozpoczęciu procesu negocjacji
GŁÓWNY TEMAT NEGOCJACJI	<ul style="list-style-type: none"> • istotny, nie odbieganie od głównego tematu negocjacji 	<ul style="list-style-type: none"> • mniej istotny, odbieganie od tematu głównego
ROZMOWY WSTĘPNE	<ul style="list-style-type: none"> • krótkie lub brak 	<ul style="list-style-type: none"> • dłuższe
WYKONYWANIE ZADAŃ	<ul style="list-style-type: none"> • jedno zadanie w danym czasie 	<ul style="list-style-type: none"> • wiele zadań w danym czasie
PRZERWY I WOLNY CZAS	<ul style="list-style-type: none"> • ściśle przestrzegane 	<ul style="list-style-type: none"> • podporządkowane osobistym obowiązkom
STRUKTURA CZASOWA	<ul style="list-style-type: none"> • czas nieelastyczny 	<ul style="list-style-type: none"> • czas elastyczny
PRACA I WOLNY CZAS	<ul style="list-style-type: none"> • wyraźnie oddzielone 	<ul style="list-style-type: none"> • nie oddzielone wyraźnie
POSTRZEGANIE ORGANIZACYJNE	<ul style="list-style-type: none"> • działania oddzielane od organizacji, • zadania mierzone przez wydajność czasu 	<ul style="list-style-type: none"> • czynności zintegrowane z organizacją, zadania mierzone jako część celu organizacyjnego

MODELE KULTUROWE W NEGOCJACJACH

MODEL KULTUROWY	PROPARTNERSKI	PROTRANSAKCYJNY
STOSUNEK DO OBCYCH	· nieufność	· zaufanie
KONTAKT Z PARTNEREM Z INNEGO KRAJU	· pośredni, wymagane poznanie partnerów biznesowych, ich kultury	· bezpośredni, nie konieczne osobisty
NASTAWIENIE	· na więzi międzyludzkie	· na transakcję
ROZMOWY WSTĘPNE	· długie	· krótkie lub brak
FORMA UMOWY	· ustna respektowana	· tylko pisemna
OBECNOŚĆ PRAWNIKA	· poza salą obrad	· na sali obrad
MODEL KULTUROWY	CEREMONIALNY	NIECEREMONIALNY
HIERARCHIA, PROTOKÓŁ BIZNESOWY	· istotne	· nie są przestrzegane
DYSTANS DO WŁADZY	· raczej duży	· mały
SZACUNEK DO STARSZYCH	· duży	· mniejszy
MODEL KULTUROWY	EKSPRESYJNY	POWŚCIGAŁLIWY
EMOCJE I UCZUCIA	· ujawniane	· nie ujawniane
TON WYPOWIEDZI	· głośny, szybki	· cichy i spokojny
DYSTANS PRZESTRZENNY	· mały	· duży
KONTAKT DOTYKOWY	· akceptacja	· brak akceptacji
KONTAKT WZROKOWY	· bezpośredni	· pośredni

EUROPA



CECHY NEGOCJATORÓW Z RÓŻNYCH KRAJÓW

AMERYKA



AZJA



EUROPA



- **POLACY**
- **NIEMCY**
- **ANGLICY**
- **FRANCUZI**
- **WŁOSI**
- **SZWEDZI**

POLACY



- wykazują nastawienie umiarkowanie propartnerskie
- bardziej ceremonialni niż Duńczycy, Australijczycy, mieszkańcy Ameryki Północnej
- kobiety traktowane są z niezwykłą galanterią. Całowanie pań w rękę, zwłaszcza przez starszą generację, jest równie powszechne, jak w Wiedniu
- na pierwszym spotkaniu należy oczekiwać powściągliwych manier. Podczas następnych spotkań można już oczekiwać bardziej wylewnego zachowania
- Kontakt wzrokowy jest wypośredkowany. Mniej intensywny niż na Bliskim Wschodzie czy południowej Europie, ale zdecydowanie bardziej otwarty niż w Azji Wschodniej
- przy prezentacji produktów należy unikać dowcipu na rozpoczęcie prezentacji

NEGOCJATORZY Z NIEMIEC

- *cenią dobrą organizację pracy i porządek*
- *rzeczowi, dokładni, odpowiedzialni, perfekcyjnie przygotowani*
- *nie tolerują nieterminowości (mogą nakładać duże kary)*
- *nie dążą do maksymalizacji zysku za wszelką cenę, doskonali finansieści*



- *przestrzegają hierarchii służbowej*
- *prezentują sztywny styl negocjacji*
- *wykazują pewność w negocjacjach (poczucie dobrej jakości ich towarów i ofert)*
- *powściągliwi w ekspresji*
- *akceptują stronę nieformalną negocjacji (przyjęcia, spotkania towarzyskie)*

Europejskie style negocjacyjne c.d.

- Niemcy to kraj wybitnie niskokontekstowy, gdzie ludzie wypowiadają dokładnie to co myślą
- Niemcy czują się skrępowani podczas otrzymywania komplementów i sami oszczędzają ich wypowiedanie w kontaktach z innymi
- Brak punktualności jest równoznaczny z niesolidnością
- Publiczne okazywanie uczuć nie jest tu powszechne, trochę bardziej ekspresyjni są Niemcy pochodzący z Południa kraju.
- Dystans przestrzenny pomiędzy negocjatorami wynosi mniej więcej tyle, ile długości ma przeciętna ręka
- W mniemaniu Niemców, uścisk zbyt miękki świadczy o słabości
- Taktyka wychodzenia z wysokiego pułapu tak aby było można potem z czego spuszczać w Niemczech jest błędna



NEGOCJATORZY Z ANGLII

- *kompetentni, zdyscyplinowani, przywiązani do tradycyjnej etykiety negocjatorzy*
- *dobra organizacja czasu, część negocjacyjna i towarzyska to dwie oddzielne części*
- *cenią grę "fair play", uczciwość, ustalenia ustne*



- *nie tolerują braku kompetencji i nierzetelności, dokładnie sprawdzają kontrahenta (mają swój „wywiad”)*
- *poważni i dyplomatyczni, powściągliwi, spokojni, trudno wyprowadzić ich z równowagi*
- *cenią rozmowy na ich kulturowe tematy*
- *nie tolerują agresywnego zachowania partnera*

NEGOCJATORZY Z FRANCJI

- *kompetentni i profesjonalni*
- *nie ma rozdzielenia między sytuacjami negocjacyjnymi, a nie negocjacyjnymi*
- *negocjacje to spektakl (nie tylko rozmowa o interesach)*



- *rozwinięty "body language" - duża ekspresja*
- *cenią znajomość swojej kultury*
- *bogata etykieta (kryje dobre przygotowanie do negocjacji)*
- *często targują się o cenę*

NEGOCJATORZY Z FRANCJI

- duże zróżnicowanie postaw – od osób pełnych szacunku i kurtuazji od partnera - po bezwzględnych negocjatorów
- Spotkanie nieoficjalne jak mecz rozegrany na polu golfowym może okazać się doskonałą okazją do nawiązania kontaktów
- większość negocjatorów zna język angielski, ale posługiwanie się j. francuskim może sprawić, iż negocjator z zagranicy zyska w oczach Francuzów
- Francuzi przed negocjacjami zechcą się jak najwięcej dowiedzieć o swoim partnerze
- podstawowym czynnikiem wyboru jest status negocjatora. Wyznaczają go pochodzenie społeczne, koneksje rodzinne i wiek
- wykazują nastawienie polichroniczne. Jeśli chodzi o przybyszów z zagranicy to takie postępowanie jest niemożliwe



NEGOCJATORZY Z WŁOCH

- *impulsywni, ekspresyjni, podlegają działaniu nastroju*
- *dystans interpersonalny jest bardzo mały*
- *nieślowni - w sensie wywiązywania się z obietnic*



- *potrzebują zdyscyplinowania, wtedy mogą być dobre efekty współpracy*
- *praca w dużych zespołach*
- *pomysłowi, kreatywni*
- *nie obrażają się za narzucenie im dyscypliny*

NEGOCJATORZY Z SZWECJI

- *rzeczowi, dokładni, przyjeżdżają w grupach*
- *oczekują dobrego przygotowania merytorycznego, skupiają się na meritum sprawy, duże poczucie wartości słowa*
- *sztywni w sytuacjach negocjacyjnych*
- *natychmiast zmierzają do sedna*



- *nie znoszą konfliktów, robią wszystko, żeby do nich nie dopuścić*
- *"NIE" nie jest ostateczne - można dalej negocjować*
- *wstępna umowa jest akceptowana, a później jest umowa pisemna (spisanie kontraktu)*

NEGOCJATORZY Z AMERYKI

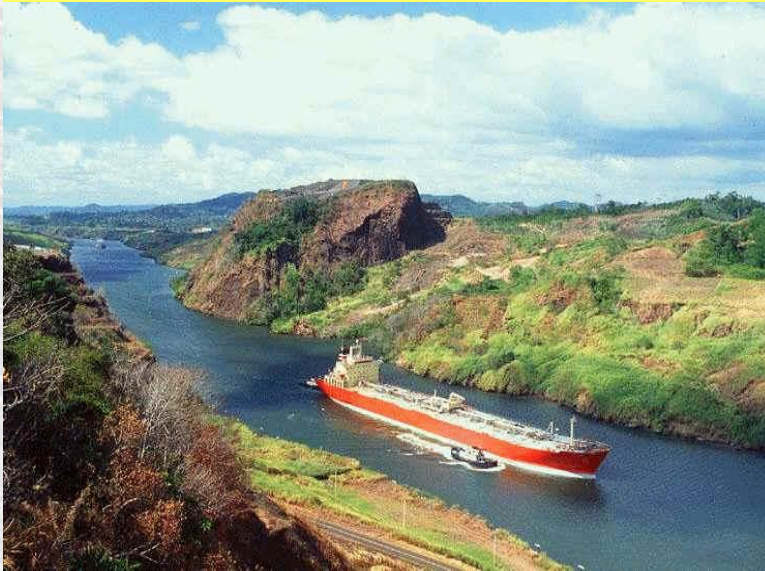
- *indywidualiści, negocjatorzy szybcy, konsekwentni, konkretni, nie lubią renegocjować*
- *mają poczucie siły, są świadomi potęgi swojego kraju i odzwierciedlają to w swoim zachowaniu*
- *negocjatorzy szybcy i konsekwentni*
- *najważniejsze jest podpisanie kontraktu*
- *przyjeżdżają z prawnikami*



- *werbalizują swoje cele i interesy*
- *ich oferty (np. cenowe) są niedalekie od propozycji, na którą przystają*
- *nie tolerują braku odpowiedzi, zwlekania*
- *cenią perswazję, merytoryczne przygotowanie, wysłuchują argumentów*

LATYNOSI

- *płynne podejście do czasu (źle widziany rygor związany z pojęciem czasu)*
- *sprawy biznesowe i pozabiznesowe mieszają się, budują wolę do współpracy*
- *długi czas rozmów wstępnych pod przewodnictwem osoby o wysokim statusie, a kontrakt to wyraz dobrej woli, nie jest jednak do końca zobowiązujący*



- *ogromne poczucie honoru*
- *wymagają słowności, szybko informują i odpowiadają*
- *nie rozmawiają o biznesie w czasie lunchu*
- *należy schlebiać im w temacie ich etyki*

Północnoamerykańskie style negocjacyjne



Meksykański styl negocjacji

- Przed przyjazdem do Meksyku należy przygotować konspekt, w j. hiszpańskim, zawierający informacje na temat przedsiębiorstwa i produktu.
- Korespondencję należy pisać w j. hiszpańskim, i adresować ją do najważniejszej osoby w firmie
- Początkowo należy wytworzyć atmosferę zaufania, po wytworzeniu więzi, można przejść do właściwego etapu negocjacji.
- Meksyk to przykład kultury, gdzie występuje przyzwolenie niepisane, na publiczne nieetyczne zachowania (np. łapówkarstwo).
- Meksyk jest krajem gdzie punktualność nie jest priorytetem. Biznesmeni mogą się spóźniać pół godziny
- Meksykanie często zaczynają swoją wypowiedź podczas trwania wypowiedzi pierwszego rozmówcy.
- Dotykanie się, obejmowanie jest w Meksyku powszechne, należy poczekać aż z inicjatywą wyjdzie negocjator meksykański



Jak obrazić meksykańskiego klienta?

J.G. Lopez, meksykański importer, od kilku miesięcy prowadził negocjacje z duńskim przedsiębiorstwem produkcyjnym, po czym zdecydował się odwiedzić Kopenhagę, aby sfinalizować umowę zakupu. Spotkania przebiegały gładko, więc ostatniego dnia zapewnił, że ma zamiar podpisać umowę po powrocie z Meksyku.

Tego samego wieczora Duńczycy zaprosili Lopeza na rozrywki w mieście. Flemming, 40-letni kierownik działu eksportu i jego 21-letnia asystentka Margrethe podjęli swego przyszłego meksykańskiego klienta doskonałą kolacją, a następnie zabrali go na wycieczkę po mieście.

