

Stratégia vyjednávania alebo ako sa nestáť rukojemníkom pri negociácii IT zmlúv

Špecifiká
zmlúv v IT
sektore

Klasické
negociačné
štýly podľa
harvardského
modelu

Negociačné
taktiky a
zručnosti v IT
negociáciach



Špecifickosť IT
zmlúv

Subjekty IT
zmlúv a ich
perspektíva

Fenomenologický
gap

Dynamické prostredie IT sektora

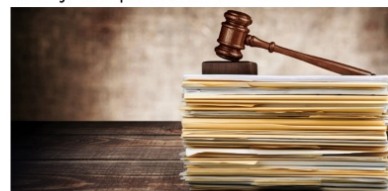
- Inovácie
- Technologický životný štýl ľudí
- Legislatíva



Zdroj: Getty Images



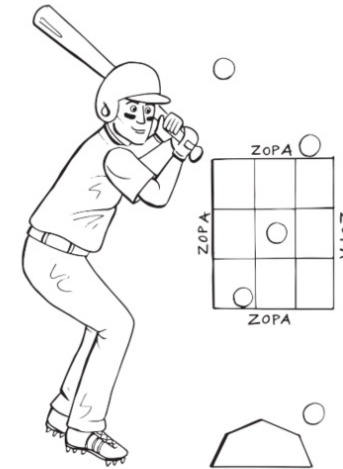
Zdroj: exsquared.com



Zdroj: thefire.org

Legislatívny rámec pre verejný sektor určuje štandardy aj pre ten súkromný

- Lokálna legislatíva
- Európska legislatíva
- Vplyv na negociáciu v IT sektore (zmena ZOPA)



