Szkolenie Eksport w Europie - negocjacje B2B

Spis treści

Eksport w Europie – negocjacje B2B 2
Sebastian Sadowski-Romanov 3
Blok 1. Planowanie negocjacji, cele negocjacji, błędy w planowaniu 3
Proces pozyskiwania nowych klientów 3
Fazy negocjacji czyli etapy przebiegu negocjacji biznesowych z partnerem zagranicznym 3
Planowanie negocjacji biznesowych 4
Sposoby zdobywania informacji 4
Gdzie zdobyć informacje o kontrahencie? 5
Cele negocjacji 5
Cząstkowe cele negocjacji 5
Najczęściej popełniane błędy przy planowaniu negocjacji biznesowych 6
Blok 2. Aspekty kulturowe w negocjacjach B2B 7
Badanie kultury rynku 7
Elementy kultury rynku, które należy zbadać 7
Rodzaje różnic kulturowych w biznesie 7
Podział różnic kulturowych 8
Kulturowe wymiary negocjacji 9
Ćwiczenie #1: Omówienie Case Study: Jak polski producent wyrobów tekstylnych zdobył największego dystrybutora na rynku rosyjskim? 10
Blok 3. Strategie negocjacyjne 10
Strategie w negocjacjach B2B 10
Modele negocjacji 10
Style negocjacji 11
Harwardzki model negocjacji 12
Czym jest BATNA? 12
Etapy określania BATNA 13
BATNA… i co dalej? 13
Scenariusz negocjacji – dlaczego jest tak ważny? 14
Warianty scenariusza negocjacji 14

Kluczowe aspekty scenariusza negocjacji 14
Ćwiczenie #2: Omówienie przykładowego scenariusza negocjacji 15
Zakończenie 15

Eksport w Europie – negocjacje B2B

04.05.2021

BYDGOSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO

METROPOLIA BYDGOSZCZ

Fundusze Europejskie Program Regionalny | Rzeczpospolita Polska | Województwo Kujawsko-Pomorskie | Unia Europejska Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

Sebastian Sadowski-Romanov

300 projektów eksportowych realizowanych dla ponad 100 klientów.

25 lat doświadczenia w handlu międzynarodowym.

Kompleksowo przeprowadzimy Państwa przedsiębiorstwo przez proces internacjonalizacji – od audytu eksportowego, po wybór i badania rynku oraz pozyskiwanie klientów zagranicznych.

From local to global.

Blok 1. Planowanie negocjacji, cele negocjacji, błędy w planowaniu

Proces pozyskiwania nowych klientów

Pierwszą rzeczą, o jakiej trzeba pamiętać w procesie negocjacyjnym jest to kim jest nasz klient, czego oczekuje i co dla niego jest najważniejsze.

1. określenie grupy docelowej
2. lead generation & social selling
3. negocjacje biznesowe
4. podpisanie umowy sprzedaży

Fazy negocjacji czyli etapy przebiegu negocjacji biznesowych z partnerem zagranicznym

Planowanie negocjacji

Podstawą sukcesu jest dokładne przygotowanie się na każdą możliwą sytuację, która może wystąpić podczas negocjacji z partnerem.

Otwarcie negocjacji

Negocjacje warto rozpocząć od: spraw organizacyjnych, przedstawienia stron i firm, przedstawienia propozycji, ofert i stanowisk.

Testowanie partnera

Zaczynając negocjację, zawsze podajemy oferty lepsze, niż te które nas zadawalają. Ustępstwa powinny być wykonywane małymi kroczkami.

Osiągnięcie porozumienia

Ostatni etap negocjacji to kontrakt końcowy. Wszystkie warunki oraz postanowienia wynegocjowane w trakcie rozmów powinny zostać spisane.

Ocena negocjacji

Analizujemy cały proces negocjacji, oceniając przy tym czy osiągnęliśmy wyznaczony cel. Przeanalizować należy też wszystkie czynniki, które miały wpływ na sukces/porażkę.

Planowanie negocjacji biznesowych

Od czego zacząć?

Najważniejszym elementem każdych negocjacji jest przygotowanie merytoryczne, a więc wiedza o tym czym się zajmuje druga strona negocjacji i co my możemy im zaoferować.