Około północy Flemming spojrzął na zegarek. Powiedział, że jutro rano leci do Tokio i pożegnał się, prosząc asystentkę o zajęcie się gościem, odwiezienie go do hotelu w i na lotnisko rano. Następnego ranka Meksykanin był nietypowo milczący w samochodzie wiozącym go na lotnisko. Potem poprosił asystentkę, aby przekazała szefowi, że postanowił mimo wszystko nie podpisywać umowy i nie chce robić interesów z tą firmą, zapewniając jednocześnie asystentkę, że to nie jej wina

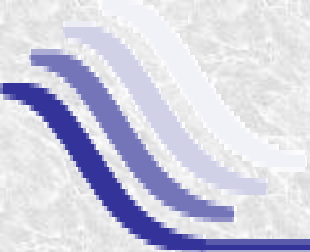
Północnoamerykańskie style negocjacyjne

Amerykański styl negocjacji



- Amerykanie nie odczuwają dyskomfortu w momencie prowadzenia interesów czy negocjacji z cudzoziemcami, tak jak np jest w Azji.
- Referencje mogą się stać pomocne, jednak kontakt bezpośredni jest jak najbardziej dopuszczalną formą nawiązania współpracy.
- Amerykanie są zwykle gotowi przejść do sprawy tuż po zobaczeniu potencjalnego partnera pierwszy raz „na oczy”.
- Amerykanie nie są zwolennikami przedłużających się rozmów wstępnych mających na celu poznanie przyszłego partnera. „Czas to pieniądz”.
- Osoba, która spóźnia się więcej niż dziesięć minut, jest w przekonaniu Amerykanów osobą beznadziejnie niezdyscyplinowaną albo nieuprzejmą i nie do zniesienia.
- Zachowania w kulturach polichronicznych, takie jak odbieranie telefonów czy przybycie niespodziewanych gości a będących na porządku dziennym, doprowadza Amerykanów do szewskiej pasji.
- Wielu amerykańskich negocjatorów mówi głośniej przy stole przetargowym niż ludzie z bardziej powściągliwych kultur





AZJA

ROSJANIE



JAPOŃCZYCY



ARABOWIE



CHIŃCZYCY





Okazywanie respektu w Azji

- Pewien amerykański konsultant z 10-letnim doświadczeniem w biznesie w Azji Płd. zorganizował dla swego klienta z Chicago spotkanie z ministrem przemysłu włókienniczego w Bangladeszu. Firma chicagowska złożyła prośbę o wydanie pozytywnej decyzji w skomplikowanej sprawie przyznania jej kontyngentu odzieży, który mogła sprowadzić z tego kraju, ale obawiała się o rezultat. Złożony miesiąc wcześniej podobny wniosek amerykańskiego konkurenta został bowiem w całości odrzucony przez urzędników średniego szczebla w ministerstwie.

- Dzień w Dhace był skwarny, a klimatyzacja w gabinecie ministra nie działała. Oznaczało to poważny dyskomfort gości, ponieważ zgodnie z zaleceniem miejscowego konsultanta ubrali się w ciemne wełniane garnitury, wykrochmalone koszule i krawaty. Obaj Panowie z Zachodu siedzieli parując i oblewając się potem, podczas, gdy minister gawędził przyjaźnie, świeżutki i swobodny w bielutkich perkalach.

- Po upływie godziny minister wstał i uśmiechając się szeroko poinformował petentów, że postanowił spełnić ich prośbę (minister specjalnie nie włączył klimatyzacji w swoim gabinecie w czasie spotkania, „testując” gości z Zachodu)

Azjatyckie style negocjacyjne

Japoński styl negocjacji

- ♦ Status jest dobrem przenoszalnym. Prezentacja przez najstarszą i najwyższą rangą osobę w zespole jest bardzo dobrym rozwiązaniem
- ♦ Znajomość języka werbalnego jest najlepszym sposobem okazania szacunku w kulturach azjatyckich
- ♦ Fachowość, wiarygodność w sprawach zawodowych zapewniają wyższy status
- ♦ Ze względu na zachowanie spokoju oraz zapobieganiu utracie twarzy, Japończycy przestrzegają sporej liczby zrytualizowanych kodeksów zachowań. Dobrze jest wykazać się znajomością niektórych rytuałów, na przykład wymiany wizytówek czy picia herbaty. Dla Japończyków bardzo ważna jest etykieta biznesowa



NEGOCJATORZY Z JAPONII

**Kultury propartnerskie, ceremonialne,
monochroniczne, powściągliwe**



- *szanują pracę zespołową, poważnie postrzegają partnera, nigdy się nie śpieszą, sprawdzają i dowartościwiają partnerów negocjacyjnych*
- *ważne dla nich jest usytuowanie negocjatora w hierarchii przedsiębiorstwa, szczególnym respektem i poważaniem darzą ludzi starszych*
- *celebrują część kurtuazyjną, chętnie wymieniają souveniry i gadżety*



- *kontrakt jest początkiem długotrwałej i dobrej współpracy, nie lubią sformalizowanych kontraktów, rodzi to niebezpieczeństwo renegocjacji*
- *sprawdź pełnomocnictwa japońskich negocjatorów*
- *jeżeli Japończyk mówi, że sprawa jest trudna, to oznacza, że jest niemożliwa do zrealizowania, nie ma jednoznacznej odmowy*

Japoński styl negocjacji

- ü W fazie przygotowania negocjacji należy nawiązać bliższe stosunki z negocjatorami japońskimi
- ü ważniejsze jest „jak” coś zostało powiedziane w odróżnieniu do tego „co” zostało powiedziane
- ü Warto pamiętać, aby przygotowany upominek nie składał się z czterech elementów, np. dzbanek z czterema filiżankami (zła wróżba)
- ü Celebrowanie wspólnych posiłków wraz z Japończykami

ZDANIA KTÓRE OZNACZAJĄ „NIE”

To będzie ciężko zrobić.

To jest bardzo trudne.

Rozważę to. Przemyślę to.

Powinienem to jeszcze przemyśleć.

Powinniśmy dołożyć starań.

Postaram się, ale to jest bardzo delikatna sprawa

Tak, ale...



NEGOCJATORZY Z CHIN

**Kultury propartnerskie,
ceremonialne,
monochroniczne, powściągliwe**



NEGOCJATORZY Z CHIN

Chiński styl negocjacji

- Podczas prezentacji towarów unika się żartów, anegdot, podobnie jak w Japonii
- żądają ustępstw i stosują liczne taktyki negocjacyjne
- wywierają presję
- umowa słowna ważniejsza niż umowa pisemna
- kontrakt stanowi wyraz intencji
- prawnicy powinni być trzymani „na uboczu”
- Można korzystać z ich pomocy podczas przerw w negocjacjach
- Brakiem zaufania jest korzystanie z pomocy prawników podczas negocjacji



NEGOCJATORZY Z CHIN

mówią cicho, nie patrzą w oczy, nie oczekują tego od innych, szacunek, kult statusu i hierarchii (muszą wiedzieć na stanowisku jest partner negocjacyjny),

centralistyczny system zarządzania, muszą o wszystkim powiadomić centralę – gra na zwłokę, najwięksi manipulatorzy sytuacji, czepiają się szczegółów

obowiązuje forma "Pan" i tytuł

lubią mieć do czynienia ze snobami i z najlepszymi firmami, zależy im na dobrej współpracy, ale ulegają magii tytułów, wyolbrzymiają partnera „tu wy macie doświadczenie,

należy sprawdzić pełnomocnictwa

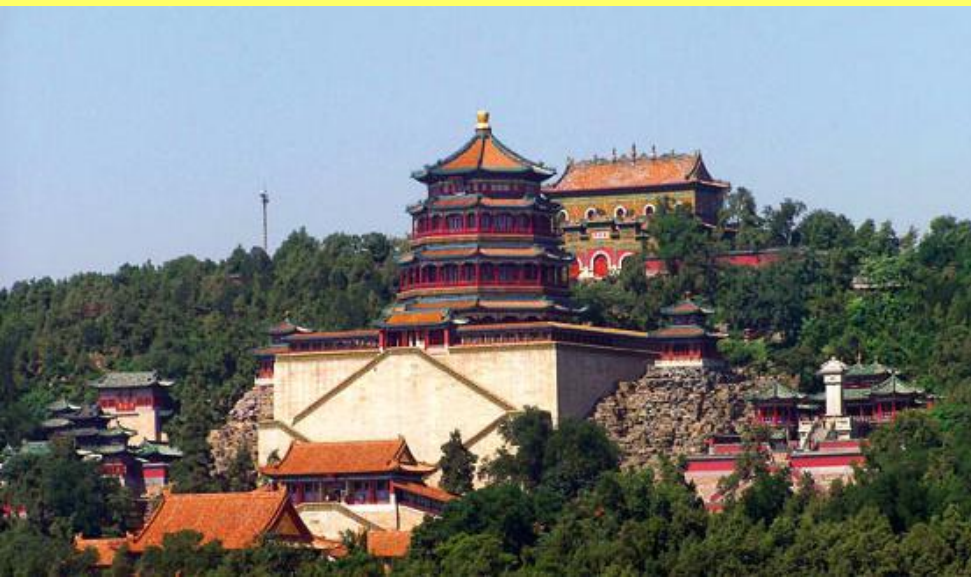
należy zaakcentować, że negocjuje się z zyskiem dla strony chińskiej

nie lubią sformalizowanych kontraktów, jeśli podpiszą go, to ma on wiążącą moc

skłonności do "dożywotnich" renegocjacji - nawet w błahych sprawach

nie jest przyjęte pokazywanie podeszew butów

Stawiają na zmęczenie partnera (bankiety do późna)





NEGOCJATORZY Z CHIN

Negocjacje w Chinach – kilka wskazówek

Dla Chińczyków, trudne jest zapamiętanie imion i nazwisk przybyszów z Europy, zaleca się, aby wizytówki posiadały również imiona przetłumaczone na język chiński

Chińczycy przyjmują wizytówki oburącz, kiwając głową, uśmiechają się, szukając chińskiego tłumaczenia i czytając je dokładnie, wciągając przez zęby powietrze jako wyraz uznania. Rytuał ten zajmuje trochę czasu

Joanna 隋安娜
友安娜

Anna
阿娜
安娜

Agata
阿加
塔
阿佳

Sylvia 茜爾維亞(茜尔维亚)

Piotr (Peter) 皮特, 皮得
彼歐德兒(彼欧德儿)

Kamila 卡米拉

Michał 米豪

Artur 阿爾圖(阿尔图)

Konrad 孔拉得



NEGOCJATORZY Z CHIN

W Chinach istnieje tylko 438 nazwisk. Najbardziej popularne z nich to Wang, Zhang i Li. Około 10% ludności nosi nazwisko Zhang. Często w czasie spotkań, więcej niż jedna osoba posiada takie samo nazwisko bez jakichkolwiek koneksji rodzinnych między nimi

Nic co jest zapisane w kontrakcie jest niezmiennalne. “Ale przecież jest napisane!” - mówią przybysze z “Zachodu”

Jeśli kogoś zapytamy: Czy to jest białe czy czarne?. [SEP]Odpowiedź będzie brzmiała: to nie jest bardzo szare (Typowa chińska odpowiedź)



„Nikt nam nie wmówi,
że białe jest białe,
a czarne jest czarne”



KULTURA A NEGOCJACJE - AZJA

CZYNNIK NEGOCJACYJNY	KRAJE ZACHODU	KRAJE WSCHODU
Cel	kontrakt	budowa relacji
Strategia	Wygrany/wygrany	Wygrany/przegrany
Styl	nieformalny	formalny
Komunikowanie się	wprost	nie wprost
Wrażliwość na czas	wysoka	niska
Emocje	wysokie	niskie
Forma porozumienia	szczegółowa	ogólna
Budowa porozumienia	od dołu	od gór
Organizacja zespołu	indywidualności	consensus
Gotowość do podejmowania ryzyka	wysoka	niska

KULTURA A NEGOCJACJE - AZJA

„Standard negocjacyjny Zachodu to podejście z założenia akulturowe. Kraje Wschodu czynnikom kulturowym przyznają pierwszoplanowe znaczenie” /Tadeusz Chomnicki – szef Departamentu Azji i Pacyfiku MSZ, były ambasador RP w Korei Południowej/

PRZYKŁAD

• Cele i forma porozumienia

Zakup wyposażenia dla polskiej armii

Najlepsi negocjatorzy – **Szwajcarzy** (precyzja, szybkość i konkretność działania)

Najgorsi negocjatorzy – **Koreańczycy** (już po zawarciu kontraktu w fazie realizacji są w stanie zmienić wszystkie warunki, tłumacząc się złym zrozumieniem słów lub kontekstu)

Dla biznesmenów zachodnich wynegocjowany i podpisany kontrakt to nienaruszalna „**świętość**”.

