

Speranța nu ține loc de strategie!

E de ajuns să citești ziarele și să asculți știrile, ca să înțelegi că urmează vremuri grele pentru multe companii.

Ce faci în asemenea împrejurări? Aștepti să vezi ce se-ntâmplă? Ești optimist, sperând la mai bine?

Nu prea cred.

La Scotwork, suntem convinși că o soluție fundamentală în rezolvarea dificultăților și a oportunităților care ar putea apărea în actualul context este dezvoltarea abilităților de negociere ale oamenilor cheie din prima linie. Acei indivizi responsabili cu întreținerea unei afaceri sănătoase și creșterea performanței acesteia.

Când în jurul nostru există din ce în ce mai puține ocazii de a câștiga noi contracte, iar marja de eroare – nemaivorbind de marja de profit - se micșorează, este esențial ca acordurile pe care le închei să fie adecvate bunului mers al afacerii. Trebuie să te asiguri nu doar că intri foarte bine pregătit într-o negociere și gata pentru orice s-ar întâmpla, dar și că deții abilitățile și stăpânești tehnicile necesare, pentru a dirija întreg procesul în direcția obținerii celui mai bun rezultat.

Această înțelegere a abilităților necesare precum și transmiterea lor către alții au susținut afacerea Scotwork în ultimii 45 de ani. În cele ce urmează, voi explica opt dintre cele aproximativ 100 de sfaturi pe care oferim clienților noștri. Aceste sfaturi îți vor fi de ajutor în actuala situație economică, nu am niciun dubiu în legătură cu asta. Vestea bună e că ele funcționează și în vremurile bune care, așa cum ne demonstrează istoria, se vor întoarce, sperăm, în curând.

1. Analizează corect costurile eșecului

Un prieten mi-a spus cândva: „Dacă aș fi realizat cât de mult avea să mă coste divorțul, aș fi ales să am doar o aventură”. Lumea calculează, deseori eronat, dezavantajele unei acțiuni; Legea consecințelor neintenționate.

Ai responsabilitatea de a-ți calcula costurile unei anumite strategii; în plus, este în interesul tău să explici celelalte părți costurile unui eventual eșec al negocierii. Nu presupune că și-au făcut singuri calculele.

Unul dintre clienții noștri operează o platformă TV (satelit și cablu). Se afla într-un blocaj cu un canal faimos de videoclipuri muzicale în legătură cu prețurile pe care ei le cereau pentru a-i furniza programele. Urmând sfatul nostru, a explicat canalului de muzică ce costuri ar avea el însuși dacă nu ar semna un acord (foarte mici) și ce costuri ar avea ei (foarte mari). Cel mai mare cost pentru ei ar fi fost costul precedentului pe care l-ar fi creat, arătând altor rețele de cablu și satelit că puteau supraviețui fără acel canal de muzică, presupus indispensabil. Luând în considerare aceste costuri, canalul de muzică a semnat înțelegerea.

2. Abordarea structurată

Există un proces care stă la baza tuturor negocierilor, similar unei hărți. Această hartă poate fi folosită pentru a determina unde te afli, unde vrei să ajungi și care sunt opțiunile pentru a ajunge acolo. Noi o numim abordarea în 8 Pași© și începe cu pregătirea.

Contactează-ne pentru mai multe informații

Email info@scotwork.ro

scotwork.ro

Deseori avem prea puțin timp la dispoziție pentru a ne pregăti pentru negocieri; apar diferite conflicte minore, fără avertisment: primim un termen limită, se prăbușește o monedă, este adoptată o nouă lege, pleacă un coleg, este anulată o întâlnire sau se perfectează o ofertă de preluare. Dacă membrii echipei de management au fost cu toții instruiți în negociere și toți înțeleg procesul, atunci ei pot reacționa foarte rapid la situațiile de criză, în echipă, la unison.

Unul dintre clienții noștri din SUA, un lanț de cafenele internațional important, trecea printr-o perioadă de reorganizare. Din acel proces, făcea parte și nevoia de a tăia zeci de milioane de dolari din deja restrânsul lor buget de achiziții. Buyer-ii lor, în loc să se plângă de situație sau să își terorizeze furnizorii să se supună, au adoptat abordarea „Cum ne putem folosi Cei 8 Pași pentru a ne atinge țintele de prețuri?”

