



Fundusze Europejskie Program Regionalny MAŁOPOLSKA Unia Europejska Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

**Gmina jako przedsiębiorstwo –
techniki sprzedaży oferty inwestycyjnej**

Paweł Kolas

marr  KRAKOWSKI PARK TECHNOLOGICZNY

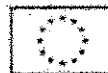
Zakres 1-wszego szkolenia (Kraków, 28.2.2017)

1. Biznes a samorząd – spotkanie profesjonalistów
2. Czym jest projekt inwestycyjny i czym jest zarządzanie projektowe?
3. Narzędzia wspierające zarządzanie projektami
4. Budowa partnerstw na rzecz inwestycji

Zakres 2-go szkolenia (Tarnów, 24.3.2017)

1. Oferta inwestycyjna – przedmiot promocji gospodarczej.
Narzędzia prowadzenia promocji gospodarczej.
2. Formułowanie i projektowanie przekazu promocyjnego

Extra: Wizyta studyjna w firmie



Zakres 3-go szkolenia (Niepołomice, 8.6.2017)

1. Oferta inwestycyjna w kontekście przewag rozwojowych i konkurencyjnych gminy.
2. Prezentowanie potencjału społecznego, edukacyjnego i rozwojowego gminy.
3. Negocjacje z inwestorem, organizacja spotkań i różnice kulturowe

Extra: Wizyta studyjna w firmie + prezentacja organizatora szkolenia

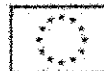
1. Konkurencyjny kontekst oferty inwestycyjnej.
Konkurencyjność oferty inwestycyjnej i konkurencyjność organizacji.

Konkurencyjność...



Wszystko, co zostanie umieszczone w przekazie promocyjnym wobec inwestora ma odpowiadać na następujące pytania:

- -Dlaczego inwestor ma zainwestować właśnie u mnie?
- -Dlaczego ja i moja oferta ma wygrać?



Konkurencyjność...

Każda moja przewaga musi wiązać się
z korzyścią ekonomiczną, którą otrzyma
inwestor...

W tej grze nie ma miejsca na sentymenty !

Konkurencyjność...

- Zespół, który się zajmie obsługą projektów inwestycyjnych
potrzebuje wielu kompetencji, które NIE SĄ TYPOWYMI
KWALIFIKACJAMI URZĘDNICZYMI
- Będzie działał w warunkach INNYCH NIŻ ADMINISTRACYJNE
- Osoby zajmujące się obsługą projektów inwestycyjnych działają
NA POGRANICZU KULTURY BIZNESU I ADMINISTRACJI

Konkurencyjność...

CZAS

Dla biznesu 'czas to pieniądz'...

Dla administracji i urzędu... - 'czas regulują przepisy...'

- to określona procedura

zachowań

- to praca od g. 9.00 do 16.00

Czy to źle? NIE!

...ale w ten sposób biznes nie działa... po prostu....



Konkurencyjność...

RYZYO

Dla biznesu 'podwójne ryzyko – poczwórny zysk'...

Wszystko w biznesie jest ryzykowne: decyzja, realizacja, konkurencja,
wydatek, inwestycja, szansa biznesowa...

Dla administracji i urzędu... - najlepiej gdyby ryzyka nie było...
- publiczne pieniądze nie lubią ryzyk...
- intuicja, to za mało jako argument...

Czy to źle? NIE!

...ale w ten sposób biznes nie działa... po prostu....

Wygrać ten wyścig

Dlatego kluczem do sukcesu w kontekście
obsługi inwestora jest słowo:
KONKURENCYJNOŚĆ (dla inwestora!)

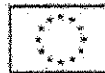
- (1) wygrywa oferta inwestycyjna (treść), która jest
BARDZIEJ KONKURENCYJNA dla inwestora;
- (2) wygra ten, kto **SPRAWNIEJ** (szybciej, lepiej,
adekwatniej...) **obsługuje inwestora** (ma cechy bardziej
konkurencyjnej organizacji). Wygrywa sprawniejsza
organizacja.

Wygrać ten wyścig

Która oferta jest „bardziej konkurencyjna”
dla inwestora?

Ta, którą oceni jako korzystniejsza pod względem:

- ✓ rynku
- ✓ kosztów
- ✓ dostępnych aktywów (zasobów
naturalnych, kadrowych, infrastrukturalnych...



Wygrać ten wyścig

Znając oczekiwania inwestora, należy ocenić własną ofertę z punktu widzenia jego oczekiwań i tego, co może mu ofiarować potencjalna konkurencja...

Muszę z tego punktu widzenia przeanalizować własną propozycję....

Wygrać ten wyścig

Ćwiczenie:

Analiza opisu oferty inwestycyjnej pod kątem:

- rynku
- kosztów
- dostępnych zasobów

Na podstawie formatki oferty inwestycyjnej

Wygrać ten wyścig

Organizacja, która chce WYGRAĆ inwestora, powinna w możliwie pełnym zakresie DOSTOSOWAĆ SIĘ do jego oczekiwań.

Dotyczy to zwłaszcza kategorii CZASU i RYZYK, których zrozumienie warunkuje sukces obsługi projektu inwestycyjnego...

Jak to zrobić?

WYZWANIE - dyskusja

- ✓ -W jaki sposób z urzędu (organizacji administracyjnej) zrobić organizację działającą w trybie biznesowym?
- ✓ -Czy to w ogóle możliwe? Czy to potrzebne?

Wdrożyć zmianę...

Wniosek:

- ✓ Jeśli ktoś uzna, że urząd może stać się bardziej podobny do organizacji biznesowej, musi zastanowić się, w jaki sposób taką ZMIANĘ wdrożyć....

Wdrożyć zmianę...

- Co warunkuje skuteczne przeprowadzenie skutecznej ZMIANY w organizacji?



Wdrożyć zmianę...



Kluczowe obszary
do przemyślenia, niezbędne
do wprowadzenia zmian
w organizacji.

Wdrożyć zmianę...

Katalizatory gotowości do zmiany

- ✓ Silny ośrodek władzy wykonawczej
- ✓ Koncentracja na natychmiastowości
- ✓ Orientacja na klienta
- ✓ Filozofia „wersjowania”
- ✓ Zarządzanie na podstawie miar

Wdrożyć zmianę...

Bariery gotowości implementacji zmian

- ✓ Niewystarczająca wymiana poglądów pomiędzy członkami kierownictwa (wadliwa komunikacja)
- ✓ Mentalność niepodzielnego zadania - „powiedźcie nam co chcecie, zostawcie nas w spokoju, a za dwa lata damy wam gotowe rozwiązanie”
- ✓ Naśladownictwo (w dobrym i złym sensie...)
- ✓ Izolowane przedsięwzięcia (obszaru zmian) w organizacji





Przywództwo

- **Elementy przywództwa**
 - ✓ Nakreślenie wizji i mobilizacja zespołu w celu realizacji wizji
 - ✓ Zapewnienie zasobów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu
- **Działania przywódców niezbędne do wprowadzenia zmiany:**
 - Promocja zmian w organizacji
 - Inspiracja członków organizacji
 - Zachęcanie członków organizacji do podejmowania ryzyka



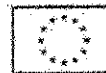
Zarządzanie

- Organizacje inwestują czas, pieniądze i inne zasoby w infrastrukturę. Przekonanie, że rezultat zmian PRZYCZYNI się do osiągnięcia CELÓW STRATEGICZNYCH organizacji.
- Decyzja o uznaniu priorytetu wybranej aktywności mają związek z:
 - uznaniem wybranej dziedziny za STRATEGICZNIE WAŻNĄ.
 - angażowaniem niezbędnej części budżetu na wybraną dziedzinę,
 - traktowaniem wybranej dziedziny, jako tej, z której spodziewany jest „zwrot z inwestycji”, a sukces oznacza zwrot największy
 - każde działanie musi łączyć się ze strategią całej organizacji



Kompetencje

- **Kompetencje strategiczne** oznaczają zdolność organizacji do planowania, wdrażania i realizacji strategii
- **Kompetencje operacyjne i zarządcze** oznaczają zdolność do mierzenia sukcesu realizacji przedsięwzięć i wspomagania zmian w kulturze organizacji
- **Kompetencje techniczne** oznaczają zdolność do rozumienia kwestii technicznych, oraz sposobów zastosowania narzędzi technicznych do rozwiązywania problemów





Technologia

- **Umiejętności**
 - Dotyczą dostępu do dziedzin i narzędzi IT
 - Departament IT jest w tym zakresie partnerem cieszącym się uznaniem w organizacji
- **Aplikacje**
 - Dostosowują się do nagłych zmian, są skalowalne i konfigurowalne zgodnie z potrzebami użytkowników końcowych
- **Infrastruktura**
 - Standardowa infrastruktura IT
 - Ciągła modernizacja systemów zaplecza w celu spełnienia przyszłych wymagań

Cechy biznesów sukcesu...

- **Ukierunkowanie na klienta**
- **Działania kluczowe vs. działania kontekstowe**
- **Nieustanna standaryzacja**

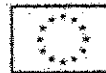
Cechy biznesów sukcesu...

- **Ukierunkowanie na klienta**

Kultura organizacji ukierunkowania na podążanie za zmiennymi potrzebami klientów
- **Działania kluczowe vs. działania kontekstowe**

Koncentracja działalności na tych funkcjach i zadaniach, w zakresie których organizacja ma największe kompetencje
- **Nieustanna standaryzacja**

Stosuje wysokie standardy obsługi (w całej organizacji), procedury, systemy informatyczne, zestawy danych...



Client / Customer centrality



Kluczowa cecha 1: Ukierunkowanie na klienta

- Ukierunkowanie na klienta oznacza, że **organizacja natychmiast reaguje na zmiany w potrzebach i wymaganiach swoich klientów**
- Organizacje, które **szybko reagują na potrzeby swoich klientów zazwyczaj sprzedają więcej produktów i usług z wyższą marżą zysku**
- Organizacje, które **wolno reagują na potrzeby swoich klientów zazwyczaj zostają w tyle za swoimi konkurentami**, tracąc udział w rynku i zyski

Cor vs. Context



Kluczowa cecha 2: Działania kluczowe vs. działania kontekstowe

- Organizacja koncentruje się na działaniach, które **wnoszą największą wartość dodaną** (działania kluczowe), a jednocześnie zleca partnerom realizację pozostałych funkcji i zadań „na zewnątrz” (działania kontekstowe)
- Funkcjonuje w oparciu o **zaufanie** do partnerów w realizacji pozostałych funkcji (działania kontekstowe)
- **Może osiągnąć korzyści z ekonomii skali i innowacji**, których nie byłaby w stanie osiągnąć, gdyby próbowała realizować wszystkie funkcje samodzielnie

Standardisation

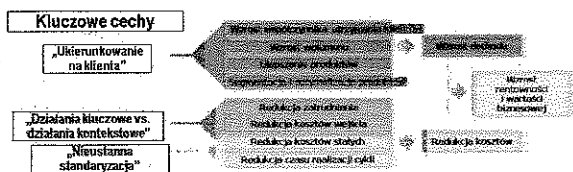


Kluczowa cecha 3: Nieustanna standaryzacja

- Wprowadza **standardowe procesy biznesowe wewnątrz organizacji oraz w kontaktach z partnerami**
- **Kwestią krytyczną dla strategii jest posiadanie standardowych zestawów danych wewnątrz i na zewnątrz organizacji**



Cor vs. Context



Firmy wykorzystujące strategie sukcesu **przewyższają swoją konkurencję** w odniesieniu wielu różnych wskaźników ekonomicznych

Wyższy **wzrost przychodów**, niższe **koszty operacyjne** i lepsze **zarządzanie majątkiem** są trzema kluczowymi korzyściami uzyskiwanymi z zastosowania strategii

Cor vs. Context

Wydzielanie funkcji (ang. outsourcing)
i wydzielanie zadań (ang. out-tasking)

M2 S1 16-24

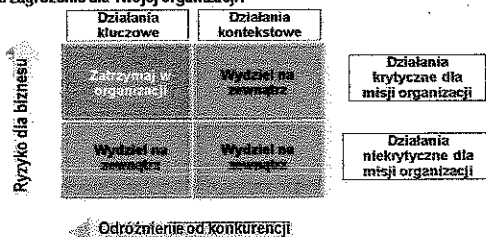
Cor vs. Context

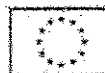
Odróżnienie od konkurencji

- Czy rozważany obszar działalności ma bezpośredni wpływ na uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez Twoją organizację?

Ryzyko dla biznesu

- Czy niewłaściwe prowadzenie działań w rozważanym obszarze może stanowić bezpośrednie zagrożenie dla Twojej organizacji?