W krajach wschodu to „tylko” **kontrakt**



KULTURA A NEGOCJACJE - AZJA

PATRIOTYZM EKONOMICZNY

U większości społeczeństw azjatyckich ludzie zachodu zwracają uwagę na niezwykle silny i często wzmacniany przez władzę, patriotyzm ekonomiczny. Szczególnie widać go w Korei Południowej, gdzie rodzimy biznes silnie wspiera rząd i vice versa.

Przykład jednego z szefów koncernu Hundaya

Chung Mong-koo

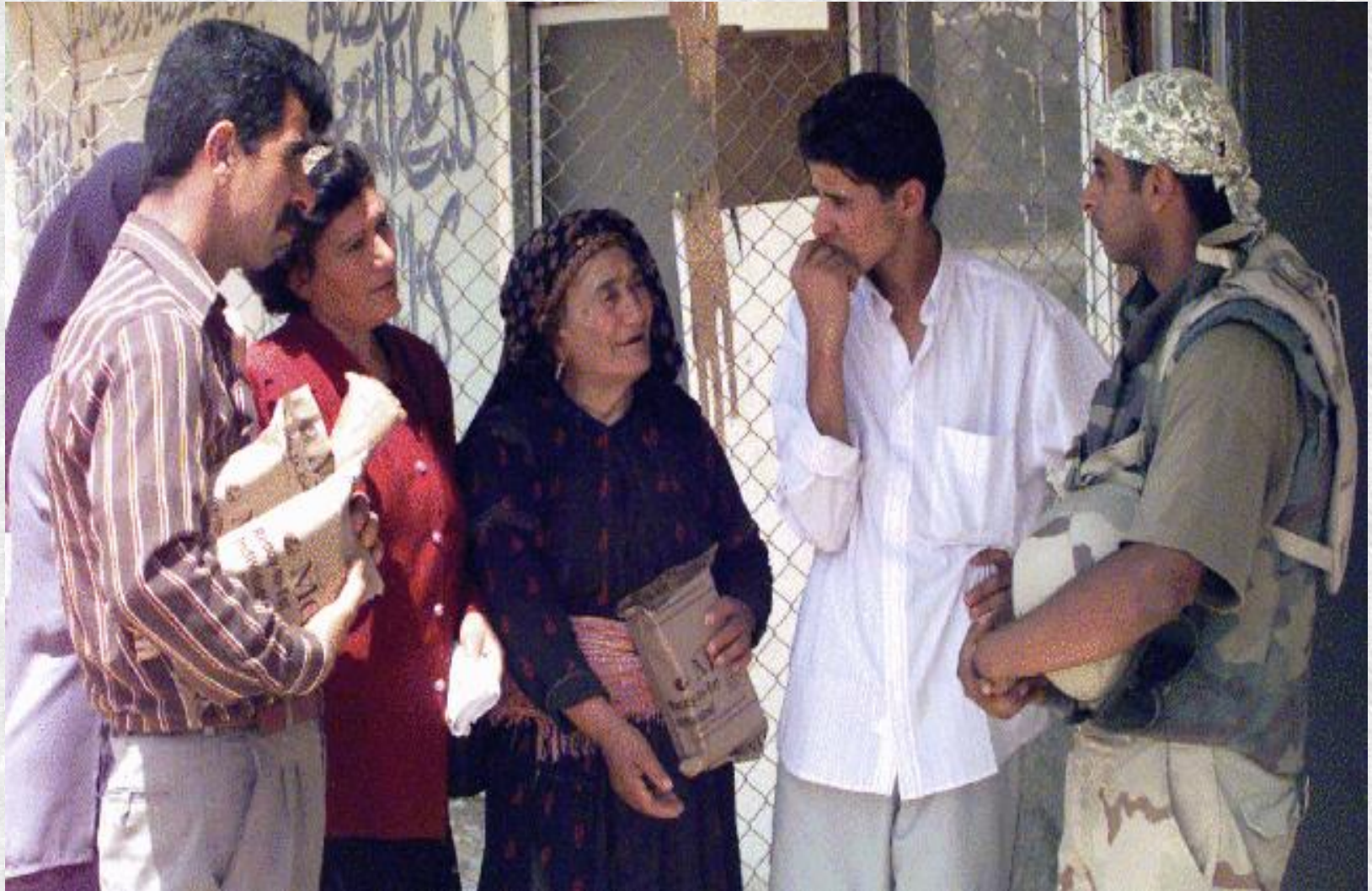


NEGOCJATORZY Z ARABII SAUDYJSKIEJ

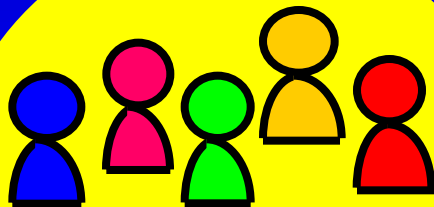
**Kultura propartnerska, ceremonialna,
polichroniczna, ekspresyjna**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI



**22 państwa
arabskie;
religia – islam,
j. arabski, dialekty**



**Okolo 180 mln
mieszkańców**

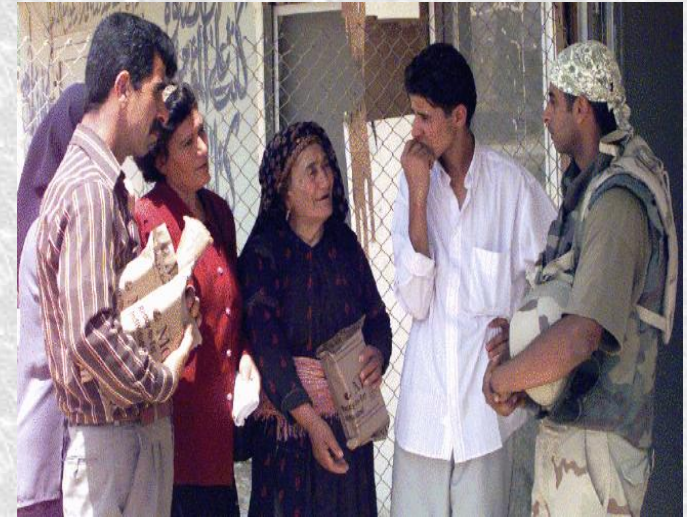
**Afryka Północna
i Bliski Wschód**

NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

OKRES RAMADANU

Należy unikać prowadzenia negocjacji handlowych

- **SAUM – powstrzymywanie się**
- **29 dni – według kalendarza księżycowego**
- **obowiązkowy dla wszystkich muzułmanów**
- **wyjątek : ludzie chorzy, starsi, kobiety w ciąży i po połogu, dzieci do 14 lat**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

OKRES RAMADANU

Należy uszanować wymogi postu

- powstrzymać się od wypicia szklanki soku czy zjedzenia kanapki, chyba, że gospodarz przyniesie posiłek do recepcji – dla gości (DIWAN)
- w takich okolicznościach odmówienie posiłku byłoby nietaktem
- kanapkę trzeba jeść małymi kęsami, a herbatę popijać bez pośpiechu
- inaczej może to być ostatni posiłek negocjatora, powrót do kraju bez zamówień czy innych porozumień



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

POZA RAMADANEM

Przed rozmową:

- gość otrzymuje posiłek, napój, w domu lub restauracji, nie należy odmawiać posiłku i napoju
- można ograniczyć się do potraw, które się lubi, nie wywołujących niechęci wyglądem, smakiem lub sposobem przyrządzania
- Wwożenie alkoholu w wielu krajach arabskich jest zabronione, nie jada się wieprzowiny
- Do picia podawana jest herbata miętowa i mocno słodzona czarna kawa



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

„TAKTYKA OTWARTYCH DRZWI”

- do pomieszczenia, w którym toczą się negocjacje może wchodzić każdy, kto chce
- częste przerywanie rozmów z powodu niespodziewanych wizyt znajomych gospodarza lub jego przyjaciół
- 30-40 minut – podjęcie na nowo rozmów handlowych, mogą być znowu przerwane z powodu powtórnego najścia gości



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

„TAKTYKA OTWARTYCH DRZWI”

- Plan negocjacji i starannie przygotowany scenariusz, zaplanowany rozkład zajęć na dany dzień, muszą ulec radykalnej zmianie
- Częste przerywanie rozmów z powodu niespodziewanych wizyt znajomych gospodarza lub jego przyjaciół
- 30-40 minut – podjęcie na nowo rozmów handlowych, mogą być znowu przerwane z powodu powtórnego najścia gości



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

„TAKTYKA OTWARTYCH DRZWI”

- Podobnie postępują pracownicy instytucji państwowych
- Nie wolno okazywać niezadowolenia z tych praktyk, bo będziemy skończeni jako negocjatorzy:
- *„If you can't accept Arab ways don't waste your time traying to do business with Arabs” („Jeśli nie możesz zaakceptować arabskich nawyków, nie trać swego czasu na robienie interesów z Arabami”)*



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

STOSUNEK DO CZASU, ZEGARKA, PUNKTUALNOŚCI

- **Odległy od tego, co na ogół przyjęło się określać tym mianem na Zachodzie; podobnie w całej Ameryce Łacińskiej**
- **Długi czas podejmowania decyzji**
- **Często powodem zwłoki jest jakiś szczegół oferty, który razi arabskiego kupca**
- **Ten nie mówi o tym wprost, ale oczekuje od sprzedającego odpowiedniej korekty**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

STOSUNEK DO CZASU, ZEGARKA, PUNKTUALNOŚCI

- Stan niezadowolenia kupca jest sygnalizowany za pomocą środków komunikacji niewerbalnej, ale nie jest rozumiany i odbierany przez sprzedającego – żaden gest Araba nie jest dziełem przypadku
- Negocjacje z kupcami arabskimi powinny być nacechowane chęcią konsultacji, a nie konfrontacji, inaczej nie podejmą oni decyzji, sądząc, że czas pozwoli na obrót sprawy zgodnie z ich oczekiwaniami lub spowoduje, że sprawa „umrze śmiercią naturalną”



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

STOSUNEK DO CZASU, ZEGARKA, PUNKTUALNOŚCI

- Nie lubią bezpośrednich konfrontacji i kłótni z cudzoziemcami
- Gościnni, drzwi są również otwarte dla zagranicznych kupców
- Interesów z Arabami nie należy robić w pośpiechu, tempo przez nich narzucone wymaga czasu i cierpliwości
- Nie należy mówić o celu wizyty, chęci zawarcia kontraktu, pozostawiając to gospodarzom, choćby nie podjęli tematu przez kilka dni



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

WAŻNA ROLA MIEJSCOWEGO POŚREDNIKA LUB AGENTA

- Znającego warunki lokalne, przygotowującego kontrakty, przyspieszającego bieg spraw, pilnującego interesów swego zleceniodawcy
- Trzeba określić jasno, że pośrednik będzie wynagradzany w formie prowizji wyłącznie od zrealizowanych transakcji
- Inaczej może on żądać prowizji od wszystkich spodziewanych interesów, jakie sądzi, że jest w stanie załatwić



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

WAŻNA ROLA MIEJSCOWEGO POŚREDNIKA LUB AGENTA

- W przypadku niezadowolenia z usług pośrednika, decyzję o jego zwolnieniu powinno się podjąć samodzielnie,
- bez poinformowania o tym arabskich kupców
- Solidarność nie pozwala na słuchanie krytycznych uwag o jednym ze swoich (np. Beduini)



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

TYTUŁOWANIE PARTNERÓW

- używa się pierwszego z trzech członów imienia i nazwiska partnera, poprzedzonego słowem „pan”, np. Mr. Aziz
- Tytuły są ważne, „szejk” to tytuł wyrażający szacunek do dobrze sytuowanego, wpływowego i starszego wiekiem mężczyzny,
- Urzędników państwowych tytułuje się „Excellency”
- Dobrze jest dowiedzieć się wcześniej, jakie tytuły ma dana osoba i ich używać



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

CENA

- **Twarde negocjowanie ceny i innych warunków kontraktu, zwlekanie w argumentacji, nie liczenie się z czasem, cierpliwość w oczekiwaniu na bieg wydarzeń**
- **Często - konieczność redukcji ceny wyjściowej**
- **Targowanie się jest naturalną, przyrodzoną cechą kupców arabskich**
- **Spór wokół ceny lub innych warunków umowy jest synonimem podejmowania niezależnej decyzji w konfrontacji z obcym, formą kontaktów społecznych z przedstawicielem innej grupy, sposobem zarabiania na życie**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

USTĘPSTWA

- Mądrze jest przewidzieć w ofercie wyjściowej dużą rezerwę na ustępstwa, żeby zostawić sobie pole manewru podczas długotrwałego procesu negocjacji
- Należy robić każde ustępstwo po długim ociąganiu się i tylko na zasadzie stawiania warunku „jeżeli ..., to ...”
- Za każde ustępstwo w cenie czy innych warunkach transakcji zawsze należy zażądać czegoś ekwiwalentnego w zamian