Zdroj: coopermediation.ca

Rôznorodosť prístupov k IT projektom

- Agile
- Waterfall
- SaaS
- Outsourcing





Špecifickosť IT
zmlúv

Subjekty IT
zmlúv

Fenomenolo
gický gap

Objednávateľ

- Právna povaha
- Sektorové rozlíšenie
- Perspektíva na projekt a právny vzťah



Zdroj: hcr-llc.com



Zdroj: ey.com



Zdroj: efc.web.unc.edu

Dodávateľ

- Právna povaha



Zdroj: Getty Images

- Perspektíva na projekt a právny vzťah



Zdroj: sloanreview.mit.edu

Špecifickosť IT
zmlúv

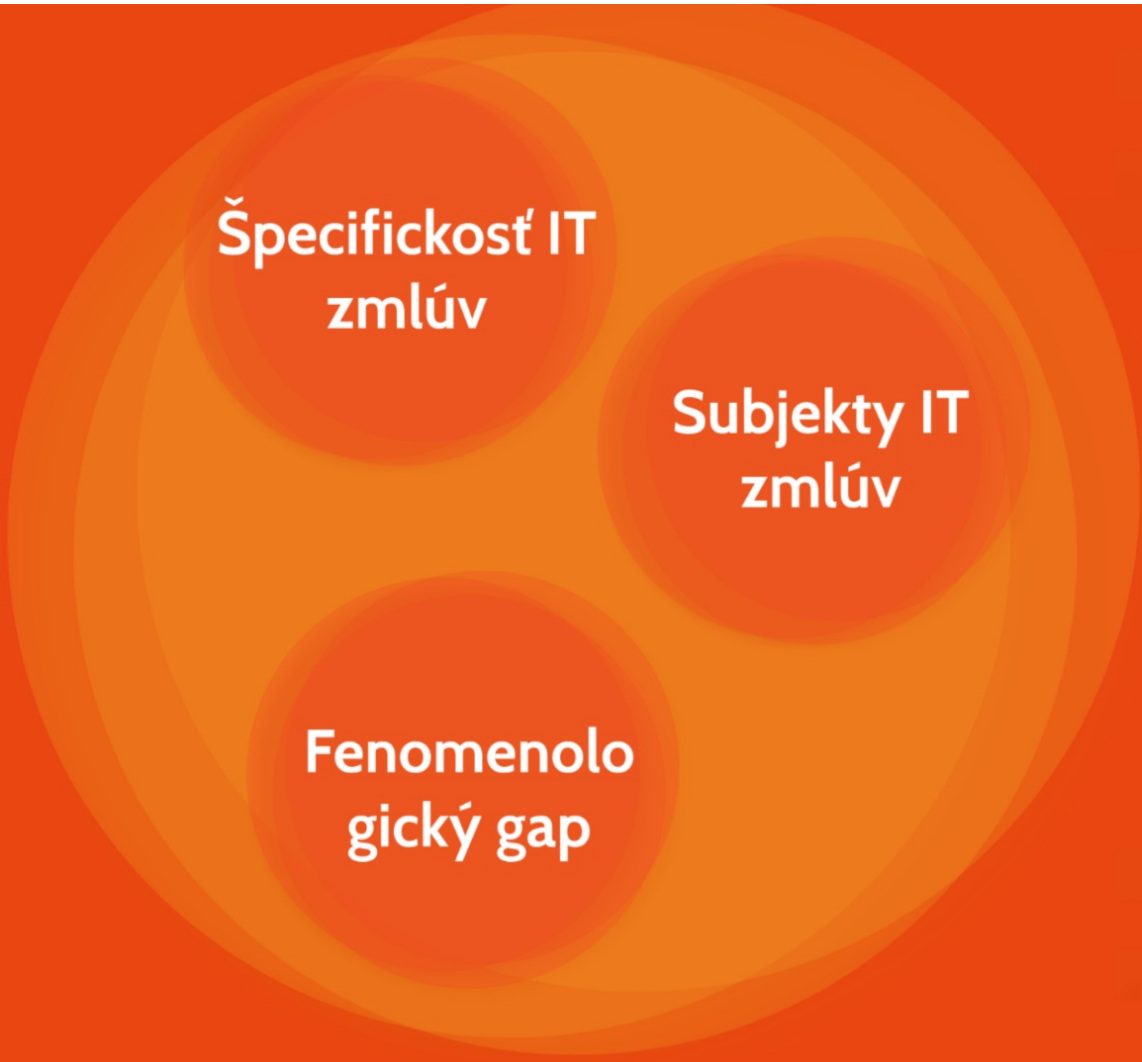
Subjekty IT
zmlúv

Fenomenolo
gický gap



Fenomenologický gap alebo aj rozdielnosť perspektív subjektov v IT

- Čo to je a čo zakladá fenomenologický gap
- Prečo je dôležité tento gap čo najviac zúžiť alebo odstrániť
- Ako odstrániť alebo limitovať fenomenologický gap



Špecifickosť IT
zmlúv

Subjekty IT
zmlúv

Fenomenolo
gický gap

Stratégia vyjednávania alebo ako sa nestáť rukojemníkom pri negociácii IT zmlúv

Špecifiká
zmlúv v IT
sektore

Klasické
negociačné
štýly podľa
harvardského
modelu

Negociačné
taktiky a
zručnosti v IT
negociáciach

Klasické negociačné štýly podľa harvardského modelu

Súťaživý
štýl

Prispôsobivý/
ústretový štýl

Vyhýbajúci štýl

Kompromisný
štýl

Spolupracujúci
štýl

Súťaživý štýl (Competing)

Podstata štýlu

- sledovanie iba vlastných potrieb
- zameranie na krátkodobé zisky
- využívanie sily svojho postavenia
- agresívne negociovanie

Nebezpečenstvá a nevýhody používania štýlu

- pri identifikácii tohto štýlu protistranou ste ľahšie predvídateľní a v prípade nerovnováhy strán riskujete deadlock
- získanie víťazstva môže znamenať viac ako získanie dohody
- dôsledok agresívnej negociácie môže poškodiť vaše vzťahy a reputáciu

