

Cum negociezi cu tehnică? – 35 de tehnici de negociere

Scris de Marian Rujoiu
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*
www.traininguri.ro
www.marian-rujoiu.ro

Tacticile de negociere prezentate mai jos sunt doar o trecere sumară în revistă a tehnicilor ce pot fi folosite într-o negociere. Sunt repere. Unele dintre ele pot fi considerate bune, altele mai puțin bune, unele dintre ele pot fi considerate etice altele, mai puțin.

Aceste tehnici sunt utile pentru a avea o viziune în ansamblu, fiecare tehnică necesitând o abordare specifică, detaliată și exemplificată pentru a o putea aplica eficient.

1. Tactica “uliul și porumbelul” sau “băiat bun-băiat rău”

Mecanismul tacticii este simplu: într-o echipă formată din doi negociatori, unul din ei va conduce etapele introductive ale negocierii și apoi va lăsa conducerea celuilalt coleg pentru fazele finale. Practic în timp ce unul joacă rolul dur al inflexibilului și dezvoltă starea de conflict, celălalt joacă un rol conciliant și dezvoltă starea de cooperare.

Avantajul este că se pot avansa cereri înalte la începutul negocierii, ferm și fără rezerve.

Putem proceda astfel deoarece în momentul negocierii cel care a cerut mai mult nu va fi obligat să cedeze: inițial s-a stabilit o poziție puternică pe care primul (“uliul” sau “băiatul rău”) va trebui să o apere!

2. Tactica eludării

O astfel de tactică este întâlnită frecvent în cazul organizațiilor internaționale superdimensionate.

Negociatorul, în dorința de a exercita o presiune asupra partenerului caută să discute cu superiorii sau chiar cu colegii acestuia din urmă; în acest fel el urmărește să-i submineze acestuia poziția, să-l izoleze.

Măsura de apărare pe care specialiștii o consideră cea mai adecvată este aceea de a pune în gardă persoanele vizate de negociatorul care apelează la o astfel de tactică, asupra posibilității de a fi contactate, precum și asupra intențiilor fundamentale ale persoanei în cauză.

3. Tactica: Este important pentru mine!

Această tactică reflectă modul în care trebuie acționat în privința problemelor care nu sunt esențiale pentru noi în scopul de a da satisfacție partenerilor. Partenerul vostru va reacționa pozitiv atunci când vă veți arăta sincer interesați de problemele cu care acesta se confruntă!

4. Tactica gambitului

Se mai numește și *sacrificarea pionului*. Este o tehnică folosită de negociatorul experimentat în scopul contrabalansării. El lansează, pe lângă cererea reală, încă o cerere, care nu este neapărat exagerată și de care nu are nevoie în mod special. Negociatorul Experimentat știe că partenerul de negociere nu poate sau nu vrea să îndeplinească cea de-a doua cerere, astfel că, în schimbul renunțării la ea, partenerul va fi obligat la o serie de concesiuni suplimentare **2**.

5. Tactica “lipsa de împuternicire”

Această tactică se poate practica atunci când negociatorul își dă seama că este forțat să cedeze mai mult decât ar dori. Se poate argumenta că nu are împuternicirea de a semna un acord în termenii care au fost discutați. Această tactică poate deranja partenerul, singura scăpare fiind aceea că în discuție au apărut elemente noi care trebuie discutate și la alt nivel!

6. Tactica dominării discuțiilor

În general, în orice negociere o atenție deosebită trebuie acordată tacticilor utilizate de partener.

Sunt des întâlnite situațiile când acesta preia inițiativa în procesul de negociere și lansează cereri mult mai mari decât cele care îi sunt efectiv necesare.

Astfel acesta va continua să domine inițiativa discuțiilor ținându-și partenerii sub presiunea cererilor sale, căutând totodată să le dezechilibreze poziția. În același timp va încerca să delimiteze la maximum posibilitatea de acțiune a acestuia prin menținerea exclusivă în discuție a subiectului lansat. În acest fel partenerul va fi determinat să facă concesiuni, una după alta, până la epuizarea acestora.

7. Tactica efectuării sau evitării efectuării primei oferte

În general nu este recomandabil să se facă prima ofertă în negociere. Dacă totuși acest lucru se impune, atunci trebuie evitate două *extreme*:

- să nu se facă o ofertă foarte sus, ceea ce ar determina cealaltă parte să o interpreteze ca pe un bluff;
- invers, să nu se facă o ofertă prea jos întrucât ar putea fi interpretată ca o slăbiciune și necunoașterea realităților.

8. Tactica folosirii timpului

Este o tactică care poate fi folosită oricând, mizând pe presiunea timpului. Timpul are un rol cheie în negocieri. Puteți să-l faceți să lucreze în favoarea voastră, însă dacă nu sunteți suficient de atenți se poate transforma într-un dezavantaj. Cererea este lansată în ultimul moment lăsând partenerului de negociere un timp foarte scurt de decizie. Cel mai probabil vei primi răspunsul dorit!

9. Tactica tergiversării

Utilizând o astfel de tactică negociatorul caută să evite luarea unei decizii motivând lipsa de documente, starea sănătății, concedii, deplasări, urgențe etc. Într-o asemenea situație se va încerca să se convingă partenerul să continue tratativele. Se va arăta regretul de a nu finaliza operațiunea și nevoia de a o finaliza cu o alta firmă concurentă.

10. Tactica paraverbalului

Principiul este simplu, trebuie să vorbim în același mod cu partenerul de negociere pentru că numai astfel el ne poate înțelege mai bine și vom putea intra pe aceeași lungime de undă. Poate este un lucru ciudat, însă avem mai multă încredere în oamenii care ne seamănă, chiar dacă nu suntem conștienți de acest lucru. Câteva exemple ar fi următoarele: *dacă interlocutorul vorbește repede, vorbește și tu repede; dacă interlocutorul vorbește mai rar, vorbește și tu mai rar; dacă interlocutorul vorbește pe un ton mai ridicat, vorbește și tu pe un ton mai ridicat; dacă el accentuează verbele, accentuează-le și tu; dacă vorbește folosind o anumită linie melodică folosește-o și tu etc.*

11. Tactica apelului la simțuri

Se utilizează atunci când rațiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel la colaborarea anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor momente plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (mese, spectacole, etc.).

Pentru a contracara o astfel de tactică se va căuta a se aminti partenerului ocazii similare desfășurate pe baza de reciprocitate și la care a fost invitat și se va căuta revenirea la discuția de bază.

12. Tactica stimulării și urmăririi

Este o tehnică prin care partenerului de negociere i se pun o serie de întrebări (despre situații care s-au întâmplat deja și care urmează să se întâmple). Este stimulată memoria și imaginația. Aceste întrebări fac, bineînțeles, parte din discuția obișnuită (ex: Cum v-ați petrecut concediul? – memorie sau Dacă ai putea să îți construiești o casă cum ar arăta? – imaginație). În tot acest timp se urmăresc ochii persoanei care răspunde, iar limbajul ochilor se va asocia apoi cu

cea ce spune persoana în cauză. În general, colțul din stanga sus corespunde adevărului iar colțul din dreapta sus, falsului sau improvizației.

Această situație poate fi diferită la unele persoane, tocmai de aceea, înainte de a trage concluzii se face calibrarea, adică, se pun câteva întrebări de probă pentru a verifica poziția ochilor.

13. Tactica - “asta-i tot ce am”

Această tactică se va avea întotdeauna în vedere când se cumpără un produs sau un serviciu relativ complex.

Atunci când un cumpărător spune “îmi place produsul dumneavoastră, dar nu am atâția bani”, vânzătorul poate răspunde pozitiv, prietenos, devine implicat în problema cumpărătorului. Cum să fii ostil față de cineva căruia îi place produsul tău?

14. Tactica lui Colombo

Tactica lui Colombo este atunci când facem pe neștiutorii. În aparență este o tehnică periculoasă, în practică însă, suportă un grad mic de risc și dă roade excelente.

În practică, tehnica este simplă. **Nu arătați că știți totul.** Puteți juca rolul copilului curios care vrea să afle cât mai multe, iar cea mai potrivită persoană să vă spună aceste lucruri este chiar cel din fața dumneavoastră. **Orgoliul lui nu va rezista.** Cu mici excepții va vedea în voi un partener inofensiv. Negocierea devine relaxată, aproape că celălalt va face o datorie din a vă spune mai multe lucruri decât v-ați așteptat.

15. Tactica escaladării

Escaladarea este **una din cele mai eficiente tactici.** Ea trebuie cunoscută de orice negociator, atât vânzător cât și cumpărător, pentru ca acesta să poată evita eventualele dezavantaje în derularea tranzacției efectuate.

În condițiile în care o asemenea tactică este etică - și este atât rezonabilă cât și corectă - ea satisface ambii parteneri. Există și cazuri când aceasta se practică într-o formă neloială.

Spre exemplu, în cazul în care deși cele două părți (vânzător și cumpărător) au stabilit un anumit preț, ulterior, vânzătorul ridică prețul, punându-l pe cumpărător într-o situație neplăcută. Deși supărat, acesta este nevoit să înceapă o nouă negociere, ajungându-se la un compromis; de fapt este vorba de un preț mai mare decât cel stabilit inițial.

16. Tactica politeții exagerate

Este folosită pornind de la premisa că unui partener politicos, amabil, nu i se poate refuza nimic dorință. Uneori o astfel de tactică poate masca desconsiderarea sau disprețul. Prin politețe exagerată se evidențiază merite reale sau imaginare. Uneori cu cât complimentele sunt mai plăcute cu atât solicitările și rezultatele vor fi mai substanțiale.

Într-o asemenea situație se va căuta să se adopte o poziție similară, manifestându-se o politețe exagerată pentru a-l determina pe partener să renunțe.

17. Tactica întrebărilor introductive

Negociatorul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponentilor urându-le “Bună-dimineața!” și apoi va trece imediat la abordarea problemelor.

Se va interesa de situația afacerilor partenerului, de producția și serviciile de care este interesat, sau chiar de situația afacerilor personale. El va căuta să obțină avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre parteneri și le va construi acestora o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile.

18. Tactica “primește - dă”

Întotdeauna un negociator este interesat să primească mai întâi și apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponentii au făcut o concesie mică. Va face o concesie mare după ce va primi una mare și va căuta să obțină informații înainte să le dea. Va căuta să primească oferta celorlalți înainte de a o face pe a sa.

O astfel de tactică, utilizată de negociatori experimentați, poate avea avantaje comerciale pozitive pe termen scurt și va putea câștiga teren în timpul negocierii. Pe termen lung însă, dezavantajul constă în aceea că se introduce riscul întârzierilor și al atingerii unor puncte moarte, în care niciuna din părți nu dorește să dea ceva înainte de a primi.

19. Tactica roșu și negru

În esență, această tehnică de negociere este foarte simplă, însă foarte eficientă. Este mai mult un tips and tricks aplicat de obicei de către agenții de vânzări pentru finalizarea vânzării. Această tehnică mai este cunoscută în limbajul NLP ca „falsă alegere”. Întrebările sunt construite altfel, sugerând o alternativă. Practic, în loc să întrebați pe cineva dacă-i place roșu, dacă merge în parc etc, reformulați: „Cum ai prefera să fie, roșu sau negru?” „Ai prefera să mergem în parc astăzi sau mâine?” sau „Ați prefera să plătiți în avans 20% sau 50 %?”

Practic, înainte ca interlocutorul să se decidă, îi sugerați să aleagă între două variante. În acel moment, inconștient, partenerul va fi forțat să gândească în alți termeni. El atunci se va gândi: *Este mai bine roșu sau negru? Este mai bine acum sau mâine?*

20. Tactica “ținuta gen poker”

Negociatorul va avea o ținută împietrită, de nepătruns, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ținută sau gesturi, această tactică făcând o parte importantă a arsenalului propriu. Această tehnică, destul de întâlnită și practică este folosită de regulă din două motive: fie pentru a arăta „dezinteresul” pentru ceea ce are de oferit partenerul, fie de a forța partenerul să cedeze mai mult decât în mod normal.

21. Tactica schimbării negociatorului

Deseori, pe parcursul unei negocieri și mai ales atunci când te aștepti mai puțin, partea adversă schimbă negociatorul.

Este una din tacticile dure, utilizate de negociatorii războinici și careia cu greu i se poate face față. Aceasta deoarece odată ce te-ai obișnuit cu cineva, chiar dacă îți este oponent într-o negociere, este destul de neplăcut să iei totul de la capăt; de obicei se preferă stabilitatea, chiar și a celor ce îți se opun.

Fară îndoială că negociatorul își va pune o serie de întrebări: “Ne place sau nu noul partener?”, “Este mai bun, mai rău, mai pregătit sau mai puțin pregătit față de cel care a fost înlocuit?”, “De fapt de ce s-a făcut schimbarea?”, “Ce semnificație are aceasta?”.

22. Tactica lansării unor cereri exagerate

Prin aceasta partenerul își asigură posibilitatea de a face ulterior o serie de concesii care să nu afecteze fondul poziției sale. În lipsa unei documentări adecvate, diferența dintre limita partenerului și nivelul gândit de noi ne poate inhiba, determinându-ne în final să acceptăm de exemplu un preț mult superior celui normal.

23. Tactica de obosire a partenerului

Întrucât negociatorul nu se poate relaxa nici după terminarea argumentației, fiind obligat să-și pregătească mutările următoare în funcție de argumentele noi aduse de partener, negocierea constituie un proces obositor.

24. Tactica ezitării

Această tactică presupune, așa cum îi spune și numele, o ezitare din partea celui care vinde. Folosirea acestei tactici are o serie de avantaje care vă pot clasa pe poziția de leader al negocierii. În primul rând, negocierea începe cu o ofertă făcută de partener. O prezentare corectă a produsului îl va face pe partener să și-l dorească mai mult în timp ce produsul este mai bine pus în valoare de ezitarea dumneavoastră de a-l vinde.

25. Tactica asocierii pozitive

Majoritatea evenimentelor din viața noastră sunt asociate unor sentimente pozitive, negative sau neutre. Vom ține minte mai ales sentimentele pozitive și negative, iar ori de câte ori vom avea de-a face cu un eveniment sau o acțiune similară, apare automat și sentimentul. Creierul, odată ce a asociat un eveniment cu o anumită stare, ori de câte ori se va întâlni cu evenimentul respectiv nu va putea să-l disocieze, decât în foarte mică măsură.

În zona negocierii vă puteți servi de această forță puternică a asocierii, ea transformându-vă partenerii de negociere în relații pe termen lung sau în cazul nefericit chiar în dușmani.

Sunt câteva detalii de care este bine să ții cont atunci când pregătești o negociere (atmosferă, aranjamentul sălii, aspectul personal, atitudinea, însoțitorii etc). Luați-le în considerare și sentimentele pozitive generate vor fi mereu asociate cu parteneriatul dumneavoastră.

26. Tactica presupozitiei

Această tactică pleacă de la premisa că se poate și presupune că totul este posibil. O întrebare bună pusă într-o negociere care îți asigură de obicei rezultatul dorit este aceasta: *“cât de ușor ar fi să....?”* Tehnica folosește puterea presupozitiei și pleacă de la premiza că un lucru este mai mult sau mai puțin ușor, scoțând complet din calcul varianta “imposibil”.

27. Tactica tăcerii

Tăcerea este marcată semiotic în funcție de temperament, apartenența etnică, etc. Negociatorii sunt mai mult sau mai puțin înclinați să păstreze tăcerea. În general tăcerea e resimțită ca o situație jenantă, care îi împinge pe oameni să vorbească cu orice preț, uneori chiar mai mult decât trebuie. În orice discuție trebuie avut în vedere un echilibru între lungimea replicilor fiecărui partener. Răbdarea de a aștepta reacțiile partenerului la afirmațiile, propunerile, ofertele proprii, inhibarea dorinței de a vorbi este esențială pentru reușita negocierii. **Regula de aur a negocierii** este să nu iei niciodată cuvântul atunci când poți foarte bine să păstrezi tăcerea.

28. Tactica ofertelor false

Una dintre numeroasele tactici imorale folosite de negociatori, tactica ofertelor false, angrenează defavorabil în jocul său atât vânzătorii cât și cumpărătorii. Astfel, un cumpărător intră în negociere cu o ofertă suficient de mare ca valoare, pentru a înlătura de la început concurența. Odată ce acest lucru s-a obținut, prezumtivul cumpărător își retrage oferta inițială și astfel negocierea inițială își pierde valabilitatea.

De regulă oferta falsă este făcută pentru a înlătura competiția, astfel încât negociatorului să-i rămână terenul deschis. De cele mai multe ori o asemenea tactică dă roade, se materializează, deoarece partenerul este luat prin surprindere.

29. Tactica de negociere cu oamenii orgolioși

Negocierea cu o persoană orgolioasă este extrem de dificilă. În primul rând pentru că nu negociați un preț, nu negociați servicii, negociați cu orgoliul interlocutorului. Ca tehnică de răspundere, trebuie să-l bateți cu propriile arme, trebuie să-l prindeți în propria plasă. Ori de câte ori cere ceva trebuie să-i identificați orgoliul lui și puneți-l să lucreze în favoarea dumneavoastră! Cu alte cuvinte trebuie în loc să vă contraziceți cu el și să-i aduceți atingere orgoliului, să îl întrebați, în cuvinte frumoase: *Oare orgoliul tău poate să facă ceva? Sau Orgoliul tău cu siguranță pricepe... pricepe și avantajele!*

30. Tactica încastrării (folosirii vocii)

Se mai numește și *tehnica celor două voci, vocea conștientului și vocea inconștientului*. Milton Erickson, fondatorul hipnozei Ericksoniene, care îi și poartă numele după cum observați, obișnuia să se adreseze pacienților folosind cu măiestrie aceste două voci.

Vocea cu care ne adresăm conștientului este clară, este cea pe care o folosim în toate interacțiunile cu oamenii – este vocea noastră obișnuită. În schimb, pentru a avea acces la inconștientul unei persoane trebuie făcută o schimbare de ritm în vorbire, constând de cele mai multe ori în coborârea tonalității vocii și a intensității ei.

31. Tactica folosirii impasului

Poate fi folosită ca mijloc temporar de testare a poziției celeilalte părți și de a rezolva problema în discuție. Ea se folosește numai atunci când există pretenția ca cealaltă parte nu va reacționa puternic astfel încât să solicite fie terminarea negocierii, fie concesiile suplimentare după reluarea acesteia.

32. Tactica mutării în timp și spațiu

Această tehnică constă în spargerea convingerilor partenerului prin reevaluarea implicațiilor credinței, plasând-o într-un alt context/spațiu sau prin mutarea ei în timp. Tehnica face parte strategia de convingere care se numește „*Sleight of mouth*”. Exemplu: **Partenerul:** *Nu fac afaceri cu tine pentru că te îmbraci sport. Răspuns persuasiv:* *Marile afaceri se încheie pe terenul de golf. Notă:* Actualul cadru spațial este înlocuit cu un teren de golf.

33. Tactica „nu vând oricui”

Prin această tactică dumneavoastră vă stabiliți foarte clar poziția: nu vindeți nimic, voi îl ajutați pe partener să se dezvolte, nu duceți lipsă de clienți. Este foarte important în această tactică să îl faceți pe partener să înțeleagă că vă alegeți cu grijă clienții. Încercați să-i stârniți dorința de a lucra cu dumneavoastră și ușor, lăsați-l pe el să vă convingă să-i vindeți!

34. Tactica identificării decidentului

Dacă țineți cont de această tehnică veți putea declanșa ușor decizia de cumpărare. Identificarea decidentului presupune să țineți cont de ceea ce se numește unitatea de luare a deciziilor. Această unitate are în general următoarea schemă: cerberii (secretarele, portarii, femeile de serviciu, asistenții manageri, etc; sunt acele persoane care stau în calea ajungerii la decident), decidentul (persoana care ia decizia), utilizatorul (cel care lucrează cu produsele tale, sau ale concurenței), beneficiarul, achizițiile (de multe ori deciziile se iau de aici), influențatorii (vă pot ajuta, vă pot încurca, sau pot influența decidentul).

Legeți o relație cu toți membrii ULD. Nu generează un rezultat 100% dar vă poate duce cel mai aproape de 100%.

35. Tactica “Ai putea mai mult decât atât”

Această tactică derutează vânzătorul, avantajând de regulă, cumpărătorul. Înțelegă însă bine, vânzătorul poate să o facă să lucreze în favoarea sa.

Să ne imaginăm un vânzător în situația de a vinde o cantitate de, să zicem, cafea naturală pentru care solicită un preț de 5 lei/kg. Un alt vânzător cere 4,8 lei/kg, în timp ce un al treilea 5,2 lei/kg. Acum cumpărătorul va folosi tactica “ai putea mai mult decât atât”. El le va spune celor trei ofertanți:” Trebuie să puteți mai mult decât atât!”.

Vor face vânzătorii acest lucru? Este de presupus că da.

Ce tehnică trebuie să folosim?

Tehnicile de mai sus își regăsesc eficacitatea în folosirea lor. Ele trebuie adaptate la context, la mediul în care se poartă negocierea. Astfel, trebuie să adaptezi tactica la potențialul tău de a o folosi. Nu toate tehnicile de mai sus pot fi folosite de către oricine și în orice moment. În funcție de personalitatea ta, unele dintre aceste tehnici le vei putea folosi mai ușor, cu rezultate mai bune. Prin urmare trebuie să folosim acele tehnici care conduc către maximizarea rezultatelor. Nu trebuie să uităm însă de un principiu al negocierii moderne și anume WIN – WIN (într-o negociere trebuie să câștige ambele părți). Totodată este foarte important ca aceste tehnici tactice să fie adaptate la personalitatea interlocutorului nostru.

Cunoașterea tehnicilor de mai sus mai are un avantaj mare: faptul că vei putea identifica foarte ușor ce tehnică folosește partenerul de negociere. Cunoscând mai bine tactica folosită de acesta veți putea contracara mai ușor.

Vrei să poți aplica toate tehnicile menționate în articol? Accesează Programul Negociatorul compus din cinci module pentru perfecționarea în tehnici de negociere și vânzări. Detalii complete pe www.traininguri.ro

Scris de Marian Rujoiu
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*
www.traininguri.ro
www.marian-rujoiu.ro