Przebieg negocjacji wspomóc może wcześniejsze przygotowanie listy pytań, które kontrahent może zadać - listy uwag lub kwestii spornych oraz argumentacji dlaczego to właśnie z nami powinni współpracować.

Kluczowym krokiem planowania negocjacji jest świadomość jej celu: po co negocjujemy? Co chcemy uzyskać? I, co ważne, świadomość naszej pozycji negocjacyjnej - co możemy uzyskać od konkretnego kontrahenta?

Sposoby zdobywania informacji

Research internetowy

Uzyskanie danych potencjalnych klientów oraz zapoznanie się z profilem ich działalności w stopniu wystarczającym by orzec czy istnieją ogniwa do współpracy.

Badanie opinii

Ankietowanie, czyli zapoznanie się z opinią potencjalnych kontrahentów i ich wymaganiami.

Spotkania na imprezach branżowych

Imprezy branżowe zawsze zrzeszają szerokie grono ludzi i firm zainteresowanych danym tematem. Nietrudno jest tam znaleźć potencjalnych partnerów biznesowych i zasięgnąć o nich opinii.

Emailing

Wymiany emaili są jednym z ważniejszych sposobów zdobywania informacji, ponieważ zostawiają po sobie ślad - informacje do których można wrócić lub wykorzystać.

Rozmowy telefoniczne

Wstępne rozmowy telefoniczne mające na celu zapoznanie się z potencjalnym kontrahentem oraz ocieplenie kontaktów między firmami.

Gdzie zdobyć informacje o kontrahencie?

- KRS lub lokalny odpowiednik państwowego rejestru przedsiębiorstw
- portale branżowe, np. Yellow Pages, Kompass
- portale społecznościowe kontrahenta
- profil firmowy oraz pracownicze na LinkedIn
- strona internetowa kontrahenta

Cele negocjacji

Podstawą jest ustalenie przedmiotu negocjacji. Zaraz później, określenie celu nadrzędnego, obszarów negocjacji, celów cząstkowych i analizy realizacji celów.

Cel nadrzędny

Przykładowo, chęć zmiany w przedsiębiorstwie - pozyskania nowych klientów na rynkach zagranicznych lub na konkretnie wybranym rynku.

Obszary negocjacji

Pierwszym etapem jest uzmysłowienie sobie jakich obszarów w przedsiębiorstwie będą dotyczyły negocjowane zmiany. Na tej podstawie cele będą klasyfikowane i hierarchizowane.

Cele cząstkowe

Wyodrębnienie celów cząstkowych, czyli: cel maksymalny, cel minimalny, cel optymalny.

Analiza realizacji celów

Analiza celów cząstkowych i określenie minimalnego i maksymalnego zakresu ich realizacji.

Cząstkowe cele negocjacji

Pomagają w hierarchizacji celów, które przedsiębiorstwo chce osiągnąć podczas negocjacji. Przyczyniają się do spełnienia celu nadrzędnego.

Cel maksymalny (ang. opening point)

Maksimum tego, czego oczekujesz od danych negocjacji, ich najlepszy wynik.

Cel optymalny

Wynik, który jest zadowalający, pomimo, iż nie osiągnęliśmy tego, czego oczekiwaliśmy.

Cel minimalny (ang. break point)

Minimum tego, na co się możesz zgodzić podczas negocjacji, wynik pozytywny, ale mało zadowalający.

Najczęściej popełniane błędy przy planowaniu negocjacji biznesowych

Brak przygotowania

Wielu przedsiębiorców planuje negocjacje biznesowe z kontrahentami zagranicznymi tak jak robią to w Polsce, a czasami wcale. Intuicyjne negocjowanie może zostać odebrane jako brak szacunku i zakończyć rozmowy jeszcze zanim się rozpoczną na dobre tylko dlatego, że nie sami nie wiemy czego chcemy.

Świadomość pozycji

Zbyt wygórowane oczekiwania wychodzące od partnera z niższej pozycji negocjacyjnej mogą zniechęcić drugą stronę od dalszych rozmów. Ważnym jest zatem, by być świadomym co możemy osiągnąć i na jakiej pozycji stajemy do negocjacji. Innymi słowy, czy i jakie warunki możemy dyktować w trakcie trwania negocjacji.