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

ROZMOWY

- Arabowie jako gospodarze przyjmują każdy telefon, sami często inicjują rozmowy telefoniczne, w sprawach nie mających związku z negocjacjami, dla Europejczyków jest to deprimujące, dla Arabów - naturalne
- często mówią o czymś innym, niż należałoby oczekiwać w danym momencie lub przerywają w pół zdania wypowiedź drugiej strony, aby wygłosić uwagi, nie mające żadnego związku z tematami, jakich dotyczą rozmowy



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

ROZMOWY

- Język arabski charakteryzuje się:
 - rozbudowaną retoryką,
 - mnogością przymiotników,
 - metaforycznych określeń,
-
- Może to utrudniać wzajemne komunikowanie się w toku komunikacji



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

CZEGO NIE WOLNO:

- Zwiększać dystansu w trakcie rozmowy prowadzonej na stojąco (Arabowie utrzymują krótki dystans)
- Pokazywać stóp i podeszew obuwia
- Używać lewej ręki (uważana jest za nieczystą, jeśli się jest leworęcznym, należy przeprosić gospodarzy)
- Wskazywać palcem w osobę, z którą się rozmawia
- Przywoływać jej skinieniem dłoni,
- Konsumować alkoholu, jeśli jest zakaz



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

CZEGO NIE WOLNO:

- Zwiększać dystansu w trakcie rozmowy prowadzonej na stojąco (Arabowie utrzymują krótki dystans)
- Pokazywać podeszew obuwia
- Używać lewej ręki (uważana jest za nieczystą, jeśli się jest leworęcznym, należy przeprosić gospodarzy)
- Wskazywać palcem w osobę, z którą się rozmawia
- Przywoływać jej skinieniem dłoni,
- Konsumować alkoholu jeśli jest zakaz



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

NALEŻY:

- **Umyć ręce przed i po posiłku (często podawane są specjalne miseczki i woda do obmycia)**
- **Pozostawić nieco jedzenia na talerzu, jako gest wdzięczności wobec gospodarza**
- **Kiedy osiągnie się swój limit, należy odmówić dalszych dokładek trzykrotnie, z naciskiem, żeby stało się to jasne dla gospodarza**
- **Jeśli gościmy Arabów w Polsce, należy zachęcać ich do jedzenia i picia**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI EGIPSKIMI

KONWERSACYJNE NAKŁADKI, ZNACZENIE RELIGII:

- Często odzywają się, zanim poprzedni mówca zdąży skończyć
- W prowadzeniu negocjacji poddają się zasadom religii (wiele zobowiązań przyjmowanych na siebie w rezultacie zawieranego kontraktu opatrują zastrzeżeniem „INSZALAH” – „JEŚLI TAKA BĘDZIE WOLA BOGA”)
- Taka postawa może oznaczać dość liberalne wywiązywanie się przez stronę egipską z przyjętych obowiązków



NEGOCJACJE Z KUPCAMI EGIPSKIMI

SZCZEGÓŁY:

- Rzutuje to na sam charakter kontraktu
- Trzeba liczyć się z możliwością, iż w jakiś czas po podpisaniu kontraktu, strona egipska zwróci się z propozycją renegotjacji niektórych ustaleń
- Dla Egipcjanina kontrakt jest raczej zestawieniem ogólnych wskazań postępowania w uzgodnionej sprawie



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

NEGOCJACJE CENOWE:

- **Twarde i raczej długie**
- **Oferta wyjściowa – z reguły przesadnie zawyżona lub zaniżona**
- **Częste ustępstwa należą do rytuału negocjacji**
- **Niemile widziane zbyt długie i stanowcze upieranie się przy swojej ostatniej propozycji, należy mieć „w zanadrzu” zapas ustępstw i skutecznie je wykorzystywać w toku negocjacji**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

NEGOCJACJE CENOWE:

- Wskazany bliższy kontakt, aby móc uzgadniać cenę, a nie walczyć o nią bez pardonu
- Ożywiona dyskusja, intensywna gestykulacja z użyciem wewnętrznych stron dłoni, rozchylone ramiona, tak jakby się chciało objąć rozmówcę – świadczy to o otwartości względem siebie,
- skrócony dystans między mówiącymi, utrzymywanie stałego kontaktu wzrokowego,
- Nie wskazane ostre słowa, nerwowa atmosfera, pośpiech, presja



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ARABSKIMI

NEGOCJACJE CENOWE:

- Nie należy stosować technik prowadzących do konfrontacji, impasu, są mało skuteczne w kontaktach z Arabami
- Uzyskanie pisemnego dokumentu, potwierdzającego wynegocjowane ustalenia wymaga wysiłku, w szczególności, jeśli dąży się do ustalenia pewnych konkretnych uzgodnień, nawet, co do których strony osiągnęły werbalną zgodę
- Zdarza się, że podpisany już kontrakt jest kilkakrotnie renegocjowany, zanim jego realizacja zostanie zainicjowana



NEGOCJATORZY Z ROSJI

**Kultura umiarkowanie propartnerska, ceremonialna,
polichroniczna, o niestałej ekspresyjności**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

ZNACZENIE OSOBISTYCH KONTAKTÓW

- Liczy się, kogo się zna – Chińczycy i inni mieszkańcy Azji Wschodniej nazywają te niezbędne powiązania – **GUANXI**, Latynosi – **PALANCA**, Egipcjanie – **WASTAH**, a **ROSJANIE** – **BŁAT**
- Większość interesów załatwia się osobiście, konieczne są częste wizyty w tym kraju i regularne rozmowy przez telefon



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

SPOSÓB WYRAŻANIA SIĘ

- W odróżnieniu od Azjatów ze wschodu i południowego – wschodu tego kontynentu, są oni otwarci, szczerzy aż do bólu, mówią prawie wszystko, co myślą, i myślą to, co mówią
- Zachowują się odmiennie niż ludzie z większości kultur nastawionych na partnera – kombinacja propartnerskiego podejścia do biznesu i otwartego, mało osadzonego w kontekście sposobu wyrażania się



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

SPOSÓB WYRAŻANIA SIĘ

- **Podobnie zachowują się partnerzy z:**
 - **Francji,**
 - **Katalonii,**
 - **niektórych regionów Chile,**
 - **Wenezueli,**
 - **Meksyku,**
 - **niektórych krajów Europy Środkowo -
Wschodniej**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

CEREMONIALNOŚĆ

- Rosja jest przypadkiem szczególnym
- Rosjanie należą do bardziej ceremonialnego odłamu Europejczyków, są bardziej podobni do Niemców i Francuzów niż do nieceremonialnych Duńczyków
- Kultury ceremonialne są zazwyczaj hierarchiczne (Japonia, Francja), natomiast kultury nieceremonialne są na ogół egalitarne (Austria, Dania)



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

CEREMONIALNOŚĆ, ZNACZENIE STATUSU SPOŁECZNEGO

- Rosja – ceremonialna, hierarchiczna i egalitarna – **URAWNIŁOWKA** – sprzeczności kulturowe
- Rosjanie czują się głęboko dotknięci, gdy inni mają więcej niż oni
- *„Pan Bóg rzecze do Iwana: Spełnię każde twoje życzenie – proś o co chcesz. Na to Iwan: Wiesz Pnie Boże, mój sąsiad ma krowę. Przypuszczam więc, że chcesz dwie – mówi Bóg. Och nie, Panie Boże – odpowiada Iwan – chcę tylko, żeby krowa sąsiada zdechła”*



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

CEREMONIALNOŚĆ:

- Rosja – ceremonialność – widoczna w sposobie ubierania się, rytuałach powitań, pożegnań, wyrazem hierarchiczności społeczeństwa jest podejście do zarządzania, polegające na przekazywaniu poleceń z góry na dół oraz mała liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych
- Od gości oczekuje się przestrzegania ceremonialności w ubiorze, w zachowaniu na forum publicznym



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

HIERARCHICZNE POSTAWY:

- **Cudzoziemki, zajmujące wysokie stanowiska przyjęte są z uroczą galanterią, ale mogą być potraktowane protekcjonalnie (*ponieważ niewiele kobiet osiągnęło stanowiska decyzyjne w rosyjskich organizacjach biznesowych, mężczyźni nie są przyzwyczajeni do współdziałania z kobietami na zasadzie przypominającej zasadę równości*)**
- **Ważne decyzje są zastrzeżone dla najważniejszego człowieka w danej organizacji, co spowalnia postępy w rozmowach, może prowadzić do opóźnień, ważne jest upewnienie się, że negocjuje się z kimś, kto naprawdę podejmuje decyzje**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

STOSUNEK DO CZASU:

- Należy oczekiwać, że spotkanie w Rosji rozpocznie się z opóźnieniem (często godzinnym lub dłuższym), znacznie się przeciągnie poza zakładany czas i będzie raz po raz przerywane
- Rosyjscy menedżerowie wysokiego szczebla prowadzą trzy, cztery rozmowy jednocześnie, jedne „twarzą w twarz”, a inne przez jeden lub kilka telefonów



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

ZMIENNA EKSPRESYJNOŚĆ:

- Na ogół poszczególne kultury można zaliczyć do powściągliwych lub ekspresyjnych
- na pierwszym spotkaniu należy spodziewać się powściągliwych manier, a na następnych spotkaniach mogą być bardziej wylewni,
- Trzeba nastawić się na emocjonalne wybuchy i manifestowanie nastrojów w krytycznych momentach dyskusji



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

ZACHOWANIA PARAWERBALNE I NIEWERBALNE:

- **Głośność mówienia – umiarkowana**
- **Dystans przestrzenny między ludźmi – bliski lub średni (20-30cm)**
- **Dotykanie się – zaprzyjaźnione osoby – słynny „uścisk niedźwiedzia,” pocałunek w policzki**
- **Kontakt wzrokowy – bezpośredni, patrzenie prosto w oczy ponad stołem przetargowym**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

ZACHOWANIA NIEDOPUSZCZALNE:

- **Kółeczko z kciuka i palca wskazującego – gest nieprzyzwoity**
- **Stanie z rękoma w kieszeniach – świadczy o złym wychowaniu**



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

TYTUŁOWANIE PARTNERÓW:

- Zwracając się do partnera, używa się tytułu i nazwiska, bez imienia
- Później partner proponuje, by zwracać się do niego po imieniu plus otczestwo



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

NALEŻY UNIKAĆ:

- Zaczynania prezentacji towarów i usług od dowcipu, zwłaszcza na pierwszym spotkaniu, prezentacja powinna zawierać fakty i szczegóły techniczne
- Słowa „ofensywny”, np. „Planujemy naprawdę ofensywną kampanię marketingową”,
- Propozycji kompromisu w trakcie negocjacji, gdyż większość Rosjan postrzega kompromis jako coś moralnie złego



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

NALEŻY :

- Zaproponować „spotkanie w pół drogi” lub powiązać swoją propozycję z równoważnym ustępstwem ze strony partnerów
- Przygotować się na taktykę „przypierania do muru” – nieustępliwe, czasem konfrontacyjne podejście, być może podkreślane uderzaniem pięścią w stół, napady złości, emocjonalne wybuchy, stawianie w sytuacji bez wyjścia, głośno wyrażane groźby, wychodzenie z sali



NEGOCJACJE Z KUPCAMI ROSYJSKIMI

Rozstrzygnięcie sporów:

- Należy obstawiać przy zamieszczeniu w kontrakcie klauzuli o arbitrażu w kraju trzecim,
- Obecnie popularnością pod tym względem cieszy się Szwecja



Na sukces w negocjacjach składają się:

Cechy i umiejętności negocjatora

- Asertywność
- Nowatorstwo
- Dar przekonywania
- Silna osobowość
- Spokój i opanowanie
- Znajomość języków obcych
- Fachowa wiedza o temacie negocjacji