Kedy použiť tento štýl

- v prípade časovej tiesne a potreby rýchleho konania alebo výsledkov
- v prípade stretu so súťaživým negociátorom, avšak s pridaním aspoň ešte 1 ďalšieho štýlu
- ak sa jedná o jednorázovú negociáciu/vzťah

Ako sa brániť

- nepodľahnite nátlaku
- nerobte ústupky, nedostanete nič
- rozumne opätujte agresiu

Prispôsobivý/ústretový štýl (Accommodating)

Podstata štýlu

- opak súťaživého štýlu
- dôraz na budovanie vzťahov
- štedré darovanie ústupkov a informácií

Kedy použiť tento štýl

- v prípade ak sa stala chyba a potrebujete napraviť vzťah
- v prípade ak máte veľmi slabú pozíciu

Nebezpečenstvá a nevýhody používania štýlu

- pri strete so súťaživým štýlom môžete prísť o všetko
- štedrosť tohto štýlu môže byť zneužitá
- veľké množstvo ústupkov na začiatku, môže viesť k znemožneniu vybudovania väčšej hodnoty pri následnej spolupráci
- navodenie domienky, že je pre vás cieľ druhoradý aleb s nízkou hodnotou

Ako sa brániť

- dôsledné preverenie či ústupok nie je trójskym koňom
- dôsledné ocenenie hodnoty ústupku
- rozumne opätujte agresiu
- neprijímať všetky ústupky (môžu byť následne vetované alebo likvidačné pre protistranu)

Vyhýbajúci štýl (Avoiding)

Podstata štýlu

- model správania "passive aggressive"
- vyhýbanie sa konfliktom
- nepriame konanie a jednanie

Nebezpečenstvá a nevýhody používania štýlu

- ak štýl používate aj v prípade časovej tiesne, dôsledne strážte túto informáciu, inak sa značne oslabí vaša pozícia
- ak sa vyhýbate komunikácii s protistranou, nechávate im čas aby si vaše vyhýbanie vysvetlovali po svojom, čo nemusí byť vo Váš prospech

Kedy použiť tento štýl

- v prípade ak hodnota investovaného času na vyriešenie konfliktu alebo negociácie prevažuje nad prínosom
- v prípade ak je negociovaná otázka triviálna
- v prípade ak nie ste dostatočne pripravený
- v prípade ak je potrebné čeliť príliš veľa emóciám

Ako sa brániť

- stanovenie časových milníkov na začiatku negociácie
- eskalácia na vyššiu úroveň
- pochopenie dôvodu vyhýbania sa

Kompromisný štýl (Compromising)

Podstata štýlu

- zjednávanie
- výsledok na úrovni 50/50 oproti úvodnej ponuke/pozícii

Kedy použiť tento štýl

- v prípade ak vás tlačí čas a máte do činenia s niekým, komu dôverujete
- ak vyhrávate správne veci a strácate správne veci
- ak už nemáte čo ponúknuť, a kompromis je jediný spôsob, ako dohodu uzavrieť

Nebezpečenstvá a nevýhody používania štýlu

- ak štýl použijete ako ospravedlnenie za to, že ste sa nepripravili správne
- môžete byť nútení urobiť kompromis vo veci v ktorej si to nemôžete dovoliť
- urobenie kompromisu bez silného odôvodnenia môže navodiť domienku, že budete týmto smerom pokračovať
- môžete byť konfrontovaní extrémnou otváracou pozíciou, pričom pri modeli 50/50 stratíte alebo riskujete deadlock
- kompromisom môžete prísť o inovátné riešenia

Ako sa brániť

- urobte kompromis iba ako odôvodnenú výmenu
- obchodujte s kompromismi naprieč rôznymi cieľmi a záujmami
- vyhnite sa extrémnym otváracím pozíciám (vráťte ich späť do reality alebo rovnako vyvažte svoju otváraciu pozíciu)

Spolupracujúci štýl (Collaborating)