Nierealne cele

Nawet jeżeli nie mamy wystarczająco dużo czasu na kompleksowe przygotowanie do negocjacji, każdy przedsiębiorca przystępujący do negocjacji biznesowych powinien wiedzieć jakie konkretnie cele planuje osiągnąć (z podziałem na cele maksymalne, optymalne oraz minimalne) i na co może pozwolić sobie w toku rozmów.

Błędnie zebrane dane

Kluczowym punktem planowania negocjacji biznesowych jest znajomość kontrahenta, jego problemów i potrzeb. Jeśli dane, które zebraliśmy w badaniu są błędne, cały proces może lec w gruzach. Niezwykle ważnym jest zatem by informacje o kontrahentach czerpać tylko z wiarygodnych źródeł.

Blok 2. Aspekty kulturowe w negocjacjach B2B

Badanie kultury rynku

Negocjacje międzynarodowe są o tyle trudniejsze od negocjacji krajowych, iż obejmują nie tylko wiedzę i umiejętności z zakresu branży oraz negocjacji, ale także różnice kulturowe, które mogą przesądzić o sukcesie rozmów biznesowych.

Różnice kulturowe

Zachowania i decyzje kontrahenta mogą być zdeterminowane przez standardy lokalnej kultury, które warto poznać zanim rozpoczniemy negocjacje biznesowe.

Po co je znać?

- by uniknąć nieporozumień
- by wiedzieć czego możemy oczekiwać
- by nie popełnić błędu w negocjacjach
- by nie zniechęcić
- by zawiązać cieplejsze relacje
- by budować pozycję firmy wartej współpracy i zaufania

Elementy kultury rynku, które należy zbadać

- język biznesowy
- obecność religii w sferze biznesu
- bariery wejścia dla obcokrajowców
- sposoby prowadzenia rozmów i negocjacji biznesowych na rynku
- aspekty społeczne relacji biznesowych panujące na danym rynku

Rodzaje różnic kulturowych w biznesie

Różnice językowe

Język angielski to podstawa kontaktów w biznesie. Na całym świecie korespondencje, umowy czy spotkania prowadzone są głównie w tym języku. Jeśli chcemy zaskarbić sobie przychylność u zagranicznego partnera, to warto, oprócz angielskiego, znać choć kilka zwrotów w jego języku.

Przekonania religijne

Różnice kulturowe w wielu krajach wynikają z religii. W tradycji chrześcijańskiej wolnym dniem jest niedziela, w żydowskiej – sobota, a muzułmańskiej – piątek. W wielu krajach religia reguluje niemal każdy aspekt życia, od polityki, po prawo czy stosunki międzyludzkie.

Przekonania rasowe

Przekonania rasowe to ciężki do zbadania temat, ponieważ nawet jeśli polityka państwa otwarta jest na akceptację i tolerancję, osobiste przekonania czy wizja firmy mogą się od niej różnić. Warto jest jednak wiedzieć przynajmniej jaki stosunek do obcokrajowców ma dana narodowość, w szczególności - jaki stosunek do Polaków przejawiają w życiu i biznesie.

Normy społeczne

Normy społeczne są trudne do przewidzenia, jeśli się ich nie zna. Koniecznie trzeba zatem poznać przynajmniej te podstawowe pragnąć negocjować z kontrahentami w danym kraju. Przykładowo, budowanie relacji biznesowych z Finami odbywa się często w saunie. Zaproszenia do łaźni nie wolno odrzucić, to bowiem nieodłączna część fińskiej kultury.

Podział różnic kulturowych

Propartnerskie

Budowanie relacji, początkowa nieufność, unikanie konfrontacji, okazywanie szacunku, np. Chiny, Japonia, kraje arabskie.

Ceremonialne

Hierarchia, ceremonialność, przestrzeganie reguł i okazywanie szacunku, np. Niemcy, Chiny, Polska.

Monochroniczne

Punktualność, terminowość, realizacja harmonogramów, np. USA, Japonia, Holandia.

Protransakcyjne

Bezpośredni sposób wyrażania się, otwartość na biznesy z obcymi, relacje handlowe nad osobistymi, np. USA, Kanada, Wielka Brytania.