Etapy procesu negocjacyjnego

- Faza przygotowania i planowania
- Faza wstępna
- Faza środkowa
- Faza końcowa

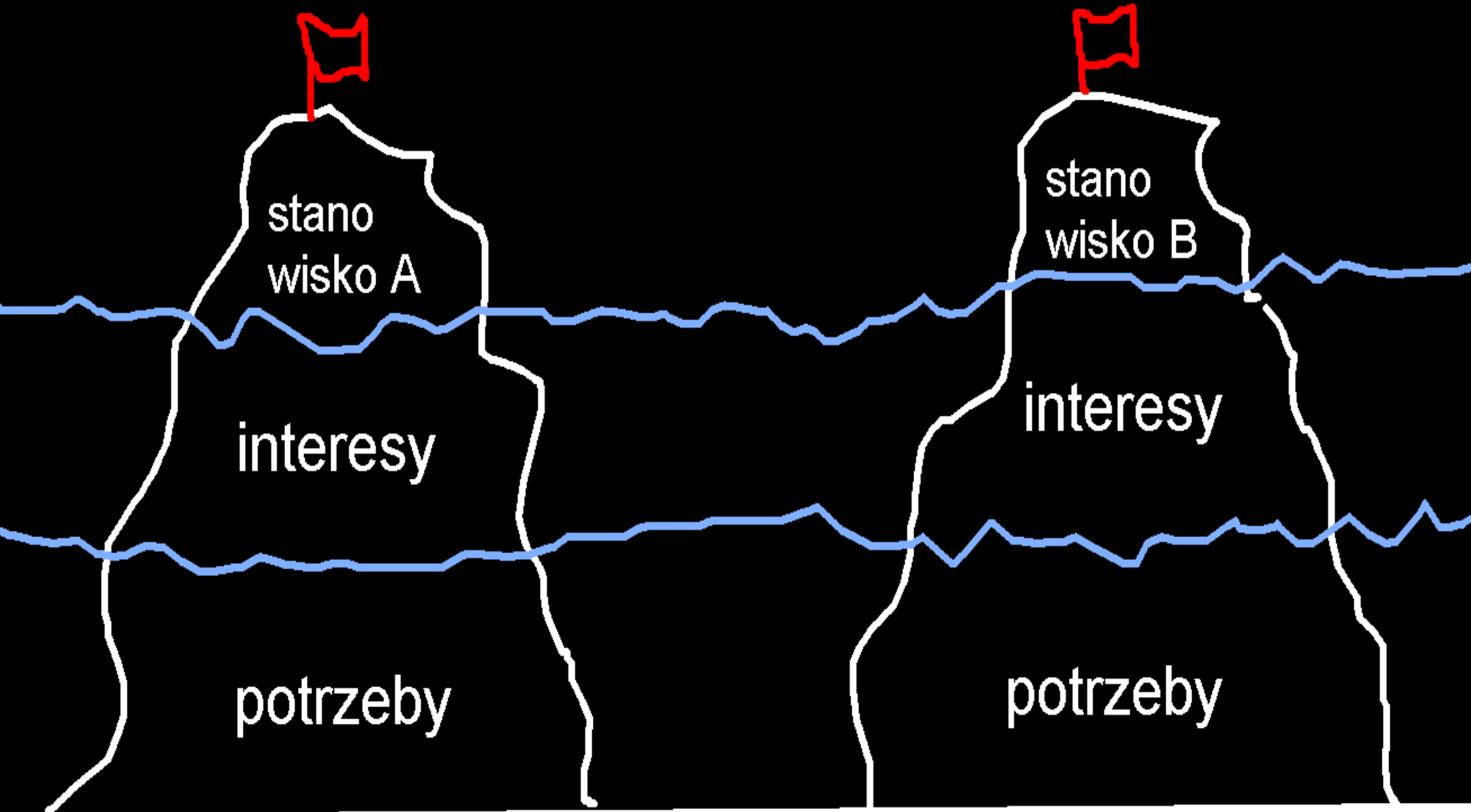
Komunikacja

- Komunikacja Werbalna
- Komunikacja niewerbalna

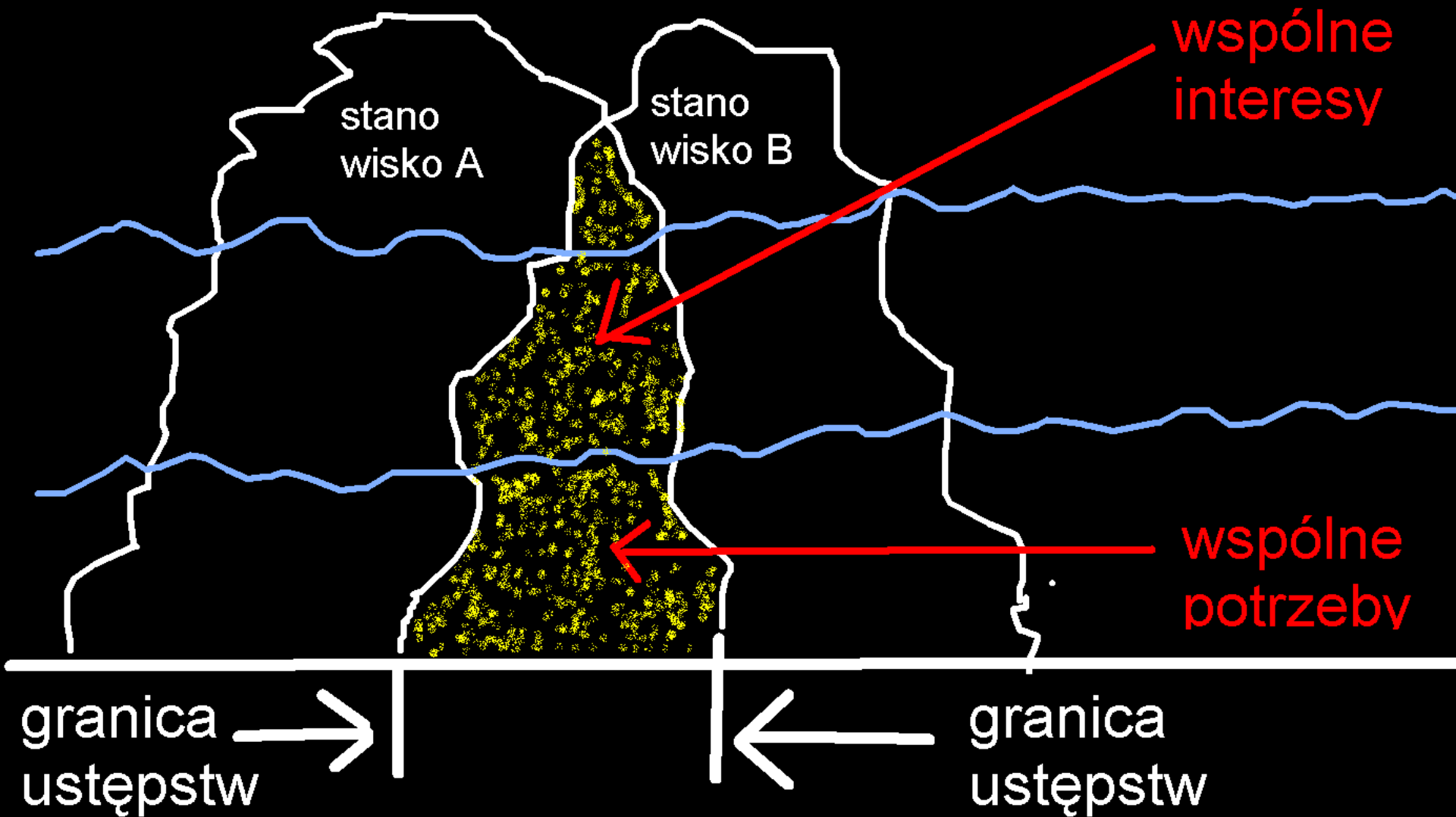
Przezwyciężanie barier w negocjacjach międzynarodowych

- Nieznane środowisko negocjacyjne
- Różnice kulturowe
- Różnice ideologiczne
- Odmienny system prawny i polityczny
- Biurokracja
- Niestabilność
- Różnice walutowe

STRATEGIE NEGOCJACJI



STRATEGIE NEGOCJACJI



TAKTYKI NEGOCJACYJNE

- 1. „TWIERDZA PROCEDUR”
- 2. „NIEROZSĄDNY SZEFE”
- 3. „JA NIC NIE MOGĘ”
- 4. „DAJ MI WIĘCEJ”
- 5. „TRACISZ WSZYSTKO”
- 6. „KRZESŁO FAKIRA”
- 7. „MAM Z TOBĄ KŁOPOT”
- 8. „KONKURENT JEST LEPSZY”
- 9. „ŚWIADOME OSZUSTWO”



TAKTYKI NEGOCJACYJNE

- 10. „BIEDNY MIŚ”
- 11. „WSZYSTKO ZA DARMO”
- 12. „NIE KŁÓĆMY SIĘ O GROSZE”
- 13. „ZRÓBMY TO JUTRO”
- 14. „JESZCZE JEDEN WARUNEK”
- 15. „CO BY BYŁO GDYBY”
- 16. „ZIARNKO DO ZIARNKA”



TAKTYKI BAZUJĄCE NA LEGITYMIZACJI



- „twierdza procedur”,
- „nierozsądny szef”,
- „ja nic nie mogę”,
- „daj mi więcej”

dotyczą wykorzystania tzw. zasady LEGITYMIZACJI, polegającej na tym, że z reguły w negocjacjach ten, kto ma więcej władzy, czyni więcej ustępstw

ZASADA LEGITYMIZACJI



- Najlepiej negocjować z osobami uprawnionymi do podejmowania wszystkich decyzji, a samemu pokazać, że nie posiada się pełnej władzy
- Daje to szansę do wypowiedzania zdań typu: „bardzo bym chciał, ale ...”

ZASADA LEGITYMIZACJI



- trzeba dysponować władzą do podejmowania decyzji
- na pytanie o dysponowanie uprawnieniami do prowadzenia negocjacji, należy odpowiedzieć twierdząco, zachowując na później informację, że dotyczy to określonego przedziału kompetencji
- gra odbywa się w II i II fazie procesu negocjacyjnego
- jej celem jest wywarcie presji, gotowość do ustępstw oraz wybadanie minimalnych warunków, jakie możesz zaproponować

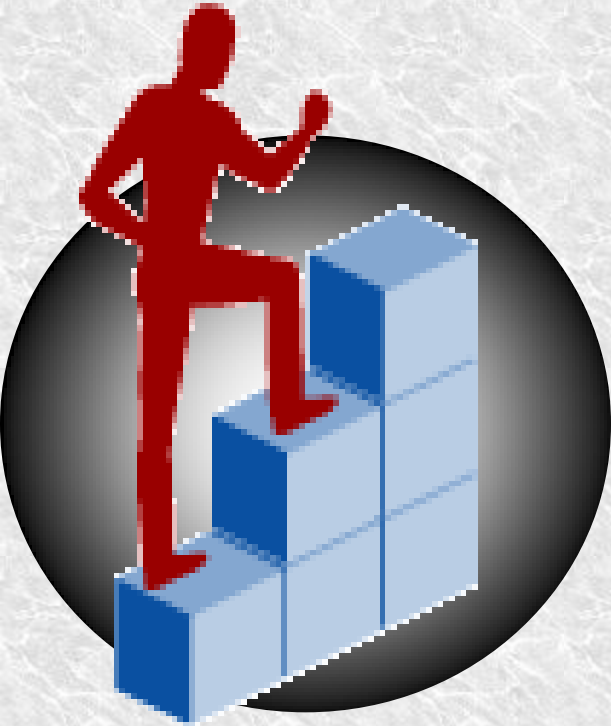
PROBLEM LEGITYMIZACJI

Z PUNKTU WIDZENIA SZEFA ZESPOŁU SPRZEDAWCÓW, KTÓREGO PODWŁADNI NEGOCJUJĄ KONTRAKTY Z KLIENTEM

- SZEFA powinien się trzymać z daleka od negocjacji i tylko w warunkach bezwzględnej konieczności włączać się w ten proces
- dobrze jest stosować zasadę przydzielania kompetencji „po kawałku” jeśli wobec twoich handlowców stosowane są takie praktyki

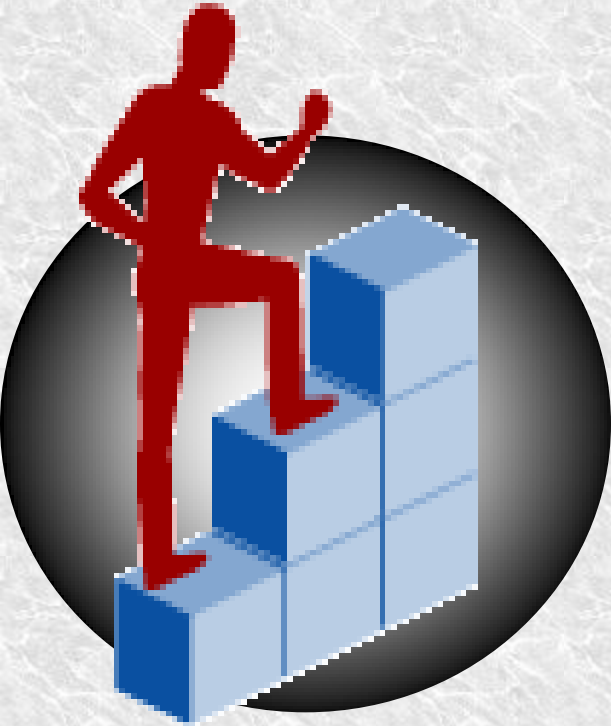


PRZYKŁAD



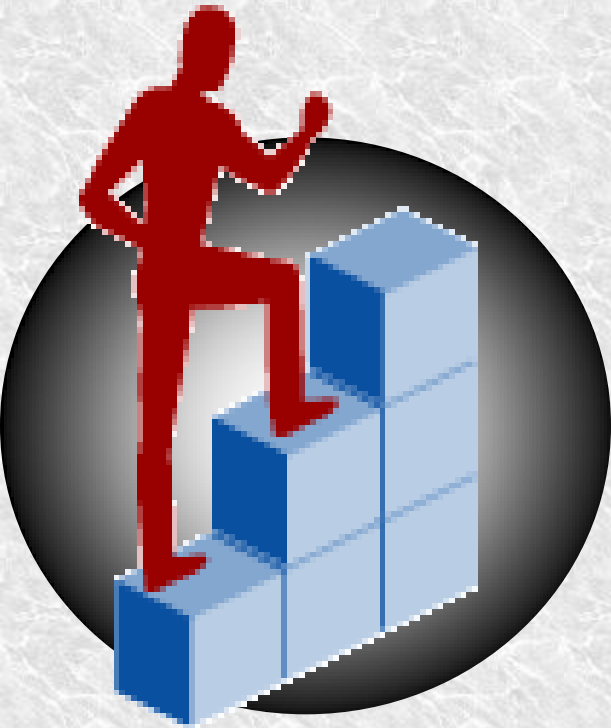
- *Założmy, że warto jest twojej firmie zawrzeć z klientem negocjowaną transakcję, jeśli upust, którego udzielicie, nie będzie większy niż 50%*
- *Mówisz swojemu handlowcowi, że ma trzy progi negocjacyjne – rabat 10%, 20% i 30%*
- *Przejsście każdego z tych progów spowoduje jednak, że handlowiec dostanie za sprzedaż niższą prowizję – odpowiednio 1%, 2% i 4%*

PRZYKŁAD



- *Jeśli okaże się, że rabat 30% nie wystarczy do pomyślnego zakończenia negocjacji, to powiedz swojemu sprzedawcy, żeby koniecznie się z tobą skonsultował*
- *Podczas konsultacji sprawdź, na ile prawdopodobne jest to, że wasza oferta nie mieści się w przedziale negocjacyjnym klienta*
- *Jeśli uznasz, że tak właśnie jest, to zaproponuj następne trzy progi: 35%, 40%, 42%, powodujące dalsze obniżki prowizji*

PRZYKŁAD



- *Jeśli sytuacja się powtórzy, zastosuj ten sam mechanizm po raz trzeci, dochodząc do progu 50%*

PRZYKŁAD WSKAZUJE NA KILKA WAŻNYCH ELEMENTÓW



- Handlowiec dostawał moce decyzyjne po kawałku
- Przy każdej iteracji kawałek po kawałku jego zakres negocjacyjny zbliżał się do minimum, które było akceptowalne z punktu widzenia interesów firmy
- Każdy następny krok – nowy zestaw przedziałów negocjacyjnych – był uwarunkowany konsultowaniem się z tobą

PRZYKŁAD WSKAZUJE NA KILKA WAŻNYCH ELEMENTÓW



- **Wielkość rabatu, którego udzielał handlowiec, miała bezpośredni wpływ na jego prowizję, co powinno spowodować, że był zainteresowany niedopuszczaniem do udzielania tych rabatów**
- **Każdy następny przedział rabatów był mniejszy od poprzedniego, co sygnalizowało drugiej stronie, że jest już bardzo blisko minimum – waszego progu negocjacyjnego**

UWAGA 1



- W zależności od osobowości handlowca możesz powiedzieć mu lub nie powiedzieć, jakie jest prawdziwe minimum, które jesteś w stanie zaakceptować
- Decyzja zależy przede wszystkim od tego, czy istnieje duże prawdopodobieństwo, że handlowiec, jeśli nie będzie to bezwzględnie konieczne, odda bez walki wartość, której nie musiałby oddawać, jeśli negocjacje zostałyby poprowadzone prawidłowo

UWAGA 1



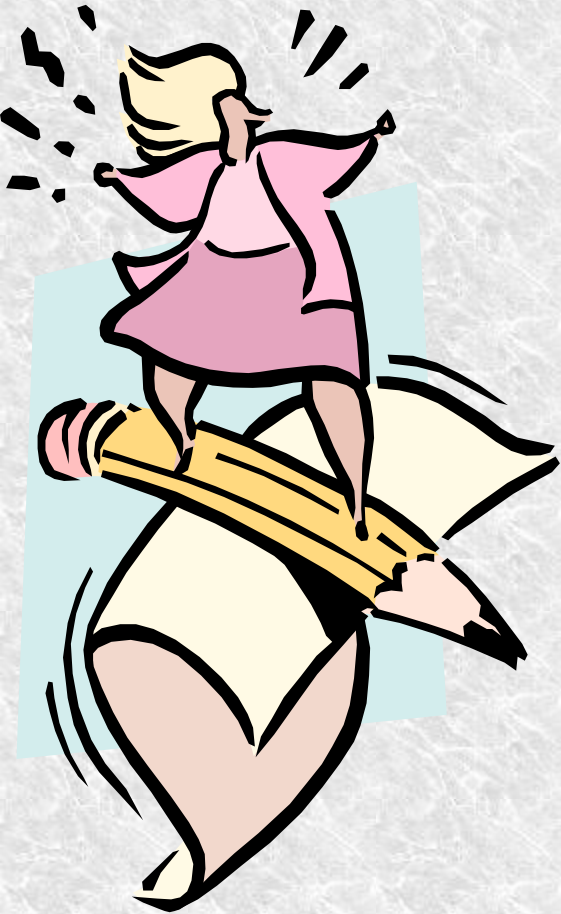
- **Praktyczny punkt widzenia:**
- # **lepiej podać handlowcom prawdziwe zakresy negocjacyjne, ustalając z nimi tylko punkty kontrolne – warunki, kiedy muszą być prowadzone negocjacje**

UWAGA 2



- **Dotyczy włączania się szefa w proces negocjacji - powinien tego unikać**
- **Jeśli będzie to konieczne, to musi pamiętać, żeby „nie zabierać zwycięstwa” handlowcowi, to on musi czuć się zwycięzcą**

1. TWIERDZA PROCEDUR

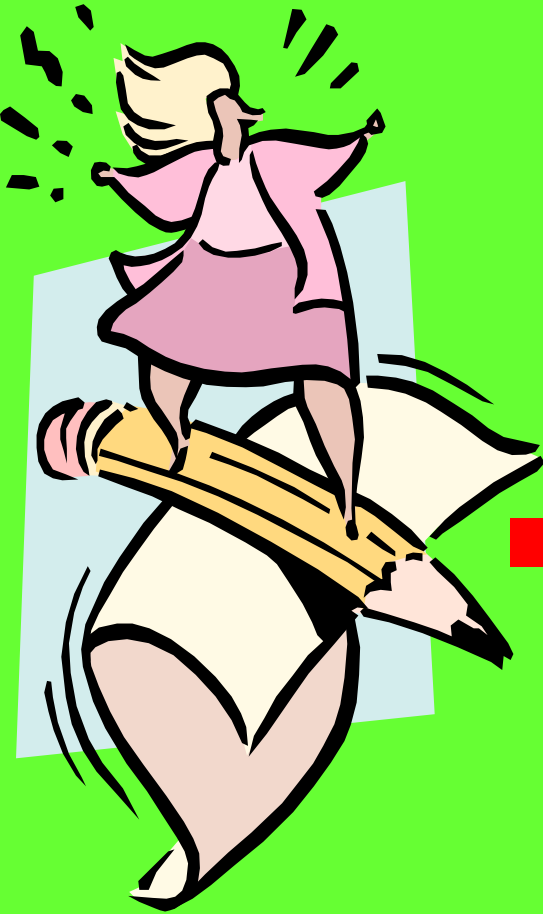


**TWÓJ
KLIENT**

przedstawia ci listę żądań, które
nie podlegają negocjacom,

jednocześnie odrzuca wszystko,
co ty proponujesz, informując cię,
że twoje propozycje są sprzeczne
z polityką obowiązującą
w jego firmie

1. TWIERDZA PROCEDUR



CEL TAKTYKI ZE STRONY KLIENTA:

- osłabienie Twojej pozycji negocjacyjnej
- wywarcie presji, żeby spowodować obniżenie przez Ciebie ceny, poprawę innych warunków handlowych

1. TWIERDZA PROCEDUR

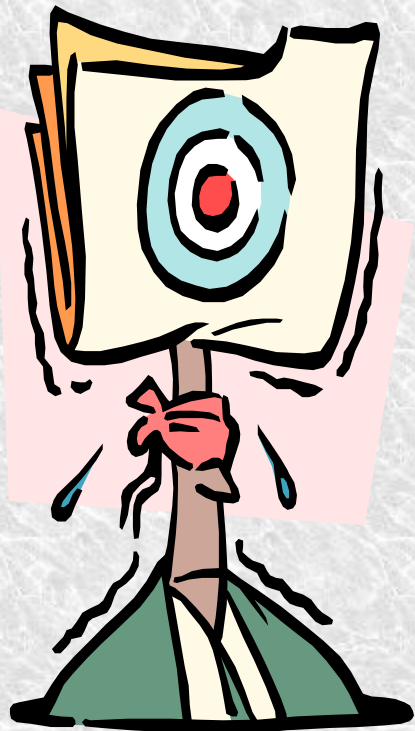
FORMY OBRONY:



- **Twoja firma ma również procedury i prowadzi politykę handlową, która narzuca na Ciebie ograniczenia**
- **wyciągnąć rękę do klienta, okazując chęć porozumienia, przywołując wspólne interesy obu firm, przedstawiając obopólne korzyści z zawarcia kontraktu**
- **jeśli nie wystarczy, należy wrócić do wcześniejszej fazy procesu sprzedaży i negocjacji, jeszcze raz analizując potrzeby klienta**

2. NIEROZSĄDNY SZEFE

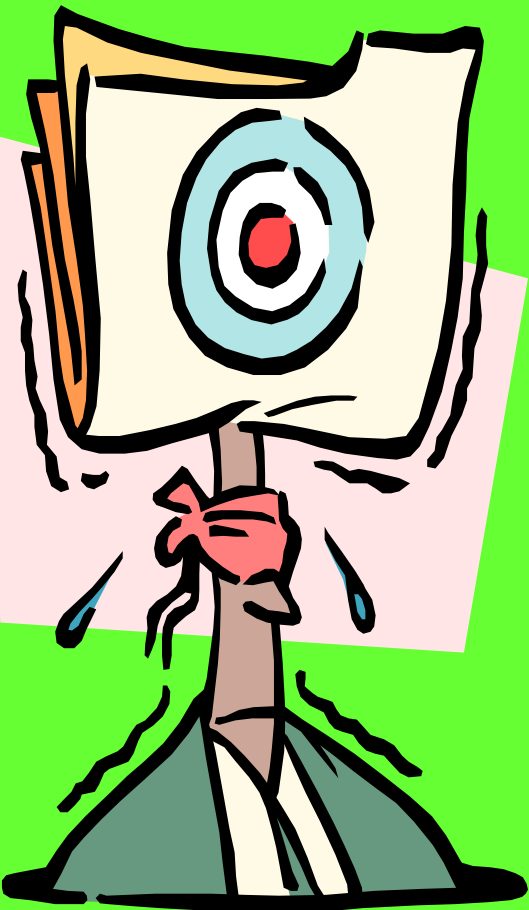
TWÓJ PARTNER
daje ci do zrozumienia
lub wprost informuje
cię, że



tak naprawdę to on jest po twojej
stronie , ale

szeF jest temu przeciwny i wymusza
na nim dalszą walkę o lepsze
warunki

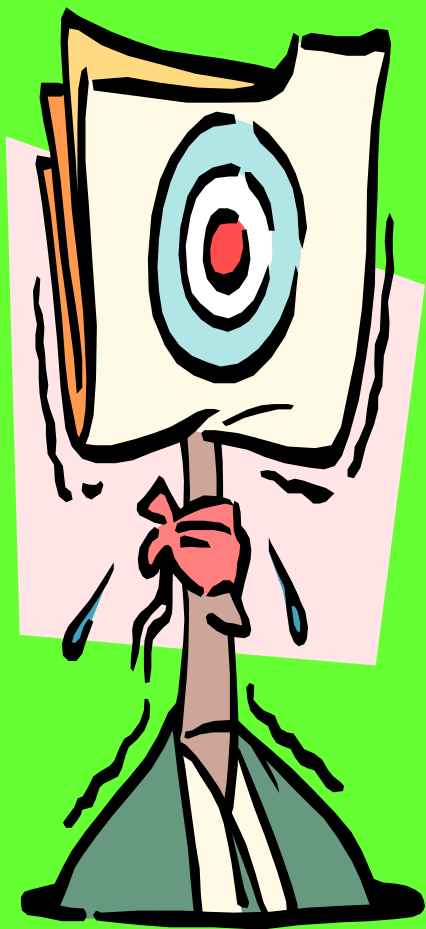
2. NIEROZSĄDNY SZEFE



Negocjator ze strony klienta pokazuje, że jest rozsądny, ale ma nierozsądnego szefa, który nakazał mu stawianie żądań ocenianych przez niego jako bezsensowne, dlatego powinienęs jeszcze raz poprawić warunki handlowe

2. NIEROZSĄDNY SZEFE

FORMY OBRONY:

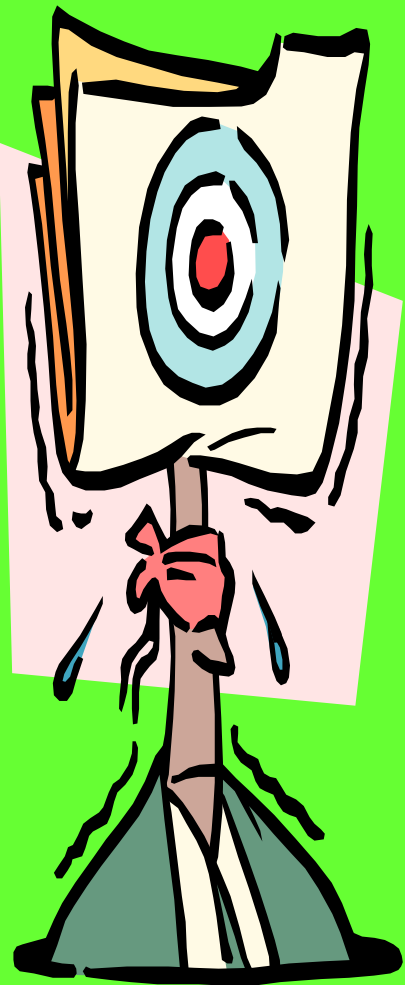


Zastosowanie tej samej broni, co klient.

Możesz powiedzieć, że ty również masz okropnego szefa:

- interesuje go tylko wynik handlowy;**
- nie interesują go trudności obiektywne, sytuacje, w jakich ty znajdujesz się podczas negocjacji, czy to, że osoby, z którymi negocjujesz, podlegają presji bezsensownych żądań swoich szefów**

2. NIEROZSĄDNY SZEFE



FORMY OBRONY:

Po okazaniu zrozumienia i pokazaniu, że jesteś w równie trudnej sytuacji, co twój partner:

- zaproponuj plan działania, który będzie zmierzał do tego, że spotkasz się bezpośrednio z „okropnym szefem” swojego partnera w negocjacjach

3. JA NIC NIE MOGĘ

**TWÓJ
PARTNER
informuje
cię, że**



**tak naprawdę to on jest tylko
pionkiem w grze**

**Pod koniec spotkania, kiedy już
ustaliliście warunki handlowe,
słyszysz, że teraz wasze ustalenia
zostaną przedstawione do
akceptacji szefowi**

3. JA NIC NIE MOGĘ



FORMY OBRONY:

Powinieneś:

- **sprawdzić, czy osoba z tobą negocjująca ma prawo do podejmowania decyzji**

3. JA NIC NIE MOGĘ

FORMY OBRONY:



Powinieneś:

- poprosić wprost o oficjalną informację na temat zakresu kompetencji, jakie posiada reprezentant klienta w negocjacjach

3. JA NIC NIE MOGĘ

FORMY OBRONY:



Zdarza się, że negocjatorzy oszukują i stosują tę taktykę, żeby wycofać się z ustaleń, które są ustępstwami z ich strony, przy jednoczesnym przygotowaniu sobie gruntu do dalszej walki o uatrakcyjnienie twojej oferty

3. JA NIC NIE MOGĘ



- Nie możesz do tego dopuścić,
- dlatego powinieneś zbudować swoją pozycję startową, oświadczając, że ty też musisz uzyskać akceptację swojego szefa

4. „DAJ MI WIĘCEJ”



**KLIENT
oznajmia
ci, że**

- **twoja propozycja jest nie akceptowalna,**
- **nie odpowiada warunkom rynkowym, na jakich tak znacząca firma jak ta, którą on reprezentuje, zawiera tego typu transakcje, dlatego oczekuje, że zorganizujesz mu spotkanie z twoim szefem**

4. „DAJ MI WIĘCEJ”



**Jest to odwrócenie sytuacji
opisanej w taktyce trzeciej:
„Ja nic nie mogę”**

4. „DAJ MI WIĘCEJ”

CEL TAKTYKI ZE STRONY TWOJEGO PARTNERA W NEGOCJACJACH:

Zdobycie nad tobą przewagi
psychologicznej:

- jesteś pionkiem, który ma zaszczyt negocjować z tak ważną osobą
- powinieneś zaproponować znacznie wyższe rabaty i pójść na znacznie większe ustępstwa handlowe jakie może zaoferować twój szef – próba manipulacji



4. „DAJ MI WIĘCEJ”



**Jeśli klient doprowadzi
cię do takiego myślenia,
to staniesz się
onieśmielony
i będziesz negocjował
z gorszej pozycji niż on**

**Nie wolno ci się poddać
takiej manipulacji**

4. „DAJ MI WIĘCEJ”



FORMY OBRONY:

- przypomnieć, że masz wszelkie niezbędne pełnomocnictwa i wrócić do negocjacji
- jeśli nie ma innej możliwości, zorganizować spotkanie z szefem, na którym on powtórzy, że masz wszelkie uprawnienia do uzgadniania warunków handlowych
- po takim spotkaniu trudniej odwołać się do wyższej instancji – postępować zgodnie z zaleceniem z taktyki pierwszej

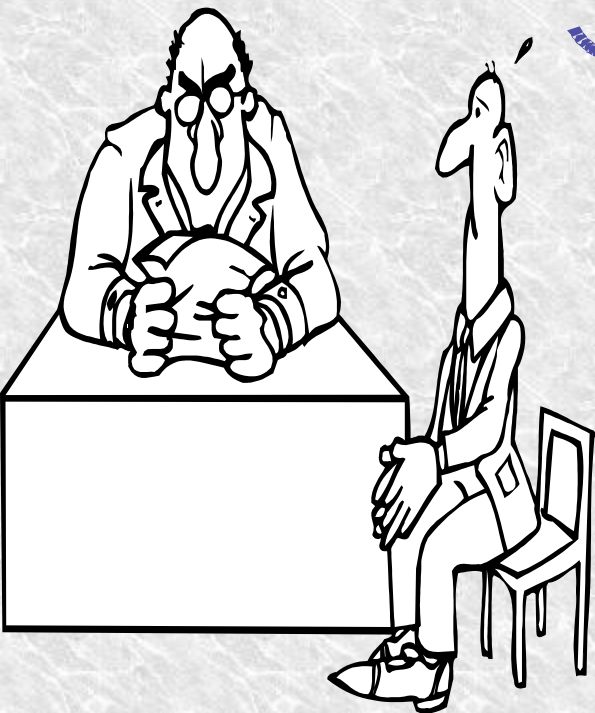
TAKTYKI BAZUJĄCE NA WOJNIE PSYCHOLOGICZNEJ



- „tracisz wszystko”
- „ krzesło fakira ”
- „mam z tobą kłopot”
- „konkurent jest lepszy”
- „ świadome oszustwo”
- „ biedny miś”
- „wszystko za darmo”
- „ nie kłóćmy się o grosze”
- „ zróbmy to jutro”
- „jeszcze jeden warunek”
- „co by było, gdyby”
- „ ziarnko do ziarnka”

5. „TRACISZ WSZYSTKO”

TWÓJ KLIENT



Daje Ci swoją postawą do
zrozumienia, że nie ma już o czym
rozmawiać,

Do takiej sytuacji doszło na wskutek
przystawienia przez klienta
warunków, których niespełnienie
spowoduje dla ciebie (firmy)
nieprzyjemne konsekwencje

5. „TRACISZ WSZYSTKO”



Klient stawia warunki, których nie spełnienie może przynieść firmie przykre konsekwencje, np.:

- **jeśli nie dasz upustów rzędu 60% na usługi twojej firmy związane z połączeniami głosowymi, to klient zrezygnuje z usług transmisji danych, z których korzysta już od ponad roku**

5. „TRACISZ WSZYSTKO”

FORMY OBRONY:



- zachować spokój i opanowanie
- zastanowić się dlaczego klient z tobą negocjuje, skoro tak łatwo może zrezygnować z pozostałych usług
- pokazać klientowi, że spełnienie przez niego jego groźby nie będzie dla ciebie żadną katastrofą: *„usługi transmisji danych sprzedają się tak szybko, że głównym naszym problemem jest dostarczenie tego serwisu na tak dobrym poziomie jaki państwu oferujemy”*

5. „TRACISZ WSZYSTKO”

FORMY OBRONY:



- powiedzieć negocjatorom po stronie klienta, że to jest szantaż, a nie negocjacje i zacząć zadawać pytania, które pozwolą znaleźć kwestie, które można negocjować
- rozpocząć dyskusję o stanowiskach każdej ze stron
- można odwołać się do tego, jak negatywne konsekwencje dla obu stron miałyby zerwanie negocjacji i wprowadzenie tych gróźb w życie

5. „TRACISZ WSZYSTKO”

FORMY OBRONY:



- należy prowadzić rozmowę w taki sposób, aby negocjator ze strony klienta mógł się z niej wycofać z twarzą
- przyparcie go do narożnika wprowadzi prawdziwy impas w negocjacjach i może spalić wszelkie mosty porozumienia

6. „KRZESŁO FAKIRA”



**TWÓJ
KLIENT**

**Stwarza bardzo stresującą cię
atmosferę rozmów**

6. „KRZESŁO FAKIRA”



Stresujące warunki :

- siedzisz na niskim krześle przy wysokim biurku, zza którego z góry patrzy na ciebie negocjator ze strony klienta, a słońce świeci ci prosto w twarz,
- negocjator spóźnia się na spotkanie, podczas, gdy ty czekasz w nieklimatyzowanym pomieszczeniu, a kiedy wchodzi, ze zdziwieniem komentuje: *„O już pan jest – 15 minut wcześniej, niż się pana spodziewałem”*

6. „KRZESŁO FAKIRA”



Stresujące warunki :

- negocjator z lekceważeniem trzyma w rękach przygotowane przez ciebie dokumenty bądź rzuca je na stół, mówiąc: „co to jest?”
- sprawia wrażenie niezainteresowanego tematem, kiedy coś do niego mówisz
- czasami może pojawiać się atak personalny, np. w postaci stwierdzenia: *„Przynosi mi pan tutaj jakieś śmieci - tu wskazuje na twoje dokumenty” – opowiada mi pan banialuki i marnuje mój cenny czas*

6. „KRZESŁO FAKIRA”

Stresujące warunki :



- czasami atak personalny może być niewerbalny,
- *np. klient wzdryga się, sapie, podczas gdy ty coś mówisz bądź kiedy ogląda przyniesione przez ciebie dokumenty*

6. „KRZESŁO FAKIRA”



CEL TAKICH ZACHOWAŃ:

- zdenerwowanie ciebie, które spowoduje zabicie cię z tropu, onieśmielenie, speszenie, utratę kontroli nad tym, co chcesz osiągnąć

6. „KRZESŁO FAKIRA”



FORMY OBRONY:

- zachować spokój,
- nie dać się wyprowadzić z równowagi
- ocenić czy sytuacja nie jest dla ciebie zbyt upokarzająca

6. „KRZESŁO FAKIRA”



FORMY OBRONY:

- jeśli jest, powiedz o tym przedstawicielowi klienta, wymieniając wszystkie zachowania i warunki, które uniemożliwiają dalsze prowadzenie negocjacji
- poinformuj go, że skoro on nie ma dla ciebie czasu, to pójdziesz porozmawiać z jego szefem

6. „KRZESŁO FAKIRA”



FORMY OBRONY:

- jest to skrajny przypadek
- czasem wystarczy powiedzieć że nie odpowiada ci ustawienie krzesła czy warunki, w jakich się spotykacie i przenieść krzesło w inne miejsce , zaproponować kontynuowanie spotkania w biurze twojej firmy czy przy cichym stoliku w restauracji obok

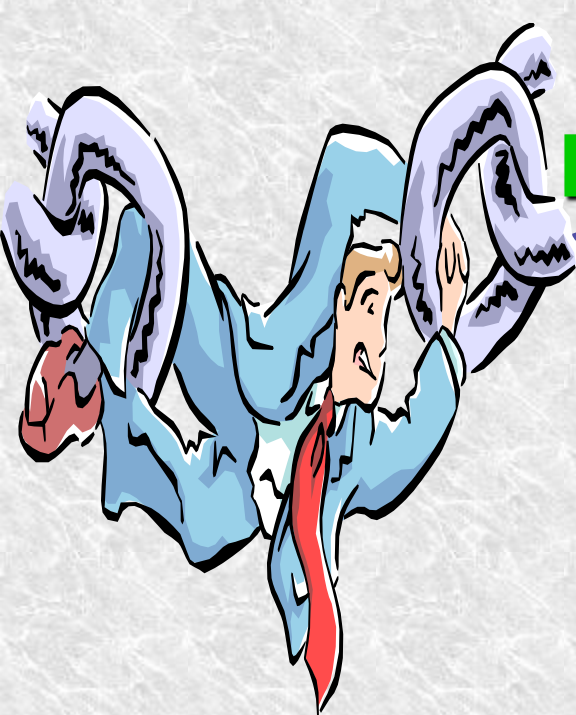
6. „KRZESŁO FAKIRA”



FORMY OBRONY:

- jeśli uznasz, że warunki nie są aż tak złe, żeby nie dało się prowadzić negocjacji, to nie bierz do siebie całej sytuacji stworzonej przez klienta,
- nie okazuj zaniepokojenia, ustal jeszcze raz zasady prowadzenia negocjacji i w sposób obiektywny negocjuj warunki handlowe

7. „MAM Z TOBĄ KŁOPOT”



**TWÓJ
KLIENT**

Informuje cię, że twoja firma przysparza mu bardzo dużo problemów i przedstawia całą ich listę

Dodaje, że żadna firma, z którą współpracuje, nie powoduje tylu kłopotów, co twoja

7. „MAM Z TOBĄ KŁOPOT”



FORMY OBRONY:

- wysłuchać klienta, okazując mu zrozumienie
- wziąć listę skarg po spotkaniu i sprawdzić na ile są one prawdziwe, a na ile fikcyjne
- nie wdawać się w dyskusję z klientem na temat skarg

7. „MAM Z TOBĄ KŁOPOT”



FORMY OBRONY:

- zmienić temat rozmowy na neutralny – łagodny, przyjemny dla obu stron
- rozładować napięcie np. poprzez zrobienie krótkiej przerwy na papierosa, odebranie ważnego telefonu
- jeśli zmiana tematu nie jest możliwa i klient wraca do zgłoszonych problemów, to należy przełożyć spotkanie

7. „MAM Z TOBĄ KŁOPOT”



FORMY OBRONY:

- przed następnym spotkaniem powinieneś poinformować klienta o rozwiązaniu jego problemów, a jeśli to jest niemożliwe, wskazać osobę, która zajmować się będzie w twojej firmie tymi problemami
- nie należy dopuszczać do sytuacji, w której klient podczas negocjacji będzie wiązał cię ze zgłoszonymi problemami, ponieważ jeśli tego nie zrobisz może pojawić się syndrom dziennikarza przekazującego prognozę pogody w telewizji

7. „MAM Z TOBĄ KŁOPOT”



FORMY OBRONY:

- jeśli jest deszczowy rok, to wielu ludzi obwinia go o to, że pogoda jest taka zła
- twój partner w negocjacjach będzie miał na ciebie haka i w trudnych chwilach może powiedzieć: *„Pan proponuje taką cenę – przecież ja muszę założyć, że będzie tak, jak z usługą X, która nie działa prawidłowo i od tygodnia nie może pan nic z tym zrobić”*

8. „KONKURENT JEST LEPSZY”



Informuje cię o tym, że konkurencja
złożyła na jego ręce lepszą ofertę,
której warunków niestety nie może
ci przedstawić

Kiedy przychodzisz z ofertą, to ją
odrzuca, mówiąc, żebyś przedstawił
lepszą

8. „KONKURENT JEST LEPSZY”



FORMY OBRONY:

- poprosić klienta o więcej szczegółów, o jego propozycje
- sprawdzić warunki, jakie mogła zaproponować konkurencja
- uważać na łatwo pozyskane informacje, wykazać wobec nich krytycyzm

8. „KONKURENT JEST LEPSZY”



FORMY OBRONY:

- zobaczyć na jakich warunkach zostały zamknięte przez twoich kolegów z pracy transakcje u klientów o podobnym potencjale na twoje produkty i podobnym rozmiarze firmy

UWAGI



FORMY OBRONY W PRZYPADKU STOSOWANIA PRZEZ KLIENTA WOJNY PSYCHOLOGICZNEJ :

- TRZEBA UŚWIADOMIĆ KLIENTOWI,
ŻE ROZUMIESZ JEGO TAKTYKĘ
- ZACHOWAĆ ZIMNĄ KREW,
- SKONCENTROWAĆ SIĘ NA MERITUM

UWAGI

FORMY OBRONY W PRZYPADKU STOSOWANIA PRZEZ KLIENTA WOJNY PSYCHOLOGICZNEJ :

- POMINAĆ TEMATY POBOCZNE POPRZEZ ICH WYGASZANIE BĄDŹ ODDZIELANIE OD KWESTII NEGOCJOWANYCH
- W PRZYPADKU STOSOWANIA PRZEZ KLIENTA TAKTYK AGRESYWNYCH NIE WOLNO ODPOWIADAĆ AGRESJĄ NA AGRESJĘ



9. „ŚWIADOME OSZUSTWO”

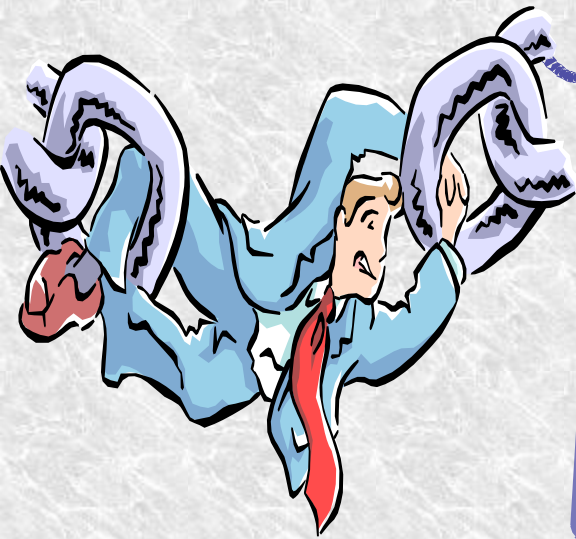


Wprowadza cię w błąd, podając fałszywe dane, bądź udając, że cię nie zrozumiał, kiedy uzyskał ustępstwo z twojej strony

Podczas następnego spotkania lub przy podsumowaniu ustaleń klient mówi, że zrozumiał, iż otrzymał od ciebie więcej, niż ty mu obiecałeś

10. „BIEDNY MIŚ”

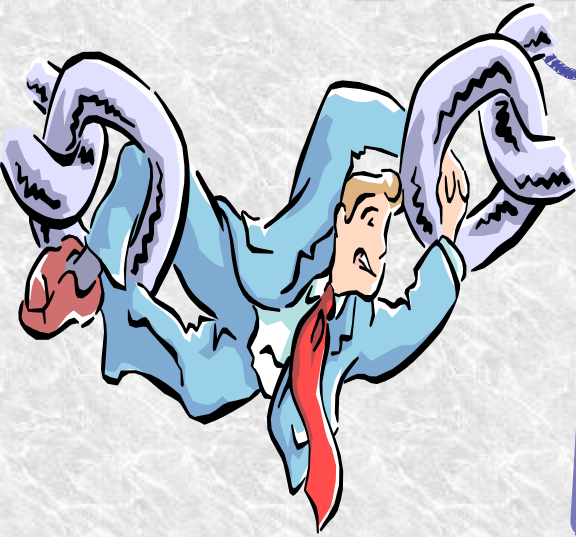
NEGOCJATOR PO STRONIE KLIENTA



Informuje cię, że bardzo podoba mu się twój produkt i chętnie by go kupił, ale go na niego nie stać – budżet na ten rok ma już wyczerpany

11. „WSZYSTKO ZA DARMO”

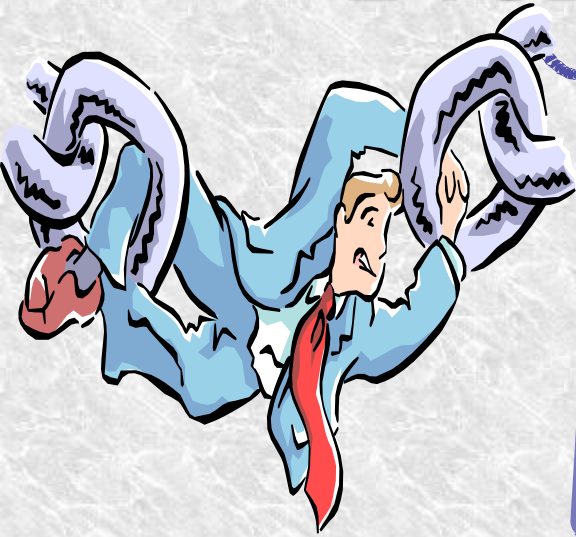
KLIENT W ROZMOWIE Z TOBĄ



Przedstawiając swoje warunki, składa wstępną propozycję, która drastycznie odbiega od realiów rynkowych, chcąc w ten sposób oneśmielić cie na tyle, żebyś już na początku złożył ofertę z minimalnymi cenami za swoje produkty

12. „NIE KŁÓĆMY SIĘ O GROSZE”

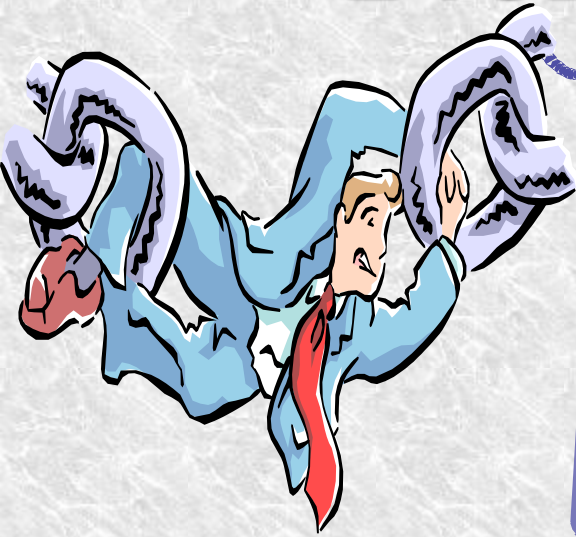
KLIENT W ROZMOWIE Z TOBĄ



Może próbować pomniejszyć wartość negocjowanych kwestii w końcowej fazie negocjacji, gdy zaczynamy zbliżać się do akceptowalnych progów negocjacyjnych obu stron

13. „ZRÓBMY TO JUTRO”

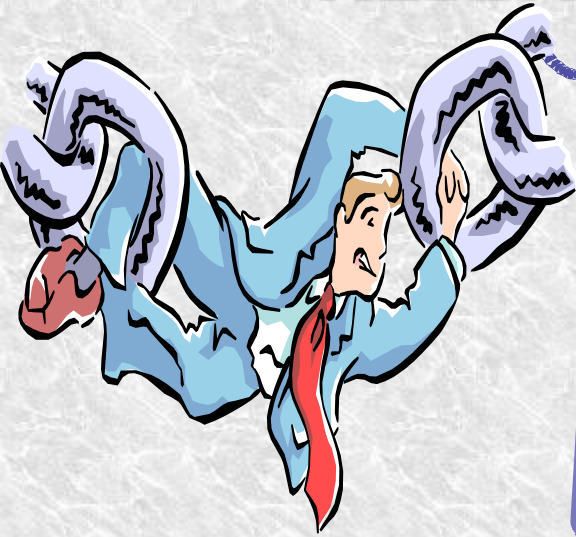
KLIENT W ROZMOWIE Z TOBĄ



Wielokrotnie przekłada moment ostatecznego podjęcia decyzji, wydłużając proces negocjacyjny aż do chwili, w której uzna, że jest to dla niego korzystny moment do zawarcia kompromisu

14. „JESZCZE JEDEN WARUNEK”

PARTNER PO STRONIE KLIENTA



W końcowej fazie negocjacji, kiedy już praktycznie zostało ustalone i czujesz, że zbliża się zawarcie kontraktu zaskakuje cię, dokładając jeszcze jeden warunek

15. „CO BY BYŁO GDYBY”

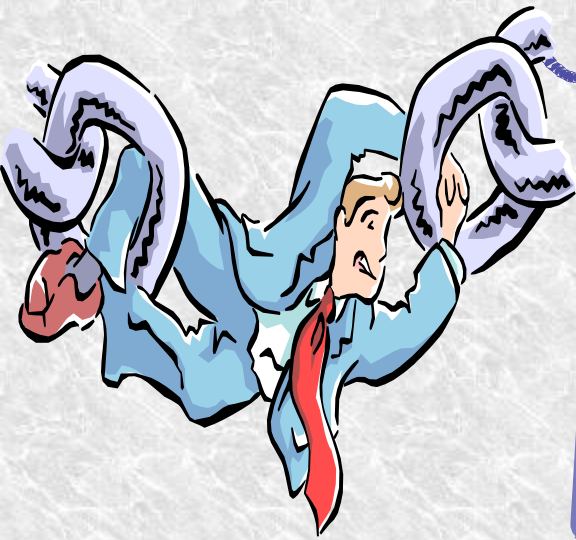
KLIENT W ROZMOWIE Z TOBĄ



Zadaje ci pytania o warunki hipotetycznych zamówień, kiedy zdobędzie takie informacje chce, żeby te warunki handlowe były dotrzymane bez względu na wielkość zamówienia, które złoży

16. „ZIARNKO DO ZIARNKA”

KLIENT



Podczas negocjacji po zamknięciu poszczególnych kwestii dokłada pojedyncze drobne żądania. Pojedynczo wyglądają one na niewielkie ustępstwa, ale ich ilość powoduje, że w sumie w sposób dla ciebie niezauważalny, dokonujesz „za darmo” dużego ustępstwa