Wydzielanie funkcji i wydzielanie zadań

- ✓ Tradycyjnie organizacje utrzymywały pełną kontrolę nad łańcuchem wartości
- ✓ Stopniowo zaczęto przekazywać zewnętrznym partnerom realizację wybranych funkcji biznesowych, takich jak *produkcja* lub *dystrybucja*
- ✓ W przeszłości, organizacje „outsourcing-owały” (ang. out-sourcing) funkcje biznesowe pozwalając zewnętrznym partnerom na zarządzanie i nadzorowanie całego procesu ich realizacji
- ✓ Obecnie, jeżeli organizacja wydziela element funkcji do zewnętrznego partnera, odgrywa bardziej aktywną rolę w definiowaniu i nadzorze wykonania czynności. Stosują systemy komunikacji i współdzielenia danych. Taki proces został nazwany *wydziałaniem zadań* (ang. out-tasking)

Wydzielanie funkcji
(ang. outsourcing)

Jednostka wydzielająca funkcję powierza kontrolę nad całym procesem biznesowym partnerowi zewnętrznemu

Wydzielanie zadań
(ang. out-tasking)

Jednostka wydzielająca zadanie zachowuje kontrolę nad zakresem i sposobem wykonania zadania przez zewnętrznego partnera

Cor vs. Context

Przykłady

	Działania kluczowe	Działania kontekstowe
Działania krytyczne dla misji	Zatrzymaj w organizacji Strategia Innowacja Rozwój	Wydziel zadanie Produkcja Asysta techniczna Zarządzanie zapasami
Działania niekrytyczne dla misji	Wydziel zadanie Portal realizujący dostawę Sprzedaż Transport	Wydziel funkcję Rachuba płac Ochrona i dozór Sprzątanie

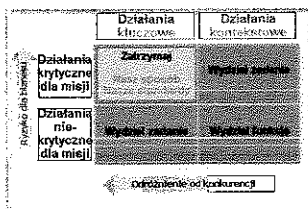
Zatrzymaj

Działania kluczowe i krytyczne dla misji

- ✓ Organizacja musi utrzymać kontrolę nad realizacją funkcji znajdujących się w tej sekcji, takich jak określone zdolności w zakresie nadzoru i innowacji
- ✓ Przekazanie wiedzy z tego zakresu stronie trzeciej mogłoby narazić organizację na ryzyko utraty przewagi konkurencyjnej
- ✓ Procesy należące do tej sekcji muszą być realizowane zgodnie ze standardami obowiązującymi w organizacji

Przykład: Opracowanie koncepcji nowego produktu lub usługi

Przykład: Sektor publiczny np. wydawanie paszportów i dowodów osobistych



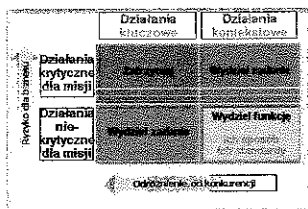


Wydziel funkcję

Przykład: Kuchnia plac
prowadzenie stołówki
wywóz śmieci

Działania kluczowe i niekrytyczne dla misji

- Organizacja powinna zlecić realizację funkcji z tego obszaru zewnętrznym partnerom
- Partnerzy mogą realizować te funkcje stosując swoje własne standardy wykonawcze

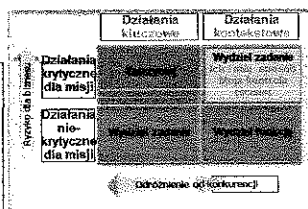


Wydziel zadanie

Przykład: informacja

Działania kontekstowe i krytyczne dla misji

- Organizacja musi określić standardy wykonawcze dla zadań z tego obszaru
- Wykwalifikowani partnerzy będą realizować te zadania wykorzystując swoje kluczowe kompetencje
- Organizacja odgrywa aktywną rolę w określaniu zakresu i sposobu wykonania wydzielonego zadania



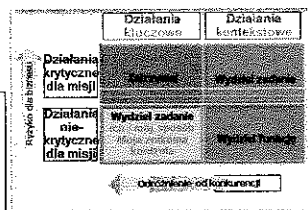
Wydziel zadanie

Przykład: Sektor publiczny
Centrum danych

Przykład: MSP
Strona internetowa

Działania kluczowe i niekrytyczne dla misji

- Organizacja musi być ekspertem w określaniu wymagań biznesowych dla zadań z tego obszaru
- Organizacja może zlecić wykonanie zadań z tego obszaru zewnętrznym partnerom
- Wykonywanie zadań z tego obszaru musi wchodzić w zakres kluczowych kompetencji zewnętrznego partnera



Dyskusja moderowana utrwalona na „mapie myśli”:

~Jakie elementy „strategii sukcesu” mogą zastosować u siebie w gminie, w działalności zespołu obsługi projektów inwestycyjnych?

2. Prezentowanie potencjału społecznego, edukacyjnego i rozwojowego gminy

Co zainteresowało w mojej gminie?

- Odpowiedź na powody prowadzenia inwestycji (zrozumienie intencji inwestora)
- W każdym projekcie jest jakieś 'dlaczego'... Czasem prawdziwe powody poznajemy po długim czasie.
- Dlatego warto sprawdzać intuicje?..., konsultować swoje przypuszczenia. Tego nie można się nauczyć – to wynik predyspozycji i doświadczeń...



Co zainteresowało w mojej gminie?

Ucz się swego partnera!

Zastanów się, jak **GROMADZIĆ WIEDZĘ WE WŁASNEJ ORGANIZACJI**, od tego będzie zależał sukces obsługi projektów inwestycyjnych...
M2 S1 16-24

Co zainteresowało w mojej gminie?

Najwięcej o oczekiwaniach i potrzebach potencjalnego inwestora można się dowiedzieć prowadząc **ANALIZĘ** i interpretację **WSZYSTKICH KONTAKTÓW**, które się udało z inwestorem nawiązać.

Najbardziej strategiczne obszary tych analiz dotyczą:

- ✓ okoliczności **powstania kontaktu**
- ✓ nadchodzącej **korrespondencji**
- ✓ **interpretacji** poszczególnych **parametrów** uważanych za **ważne przez inwestora**

Co zainteresowało w mojej gminie?

Wiesz już, jak ważne w praktyce obsługi oferty jest, gdy...

- ✓ Starajmy się zrozumieć potrzeby inwestora. Jego **celem jest zawsze osiągnięcie zysku.**
- ✓ Eksponujemy w opracowywanej ofercie **nasze przewagi** nad gminami/regionami z którymi konkurujemy o pozyskanie inwestycji
- ✓ Wymieniamy **wyłączne korzyści**, jakie odniesie inwestor zagraniczny jeżeli zainwestuje w naszej Gminie.
- ✓ Znamy **możliwości rynku pracy** i instytucji mogących wspierać kadry zatrudniane przez inwestora



Przedstaw ofertę...

Podstawowe informacje związane z lokalizacją:

- ❖ Stan prawny
- ❖ Przeznaczenie terenu
- ❖ Wyposażenie w infrastrukturę
- ❖ Dostępność komunikacyjna
- ❖ Gotowość terenu pod inwestycję.

Przedstaw ofertę...

1. **Stan prawny** – ilu właścicieli
2. **Przeznaczenie terenu** – czy istnieje aktualny plan zagospodarowania przestrzennego, czy cały teren objęty planem, jakie przeznaczenie terenu przewiduje plan
3. **Wyposażenie w infrastrukturę** – czy działka jest wyposażona w podstawowe media ew. jaka jest odległość przyłączy od granicy działki

Przedstaw ofertę...

4. **Dostępność komunikacyjna** – w jakiej odległości najbliższa droga szybkiego ruchu/autostrada, droga krajowa lub wojewódzka, droga dojazdowa do działki, najbliższa stacja kolejowa z bocznicą towarową
5. **Gotowość terenu pod inwestycję** – regulacje prawne (plan zagospodarowania), prace adaptacyjne jakich wymaga teren przed wejściem inwestora (usunięcie obiektów, niwelacja gruntu itp...).



Konkurencyjność...

Prezentując, co wybrać?

- ✓ SŁOWA czy OBRAZY
- ✓ NARRACJĘ czy DANE
- ✓ MOŻLIWOŚCI czy KONKRETY
- ✓ POTENCJAŁY czy KORZYŚCI
- ✓ MAPY czy OPISY
- ✓ „Tu i teraz” czy „tam i kiedyś”
- ✓ Po polsku, czy w językach obcych
- ✓ Tekst krótki, czy długi...

Co zainteresowało w mojej gminie?

Treść prezentacji należy dostosować do etapu obsługi.

Zasadą jest, że kolejne prezentacje przedstawiają treści „od ogółu do szczegółu”.

Prezentacje na kolejnych spotkaniach są **coraz bardziej szczegółowe** (zawierające szczegóły) i uwzględniać zagadnienia, które wynikają z procesu obsługi zapytania inwestorskiego.

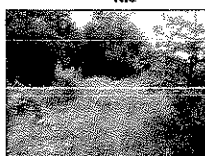
Wizualizacja oferty inwestycyjnej



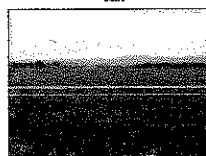
Nie



Tak



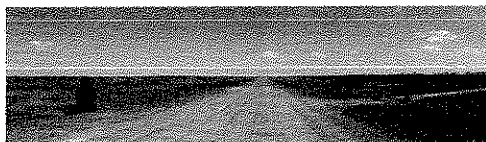
Nie



Tak



Co zainteresowało w mojej gminie?



Tak



Tak

Co zainteresowało w mojej gminie?

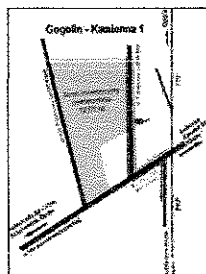


Nie

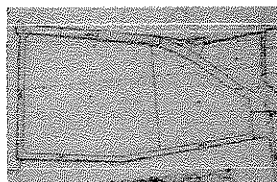


Tak

Co zainteresowało w mojej gminie?



Tak



Nie

Co zainteresowało w mojej gminie?

Podstawowym źródłem informacji o gminie jest aktualnego dokument strategii społeczno-gospodarczego rozwoju (część diagnostyczna)

Strategia w część analiz strategiczny określa kierunki rozwoju gminy i wizje strategiczne rozwoju społeczno-gospodarczego gminy.

Uwaga!

Często okazuje się, że do obsługi projektu inwestycyjnego wymagana jest znajomość dokumentacji strategicznej sąsiednich gmin, powiatów/powiatów i regionu.

Prezentacja oferty

- Zanim powiesz pierwsze słowo **PRZYGOTUJ SIĘ! Ćwicz!**
Dowiedz się kim są słuchacze. Czy tam, gdzie masz wystąpić, nie istnieją jakieś kwestie drażliwe, konflikty polityczne lub wałka o władzę.
- Zawsze zaczynaj od ukazania **DLACZEGO** mówisz właśnie **O TYM**.
- **ZAKOŃCZENIE** powinno być krótkie. Nie trzeba na koniec wszystkiego podsumować. Jeśli byłeś dobry – ludzie wychwycili to za pierwszym razem.

Prezentacja oferty

- Jak posługiwać się pomocami wizualnymi?
 - a) Tło powinno być jasne i czyste.
 - b) Prezentuj swoje pomoce spokojnie.
 - c) Używaj pomocy możliwie najprostszyszy.
 - d) Używaj pomocy możliwie największych.

Rekwizyty powinny być niewidoczne, póki nie przyjdzie na nie czas.

- Jak i kiedy wręczać materiały (wydruki prezentacji, dokumenty...)?

- a) Nie wtedy, kiedy przemawiasz. Nigdy nie przerywaj występu specjalnie w celu rozdania materiałów.
- c) Najlepsza jest metoda „poczęstuj i podaj dalej”...
- d) Rozważ, czy nie rozdać materiałów „na odchodnym”.

- Bardzo ważny jest kontakt wzrokowy – dobry mówca zawsze patrzy na audytorium.

Prezentacja oferty

Kanon profesjonalnej prezentacji (1/3)

Przygotowanie się do prezentacji:

- zbierz fakty potrzebne zarówno inwestorowi, jak i Tobie,
- poznaj skład delegacji, doświadczenia uczestników, obecną sytuację i przyszłe potrzeby,
- miej przy sobie notatki z kluczowymi sformułowaniami i tematami,
- napisz wstęp i naucz się go.