Podstata štýlu

- zabezpečenie naplnenia potrieb oboch strán
- vytvorenie najväčšej vzájomnej hodnoty
- hľadanie inovatívnych riešení
- pod tlakom prechod k iným osvojeným štýlom

Nebezpečenstvá a nevýhody používania štýlu

- zvážiť riziká spolupráce so súťaživým štýlom
- nekontrolovaný tok informácií môže spôsobiť vlastné vykoristenie
- časovo náročnejší proces
- riziko investovania veľa času a úsilia nazmar

Kedy použiť tento štýl

- za väčšiny okolností by spolupráca mala byť primárnym štýlom
- ak je pre vás vzťah dôležitý, ak je dôležitá vaša reputácia, ak druhá strana musí vykonávať svoje funkcie (napr. SLA) a nielen vymeniť štandardný produkt za hotovosť, ak je prítomné vysoké riziko, ak je v stávke veľké množstvo peňazí...

Ako sa brániť

- ak nie je vo vašom záujme spolupracovať, potom sa rozhodnite pre svoj alternatívny štýl a spresnite a špecifikujte ako sa tento štýl prejaví v negociácii
- v prípade dodávateľa, ktorý na svojom trhu trpí veľkou konkurenciou (bude sa snažiť silou mocou spolupracovať) využite vyhýbanie
- buďte opatrní, s kým spolupracujete, Váš čas je krátky a cenný

Stratégia vyjednávania alebo ako sa nestáť rukojemníkom pri negociácii IT zmlúv

Špecifiká
zmlúv v IT
sektore

Klasické
negociačné
štýly podľa
harvardského
modelu

Negociačné
taktiky a
zručnosti v IT
negociáciach



Vendor lock-in
konflikt pri IT
zmluvách

Taktiky a
obrana pri
negociovaní
jednotlivých
pozícií

Užitočné
negociačné
zručnosti

Čo štandardne zakladá vendor lock-in

- Nesprávne nastavenie zmluvných vzťahov
- Nedostatočná súťaž na trhu
- Jedinečný produkt



Zdroj: energyandthelaw.com



Zdroj: clipartkey.com



Zdroj: siemens.com

Identifikácia ciela (Objednávateľ)

- Aký je môj cieľ riešením vendor lock-inu?
 - súlad s legislatívou
 - efektívne nakladanie s finančnými prostriedkami
 - plynulá kontinuita
 - sloboda a disponibilita



Zdroj: istockphoto.com

Identifikácia ciela (Objednávateľ)

- Aký je môj cieľ riešením vendor lock-inu?
 - pokračovanie spolupráce
 - nájsť hodnotu v inej časti vzťahu (SLA)
 - inovovať prístupy budovania hodnoty v IT projektoch



Zdroj: beyondphilosophy.com



Vendor lock-in
konflikt pri IT
zmluvách

Taktiky a
obrana pri
negociovaní
jednotlivých
pozícií

Užitočné
negociačné
zručnosti

Obranné mechanizmy proti tvrdým taktikám protistrany

- Extrémne požiadavky, malé a pomalé ústupky
- Zväzujúca taktika (tied hands)
- Stratégia „ber alebo odíd“
- Vzbudzovanie neopätovaných ponúk
- Snaha zlomiť Vás (Flinch)
- Majte jasnú predstavu o cieľoch, BATNE a nenechajte, aby Vás prístup partnera prenikol. Využite moc ticha
- Zistite či taktika je skutočná a akcelerujte autoritu
- Ignorujte taktiku, sústreďte sa na obsah ponuky a urobte protiponuku rešpektujúc ZOPA
- Nebidujte znova, počkajte na protiponuku. Nezlavujte bez protiponuky
- Pomenujte taktiku a objasnite, že sa budete zapájať len do vzájomnej výmeny protiponúk