3. Cunoaște-ți limitele

Cu toții înțelegem riscul de a oferta la o licitație fără un „punct de renunțare” clar definit (fără o limită): tentația e să te lași dus de val și să plătești mai mult decât îți permiți. Același pericol se aplică și în negocieri, când limitele nu sunt bine înțelese sau când sunt fixate la un nivel scăzut în mod artificial și, deci, ignorate.

De exemplu: „Limită de viteză 5 km/h”. Un pericol chiar și mai mare există când se crede că un anumit client este indispensabil.

De fiecare dată când acel client pune presiune pe preț, furnizorul cedează. Relația devine abuzivă. În aceste situații, este vital să definești punctul în care te ridici de la masă. Deși niciodată nu te aștepti să se ajungă acolo, simplul fapt că îl definești îți conferă un spor de încredere în sine care comunică celorlalte părți că nu ai de gând să fii o victimă.

Un client al nostru din domeniul PR avea, la rându-i, un singur client care reprezenta 80% din cifra lor de afaceri. Le era atât de frică să îl piardă, încât au cedat întotdeauna presiunilor de a scădea prețul serviciilor. Am lucrat cu ei pentru a îi face să își imagineze o lume fără acel client. O lume mai mică, dar profitabilă. De la această bază au pornit renegocierea tarifelor la un nivel realist.

4. Cunoaște-ți zonele de flexibilitate

Foarte mult din timpul petrecut pentru pregătirea unei negocieri nu este deloc folosit pentru asta. De fapt, oamenii folosesc timpul de pregătire pentru a exersa 75 de feluri de a spune „nu”. La fel a fost și cu Linia Maginot, construită de către francezi în anii '30, care nu a fost o pregătire pentru război, ci a fost o pregătire pentru apărare. Într-o negociere e nevoie de mișcare și de flexibilitate, nu de poziții fortificate pentru apărare.

În agenda pregătirii, pentru care milităm, unul dintre aspectele cheie este reprezentat de Lista concesiilor posibile. Pregătește-ți în avans zonele în care îți permiți să faci concesii, valoarea acelor concesii și ce îți dorești la schimb. Aceste informații îți conferă o mai mare încredere în sine care, la rându-i, va arăta oponentilor că nu ești lipsit de apărare. Primul lucru pe care ar trebui să îl planifici în timpul pregătirii negocierii este ce să faci atunci când cealaltă parte spune „Nu”.

Contactează-ne pentru mai multe informații

Email info@scotwork.ro

scotwork.ro

5. Negociază în echipă

În jocul de golf sunt necesare mai multe tipuri de abilități, pentru: lovitura de putting, driving-ul, alegerea crosei, loviturile scurte și așa mai departe. Din păcate, trebuie să ne pricepem la toate astea pentru a obține un scor bun. La fel e și în negocieri, unde noi definim 3 roluri: Lider, Sumarizator și Observator, fiecare având propriul set distinct de sarcini, respectiv abilități. Ajutăm oamenii să aplice și să-și îmbunătățească aceste abilități astfel încât, atunci când negociază singuri, vor fi capabili să le folosească pe toate.

Într-un cadru de negociere mai formal, recomandăm să fie cel puțin trei oameni prezenți, iar liderul să nu fie neapărat cel care la muncă are funcția cea mai importantă. Acum câțiva timp, am fost angajați de echipa de conducere a celei mai mari bănci din SUA, care era în drum spre Moscova pentru a cumpăra niște aur de la URSS pentru Guvernul SUA. 20 de tone! Căutau sfaturi tactice, pentru a se înțelege cu rușii. Una dintre tacticile pe care le-am recomandat-o cu succes a fost ca vicepreședintele să îi lase pe ceilalți să conducă negocierea, fără ca măcar să se prezinte la prima dintre cele 3 întâlniri.

6. Asigură-te că mesajul ajunge la celălalt

Cu toții ne pricepem să vorbim. De obicei, nu ne pricepem să ascultăm, mai ales când nu suntem de acord cu părerea celeilalte persoane. Folosim același argument în mod repetat: nu a funcționat ultimele 3 dată, așa că să-l mai încercăm o dată!