Prezentacja oferty

Kanon profesjonalnej prezentacji (2/3)

Struktura wystąpienia:

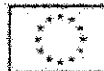
- wstęp - powitaj gości, wyjaśnij cel prezentacji, określ czas i ustal „reguly gry”,
- pozycja – opis stanu obecnego. Opisz pokrótce aktualną sytuację,
- problem - opisz potrzeby odbiorców, które mogą być rozwiązane dzięki Twojej propozycji (nie wolno omawianych problemów pozostawić bez pozytywnej i korzystnej dla stron interpretacji),
- podejście - rozważ możliwe rozwiązania i złóż propozycje rozwiązań,
- zakończenie - podsumuj propozycję, podziękuj za przybycie, poproś o pytania, rozdaj materiały...

Prezentacja oferty

Kanon profesjonalnej prezentacji (3/3)

Technika (1/2):

- dane statystyczne przedstaw w formie tabel lub wykresów, podkreślając te najważniejsze,
- szczegóły umieść w materiałach do rozdania,
- używaj krótkich wyrazów i zdań,
- używaj aktywnych czasowników (nie pasywnych) i konkretnych rzeczowników (nie abstrakcyjnych),
- unikaj fachowego żargonu, a jeśli jest to niezbędne, wyjaśniaj wykorzystywane pojęcia,



Prezentacja oferty

Kanon profesjonalnej prezentacji (3/3)

Technika (2/2):

- podziel wypowiedzi na jednostki logiczne (akapity),
- mów powoli, wyraźnie,
- patrz na słuchaczy,
- wypowiadaj głośno całe zdania, nie ściszej głosu, unikaj monotonii,
- bądź wiarygodny – nie udawaj kogoś, kim nie jesteś.

Prezentacja oferty

Pamiętaj!

- Dobra PREZENTACJA BIZNESOWA trwa krótko: 10-12 minut,
- Treści prezentacji wynikają z dotychczasowych kontaktów z inwestorem, dlatego jest DEDYKOWANA dla bardzo konkretnego audytorium na konkretnym etapie kontaktów,
- ARGUMENTY przytaczane w prezentacji są zawsze KONKRETNE
- W prezentacji biznesowej **nie ma POTENCJAŁÓW i MOŻLIWOŚCI** – są KONKRETY i wyliczalne KORZYŚCI
- MÓWCA prezentacji biznesowej traktuje wystąpienie jako WSTĘP do negocjacji lub dalszych ROZMÓW BIZNESOWYCH

Dyskusja moderowana utrwalona na „mapie myśli”:

- Jakie elementy potencjału społeczno-gospodarczego gminy **mogą przekonać inwestora?**
- Wskaż przykładowe **elementy ważne dla inwestora** z analiz potencjału: społecznego, gospodarczego i przestrzennego gminy...

3. Negocjacje z inwestorem, organizacja spotkań i różnice kulturowe

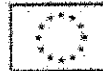
Negocjacje – czym są?

Negocjacje to proces komunikowania się, w którym przynajmniej dwie strony, mające **różne opinie**, potrzeby i motywacje, **starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich sprawie**

Nim je rozpocznieś pamiętaj!

Najważniejsze zasady, które należy stosować w negocjacjach, to:

- oddzielaj ludzi od problemu;
- koncentruj się na **interesach stron**, a nie na stanowiskach;
- ustal jasne cele** przed przystąpieniem do negocjacji;
- wspólnie **wypracuj rozwiązania** satysfakcjonujące obie strony.



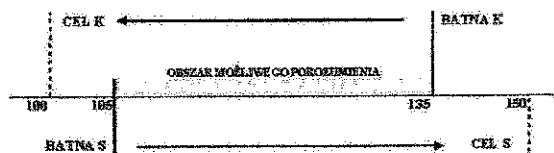
Negocjacje – czym są?

BATNA to skrót od *Best Alternative To a Negotiated Agreement*, co można tłumaczyć jako „NAJLEPSZĄ ALTERNATYWĘ DLA NEGOCJOWANEGO POROZUMIENIA”.

BATNA określa naszą alternatywę w przypadku, gdyby negocjacje zakończyły się niepowodzeniem. To odpowiedź na pytanie, co możemy zrobić, **GDY SIĘ NIE DOGADAMY** z drugą stroną.

BATNA wyznacza SIŁĘ STRON W negocjacjach. Im masz mocniejszą BATNA, tym mocniejsza jest twoja pozycja w negocjacjach.

Negocjacje – czym są?

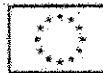


Negocjacje – czym są?

Każde posunięcie w negocjacjach należy oceniać w stosunku do naszej BATNA.

- ✓ -jeśli oferta drugiej strony jest lepsza od naszej BATNA, należy rozważyć jej akceptację.
- ✓ -jeśli oferta jest gorsza, należy domagać się jej modyfikacji.

Gdy druga strona nie zgadza się na modyfikację, należy odstąpić od negocjacji. **Nieznanomość własnej BATNA jest źródłem słabości**, gdyż nie wiemy, w którym momencie powinniśmy zakończyć/przerwać negocjacje.



Negocjacje – czym są?

Aby opracować BATNA, należy:

1. wyliczyć wszystkie opcje możliwe w przypadku, kiedy nie osiągniemy porozumienia;
2. opracować alternatywy na podstawie wcześniejszej analizy;
3. ocenić te alternatywy – ta lepsza alternatywa to będzie nasza BATNA.

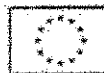
Negocjacje – czym są?

Nieprzygotowanie BATNA najczęściej prowadzi do dwóch klasycznych błędów:

- akceptacji rozwiązania, które nie jest pozytywne, ponieważ poczyniliśmy zbyt duże ustępstwa;
- odrzucenia umowy, która, choć nie idealna, jest alternatywą lepszą niż całkowite zerwanie negocjacji.

Organizacja negocjacji

PRZYGOTOWANIE	> ustalenie warunków formalnych negocjacji > czasu: kiedy, jak długo > uczestników (lista) > miejsca (wymogi wobec miejsca) > porządku spotkania (zaakceptowany przez strony)	> formularze negocjacyjne > BATNA > rozmowa telefoniczna > kontakt bezpośredni > korespondencja mailowa
---------------	--	--



Organizacja negocjacji

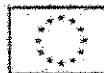
II OTWARCIE – START	> wywołanie „dobrego pierwszego wrażenia” > „sprzedanie” samego siebie rozmówcy > zdobycie sympatii > wzbudzenie zaufania > zainteresowanie	Odzwierciedlanie: > dystans fizyczny > kontakt wzrokowy > mimika > pantomimika > postawa ciała > barwa głosu > szybkość mówienia > sposób mówienia
---------------------------	--	--

Organizacja negocjacji

III NEGOCJACJE WŁAŚCIWE	> potwierdzenie tematu > ustalenie zasad, kryteriów > prezentacja argumentów negocjujących stron > określenie oczekiwań i intencji > rozważenie możliwych rozwiązań	> aktywne słuchanie > parafraza > pytania otwarte > prowadzenie > informowanie > wyrażanie zrozumienia > stosowanie języka opinii
-------------------------------	--	--

Organizacja negocjacji

IV ZAMKNIĘCIE – META (UZGADNIANIE WARUNKÓW)	> rozpoznawanie sygnałów zamknięcia > podjęcie decyzji > udokumentowanie decyzji > kontrakt > plan akcji (następny krok) > merytoryczne uzgodnienie warunków kontraktu > rozpoznawanie zastrzeżeń > zadowolenie	> aktywne słuchanie > pytania zamknięte > parafraza > oferowanie indywidualnych warunków > wyrażanie zrozumienia > informowanie > radzenie sobie z manipulacjami > presja
---	--	--



Organizacja negocjacji

V.	Odpowiedz na następujące pytania:	> autoanaliza > formularze post-negocjacyjne > dyskusja grupowa
UZYSKANIE INFORMACJI ZWROTNEJ	✓ jaka była atmosfera spotkania? ✓ jakie cele były zaplanowane, a jakie osiągnięte? ✓ jak był utrzymywany kontakt między stronami?	

Organizacja negocjacji

Negocjacje pozycyjne:

-gdy **STRONY SKUPIAJĄ** się na swoich stanowiskach, **WYMUSZAJĄ** wzajemne **USTĘPSTWA**, składają sobie **oferty** tak długo, aż dojdą do porozumienia.

Negocjacje problemowe:

-polegają na **IDENTYFIKACJI** wzajemnych **INTERESÓW** i szukaniu takich rozwiązań, które będą **SATYSFAKCJONUJĄCE DLA OBU STRON**

Organizacja negocjacji

Negocjacje pozycyjne to **GRA Z PRZECIWNIKIEM**.

Aby w nią grać, należy znać jej podstawowe reguły.

Stawką jest pewne dobro, o które walczą strony, **jedna strona zyska tyle, ile straci druga**. Przeważnie stronom bardzo zależy na wygranej, a przynajmniej na uzyskaniu możliwie **najkorzystniejszego dla siebie kompromisu**.

Organizacja negocjacji

ZALETY negocjacji pozycyjnych:

- prostota – jednoznaczna definicja sytuacji negocjacyjnej, osiągany wynik jest nieskomplikowany i jednoznaczny, a tym samym zawarte porozumienie łatwe do realizacji;
- stosunkowo **krótki czas negocjacji**, strategia jest zrozumiała i naturalna;
- nie wymaga zaufania** między stronami;
- zwycięstwo daje **poczucie sukcesu** i pozwala na **sprawdzeniu się w „boju”**.

Organizacja negocjacji

WADY negocjacji pozycyjnych:

- trudności w znalezieniu wspólnego rozwiązania**, gdy silne przywiązanie do stanowisk uniemożliwia poszukiwanie innych (ochronienie informacji, niekonwencjonalnych rozwiązań);
- ryzyko pogorszenia relacji** między stronami – brak zaufania, podejrzliwość – możliwość eskalacji konfliktu, traktowanie drugiej strony jako wroga (złe doświadczenia z przeszłości),
- groźba „**utrąty twarzy**” – konieczność wycofania się z długo broniącej pozycji, przyznania się do porażki, przyłapanie na stosowaniu „brudnych chwytów”.

Organizacja negocjacji

Podstawowe ZAŁOŻENIA negocjacji problemowych:

- dobro do podziału i wymiany jest zasadniczo nieograniczone;
- tworzenie możliwości osiągania rozwiązań lepszych niż *mechaniczny kompromis* pomiędzy wstępnymi propozycjami stron;
- rezygnacja z walki z drugą stroną (koncentracja na własnych potrzebach);
- korzyści jednej ze stron NIE MUSZĄ być okupione stratami drugiej strony.**

Organizacja negocjacji

Negocjacje problemowe można stosować, gdy:

- są możliwe rozwiązania (porozumienia) LEPSZE od kompromisu;
- przedziały akceptowalnych dla stron wyników nie zachodzą na siebie, przy czym nie oznacza to przekroczenia 'dolnej linii' BATNA;
- chcemy osiągnąć rozwiązania twórcze i nowatorskie;
- zależy nam na budowaniu i umacnianiu RELACJI między negocjującymi stronami;
- chcemy redukować RYZYKO PRZYSZŁYCH KONFLIKTÓW

Organizacja negocjacji

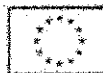
Negocjacje problemowe można stosować, gdy (2/2):

- CHCEMY wzajemnego poznania się stron, a także dokładniejszym ROZUMNIĄ własnej sytuacji;
- dążymy do wykształcenia i utwardzenia kooperacyjnego nastawienia i zachowania, Z MYŚLĄ O PRZYSZŁYCH KONTRAKTACH;
- chcemy ZMNIJSZYĆ prawdopodobieństwo sztywnego upierania się stron przy swoim stanowisku.

Organizacja negocjacji

WADY strategii problemowej:

- wymaga pewnego stopnia ZAUFANIA;
- proces negocjacji jest CZASOCHŁONNY;
- może wydawać się dziwne i dalekie od schematu typowych negocjacji;
- WYMAGA większych umiejętności efektywnego POROZUMIENIA SIĘ;
- nie daje możliwości „wygrania z nimi”, co może prowadzić do braku satysfakcji u osób nastawionych rywalizacyjnie.



Chwyty nie zawsze uczciwe...

Strategie negocjacyjne – zaplanowany program działań podczas negocjacji, mający na celu prowadzenie rozmów **pomyślnie dla jednej ze stron.**

Strategie i taktyki negocjacyjne opisują podręczniki. **Ich nieznanomość szkodzi.** Mając świadomość, w jaką taktykę „jesteśmy wkręcani” możemy zaplanować skuteczne lekarstwa na nadużycia. Dlatego, warto zawsze pamiętać, że takie „triki” znają obie strony negocjacji...

Chwyty nie zawsze uczciwe...

1. Taktyka BRAKU PEŁNOMOCNICTWA

- brak pełnego pełnomocnictwa **może być zaletą!**
- posiadanie prawdziwego lub 'pozornego' przełożonego może być strategią negocjacyjną
- przyznanie się do zależności** to wyznanie słabości, ale też próba wciągnięcia oponenta do gry zaspokajającej oczekiwania nieznanego zwierzchnika rozmówcy
- strategia stosowana także w kontekście **odłożenia decyzji 'na później'**, zwlekania
- gra jest formą **wywarcia presji psychicznej**, jeśli istnieje limitowany czas na negocjacje (*'muszę o to zapytać żonę...'*)

Chwyty nie zawsze uczciwe...

2. Taktyka „WILK W OWCZEJ SKÓRZE”

- to metoda 'porucznika Colombo'...
- negocjator zachowuje się jak ktoś **bezzadny, zagubiony**,
- taktyka jest działaniem rozbrajającym i redukuje lub eliminuje naturalny instynkt twardości i bezwzględności drugiej strony
- pod pozorem niekompetencji **łamie reguły negocjacji, by uzyskać kolejne ustępstwa**
- aby przezwyciężyć tę taktykę, należy skoncentrować się na własnych celach
- takie próby 'udawania bezradności' i 'skubania' (lub innych podobnych technik) **należy bezwzględnie odrzucić**



Chwyty nie zawsze uczciwe...

3. Taktyka „PUSTY PORTFEL”

- taktyka „pustego portfela” jest sposobem uzyskania ustępstwa cenowego
- skupia się na podkreśleniu chęci dokonania zakupu, która jednak nie może być zrealizowana przy obecnych cenach
- zwykle „ubóstwo” jest dokumentowane budżetem, instrukcjami od przełożonych, trudną sytuacją firmy itp.
- manipulacja polega na tym, że ‘pusty portfel’ nie jest już problemem jego posiadacza, a staje się ‘problemem’ drugiej strony...

Chwyty nie zawsze uczciwe...

4. Taktyka „POZORNE USTĘPSTWA”

- Taktyka polega na wzajemnej i stopniowej wymianie ustępstw, z której korzysta bardziej jedna ze stron.
- strona oferuje ustępstwo, które nie ma dla nas wymiernej wartości, albo ma wartość znikomą, jednakże zgodnie z zasadą „coś za coś”, posuwa negocjacje do przodu.
- po udzieleniu „ustępstwa”, oczekujemy wzajemności...
- Jeśli oponent stosuje taktykę pozornych ustępstw, należy wyjaśnić, dlaczego te ustępstwa nie są wystarczające.

Chwyty nie zawsze uczciwe...

5. Taktyka „Odłóżmy to na później...”

- Impas zatrzymuje negocjacje... tego nie chce żadna ze stron.
- przeciwnik upiera się przy pewnym punkcie i negocjacje osiągnęły fazę impasu, należałoby zastosować technikę odłożenia elementu spornego na później i skupienia uwagi na innych, mniej ważnych punktach
- w interesie obu stron leży unikanie impasu. Odłożenie trudnego problemu na później może być więc właściwą techniką.
- Porozumienie należy zawsze odnosić do naszych celów i BATNA. Jeśli jest ono gorsze niż BATNA, to należy je odrzucić, pomimo uzyskania postępu w szeregu innych sprawach.

Chwyty nie zawsze uczciwe...

Lista możliwych do zastosowania taktyk jest b. długa... Oto niektóre przykłady „mówiących” nazw strategii negocjacyjnych...

- „Próbny balon...”
- „Zdechła ryba albo koza”
- „Nagroda w raj”
- „Udawany szok”
- „Optyk z Brooklinu”
- „Doby i zły policjant”
- „Spotkajmy się w połowie drogi...”
- „Sprzedaj tanio, zrób dobre wrażenie...”
- „Śmieszne pieniądze... i skubanie, czyli dodaj coś jeszcze”
- „Przyjmij, albo odrzuć lub rosyjski front”
- „Teraz albo nigdy” itp. itd...

Podziały i teorie

1. Styl europejski:

- *północny*: kraje skandynawskie, Holandia, Benelux
- *łaciński*: Francja, Włochy, Hiszpania, Grecja, Portugalia, a także krajów Ameryki Południowej (Brazylia, Argentyna, Peru itp.)
- *wschodni*: kraje Europy Środkowo-Wschodniej (Polska, Rosja, inne)
- *Wielka Brytania* (i +/- Irlandia)
- *Niemcy* (i +/- Austria, Szwajcaria)

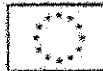
- 2. Styl amerykański (USA, +/- Kanada)
- 3. Styl azjatycki (Japonia, Korea, Chiny, Indie)
- 4. Styl arabski (kraje arabskie)

Podziały i teorie

Styl europejski – północny (Dania, Szwecja, Holandia...)

„Twarde negocjacje”, kooperacyjny styl negocjacji, dobre przygotowanie (profesjonalizm) – oznacza to, że negocjacje trwają krótko, nie targują się („czas to pieniądz”), planowanie, nacisk na jakość produktu, punktualność.

Skłonność do oddzielania biznesu do życia prywatnego, dystans.



Podziały i teorie

Styl europejski – łaciński (Francja, Włochy, Hiszpania, Grecja, Portugalia...)

Konfrontacyjny styl negocjacji, nieformalny, sposób podejmowania decyzji - bardzo wydłużony. Umiejętność prowadzenia zażartej dyskusji i targowania się, niepunktualność.

Styl łaciński jest zbliżony do negocjacji z biznesem krajów z Ameryki Południowej

Podziały i teorie

Styl europejski – wschodni (Polska, Rosja...)

Nieprzygotowanie, improwizacja, brak skłonności do planowania negocjacji. Słowiańska 'szczerłość' i otwartość – brak profesjonalizmu w sytuacjach negocjacyjnych (podatność na zachowania stereotypowe)

Podziały i teorie

Styl europejski – Wielka Brytania (I Irlandia)

Znaczenie zobowiązań ustnych, zaradność, kompetencje.
Poważne traktowanie zobowiązań kontraktowych.
Wysoki poziom umiejętności negocjacyjnych, zastosowanie wypracowanych modeli negocjacyjnych.



Podziały i teorie

Styl europejski – Niemcy (i Austria)

Konfrontacyjny styl negocjacji („wojowniczy”), profesjonalizm, punktualność, dystans, decyzje podejmowane na podstawie analizy faktów. Wymagający przeciwnicy, poważne podejście do negocjacji, formalizm.

Podziały i teorie

Styl amerykański (USA, Kanada)

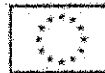
Konfrontacyjny charakter negocjacji, dotrzymywanie terminów, szybkie podejmowanie decyzji, bezceremonialny sposób traktowania rozmówców.

Nacisk na profesjonalizm i kompetencje niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

Podziały i teorie

Styl arabski

Nie-konfrontacyjny styl negocjacji, swobodny stosunek do czasu – stąd negocjacje trwają długo. Skłonność do targowania się i renegotjowania umów (liberalne podejście do umów pisanych)



Podziały i teorie

Styl azjatycki (Japonia, Korea, Chiny a także Indie)

Partnerski styl negocjacji, gotowość do zawierania kompromisu,
dystans, profesjonalizm, znaczenie zobowiązań ustnych.
Długi czas przygotowania i negocjowania zobowiązań.

Przywiązanie do ceremoniału i 'starszeństwa'. Swobodne
podejście do zobowiązań pisemnych.

Kulturowe uwarunkowania biznesu

- relacji biznes a życie prywatne
- podejścia do 'kategorii czasu' w biznesie (realizacji projektu, rozmów itp.)
- pojmowania patriotyzmu i historii kraju, z którego pochodzą negocjatorzy (wpływa to na tematykę rozmów wstępnych i konwersacji nieformalnych)
- atmosfery prowadzonych rozmów (humor, prezenty biznesowe, atrakcje itp.)
- sposobu realizacji międzyludzkich np. wspólnych posiłków, wskazanych miejsc spotkań, wyposażenia miejsc, ozdób itp. tzw. jako otoczek prowadzenia rozmów biznesowych
- składu zespołów negocjacyjnych (reprezentowanych kompetencji, płci, posiadanych uprawnień itp.)

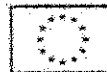
Kulturowe uwarunkowania biznesu

Inwestor azjatycki...

Czego może oczekiwać:

- powitanie
- pierwsze spotkanie i posiłek
- rozmowa
- wymiana prezentów
- warto wiedzieć...





Kulturowe uwarunkowania biznesu

PRZYWITANIE

- Uścisk dłoni czy ukłon? - czekamy na inicjatywę partnera
- Unikamy ekspresyjnych gestów!
- **Zauważamy i honorujemy najstarszych** uczestników spotkania
Waga wizytówek! **(japońskie syczenie)*

Japonia - ukłon

Chiny - podanie ręki (długo, delikatnie)

Korea - podanie ręki w specyficzny sposób

Indie - długie „trzymanie dłoni” (...inaczej witają się muzułmanie)



Kulturowe uwarunkowania biznesu

- Podział – eksperci pracujący w Europie vs. tradycjoniści z centrali
- Dlaczego poszukują swojej kuchni zagranicą?
- Poszukiwanie wyrazistych, ostrych smaków:
 - Chiny*: papryka chili
 - Japonia: chrzan „wasabi”, pikantne marynowane warzywa
 - Korea: kimchi

W Polsce warto polecić: - żurek, kremową, cebulową, pierogi...

Unikamy: barszcz czerwony, sery (!), słone potrawy...

*uwaga – 3 x ciepły posiłek

Posiłek to WAŻNY element negocjacji!



Kulturowe uwarunkowania biznesu

- ✓ Ceremoniał zajmowania miejsca przy stole (miejsca, godność itp.)
- ✓ Posiłek rozpoczyna gospodarz (zapraszający, placący za posiłek)
- ✓ Obfity stół świadczy o gospodarzu
- ✓ Warto używać paleczek
- ✓ Specyficzny sposób jedzenia ... (uwaga na odgłosy!)
- ✓ Piwo, koniak, białe wino (to jest wódka 50% - z posmakiem anyżu) – Alkohol wybiera gospodarz
- ✓ Idź na „całość” albo wcale
- ✓ Kto wznosi toast i w jakiej kolejności uzupełniać alkohol?





Kulturowe uwarunkowania biznesu

- Rozmowa ważna, ale **swoje znaczenia ma też cisza...**
- **Zakaz zdecydowanego negowania** stanowiska, zdania...
- **Unikać:** pytań o wiek, dochody oraz status małżeński, wyznanie
- Podczas posiłku **komplementujemy dania**. Tematy rozmów: podróże, sztuka, kultura... **Uwaga temat „gorący”!**
Wojna, Komunizm w Chinach, Tybet, Tajwan, prawa człowieka...

Humor: tylko sytuacyjny – nie rozumiana jest ironia, dwuznaczność...
Żarty na tematy damsko-męskie – wykluczone!

Rozrywka: ALKOHOL (*maotai, soju, sake*), KARAOKE, GOLF (Korea, Japonia)



Kulturowe uwarunkowania biznesu

- ✓ Wręczając prezent przygotuj się na: 3 x „nie”, *żeby usłyszeć „tak”*
- ✓ Najlepszy prezentem jest przedmiot będący symbolem danego regionu
- ✓ Oczekiwany jest dobry koniak lub inny alkohol
- ✓ Dobry długopis/pióro, a nawet gadżet kuchenny
- ✓ Znaczkę, jeśli odbiorca się tym interesuje (jest to bardzo popularne)
- ✓ Zapalniczkę – jeśli odbiorca pali

Wręczamy prezent „prywatnie”, ale jeśli jest to spotkanie w licznym gronie, prezent jest otrzymuje **CAŁY ZESPÓŁ**. Prezenty należy „wymienić” po negocjacjach lub podczas bankietu na zakończenie spotkania.

Uwaga! Prezenty mają być „uzgodnionej” wcześniej wartości.



Kulturowe uwarunkowania biznesu

- **Nie należy wręczać:** scyzoryków, noży, ostrych narzędzi i przedmiotów...
- Żadnych kapeluszy, czapek lub nakryć głowy w kolorze zielonym – symbol zdradzonego męża
- **ZABRONIONE:** obuwie, słomiane sandały, zegary, chusteczki...
- Nie należy wręczać zestawów złożonych z 4 elementów*

*4 elementy – kantorska wymowa słowa „cztery” brzmi jak „śmierć” – [sy] – *śmierć*

- **Można prezenty zapakować.** Kolory „dobre”: czerwony, złoty, różowy lub srebrny. Kolory „nie dobre”: biały, czarny, niebieski





Kulturowe uwarunkowania biznesu

- Azjaci **szanują osoby starsze**. Człowiek dojrzały ma powyżej 40 lat życia. Chińczyk nie oczekuje komplementów w stylu: *Jak Pan/Pani młodo wygląda...* **Oczekują starszych negocjatorów!**
- Azjaci **nie rozumieją „prywatności”**, tak jak ludzie kultury zachodniej. Bezpieczeństwo zapewnia: rodzina, przyjaciele... Nie krępują się prosić o przysługę, jeśli uznają kogoś za osobę im bliską.
- **Nie podzielają naszego biznesowego poglądu na czas**. Dlatego nie należy niczego planować „na styk”. Założy należy dłuższe niż planowane pobyty w różnych miejscach. Dla Chińczyka: „czas to czas, pieniądze to pieniądze”...



Kulturowe uwarunkowania biznesu

- **Niechęć wobec kreatywności i improwizacji**
- **Akcent na hierarchię**, przewidywalność, „obawa przed utratą twarzy...”
- **Obawa przed zmianami** - pozostawienie decyzji osobom o wyżej w hierarchii danej instytucji
- Wyższe rangi decydentów nie dzielą się informacjami z podwładnymi, wydają decyzje bez delegowania władzy, ustalenia lub ich zmiany przychodzą „odgórnie”, bez ostrzeżenia i wyjaśnień.
- **Obecność kobiet w delegacjach raczej rzadka** (Chiny, Japonia) lub niemożliwa (Korea)

Kulturowe uwarunkowania biznesu

Guanxi [quan-szi] - waga koneksji / relacji

关系

Słowo Guanxi składa się z dwóch elementów:

- „Guan” 关 - dosłownie oznacza *drzwi lub wejście*; a rozszerzone znaczenie to *relacja lub powiązanie*;
- „Xi” 系 - to przywiązywanie i rozwijanie wzajemnych stosunków.

Guanxi - oznacza więc relację, powiązania opierające się na zaufaniu związane z wymianą przysług

Kulturowe uwarunkowania biznesu

„Nieważne, co wiesz i kim jesteś... Ważne, kogo znasz... Nie masz lokalnych znajomości w Chinach? Jesteś bez szans.”

Personalne relacje są prawie zawsze warunkiem wstępnym do rozpoczęcia biznesu. Chińczycy robią interesy z ludźmi, których znają, którym ufają i są zdolni do odwzajemniania się.

Zalety strategii guan xi [klan-szi]:

- ulawiony dostęp do informacji rynkowych
- gwarancja dostępności do kanałów zbytu lub zakupów
- redukcja dysfunkcji wewnątrz firmy
- przyspieszenie lub wręcz umożliwienie otrzymania wszystkich zezwoleń na działalność

Kulturowe uwarunkowania biznesu

Główne zasady budowy guanxi

- ✓ rola pośredników / gwarantów do budowy własnej sieci powiązań
- ✓ sieć kontaktów, zaproszenia na bankiety lub inne społeczne imprezy
- ✓ mechanizm okazania respekt dla zwierzchników i osób będących na wyższych stanowiskach, szacunek dla starszych
- ✓ zobowiązania w stosunku do rodziny-często kosztem dobra firmy
- ✓ mechanizm lojalnościowy
- ✓ dbanie o 'zachowanie twarzy' wśród partnerów biznesowych
- ✓ ścisłe przestrzeganie zasady rewanżu (szczególnie w długiej perspektywie czasowej)

Dyskusja moderowana:

-Dylematy organizacji wizyty inwestora w gminie
pt. Jutro o 14.00 przyjeżdża do nas Chińczyk....



 Fundusze Europejskie
Program Regionalny

 MAŁOPOLSKA

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Dziękuję za uwagę...

Zapraszam na następne spotkanie pt. „Budowanie dobrego klimatu wokół inwestycji wśród mieszkańców gminy oraz lokalnych przedsiębiorstw” (wrzesień 2017)

Paweł Kolas

   KRAKOWSKI
PARK
TECHNOLOGICZNY

Material uzupełniający do szkolenia_Niepołomice_8.6.2017 roku:

KOMUNIKACJA– NEGOCJACJE

v. 1.0

STRATEGIE W NEGOCJACJACH

1. TAKTYKA NIEPEŁNEGO PEŁNOMOCNICTWA

Na pierwszy rzut oka wydawałoby się, że posiadanie pełnego pełnomocnictwa w podejmowaniu ostatecznych decyzji w negocjacjach może być źródłem przewagi. Paradoksalnie, bywa dokładnie odwrotnie: brak pełnego pełnomocnictwa (faktycznego lub iluzorycznego) może być atutem. Negocjator może uzyskać korzyści z posiadania prawdziwego lub pozornego zwierzchnika, który, nie biorąc bezpośredniego udziału w negocjacjach; ma ostateczny głos przy zatwierdzeniu porozumienia. Ta taktyka pozwala negocjatorowi uzyskać psychologiczne zaangażowanie się drugiej strony w osiągnięcie już porozumienie i wykorzystanie tego w celu uzyskania dodatkowych ustępstw.

Oto jak wygląda to często w praktyce: negocjator, już po podpisaniu porozumienia, wraca ze smutną miną, stwierdzając, że chyba poprzednio przekroczył swoje uprawnienia i teraz jego szef domaga się dodatkowych ustępstw. Ponieważ oponent już podpisał się psychicznie pod porozumieniem, odrzucenie dodatkowych zadań przekreśliłoby już osiągnięty postęp. W pewnym sensie poprzedni wysiłek poszedłby na marne. Stąd tendencja do poddania się i przynajmniej częściowej akceptacji dodatkowych żądań.

Źródłem przewagi jest także asymetria w liczbie osób, które muszą być przekonane. Negocjator, który musi przekonać nie jedną osobę, ale kilka (menedżer, partner, komisja itd.), znajduje się w słabszej pozycji. Osiągnięte już porozumienie nie jest do końca definitywne i może być podważone przez kolejną osobę lub grupę osób. Drugi negocjator nie ma bezpośredniego kontaktu z decydentami oponenta pozostającymi w tle. W związku z tym jego partner w negocjacjach, (który nie posiada pełnego pełnomocnictwa) musi nie tylko podpisać się pod porozumieniem, ale także „sprzedać” je swoim zwierzchnikom. Po stronie partnera z pełnym pełnomocnictwem tworzy się niezdrowa chęć zaspokojenia pozycji oponenta, który musi uzyskać akceptację swoich zwierzchników.

Niektórzy negocjatorzy używają taktyki niepełnego pełnomocnictwa do zwlekania: „Muszę skonsultować się z moim prawnikiem”; „Muszę zasięgnąć rady żony”. Ta gra jest inną formą wywarcia presji psychicznej, szczególnie wtedy, gdy istnieje określony czas na podpisanie umowy.

2. WILK W OWCZEJ SKÓRZE

Ta taktyka jest niekiedy nazywana „metodą porucznika Colombo”. Wielu z nas przypomina sobie inspektora Colombo z amerykańskiego serialu telewizyjnego. Na pierwszy rzut oka jest to postać godna pożałowania: ubrany w stary pomięty garnitur i nieodłączny płaszcz przeciwdeszczowy, jeżdżący rozlatującym się samochodem. W czasie dochodzenia jest pozornie niezorganizowany, zapomina o istotnych szczegółach, gubi się. Jest on do tego stopnia godny pożałowania, że sami przestępcy z litości pomagają mu w śledztwie. Koniec jest jednak wiadomy: zdezorientowany i zagubiony inspektor wygrywa za każdym razem, a pozornie inteligentniejsi przestępcy lądują za kratkami.

Niektórzy doświadczeni negocjatorzy przyjmują właśnie taką postawę. Mówią, że nie mają doświadczenia i zdają się na umiejętności drugiej, rzekomo bardziej doświadczonej strony. Ta taktyka

jest działaniem rozbrajającym i redukuje lub eliminuje naturalny instynkt twardości i bezwzględności drugiej strony. Twardzi negocjatorzy zamieniają się wtedy w niańki i doradców. W tym samym czasie „niedoświadczony” negocjator przypomina sobie o dodatkowych wymaganiach, wprowadza dodatkowego partnera, zapomina, jakie w gruncie rzeczy ma pełnomocnictwa. Jednym słowem, pod pozorem niekompetencji łamie reguły negocjacji, by uzyskać kolejne ustępstwa.

Aby przezwyciężyć tę taktykę, należy skoncentrować się na własnych celach. Jeśli drugiej stronie nie odpowiada nasza pozycja, niech precyzyjnie sformułują własną. Próby wprowadzenia elementu niepełnego pełnomocnictwa, „skubania” czy innych taktyk pod płaszczykiem niedoświadczenia powinny być bezlitośnie odrzucone.

3. PUSTY PORTEFEL

Taktyka „pustego portfela” jest sposobem uzyskania ustępstwa cenowego. Polega ona na podkreśleniu chęci dokonania zakupu, która jednak nie może być zrealizowana przy obecnych (proponowanych) cenach. Zwykle „ubóstwo” jest dokumentowane budżetem, instrukcjami od przełożonych, trudną sytuacją firmy. Stosujący tę taktykę przerzuca na sprzedającego zadanie znalezienia rozwiązania. To ten ostatni musi się martwić, jak zmieścić się w ramach ograniczeń kupującego.

4. POZORNE USTĘPSTWA

Chociaż proces negocjacji polega na wzajemnej i stopniowej wymianie ustępstw, nie oznacza to jednak, że za każdym razem musimy oferować naszemu rozmówcy ustępstwo o znacznej wartości. Zamiast godzić się na obniżenie ceny o 5% czy przedłużenie terminu płatności o 30 dni, oferujemy ustępstwo, które nie ma dla nas wymiernej wartości. W oczach strony przeciwnej krok taki jest jednak postrzegany jako ustępstwo i ma wpływ na stworzenie pozytywnej atmosfery negocjacji. Na przykład, jeśli druga strona właśnie obniżyła cenę o 3% i pyta, co wy jesteście skłonni ofiarować w zamian, nie musimy odwzajemnić obniżki ceny zamówieniem dodatkowo 1000 sztuk towaru, którego nie potrzebujemy. Często wystarczy, jeśli zaoferujemy przełożenie terminu odbioru czy zarekomendowanie produktu innym potencjalnym nabywcom. Takie ustępstwo nie ma dla nas wartości materialnej albo ma wartość znikomą, jednakże zgodnie z zasadą „coś za coś”, posuwa negocjacje do przodu. Poza tym utrzymujemy przez cały czas klimat, w którym obie strony czują się zwycięzcami.

Jeśli oponent stosuje taktykę pozornych ustępstw, należy wyjaśnić, dlaczego te ustępstwa nie są wystarczające. Możemy to zrobić, analizując koszty-ustępstwa: *„Wasze ustępstwo kosztuje was dużo mniej niż nasze. Dlatego powinniście zmodyfikować swoją ofertę, tak by koszt ustępstw był podobny po obu stronach”*. Drugim sposobem jest odwołanie się do wartości ustępstwa: *„Wasze ustępstwo jest dla nas dużo mniej warte niż nasze dla was. Dlatego powinniście zmienić swoją ofertę, tak by wartość ustępstw była zbliżona po obu stronach”*.

5. DOKRĘCANIE ŚRUBY – IMADŁO

Taktyka ta jest bardzo typowa dla twardych negocjatorów amerykańskich. Po przedstawieniu nam oferty odpowiadamy wywarciem presji na drugą stronę. Pytamy zatem: *„Czy to wasza najlepsza oferta? Musicie tę ofertę uatrakcyjnić”*. Po przedstawieniu nowej oferty ściskamy imadło w podobny sposób, powtarzając naszą reakcję. Stwarza to presję na stronę przeciwną, która powraca z coraz to lepszą ofertą.

Henry Kissinger był mistrzem tej taktyki. Oto jedna z krążących na jego temat anegdot. Kiedy jeden z asystentów dał mu raport na temat pewnego zagadnienia polityki zagranicznej, dostał go szybko z powrotem z notatką Kissingera: *„Czy to wszystko, na co pana stać?”*. Za kilka dni asystent przedłożył następną, prawie dwa razy grubszą, wersję. Ponownie Kissinger zwrócił raport z taką samą

notatką. Podejrzewając, że ominął jakiś istotny szczegół, asystent jeszcze bardziej rozwinął opracowanie. Nową wersję postanowił doręczyć osobiście. Wręczając ją, powiedział: „*To jest wszystko, co mogę zrobić. Nic już więcej nie mogę dodać*”. „*W takim razie – odpowiedział Kissinger – będę musiał go w końcu przeczytać*”.

Aby przeciwdziałać taktyce imadła, należy żądać sprecyzowania obiekcji. Jeśli cena jest za wysoka, żądamy wyjaśnień, dlaczego oraz o ile. „*Jeśli ta oferta jest nie do przyjęcia, jaka będzie możliwa do zaakceptowania?*” „*Jeśli jakoś jest zbyt niska, jakie są dokładne specyfikacje pożądanej jakości?*”.

6. ODLÓŻMY TO NA PÓŹNIEJ

Taktyka ta jest pomocna przede wszystkim, gdy natrafiamy na impas. Zapewne każdy z nas trafił na fazę negocjacji, w której druga strona stanowczo i z uporem nie zgadza się na jakąkolwiek zmianę swego stanowiska w pewnym szczególnym punkcie. Być może punkt ten jest wyjątkowo ważny lub znajdujemy się w pierwszej fazie negocjacji, kiedy strony nie wypracowały jeszcze pozytywnego klimatu i poczucia postępu. Dla wielu niedoświadczonych negocjatorów jest to niebezpieczna faza procesu negocjacyjnego. Impas często prowadzi do skupienia się na stanowiskach zamiast na problemach, a w efekcie nawet do wzajemnych ataków personalnych i rozpadu procesu negocjacji.

W momencie, w którym czujesz, że twej przeciwnik upiera się przy pewnym punkcie i negocjacje osiągnęły fazę impasu, należałoby zastosować technikę odłożenia elementu spornego na później i skupienia uwagi na innych, mniej ważnych punktach. Rozwiązując je, stopniowo strony stwarzają klimat postępu, zaufania, chęci kompromisu i rozwiązywania problemów, zamiast okopywania się na swoich stanowiskach. Nie ma nic efektywniejszego niż rozwiązanie najtrudniejszego problemu w klimacie sukcesu, który strony wypracowały, osiągając najpierw porozumienie w drobniejszych sprawach. Negocjacyjni nowicjusze na pierwszy ogień biorą punkty najcięższego kalibru i często kończy się to impasem i załamaniem się negocjacji. Doświadczeni negocjatorzy rozumieją, że do negocjacyjnego sukcesu dochodzi się małymi krokami, rozwiązując najpierw sprawy drobne. W większości przypadków w interesie obu stron leży unikanie impasu. Odłożenie trudnego problemu na później może być więc właściwą techniką. Postęp w innych sprawach nie powinien jednak przesłonić nam naszych celów. Gdy oponent stara się wykorzystać fakt, że osiągnęliśmy porozumienie w innych punktach w celu uzyskania ustępstw w problemie, który został odłożony na później, należy skupić się na naszych celach. Jeśli to, co proponuje oponent, nie jest zgodne z naszymi minimalnymi celami, należy twardo obstawać przy swojej pozycji, chyba że uzyskamy rekompensatę w postaci ustępstw w innych ważnych dla nas punktach. Porozumienie powinno być zawsze odniesione do naszych celów i naszej BATNA. Jeśli jest ono gorsze niż BATNA, to należy je odrzucić, pomimo uzyskania postępu w szeregu innych sprawach. Jeżeli jesteśmy w dalszym ciągu zainteresowani porozumieniem, a postęp w innych punktach nie pomógł nam w przezwyciężeniu impasu, powinniśmy rozważyć możliwość kompromisu.

7. PRÓBNY BALON

Częstym problemem w negocjacjach jest brak rozeznania w tym, jakie są prawdziwe cele i aspiracje drugiej strony, np. kupujący nie wie, jaka jest minimalna cena, którą zaakceptuje sprzedający. Wysyłając „próbny balon” i obserwując reakcje oponenta, jesteśmy w stanie zdobyć dodatkową informację. Załóżmy, że kupujemy dam. Sprzedający żąda 200 tys. zł. Jako kupujący możemy zadać następujące pytanie: „*Jeśli zdołam zebrać 180 tys. dzisiaj, czy będziemy w stanie sfinalizować transakcję przy tej cenie?*”. Sprzedający może odpowiedzieć, że zaakceptuje cenę 190 000. Wiemy w tym momencie, że w najgorszym wypadku zapłacimy 190 000, która to suma stała się teraz punktem odniesienia.

Jeśli ktoś wypuszcza „próbny balon”, należy odpowiedzieć z wyrazem szoku na twarzy: „*Chyba pan żartuje, nieprawdaż?*”. Drugą możliwością jest stwierdzenie po prostu: „*Ta oferta nie*

leży w przedziale, który mogą zaakceptować”. Jeszcze innym sposobem jest podkreślenie zalet naszej oferty: „Jeśli przyjrzy się pan dokładniej naszej ofercie, przekona się, że jest ona bardzo korzystna”.

8. ZDECHŁA RYBA

Zasadą tej taktyki jest dodanie do negocjacji żądania, które nie ma dla nas znaczenia, a przeciwko któremu nasz oponent będzie reagował jak na zapach zdechłej ryby. Ponieważ tak naprawdę nie zależy nam na zaspokojeniu tego żądania, kiedy druga strona intensywnie na nie zareaguje, oferujemy odstąpienie od naszego żądania, ale za cenę odpowiednich ustępstw. Dla przykładu założmy, że kupujemy używany samochód od prywatnej osoby. Sprzedający żąda ceny 8 tys. zł. Aby uzyskać ustępstwo w sprawie ceny, kładziemy na stole „zdechłą rybę” w postaci żądania nowych opon lub pomalowania karoserii. Gdy sprzedający protestuje, rezygnujemy z tego żądania, ale pod warunkiem obniżenia ceny.

Jednym ze sposobów przeciwdziałania jest dorzucenie własnej „zdechłej ryby”, którą oferujemy się wycofać, jeśli druga strona zrobi to samo. Innym sposobem jest akceptacja żądania, ale za cenę odpowiedniego ustępstwa. Na przykład, kiedy kupujący domaga się pomalowania samochodu, można powiedzieć: „W porządku, jeśli pokryje pan wszystkie związane z tym koszty”.

9. ‘NAGRODA W RAJU’

Używając tej taktyki, obiecujemy oponentowi, że jeśli zaspokoi dodatkowe żądania, to zostanie wynagrodzony w bliższej, ale nieokreślonej przyszłości. Nagroda może mieć formę obietnicy preferencji przy przyznawaniu kontraktu, obniżki ceny na następne zamówienia itp. Założmy, że negocjujemy z firmą konsultingową. Taktyka „nagrody w raju” może polegać na żądaniu obniżki cen za usługi o 20% w zamian za obietnicę następnych kontraktów w przyszłości, ale bez żadnych wiążących zobowiązań z naszej strony. Paradoksalnie, taktyka ta często jest bardzo skuteczna, chociaż w większości przypadków obietnica nigdy nie jest realizowana, przynajmniej nie na tym świecie...

Aby obronić się przed tą taktyką, należy oddzielić problem, który jest przedmiotem obecnych negocjacji, od przyszłych kontraktów. Inną kontrtaktyką jest użycie tej samej strategii, tzn. obiecanie przyszłego ustępstwa (np. obniżki ceny na następną dostawę) w zamian za obietnicę przyznania następnego kontraktu.

10. UDAWANY SZOK

Doświadczeni negocjatorzy mają zwyczaj udawania szoku po usłyszeniu konkretnej propozycji. Szok ten jest wyrażany poprzez zachnięcie się, nagłą zmianę wyrazu twarzy czy zmianę tonu głosu. Na przykład:

Sprzedający: Cena wynosi 200 zł.

Kupujący (z wyrazem niedowierzania): *To chyba żart? Ta cena jest zupełnie nie do przyjęcia!*

Sprzedający: *Towar dostarczymy w dwa miesiące po otrzymaniu zapłaty.*

Kupujący (z irytacją): *Dwa miesiące?! To niepoważne! Nie mamy zamiaru czekać aż tak długo!*

Kupujący: *Rozumiem, że termin zapłaty to standardowe 90 dni.*

Sprzedający: *90 dni! Płatność musi nastąpić przy odbiorze towaru.*

Kiedy oponent wyraża szok i zaskoczenie naszą propozycją, należy dążyć do wyjaśnienia przesłanek, które wyznaczają naszą ofertę. Może to być wyrażone w formie danych statystycznych, podobnych kontraktów z innymi klientami, informacji dotyczących kosztów itd. Innym sposobem jest użycie taktyki „Odlóżmy to na później”. Możemy powiedzieć: „Nasza oferta wyda się całkowicie zrozumiała i do przyjęcia, gdy omówimy ją w całości. Odlóżmy więc sprawę ceny na później, a teraz zajmijmy się innymi sprawami”.

11. OPTYK Z BROOKLYNU

Nazwa tej taktyki pochodzi od legendarnego optyka z Brooklynu w Nowym Jorku. Używamy jej, gdy nie znamy minimalnych i maksymalnych celów drugiej strony. Celem jest znalezienie punktu oporu oponenta, na przykład maksymalnej ceny, którą kupujący jest gotów zapłacić. W takiej sytuacji jest często niewskazane rozpoczęcie negocjacji od oferty, która jest zgodna z naszymi maksymalnymi celami, może to bowiem zantagonizować drugą stronę i doprowadzić do zerwania negocjacji. Aby tego uniknąć, starajmy się realizować nasze cele stopniowo. Oto jak postępuje legendarny optyk z Brooklynu, gdy klient pyta go o cenę okularów:

„Szkła będą kosztowały 90 dolarów...”. Optyk czeka, czy klient oburzy się, jeśli tego nie robi, dodaje: „Każde ze szkieł...”. Gdy klient nadal nie protestuje, optyk kontynuuje dorzucanie kosztów: „Oprawki następne 60 dolarów...”. Pauza, oczekiwanie na protest: „Jeśli wybierzemy podstawowy model...”. Pauza, oczekiwanie na protest: „Najnowszy model za 80 dolarów...”. Pauza, oczekiwanie na protest: „Do tego dochodzi koszt osłony przeciwdziałkowej 40 dolarów...”. Pauza, oczekiwanie na protest: „Jeśli mają być gotowe w ciągu 5 dni, to będzie to kosztowało dodatkowe 35 dolarów”.

Każda przerwa daje kupującemu możliwość zaprotestowania, a jeśli to nie następuje, sprzedawca dorzuca kolejne koszty i podnosi cenę.

Strategią obronną jest stanowczy protest i wyrażenie szoku przy pierwszej pauzie.

12. DOBRY POLICJANT, ZŁY POLICJANT

Nazwa tej taktyki pochodzi od metody przesłuchań policji. Dwóch policjantów, jeden twardy i nieprzyjemny, drugi miły, jednocześnie przesłuchuje aresztanta. W kontekście negocjacji ta technika wygląda następująco: pierwszy negocjator (zły policjant) rozpoczyna negocjacje od przedstawienia twardej oferty połączonej z groźbami, agresją i brakiem jakiegokolwiek chęci ustępstw. Po jakimś czasie „zły policjant” wychodzi na chwilę, aby wykonać ważny telefon albo by ochłonić. W tym czasie „dobry policjant” usiłuje szybko dojść do porozumienia, zanim „zły policjant” wróci i uniemożliwi jakikolwiek postęp swoim agresywnym zachowaniem. Tak więc „dobry policjant” chce pomóc w uzyskaniu porozumienia, ale aby to osiągnąć, potrzebuje szybkich ustępstw. Oczywiście są to niewielkie ustępstwa w porównaniu z tym, czego wymagałby „zły policjant”. Stąd psychiczna presja, by ulec umiarkowanym (ale tylko w relatywnym sensie) żądaniom „dobrego”.

Bardziej subtelnym wariantem tej taktyki jest wyznaczenie „złego policjanta” do zabierania głosu wtedy, gdy negocjacje nie posuwają się po myśli partnerów. Do chwili, gdy idą dobrze, „dobry policjant” zabiera głos. W momencie, gdy pojawiają się problemy lub opory drugiej strony, „zły policjant” wybucha gniewem, grozi zerwaniem negocjacji lub wysuwa dodatkowe żądania.

Jeszcze innym wariantem tej taktyki jest technika „jastrzębia i gołębia”. Stosuje ją zespół dwuosobowy, w którym jeden negocjator gra rolę „jastrzębia”, otwierając negocjacje i stawiając bardzo wygórowane warunki. Po pewnym czasie „jastrząb” nie może zmienić swego stanowiska bez utraty twarzy. Wie on, że jest zmuszony albo do obrony warunków, które tak twardo stawiał, albo do ustępstw. Twarda obrona takich warunków nie sprzyja szybkiemu osiągnięciu porozumienia, zatem „jastrząb” ustępuje teraz pola „gołębiowi”, który do tej chwili milczał. „Gołąb”, nie obciążony bagażem negocjacyjnym, jawi się jako osoba skłonna do kompromisu. Jego ustępstwa są przyjmowane z zadowoleniem i posuwają negocjacje do przodu. „Gołębiowi” łatwiej jest jednak ustępować, ponieważ początkowe warunki były niezwykle twarde i pozostawiły ogromne pole manewru. Taktyka ta jest bardzo efektywna i niezwykle trudno się przed nią bronić. Mając do czynienia z „gołębiem”, skłonni jesteśmy do nadmiernych ustępstw i musimy się tego wystrzegać.

Taktyka „dobry/zły policjant” jest mało skuteczna w relacjach z doświadczonymi negocjatorami. Niebezpieczeństwem jest zantagonizowanie drugiej strony z powodu agresywnego

i nieracjonalnego zachowania „złego policjanta”. Osiągnięcie jakiegokolwiek porozumienia może stać się utrudnione lub nawet niemożliwe.

13. SPOTKAJMY SIĘ W POŁOWIE DROGI

Ta taktyka jest używana zarówno przez nowicjuszy, jak i przez doświadczonych negocjatorów. Niedoświadczeni negocjatorzy często nie są przygotowani merytorycznie do rozmów. Nie znając lub nie rozumiejąc pozycji oponenta i jej przesłanek, przyjmują taktykę spotkania się w połowie drogi jako naturalne rozwiązanie. Często formułują oni także zupełnie nierealistyczną ofertę, tak by kompromis dał im zadowalający rezultat.

Doświadczeni negocjatorzy używają tej taktyki, kiedy wiedzą, że ich pozycja jest słaba pod względem merytorycznym i pragną uniknąć dyskusji nad szczegółami oferty. Doświadczony negocjator będzie jednak zawsze miał na uwadze ramy, w których umowa jest dla niego do zaakceptowania (np. kupujący maksymalną cenę, którą jest gotów zapłacić). Nie dopuści on do tego, by warunki umowy na zasadzie „spotkajmy się w połowie drogi” wykraczały poza jego określone cele.

W czasie negocjacji między równymi partnerami nigdy nie należy być pierwszym, który zaproponuje spotkanie się w połowie drogi. Załóżmy, że negocjujemy kupno używanego samochodu. Po pewnym czasie sprzedawca spuścił cenę do 3 tys. zł, podczas gdy nasza proponowana cena ciągle wynosi 2 tys. zł. Załóżmy dalej, że najwyższa cena, jaką jesteśmy gotowi zapłacić, wynosi 2,3 tys. zł. Cena pośredku, „w połowie drogi”, wynosi 2,5 tys. zł, co nie różni się bardzo od sumy, którą jesteśmy gotowi zapłacić. Poza tym, zainwestowaliśmy już dużo czasu w te negocjacje, a szukanie alternatywy wiązałoby się z nowymi kosztami i wysiłkami. Należy jednak uniknąć pokusy oferowania spotkania się w ponownie drogi. Optymalną strategią jest pozwolenie drugiej stronie na złożenie propozycji spotkania się w połowie drogi. Zauważmy, co się stanie, gdy sprzedawca zaproponuje cenę 2,5 tys. zł. W tym momencie jego cena sprzedaży spadła o 500 zł, podczas gdy nasza cena wynosi ciągle 2 tys. zł. Wtedy my możemy zaproponować nieco wyższą cenę np. 2100 zł. Między nami a sprzedawcą jest już tylko 400 zł różnicy. Jeżeli teraz nastąpi spotkanie się w połowie drogi, cena sprzedaży wyniesie 2,3 tys. zł, co jest zgodne z naszymi pierwotnymi celami.

14. SPRZEDAJ TANIO – ZDOBĄDŹ REPUTACJĘ

Każdy, kto rozpoczyna biznes czy praktykę profesjonalną (np. prawnik, konsultant, biegły księgowy) nie ma jeszcze wyrobionej reputacji w postaci zrealizowanych kontraktów, zadowolonych klientów itd. Kupujący często wykorzystują tę sytuację do uzyskania bardzo niskiej ceny. Zaczyna on zwykle od niewinnego pytania o liczbę podobnych kontraktów, referencje i inne dowody doświadczenia.

Następnie kupujący formułuje bardzo niską ofertę cenową jako szansę zdobycia doświadczenia i reputacji poprzez nowicjusza. Ten ostatni powinien obniżyć swoją cenę, by móc w przyszłości zwiększyć swoją wartość na rynku. Kupujący stwarza więc wrażenie, iż w gruncie rzeczy robi sprzedającemu przysługę, dając mu szansę na rozwój biznesu i zwiększone zyski w przyszłości.

Przewycięzenie tej taktyki nie jest łatwe, jeśli sprzedający faktycznie dopiero rozpoczyna działalność. Dokładne przygotowanie się do negocjacji może tu być bardzo pomocne. Jakie są alternatywy kupującego? Czy ma innych dostawców? Jakie są ich ceny? Jakie jest ich doświadczenie w biznesie? Czy ich reputacja jest dobra?

15. SZOKUJĄCA OFERTA

Negocjator używający tej taktyki zaczyna od absurdalnie nierealistycznej oferty. Celem tej taktyki jest zaszokowanie i zmuszenie drugiej strony do zrewidowania swojej pozycji. Jako przykład może służyć zachowanie negocjatorów ZSRR przy sprzedaży praw transmisji igrzysk olimpijskich 1980 roku do USA. Ich pierwszą ofertą była suma 210 milionów dolarów, która była znacznie powyżej oczekiwanej sumy 75 milionów. Pomimo że negocjatorzy ZSRR nie uzyskali sumy nawet bliskiej początkowej ofercie (końcowa cena została ustalona na 85 milionów), zmusili oni amerykańskie koncerny telewizyjne do podniesienia ich oferty. W tym przypadku możliwa była twarda strategia, ponieważ ZSRR miał monopol na przyznanie praw do transmisji igrzysk i było bardzo mało prawdopodobne, że Amerykanie zrezygnują z transmisji. Niebezpieczeństwo tej taktyki polega na tym, że druga strona może zerwać negocjacje, gdy uzna je za stratę czasu.

Oprócz groźby przerwania negocjacji, taktyką obronną może być żądanie wyjaśnienia obiektywnych powodów, dla których oferta jest ustalona na tak nierealistycznym poziomie.

16. PRZYJMIJ ALBO ODRZUĆ

Tą taktykę można scharakteryzować następująco: „*Oto moja oferta. Albo ją akceptujecie, albo nie będzie żadnego porozumienia*”. Negocjatorzy powinni być bardzo ostrożni przy wyborze tej taktyki, ponieważ może ona być przyjęta jako przejaw arogancji i negocjowania w złej wierze. W pewnym sensie składający ofertę mówi: „*Ja wiem najlepiej, co jest właściwym rozwiązaniem. Prezentacja twoich argumentów nie jest mi do niczego potrzebna*”. Tego typu podejście pozbawia drugą stronę możliwości uczestniczenia w poszukiwaniu porozumienia. Często z tego powodu rozwiązanie, które byłoby do przyjęcia jako rezultat negocjacji, jest odrzucone jako pierwsza i ostateczna oferta.

Negocjatorzy, którzy są postawieni wobec tego typu oferty nie powinni jej automatycznie odrzucać. Jeśli modyfikacja oferty nie jest możliwa, to musi być ona oceniona pod kątem naszych założeń i celów (BATNA). Jeśli mamy alternatywne rozwiązania (BATNA), które są korzystniejsze niż przedstawiona oferta, należy zerwać rokowania. Jest duża szansa, że ta taktyka zmusi drugą stronę do modyfikacji oferty. Innym sposobem jest zażądanie wyjaśnienia obiektywnych przesłanek oferty. Jeśli znamy założenia drugiej strony, być może okażą się one fałszywe lub zbudowane na niedokładnych danych. Modyfikacja założeń może spowodować zmianę oferty, która miała być ostateczna.

17. WYCOFANIE OFERTY

Jest to jedna z trudniejszych taktyk, często skuteczna przy próbach doprowadzenia do finału negocjacji, które nadmiernie się przeciągają. Załóżmy, że strony rozważają cenę 9 tys. zł i obie są gotowe do jej akceptacji. Twój przeciwnik orientując się, że jesteście blisko finału, nagle chce obniżyć cenę do 8,5 zł. Obiecujesz mu odpowiedź następnego dnia. Wracasz po 24 godzinach i stwierdzasz: „*Bardzo przepraszam, popełniono pomyłkę u mnie w biurze. Najlepszą ceną, jaką jesteśmy w stanie przyjąć, jest 10 tys. zł a nie 9 tys.*”. Zajmując nowe stanowisko z ceną 10 tys. zł, wycofałeś poprzednią prawie uzgodnioną ofertę 9 tys. zł. Druga strona natychmiast koncentruje się z powrotem na cenie 9000 zł, która już była zaakceptowana i zapomina o własnych próbach uzyskania 8,5 tys. zł. Poprzez wycofanie oferty, co do której strony już się porozumiały, przywracamy do porządku drugą stronę, usiłującą uzyskać jeszcze lepsze warunki, a tym samym doprowadzamy negocjacje do finału.

Pamiętaj o tej technice, ilekroć masz do czynienia ze stroną, która już zaakceptowała twoją ofertę, ale nagle pokusiła się o jeszcze więcej. Jeśli nie przywołamy przeciwnika do porządku wycofaniem swojej oferty, gotów będzie walczyć o coraz to nowe ustępstwa.

Gdy oponent nagle zmienia ofertę, mamy do wyboru dwie strategie: powrót do poprzedniej oferty pod groźbą zerwania rozmów lub zmianę własnej oferty: „Cóż, muszę jeszcze raz rozważyć moją pozycję, skoro pan zrewidował swoją”.

18. POLITYKA FAKTÓW DOKONANYCH

Zapewne wiele razy dokonywaliśmy jakichś czynów, licząc na to, że ujdzie to nam na sucho. Taktyka polityki faktów dokonanych ma wiele wspólnego z taktyką „udawania naiwnego”. Używający jej robi to, co leży w jego interesie, bez konsultacji lub ignorując drugą stronę, po czym oczekuje na jej reakcję. Jeśli druga strona nie reaguje, oznacza to, że cel został osiągnięty. Gdy oponent zgłosi pretensje, zawsze można przeprosić i wycofać się, sugerując, że była to niewinna pomyłka. Politykę faktów dokonanych stosują niektórzy negocjatorzy przysyłający pod koniec negocjacji gotowy kontrakt z ceną i innymi warunkami, których, prawdę mówiąc, nie spodziewaliśmy się. Najczęściej różnica pomiędzy naszymi oczekiwaniami a treścią kontraktu jest niewielka, niemniej jednak korzystna dla naszego przeciwnika. Stoimy teraz przed wyborem. Albo zaakceptujemy zawarte w kontrakcie warunki, albo odrzucimy go i będziemy kontynuować negocjacje, ryzykując ich fiasko. Nasz przeciwnik liczy oczywiście na pierwsze rozwiązanie, czyli akceptację gotowego już kontraktu. Teraz nasza reakcja zależy od tego, czy jesteśmy gotowi zaakceptować kontrakt, czy też uważamy, że druga strona chce uzyskać zbyt wiele i jest to dla nas nie do przyjęcia.

Sposoby przeciwdziałania zależą od momentu ujawnienia tej taktyki, a także od tego, czy jej wynik jest odwracalny. Jeśli zorientujemy się, że oponent jest dopiero w trakcie jej stosowania, należy gwałtownie zaprotestować. Jeśli skutki są nieodwracalne, powinniśmy domagać się odpowiedniego ustępstwa jako formy kompensacji. Przeciwdziałamy tej taktyce także, starając się zawsze być stroną piszącą końcowy kontrakt lub podkreślając, że spodziewamy się kontraktu w 100% odzwierciedlającego ustalenia ustne.

19. ROSYJSKI FRONT

Taktyka ta polega na przedstawieniu dwu nieprzyjemnych opcji, by oponent był zmuszony do dokonania wyboru pomiędzy pierwszą – bardzo złą, a drugą – wydającą się do przyjęcia. Nazwa ta ma swoje źródło w historii II Wojny Światowej. Generał Wehrmachtu miał możliwość wysłania oficerów na różne fronty. W momencie, w którym generał miał wyznaczyć oficerowi jeden z frontów, ten błagał: „*Panie generale, każdy front tylko nie rosyjski*”. Przykładem tej taktyki może być następujące żądanie: „*Albo obniżycie cenę o 30%, albo skróćcie termin realizacji o 2 miesiące*”. Perspektywa tak dużej obniżki ceny może spowodować, że żądanie skrócenia terminu realizacji wyda się nagle bardzo umiarkowane. Skuteczność tej taktyki zależy od asymetrii między siłami obu stron. Jeśli jedna z nich ma znaczną przewagę, może użyć taktyki „rosyjskiego frontu” do uzyskania ustępstw, które wydają się nie do przyjęcia w porównaniu z innymi możliwościami.

Pierwszą kontr-strategią jest ocena, czy druga strona ma faktycznie możliwość postawienia nas przed dwoma równie nieprzyjemnymi rozwiązaniami. Powstaje pytanie: w jakim stopniu różnica sił między stronami jest faktyczna, a w jakim jest tylko wizją stworzoną przez oponenta? Jeśli przewaga sił nie jest faktyczna, możemy nie zgodzić się na sposób przedstawiania alternatyw, z których jedna jest „rosyjskim frontem”. Różnica sił nie oznacza jednak, że jesteśmy zmuszeni do osiągnięcia porozumienia. Jeśli każda z alternatyw zaproponowanych przez drugą stronę jest gorsza od naszej BATNA, zerwanie negocjacji jest realistyczną możliwością i możemy nim zagrozić oponentowi. Innym sposobem jest ujawnienie taktyki oponenta i obrócenie jej w żart lub pokazanie, że wiemy, na czym ona polega. Jeszcze innym sposobem jest zignorowanie przedstawianej alternatywy i koncentracja na bardziej realnych opcjach.

20. MÓJ PROBLEM TWOIM PROBLEMEM

Jakże często jedna ze stron usiłuje obarczyć swoim własnym problemem drugą stronę. Najczęściej przybiera to formę stwierdzenia: „Zgodzilibyśmy się na wasze warunki, ale...”. Dla przykładu: firma, która ma kłopot z uzyskaniem kredytu niezbędnego do zawarcia transakcji twierdzi: „Zaakceptowalibyśmy wasze warunki, ale nie jesteśmy w stanie zaciągnąć kredytu”. Tym samym strona kupująca próbuje obarczyć swoją niemożnością uzyskania kredytu drugą stronę, która nagle stoi przed perspektywą nie tylko sprzedania swojego towaru lub usługi, ale także rozwiązywania kłopotów kupującego.

Prowadzi to zwykle do zahamowania procesu negocjacji do czasu rozwiązania problemu.

21. ŚMIESZNE PIENIĄDZE

Jedną z taktyk, przed którą pragniemy czytelnika przestrzec, jest używanie (szczególnie często w USA) przeliczeń cen czy wartości, które są przedmiotem negocjacji. Celem tych przeliczeń jest pomniejszenie w oczach strony przeciwnej różnicy, która strony dzieli. Dla przykładu: jeśli proponujesz 100 tys. zł za leasing pięciu ciężarówek na 2 lata, a strona przeciwna żąda 120 tys., to częstym chwytem jest przedstawianie różnicy 20 tys. zł w przeliczeniu dziennym z rozłożeniem na 2 lata. Spotkasz się zatem z argumentem: „Przecież chodzi tylko o 5,50 zł za ciężarówkę na dzień. Z pewnością nie ma pani zamiaru zrezygnować z leasingu z powodu tak znikomej sumy!”. W rzeczywistości chodzi o całe 20 tys. zł sprytnie przeliczone na pozornie niewinne 5,50 zł dziennie.

Gdy twój oponent stara się użyć taktyki „śmiesznych pieniędzy”, zawsze trzymaj się jednej stałej formy wyrażania wartości, którą negocjujesz: „Owszem różnica, która nas dzieli, to 5,50 zł dziennie, ale to także w sumie 20 000 zł więcej niż jestem w stanie zaoferować”.

22. SKUBANIE (JESZCZE COŚ...)

Taktyka „skubania” jest zwykle używana w końcowej części negocjacji. Kiedy porozumienie zostało już osiągnięte, negocjator nagle żąda dodatkowych, proporcjonalnie małych ustępstw. Załóżmy, że kupujemy nowy garnitur. Ustaliliśmy już wszystkie warunki łącznie z ceną. Wtedy mówimy: weźmiemy ten garnitur, jeśli sprzedawca dorzuci krawat za darmo. Bardzo często ta taktyka jest skuteczna. Główną przyczyną jej skuteczności jest zmęczenie psychiczne, szczególnie jeśli negocjacje były trudne i wyczerpujące. Druga strona może być tak zmęczona, że zgodzi się na dodatkowe zadanie, by sfinalizować porozumienie.

Taktyka ta może jednak przynieść odwrotne skutki, jeśli doprowadzi do chęci rewanżu ze strony oponenta, gdy ten uzna, że zostały złamane reguły gry i nadużyte jego zaufanie. Jest to szczególnie istotne w przypadku, gdy relacja między negocjującymi stronami nie jest jednorazowa i będą one w przyszłości ponownie ze sobą negocjować. Stworzona atmosfera złej woli może odbić się negatywnie na przyszłych relacjach.

Jednym ze sposobów w przewycięzaniu prób „skubania” jest obrócenie ich w żart lub dorzucenie własnego dodatkowego zadania: „OK., chętnie dorzucę krawat, jeśli kupi pan od mnie jeszcze dwie koszule”.

Paweł Kolas

Opracowano na podstawie źródeł internetowych

Opis oferty inwestycyjnej nieruchomości – standard PAIZ/PAIH

		LISTA DANYCH DOTYCZĄCYCH TERENU SITE CHECK LIST ¹
Położenie Location	Nazwa lokalizacji Site name	
	Miasto / Gmina Town / Commune	
	Powiat District	
	Województwo Province (Voivodship)	
Powierzchnia nieruchomości Area of property	Maksymalna dostępna powierzchnia (w jednym kawałku) [ha] Max. area available (as one piece) [ha]	
	Możliwości powiększenia terenu (krótki opis) Possibility for expansion (short description)	
Cena Price	Orientacyjna cena gruntu [PLN/m ²] włączając 22% VAT Land price [PLN/m²] including 22% VAT	
Informacje dotyczące nieruchomości Property information	Właściciel / właściciele Owner(s)	(w przypadku gdy więcej niż jeden właściciel prosimy o wpisanie powierzchni jaka przypada na poszczególnych właścicieli)
	Aktualny plan zagospodarowania przestrzennego (T/N) Valid zoning plan (Y/N)	(jeżeli plan w przygotowaniu prosimy o podanie orientacyjnego terminu uchwalenia)
	Przeznaczenie w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego Zoning	
Charakterystyka działki Land specification	Klasa gruntów wraz z powierzchnią [ha] Soil class with area [ha]	(dodatkowo prosimy o informację, czy grunt jest odrolniony / odlesiony)
	Różnica poziomów terenu [m] Differences in land level [m]	(prosimy o wpisanie maksymalnej różnicy pomiędzy najniższym i najwyższym punktem działki)
	Obecne użytkowanie Present usage	
	Zanieczyszczenia wód powierzchniowych i gruntowych (T/N) Soil and underground water pollution (Y/N)	(w przypadku odpowiedzi pozytywnej prosimy o krótki opis rodzaju zanieczyszczenia)
	Odpady znajdujące się na terenie (T/N) Waste materials on site (Y/N)	(w przypadku odpowiedzi pozytywnej prosimy o opisanie rodzaju materiałów)

¹ Źródło: paiz.gov.pl

Opis oferty inwestycyjnej nieruchomości – standard PAIZ/PAIH

	Poziom wód gruntowych [m] Underground water level [m]	
	Ryzyko wystąpienia zalań lub obsunięć terenu (T/N) Risk of flooding or land slide (Y/N)	
	Przeszkody podziemne (T/N) Underground obstacles (Y/N)	(np. gazociągi, podziemne linie energetyczne itp.)
	Przeszkody występujące na powierzchni terenu (T/N) Ground and overhead obstacles (Y/N)	(np. linie energetyczne, drogi przechodzące przez teren, zbiorniki i cieki wodne, kanały, obiekty pod ochroną itp.)
	Istniejące ograniczenia ekologiczne (T/N) Ecological restrictions (Y/N)	(jeżeli występują, prosimy o krótki opis)
	Budynki i zabudowania na terenie (T/N) Buildings / other constructions on site (Y/N)	(jeżeli występują, prosimy o załączenie krótkiego opisu)
Ograniczenia budowlane Building restrictions	Procent dopuszczalnej zabudowy Building coverage [%]	
	Ograniczenia wysokości budynków [m] Building height limit [m]	
	Strefa buforowa [m] Buffer zone [m]	
	Inne, jeśli występują Others if any	
Połączenia transportowe Transport links	Droga dojazdowa do terenu (rodzaj drogi i jej szerokość) Access road to the plot (type and width of access road)	
	Autostrada / droga krajowa [km] Nearest motorway / national road [km]	
	Kolej [km] Railway line [km]	(prosimy o podanie miejscowości w której znajduje się najbliższa stacja kolejowa i odległości w km)
	Bocznica kolejowa [km] Railway siding [km]	(prosimy o podanie miejscowości i odległości w km)

Opis oferty inwestycyjnej nieruchomości – standard PAIZ/PAIH

	Najbliższe lotnisko międzynarodowe [km] Nearest international airport [km]	(prosimy o podanie miejscowości i odległości w km)
	Najbliższe miasto wojewódzkie [km] Nearest province capital [km]	(prosimy o podanie miejscowości i odległości w km)
Istniejąca infrastruktura Existing infrastructure	Elektryczność na terenie (T/N) Electricity (Y/N)	
	Odległość przyłącza od granicy terenu Connection point (distance from boundary) [m]	(w przypadku braku elektryczności prosimy o podanie odległości przyłącza od granicy terenu)
	Napięcie Voltage [kV]	
	Dostępna moc Available capacity [MW]	
	Gaz na terenie (T/N) Gas (Y/N)	
	Odległość przyłącza od granicy działki Connection point (distance from boundary) [m]	(w przypadku braku gazu prosimy o podanie odległości przyłącza od granicy terenu)
	Wartość kaloryczna Calorific value [MJ/Nm³]	
	Średnica rury Pipe diameter [mm]	
	Dostępna objętość Available capacity [Nm³/h]	
	Woda na terenie (T/N) Water supply (Y/N)	(prosimy o zaznaczenie, czy podana informacja dotyczy wody dla celów socjalnych czy przemysłowych. Jeżeli występują oba rodzaje wody prosimy o podanie informacji dla każdego z nich z osobna)
	Odległość przyłącza od granicy terenu Connection point (distance from boundary) [m]	(w przypadku braku wody prosimy o podanie odległości przyłącza od granicy terenu)
	Dostępna objętość Available capacity [m³/24h]	
	Kanalizacja na terenie (T/N) Sewage discharge (Y/N)	
	Odległość przyłącza od granicy terenu Connection point (distance from boundary) [m]	(w przypadku braku kanalizacji prosimy o podanie odległości przyłącza od granicy terenu)

Opis oferty inwestycyjnej nieruchomości – standard PAIZ/PAIH

	Dostępna objętość Available capacity [m³/24h]	
	Ograniczenie zrzutu ścieków Limitation of discharge	(prosimy o załączenie krótkiego opisu)
	Odprowadzenie wód deszczowych na terenie (T/N) Rain water discharge (Y/N)	(jeżeli istnieje – prosimy o załączenie krótkiego opisu systemu odprowadzania wód deszczowych)
	Oczyszczalnia ścieków na terenie bądź w bezpośrednim sąsiedztwie Treatment plant (Y/N)	
	Telefony (T/N) Telephone (Y/N)	
	Odległość przyłącza od granicy terenu Connection point (distance from boundary) [m]	(w przypadku braku prosimy o podanie odległości przyłącza od granicy terenu)
	Liczba dostępnych linii analogowych Number of available analog lines	
	Liczba dostępnych linii ISDN Number of available ISDN lines	
Uwagi Comments		
Osoba przygotowująca ofertę Offer prepared by	Imię, nazwisko, stanowisko, tel., tel. komórkowy, e-mail, znajomość języków obcych	
Osoby do kontaktu Contact person	Imię, nazwisko, stanowisko, tel., tel. komórkowy, e-mail, znajomość języków obcych	

Wymagane załączniki:

Required enclosures:

- **Maps of plot (including infrastructure on plot and transport links);**
Mapki terenu (włączając infrastrukturę na terenie i sieć połączeń transportowych);
- **5-10 high-quality photographs giving full view of plot**
5-10 dobrej jakości zdjęć, dających pełny obraz terenu;
- **Aerial photographs (if available)**
Zdjęcia lotnicze (o ile są);
- **Resolution of Commune Council on exemption from local taxes for investors, In compliance with European Union regulations.**
Uchwała Rady Gminy dotycząca zwolnień z podatków lokalnych dla inwestorów zgodna z przepisami prawa Unii Europejskiej.