Nieceremonialne

Zwracanie się po imieniu, nieprzestrzeganie zasad ceremoniału, brak zaznaczonej hierarchii, np. USA, Kanada, kraje skandynawskie.

Polichroniczne

Spóźnienia są elementem gry negocjacyjnej, ważniejsze są dobre relacje, np. Ameryka Południowa, kraje arabskie.

Kulturowe wymiary negocjacji

Przygotowanie do negocjacji obejmuje:

1. poznanie jak „nasza" kultura wpływa na „nasze" zachowanie w negocjacjach,
2. poznanie w jaki sposób kultura drugiej strony wpływa na ich (jej, jego) postępowanie w negocjacjach,
3. analiza relacji pomiędzy stronami oraz kontekstu negocjacji,
4. przewidywanie relacji pomiędzy stronami albo też wpływanie na to zachowanie,
5. ostateczny wybór strategii postępowania.

Różnice kulturowe wpływają na:

- sposób podejmowania decyzji przez negocjatorów,
- zakres zaufania pomiędzy stronami negocjacji (minimum zaufania jest podstawą negocjacji),
- zakres tolerancji wobec wieloznaczności występujących w procesie komunikacji,
- potrzeby emocjonalne negocjatorów – dominacja albo ustępowanie.

Czego unikać podczas rozmów B2B?

Negocjator powinien mieć świadomość, że niejednokrotnie mało istotne sprawy mogą wywoływać duże nieporozumienia. W każdej oficjalnej rozmowie, zwłaszcza podczas pertraktacji, są tematy tabu, których z różnych względów nie powinno się podejmować. By je poznać, trzeba odpowiednio się do negocjacji przygotować i poznać środowisko partnera biznesowego, dzielące nas różnice kulturowe i odpowiedni sposób zachowania wobec drugiej strony.

Ćwiczenie 1: Omówienie Case Study: Jak polski producent wyrobów tekstylnych zdobył największego dystrybutora na rynku rosyjskim?

Przejdź do strony firmy ITRO, aby poznać studium przypadku eksportu do Rosji polskiego producenta wyrobów tekstylnych.

Blok 3. Strategie negocjacyjne

Strategie w negocjacjach B2B

Co musisz wiedzieć?

Transakcje biznesowe, a w szczególności te międzynarodowe, nie składają się z jednorazowych spotkań, w których trakcie dochodzi do ustaleń ostatecznych. Proces negocjacji składa się z długotrwałych rozmów. Trzeba więc obraną strategię odpowiednio dopasować do długości negocjacji.

Nie każde ustępstwo podczas negocjacji musi być odwzajemnione. Jest to w dobrym guście i każde ustępstwo należy docenić i okazać wdzięczność, ale nie musi to być kosztem ustępstwa drugiej strony.

Ustępuj wolno, małymi krokami. Liczy się nie tyle wielkość (zakres) poczynionych ustępstw, co fakt ustępowania, czyli wykazywanie dobrej woli. Ustępować powinno się z trudem i w tendencji malejącej - im bliżej końca negocjacji, tym mniej.

Modele negocjacji

Dzielą się ze względu na stanowisko jakie przyjmuje strona negocjująca wobec partnera w rozmowach biznesowych:

Rywalizacja/dominacja

Strategia ta stosowana jest w przypadku gdy mamy znaczącą przewagę nad partnerem. Pozwala narzucić swoje warunki i czerpać jednostronną korzyść z wymuszonego układu.

Nazywana dwojako, ma na celu walkę z drugą stroną negocjacji i wymuszanie na niej pasujących nam warunków.

Współpraca

Jest to jedna z najczęstszych i najbardziej pożądanych form negocjacji. Stosowana jest pomiędzy równorzędnymi partnerami, którzy zakładają długą i owocną współpracę. Charakteryzuje się maksymalizacją korzyści wszystkich stron. Model ten oparty o wzajemny szacunek do interesów obu stron.

Kompromis

Strategia ta bardzo rzadko jest dobrym rozwiązaniem. Stosowana jest wtedy gdy: mamy bardzo mało czasu na prowadzenie rozmów, przedmiot rozmów jest dla nas mało istotny, albo chcemy się szybko odciąć od współpracy z drugą stroną. Efektem jest częściowa realizacja interesów obu negocjujących stron.