O tehnică pe care noi o recomandăm este să rezumăm celeilalte părți punctul lor de vedere, într-o manieră neutră. Asta arată ca ai ascultat și ai înțeles argumentul lor, deci nu le folosește să îl repete și îi face mai receptivi la a îl asculta pe al tău.

O altă modalitate este să folosești un intermediar pentru a transmite mesajul. Am fost angajați de o companie globală de telefonie mobilă pentru a-i ajuta să iasă dintr-un blocaj cu cel mai mare revânzător al lor. Ajunseseră în punctul în care nici nu-și mai vorbeau. Rolul nostru a fost acela al unui interpus, comunicând neutru și găsind un numitor comun.

7. Evită soluțiile singulare

Se spune că nu contează câtă fericire ai, că nu-ți aduce bani! Mulți percep banii ca pe o soluție pentru toate relele: creștere lentă – mărește prețurile; zbor anulat – dă-le un voucher; lipsă de profit – redu costul de achiziție; prânz mizerabil – obține o reducere pe nota de plată. Cu toate astea, dacă vezi totul în termeni monetari, s-ar putea să plătești scump o soluție, când există o rezolvare mai ieftină.

În spatele fiecărei propuneri se află o nevoie. Treaba unui negociator este să înțeleagă nevoia și să încerce să o rezolve în cel mai eficient mod. Noi te sfătuim, de asemenea, să încerci să elaborezi două soluții pentru o problemă. Soldații sunt instruiți să pregătească trei modalități de a își atinge obiectivele. Avantajele sunt că forțează lumea să gândească mai neconvențional, evită blocajele strategice și îi dă celeilalte părți de ales.

Lucram cu departamentul IT al unei importante companii de asigurări din SUA. Ei ofereau suport pentru angajații de la vânzări, concepând soluții de software la cererea clienților. I-am sfătuit să introducă o regulă care obligă angajații de la IT să ofere cel puțin două soluții. Asta a eliminat problema de a avea o singură opțiune, și aceea inacceptabilă.

8. Negocierea este un proces de schimb, nu de capitulare treptată.

Clădirile rezistente la cutremur sunt flexibile, doar cele rigide se prăbușesc. Același principiu se aplică și negociatorilor. Arthur Scargill, șeful sindicatului minerilor britanici a spus odată: „Sindicatul nu trebuie să se sustragă niciodată de la responsabilități, negociind compromisuri” și priviți ce s-a întâmplat cu industria minieră!

Flexibilitatea nu înseamnă să cedezi. Negociatorul întotdeauna va atașa condiții și va cere lucruri pe care și le dorește în schimbul concesiilor pe care le face. Dacă ceri un preț pentru a satisface solicitările celorlalți, vor învăța repede că ești un negociator, nu un cedent, și vei câștiga respectul lor.

Anul trecut, o multinațională din sectorul petrochimic făcea presiuni să ne micșorăm tariful, amenințând că va da contractul unui competitor. Noi nu reducem prețurile, dar am îndulcit oferta facturând în lire, nu în euro. Reducerea a fost foarte mică, dar clientul ne-a acceptat propunerea. Mi-a relatat apoi că al nostru competitor și-a înjumătățit prețul atunci când a fost presat. Mi-a spus: „Și-au pierdut toată credibilitatea drept consultanți în negociere când au făcut asta. Nu îi vreau în preajma oamenilor mei”.

„Ține ochii închiși și ține-te bine” poate părea un sfat tactic înțelept atunci când te dai pe suișurile și coborâșurile parcului de distracții, dar nu e la fel de folositor când lucrezi în durul și zdruncinătorul domeniu al afacerilor. Faptul că orice lucru care are un început are și un sfârșit este un truism la care trebuie să fim atenți în timpul vremurilor bune, dar și al celor rele. Să fii mereu pregătit este întotdeauna cel mai bun mod de a fi.

Să-ți trimiți linia întâi la luptă fără abilitățile și antrenamentul de care au nevoie ca să facă ce trebuie făcut nu e doar o proastă afacere, e și o strategie greșită. Sperăm că nu ai face niciodată așa ceva!

John McMillan – Senior Partner, Scotwork International