Obranné mechanizmy proti tvrdým taktikám protistrany

- Osobné urážky a prehrabávanie peria
- Blafovanie, nafukovanie a klamstvo
- Hrozby a varovania
- Diskreditácia alternatív
- Dobrý policajt, zlý policajt
- Snaha o frustráciu a stratu sebadôvery, žiadajte prestávku a následne ujasnite vzájomný prístup
- Ostaňte vnútorne skeptický aj k tvrdeniam vyzerajúcim ako pravda, vezmite si čas na preskúmanie
- Ignorovanie a následné pomenovanie taktiky a želaných následkov
- Snaha o rozrušenie a prehodnotenie vlastnej BATNY. Ostať vnútorne konzistentný
- Pomenujte taktiku a nezapájajte sa do hry. Identifikujte autoritu

Identifikovať BATNA a ZOPA v každej fáze negociácie

- BATNA
- ZOPA
- prehodnocovanie a vylepšenie BATNA a ZOPA v priebehu negociácií
- identifikácia momentu aplikácie BATNA

Zvládnutie stresu a emócií pri negociácii, aplikácia emocionálnej inteligencie

Stresové vypätie

- výskum Kathleen O'Connor, Josha Arnolda a Andrea Maurizia
- prístup k negociácii ovplyvňuje úroveň stresu
- pasivita a absencia inovatívnych riešení v dôsledku stresu
- zdvihnite si sebadôveru a limitujte stres dôslednou prípravou



Zdroj: avepharma.eu

Zvládnutie stresu a emócií pri negociácii, aplikácia emocionálnej inteligencie

Emócie

- vplyv emócií na negociáciu
- emocionálne spúšťače
- integrálne emócie
- náhodné emócie
- rozpoznanie a zneškodnenie svojich vlastných náhodných emócií identifikáciou svojich emočných spúšťačov
- rozpoznanie a zneškodnenie náhodných emócií vo svojom náprotivku pri negociácii, povzbudením a spojením so zdrojom týchto pocitov



Zdroj: psychologicalscience.org

Zvládnutie stresu a emócií pri negociácii, aplikácia emocionálnej inteligencie

Emočná inteligencia

- výskum Kihwan Kim, Nicole L. A. Cundiff, Suk Bong Choi
- vyššia úroveň emocionálnej inteligencie koreluje s väčším budovaním vzťahov
- vyššia úroveň emocionálnej inteligencie nekoreluje s lepším dosahovaním výsledkov v konkrétnej negociácii
- vyššia úroveň emocionálnej inteligencie navádza na poskytovanie ústupkov za cenu vlastných ziskov
- vyššia úroveň emocionálnej inteligencie má za následok vyššiu tendenciu byť vykorisťovaný



Zdroj: thriveglobal.com

Zvládnutie overconfidence a kedy správne použiť powerplay

Nadmerná sebadôvera

- ako ovplyvňuje negociáciu
- ako ovládať nadmernú sebadôveru:
 - získajte informácie
 - skúste opačnú rolu
 - nájdite diablovho advokáta



Zdroj: psychologicalscience.org

Zvládnutie overconfidence a kedy správne použiť powerplay

Powerplay

- predloženie prvej ponuky
- ako ovplyvniť predloženie prvej ponuky negociáciu
- ako vyvážiť riziká použitia powerplay:
 - zároveň ako sa vy snažíte využiť powerplay, ktorý si myslíte, že máte, váš náprotivok by sa mohol považovať za mocnejšiu stranu
 - rozhorčenie môže spôsobiť, že menej silná strana bude emocionálne reagovať na vaše nátlakové požiadavky a odmietne robiť ústupky, aj keď by to bolo v jeho najlepšom záujme (a vo vašom záujme)
 - keď negociátor, ktorý sa poddá väčšej sile, cíti, že s ním bolo zaobchádzané zle, zdanlivo úspešný výkon powerplay môže poškodiť vzťahy a reputáciu



Zdroj: bwrnunswickgroup.com

Ďakujem za pozornosť



Staněk Vetrák & Partneri

Dunajská 15, 811 08 Bratislava
+421 2 208 505 80
peter.vetrak@svap.sk
jan.sopiak@svap.sk