Uległość

Strategia uległości jest stosowana wówczas, gdy zależy nam na długotrwałej relacji z drugą stroną do czasu kiedy będziemy mogli negocjować korzystne dla nas warunki. Nie oznacza jednak odwlekania kontaktu, a uległość w stosunku do oferowanych przez drugą stronę warunków.

Unikanie

Strategia ta jest stosowana w sytuacjach kiedy mamy do czynienia z dużo silniejszą stroną, nie zdążyliśmy przygotować negocjacji, lub obecna sytuacja zewnętrzna jest dla nas niesprzyjająca ale ma szansę poprawić się w przyszłości. Polega na odwlekaniu kontaktu z drugą stroną do czasu zwiększenia swojej przewagi.

Style negocjacji

Lokomotywa

To styl charakteryzujący się dużą dozą impulsywności. Panują w nim emocje i ich okazywanie. Przyjęcie tego stylu może wiązać się z nadmiernym narzucaniem własnego punktu widzenia przy jednoczesnym dewaluowaniu punktu widzenia drugiej strony rozmów. Lokomotywa skupia się na parametrach i danych.

Inżynier

Jest to styl, którego cechą charakterystyczną jest duża szczegółowość i analizowanie najdrobniejszych detali. Rozważanie propozycji drugiej strony jest pragmatyczne i pozbawione emocjonalnych reakcji czy filozofii. Inżynier, analizując dane i weryfikując ryzyko może mieć problem z podejmowaniem decyzji.

Przyjaciel

To styl, którego celem nadrzędnym jest osiągniecie porozumienia. Charakterystycznym dla niego jest dokładne wysłuchanie drugiej strony rozmów, postępowanie konwencjonalne z przestrzeganiem ogólnie panujących norm i wartości oraz uległość.

Entuzjasta

Ten styl charakteryzuje duża dynamika i wysoki poziom inicjatywy. Generuje dużo pomysłów, lubi być w centrum uwagi. Lubi narzucać ton w negocjacjach, ale też unika jasnego określania celów. Entuzjasta wprowadza nastrój otwartości i daje poczucie drugiej stronie, że jej potrzeby mogą być realizowane.

Harwardzki model negocjacji

Zakłada przeformatowanie toku prowadzenia rozmów z charakteru rywalizacji na charakter współpracy. Dzięki temu możliwe jest dojście do rozwiązań dających równą satysfakcję obu stronom.

I. Opiera się o zaangażowanie obu stron rozmów negocjacyjnych, a nie wyłącznie konfrontację przyjętych wcześniej założeń i strategii.
II. Polega na miękkim podejściu do drugiej strony negocjacji, ale twardym podejściu do przeszkód i barier, które stają na drodze do osiągnięcia zakładanego celu.
III. Zakłada długofalową współpracę, a nie wyłącznie chwilowe i jednorazowe zadowolenie po sfinalizowaniu transakcji.
IV. Podstawowe założenia:

    1. oddzielaj ludzi od problemów,
    2. koncentruj się na zadaniach, a nie poglądach,
    3. szukaj korzyści dla wszystkich,
    4. Stosuj obiektywne kryteria.

Czym jest BATNA?

W tłumaczeniu BATNA (ang. Best Alternative To Negotiated Agreement) to najlepsza z alternatyw negocjowanego porozumienia. Podstawą funkcjonowania BATNA jest przygotowanie przez negocjatora pewnego "wzorca", jako oczekiwanego rezultatu negocjacji w celu porównania z nim spodziewanych efektów bieżących rozmów. Kiedy rezultaty negocjacji okażą się lepsze niż BATNA, kończymy negocjacje na uzyskanych warunkach. Jeżeli rezultaty negocjacji będą gorsze niż BATNA, należy zrezygnować z negocjacji i realizować "rozwiązanie alternatywne".

Etapy określania BATNA

1. Określenie działań

Punkt startowy określania BATNA to określenie wszystkich możliwych do wymyślenia działań, które podjąć będzie można, jeśli porozumienie w trakcie trwania negocjacji nie będzie możliwe do osiągnięcia.

2. Przekształcenie w alternatywy

Określone wcześniej działania trzeba następnie głęboko przeanalizować i udoskonalić kilka najbardziej obiecujących pomysłów, by można je było przekształcić w praktyczne możliwości działania - tzw. alternatywne działania do oczekiwanych rezultatów negocjacji.

