

Pregătește-te pentru a planifica negocieria - II



DE SABIN GÎLCEAVĂ

Întrebam în articolul anterior cine credeți că petrece mai mult timp cu Pregătirea și Planificarea Negocierii: negociatorul abil sau cel mai puțin abil? În urma a peste 30 de ani de studii în vânzări și negociere, cel mai mare consultant global din domeniu, Huthwaite International, aduce un răspuns surprinzător: atât negociatorii abili, cât și cei cu mai puțină experiență, petrec cam același timp cu partea de Pregătire și Planificare a Negocierii.

Diferența nu este dată însă de cât timp folosesc pentru Pregătire și Planificare pentru o negociere, ci de modalitatea în care negociatorii folosesc acest timp.

Cei fără experiență petrec mult timp pentru partea de colectare a informațiilor (Pregătire). Cei abili colectează informații, dar se concentrează mult mai mult timp pe modalitatea în care pot folosi informațiile dobândite (Planificare), astfel încât să obțină ce-și doresc.

PLANIFICAREA NEGOCIERII

Altfel spus, negociatorii abili se concentrează pe identificarea modalității în care pot folosi informațiile acumulate, pentru a convinge cealaltă parte să-și modifice poziția. Unul dintre exercițiile-cheie pe care îți recomand să le faci înainte de a intra în negociere este să identifici care sunt atât lucrurile care

vă „despart“, dar mai ales cele care reprezintă un interes comun pentru ambele părți.

Înainte de următoarea negociere, ia o foaie de hârtie, împarte-o în două și răspunde la două întrebări esențiale:

1. Care sunt lucrurile asupra cărora nu sunteți de acord?

2. Care sunt lucrurile pe care și unii și alții vi le doriți?

Mă aștept să completezi cel mai ușor și mai repede jumătatea de pagină aferentă lucrurilor asupra cărora nu puteți cădea de acord. E natural să reacționezi așa. E tentant să te concentrezi asupra lucrurilor care vă despart. Nu aceste lucruri te ajută însă să vă apropiați pozițiile.

Într-o negociere, de cele mai multe ori, problema vine nu din faptul că nu știi ce te desparte de cealaltă parte. Vine mai degrabă din faptul că nu știi ce te apropie de cealaltă parte. Între un

„Unul dintre exercițiile-cheie pe care îți recomand să le faci înainte de a intra în negociere este să identifici care sunt atât lucrurile care vă «despart», cât și pe cele care reprezintă un interes comun pentru ambele părți.“

om de vânzări și discuțiile pot al preț; chiar se po vrea un preț cât de listă. Buyer-ul vrea u Cele două dorir Probabil că doa în care poate fi nu va duce la o



Puncte-cheie negocierii

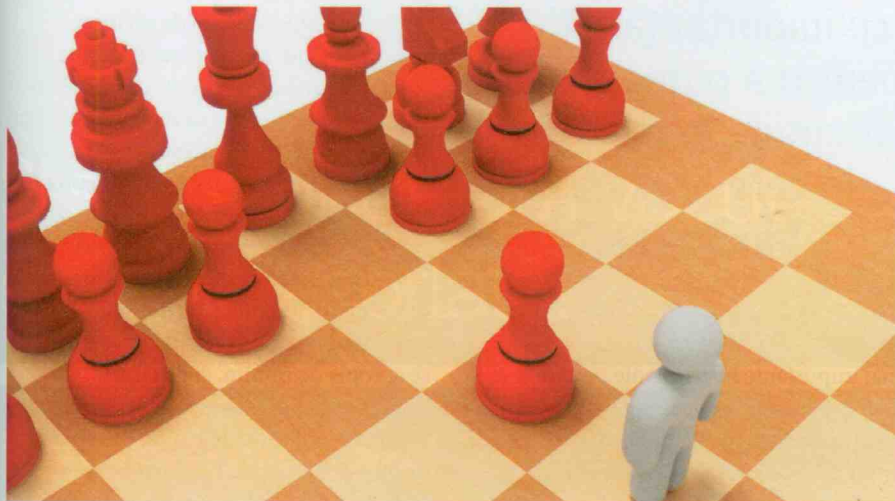
1. Identifică și
2. Identifică ar comun pentru
3. Gândește o termen lung cu
4. Identifică sch ești dispus să le
5. Identifică pâ le ai la dispozi aceste schimbu
6. Identifică ari fluidizează/blo negocierea;
7. Stabilește o s pentru concesii pe care le vei fa
8. Identifică sen putere pe care transmite;
9. Identifică pur care va trebui să

om de vânzări și un *buyer*, de exemplu, discuțiile pot aluneca destul de ușor spre preț; chiar se pot bloca acolo. Vânzătorul vrea un preț cât mai apropiat de prețul de listă.

Buyer-ul vrea un discount cât mai mare. Cele două dorințe sunt antagonice. Probabil că doar o planificare a pașilor în care poate fi făcut/cerut discount-ul nu va duce la o soluție foarte creativă.

Ambele părți implicate pot găsi arii comune de interes, cum ar fi: creșterea profitului pe care-l poate obține fiecare, creșterea cotei de piață pentru o anumită gamă de produse, asigurarea unor evenimente de lansare în detrimentul competiției etc.

O identificare a acestor arii de interes comun și o concentrare asupra lor pe parcursul discuției pot genera atât un



Plecând de aici, negociatorii abili știu că la orice negociere trebuie să-și pregătească o variantă de back-up, acea alternativă pe care o ai dacă negocierea respectivă eșuează.

Este acel BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), pe românește CMBAN (Cea Mai Bună Alternativă la Negociere). BATNA nu este cea mai proastă alternativă pe care poți să o ai la o negociere. Nu este minimumul. Este, mai degrabă, Planul B – pe care îl poți pune în aplicare dacă nu ai succes cu negocierea curentă.

Cu cât alternativele pe care le are un negociator sunt mai numeroase, cu atât puterea lui de negociere crește. Siguranța pe care o etalează pe parcursul negocierii este mai mare. Este sigur că are alte alternative de a obține ce-și dorește, în cazul în care nu ajunge la un acord.

Cu cât alternativele sunt mai limitate și mai greu de pus în practică, cu atât presiunea pe care o resimte negociatorul de a încheia afacerea este mai mare. Astfel, puterea lui în negociere scade, fiind „imposibil” să meargă în altă parte.

Acesta este și motivul pentru care, de exemplu, *buyerii* cu experiență continuă să negocieze cu toți furnizorii de pe *short-list* până în momentul în care finalizează discuțiile cu unul singur. Ei vor să se asigure, de fapt, că au alternative în care se pot refugia în cazul în care *deal*-ul cu furnizorul favorit eșuează.

Aceasta este și cauza pentru care unul dintre punctele pe care se concentrează un negociator abil în partea de Planificare este acela de a dezvolta cât mai multe alternative la negociere, dar mai ales de a identifica cele mai favorabile alternative și a le întări pe fiecare în parte.

Sfat pentru următoarea negociere: Dezvoltă alternative pentru negocierea curentă, identifică-le pe cele pe care ai putea merge și întărește-le!

Negociatorul abil identifică și întărește BATNA pentru fiecare negociere în parte. Știe că asta este una dintre cele mai puternice metode de a-și crește

Puncte-cheie în planificarea negocierii

1. Identifică și întărește BATNA;
2. Identifică ariile de interes comun pentru ambele părți;
3. Gândește o relație pe termen lung cu cealaltă parte;
4. Identifică schimburile pe care ești dispus să le faci;
5. Identifică pârgھیile pe care le ai la dispoziție pentru a face aceste schimburi;
6. Identifică ariile care fluidizează/blochează negocierea;
7. Stabilește o serie de pași pentru concesiile/schimburile pe care le vei face;
8. Identifică semnalele de putere pe care vrei să le transmiți;
9. Identifică punctele slabe la care va trebui să răspunzi.

climat mai bun, dar și o soluție mai creativă și mai ușor de implementat ulterior.

Negociatorii abili petrec în medie de 3-4 ori mai mult timp decât restul negociatorilor identificând ariile, interesele care îi pot apropia de cealaltă parte; lucrurile cu care pot fi de acord și pe care pot construi. Nu trebuie să fie mari zone de interes comun, ci mai degrabă arii importante pentru fiecare dintre părți.

Sfat pentru următoarea negociere:

Identifică ariile de interes comun pentru tine și partenerul tău. Pleacă în negociere pornind de la aceste arii pe care poți construi.

Desigur însă că negociatorul abil nu-și „ține toate ouăle în același coș.” Oricât de bine intenționat aș intra într-o negociere, asta nu-mi garantează că voi ieși cu un rezultat acceptabil, iar decât să fac o afacere proastă mai bine n-o fac deloc.