3. Wybór Najlepszej Alternatywy

Ostatnim etapem jest dokonanie oceny i tymczasowego wyboru jednej z możliwości - tej, która wydaje się najlepsza. W trakcie trwania negocjacji, hierarchia alternatywnych działań może ulec zmianom.

BATNA… i co dalej?

Mam przygotowaną BATNA i co dalej?

W fazie negocjacji właściwych negocjator powinien zmieniać swoją BATNA w zależności od informacji uzyskanych od partnera. BATNA przygotowana przed rozpoczęciem negocjacji może nie być już najlepszą alternatywą pod koniec procesu. Stale trzeba ją aktualizować by osiągnąć zysk dla swojej firmy.

Co jeśli nie mam przygotowanej BATNA?

Jeśli negocjator nie ma swojej BATNA to podczas negocjacji:

- może zbyt optymistycznie ocenić własne alternatywy,
- może zbyt mocno zaangażować się w osiągnięcie porozumienia,
- może z niechęcią odnosić się do różnorodnych opcji negocjowanego porozumienia.

Czym może skutkować brak BATNA?

- akceptacją rozwiązania, które nie jest optymalne, gdyż poczynione zostały zbyt duże ustępstwa, a nie mamy innej alternatywy działania,

- odrzuceniem umowy, która choć nie idealna, byłaby lepszą alternatywą od całkowitego zerwania negocjacji.

Scenariusz negocjacji – dlaczego jest tak ważny?

- pozwala przygotować się lepiej do negocjacji,
- w pewien sposób pozwala na przewidzenie zachowań/taktyk negocjacyjnych i znalezienie stosownych kontr-argumentacji,
- ułatwia określenie priorytetów w negocjacji,
- jeśli negocjacje międzynarodowe będą prowadzone w języku obcym, scenariusz jest konieczny by lepiej utrwalić słownictwo i zwroty używane w danym języku w kontekście biznesowym,
- jest swojego rodzaju planem negocjacji, z którego po zakończeniu rozmów można wyciągnąć mnóstwo wniosków, by jeszcze lepiej negocjować w przyszłości z tym lub innym kontrahentem.

Warianty scenariusza negocjacji

Wariant pozytywny

Wersja optymistyczna negocjacji, która zakłada pomyślne dla nas przeprowadzenie rozmów i w efekcie pełne lub zadowalające zrealizowanie celów, które sobie postawiliśmy.

Wariant negatywny

Wersja pesymistyczna negocjacji, która zakłada, iż negocjacje nie przebiegły pomyślnie i nasze cele nie zostały osiągnięte lub zostały osiągnięte w mało zadowalającym stopniu.

Kluczowe aspekty scenariusza negocjacji

Oferta wyjściowa

Jest to propozycja negocjatora prezentowana drugiej stronie w pierwszej kolejności. Jej poziom powinien być optymalny – nie za wysoki i nie za niski by była możliwość negocjacji i ustępstw.

Próg minimalny

Są to warunki, na jakie jesteśmy w stanie się zgodzić, jeśli negocjacje nie potoczą się dla nas korzystnie. Poniżej tego progu nie możemy zejść. W innym wypadku wiązałoby się to z poniesieniem przez nas strat.

Próg maksymalny

Potencjalnie nie ma górnej granicy negocjacji – im więcej tym lepiej. Mimo wszystko jednak, warto jest określić maksymalny próg negocjacji lub ten, z którego będziemy w stanie się wywiązać i osiągnąć najwięcej zadowolenia.

Koszty i zyski, atuty i straty

Nasze słabe i mocne oraz koszty i zyski jesteśmy w stanie szczegółowo opracować, natomiast te kontrahenta będą tylko przybliżone. Nawet takie założenia w części mogą pokryć się ze stanem faktycznym i pomóc w trakcie prowadzenia negocjacji.

Ćwiczenie 2: Omówienie przykładowego scenariusza negocjacji

Zakończenie

BYDGOSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO

METROPOLIA
BYDGOSZCZ

Fundusze
Europejskie
Program Regionalny
Rzeczpospolita
Polska
Województwo
Kujawsko-Pomorskie
Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego