

Stratégia vyjednávania IT zmlúv

Klasický
negociačný
model

Špecifiká IT
prostredia

Aplikácia
negociačných
modelov v IT



Staněk Vetrák & Partneri

Harvardský
klasický model

Prospect
theory

Základné
negociačné
prístupy

Harvardský model



- Predpoklady vzniku
- Založenie Harvard Negotiation Project v roku 1979
- Vytvorenie klasického Harvardského negociačného modelu autormi **Rodger Fisher** a **William Ury** - Getting to yes
- Štyri pravidlá modelu

Pravidlo I.

Oddel'te osobu od problému

- Oddel'te ľudský faktor, čiže emócie od problému
- Strany sporu majú tendenciu personalizovať konflikt
- Ak nám protistrana dokáže dať, o čo sa snažíme, je v skutočnosti v našom snažení byť partnerom a nie protivníkom



Pravidlo II.

Namiesto pozície sa sústred'te na záujem strany

- Namiesto toho čo strana žiada sa sústred'te na jej záujmy prečo to žiada
- So záujmom protistrany nemusíme súhlasiť, musíme ho však poznať
- Je v záujme nášho riešenia t.j. v našom hlbokom záujme rozumieť protistrane
- Pumpkin conflict



Pravidlo III.

Určite si kritériá, ktoré musí riešenie problému spĺňať

- Rieši problém našej náchylnosti rýchleho hľadania riešenia problému a rýchleho kompromisu
- Dohodnite si objektívne kritériá na hodnotenie možných riešení (aké kritériá musí riešenie spĺňať)
- Ak strana A popíše kritériá, ktoré riešenie musí spĺňať a to isté urobí strana B, tak riešenie, ktoré ich splní oboje založí Win – Win pozíciu



Pravidlo IV.

Navrhňte viacero možností (MESOs)

- Uplatňuje sa v prípadoch, keď predpokladáme alebo máme problém pri negociácii uplatniť si svoj ideálny model
- Ak vaša protistrana všetky odmietne, požiadajte ich, aby vám povedali, ktorá z ponúk sa im najviac pozdáva a prečo
- Výber posilní presvedčenie a presaditeľnosť riešenia



Klasický harvardský negociačný model

I. Oddelte osobu od problému

II. Nerokujte zameraný na pozíciu strany, ale jej záujem

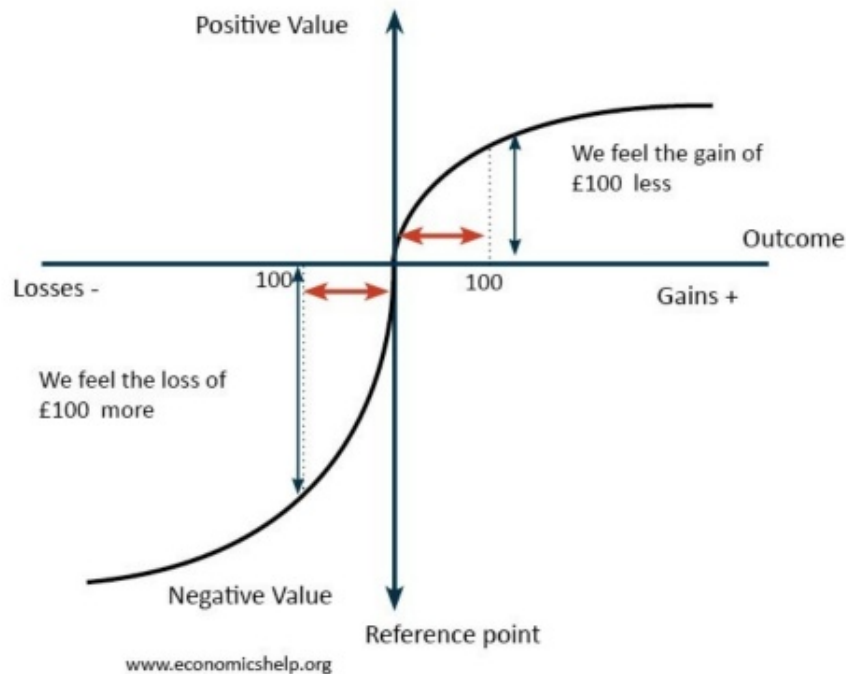
III. Vzájomne si určite kritériá, ktoré musí riešenie problému spĺňať

IV. Navrhnite viacero možností

Prospect theory

- **Daniel Kahneman a Amos Tversky** - Ide o behaviorálnu teóriu rozhodovania v situáciach, ktoré zahŕňajú riziko
- Podľa Kahnemana „ľudia nie sú ani čisto racionálni, ani totálne sebecký, pretože ich preferencie sú všelijaké, **len nie stále**“
- Dielo **Myslenie pomalé a rýchle**. Zahŕňa dva myšlienkové systémy. Prvým systémom je naša živočíšna myseľ, je rýchly, inštinktívny, a emocionálny. Druhým systémom je racionálnosť, je pomalý, premýšľavý a logický
- Ľudia majú tendenciu **rozhodovať s predsudkami**, ktoré sú podvedomé a často krát iracionálne. Porozumenie a pochopenie týchto skreslení poskytuje pohľad na to, čo ovplyvňuje rozhodovanie pri negociácii. Sme iracionálni, ale **predvídateľní**. (napr. kognitívne a etické skratky)

Iracionálne mozgové činnosti



Efekt Rámca – ľudia reagujú na možnosti ktoré sa im ponúkajú rozne, záleží primárne na rámci, v akom túto ponuku vnímajú (napr. hodnotíme významnejšie prechod od 90 – 100%, teda prechod od vysokej pravdepodobnosti k úplnej istote ako rovnaký 10 % posun od 40% k 50%)

Teória perspektívy – vysvetľuje prečo sme ochotní naslepo zariskovať v prípade, keď nevieme čo všetko môžeme stratiť (Vyhýbate sa riziku, keď môže dôjsť k negatívnemu výsledku, ale riskujete, keď môže dôjsť k pozitívnemu výsledku resp. nemáte vedomosť o možnosti negatívneho výsledku)

Princíp prevencie strát – vysvetľuje prečo je štatisticky pravdepodobnejšie, že ľudia budú konať skôr vtedy keď môžu zabrániť strate ako keď môžu získať takú istú hodnotu

Prospect theory v rokovani

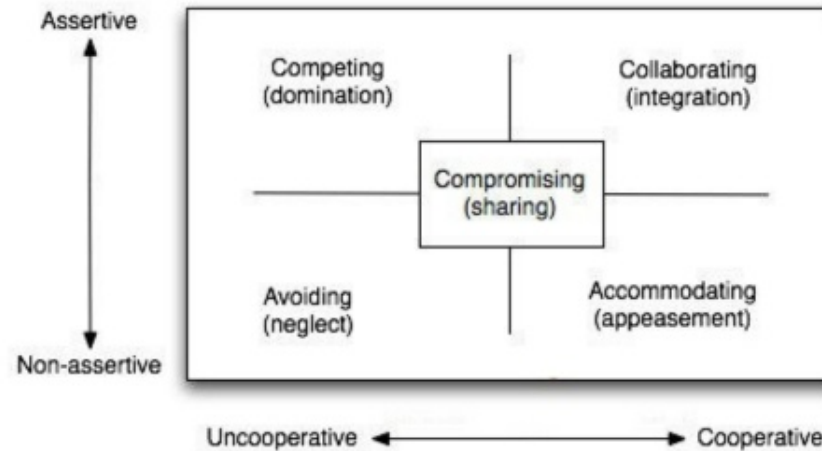
- ak dokážeme ovplyvniť (kontrolovať) fungovanie prvého rýchleho systému, umožní nám to riadiť správanie druhého logického systému, na základe ktorého funguje Harvardský negociačný model



Základné negociačné prístupy

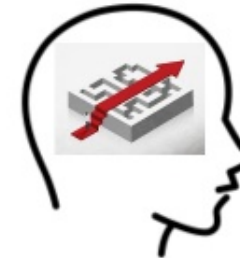
podľa záujmu, ktorý máme na **zakladanom vzťahu** a **probléme**, ktorý druhá strana pociťuje

- **Win - Lose**
- **Lose - Win**
- **Compromise**
- **Lose - Lose**
- **Win - Win**



Najčastejšie chyby negociačných modelov

- Zlyhávame dôkladne sa pripraviť na negociáciu
- Zameriavame sa skôr na konkurovanie a súťaženie ako na spoluprácu
- Necháme sa ovládnuť emóciami
- Uchylujeme sa k etickým skratkám (predpoklad podvodu a ospravedlnenie u nás)
- Hľadáme záchranu v kognitívnych skratkách (systematických opakovaných chybách uvažovania a procesu - napr. sústredenie na cenu a nie ostatné podmienky)



Špecifiká IT prostredia

Multi
negociácia

Globálnosť

Dlhodobosť a
nákladnosť

Tímovosť a
rozmanitosť
záujmov

Revolučnosť/
nevôľa

Fenomenologický
gap



Základné negociačné inštitúty

- **BATNA** (Best alternative to negotiated agreement) - najlepšia alternatíva vyjednávanej dohody
- **Agreement Trap** - opisuje tendenciu súhlasiť s dohodou, ktorá je nižšia ako Vaša BATNA
- **Reservation Value** – ide o prevedenie BATNY do konkrétneho čísla



Základné negociačné inštitúty

- **ZOPA** (zone of possible agreement) - zóna možnej dohody, základom je správne vymedzenie negociačného poľa
- **WATNA** (worst alternative to negotiated agreement) - ide o určenie, čo je moja najhoršia možnosť, v prípade ak nedosiahnem dohodu
- **Ackermanov model** - uplatniteľný najmä v prípadoch číselných negociácií. Nabúrava zakorenenú tendenciu stretnúť sa v rokovaní na polceste



- Stanovte si cieľovú sumu
- Výšku prvej ponuky stanovte na 65% cieľovej sumy
- Hodnotu ďalšieho zvyšovania stanovte ako hodnotu klesajúceho prírastku (zo 65% na 85%, z 85% na 95% a z 95% na 100%)
- Používajte riadenú/taktickú empatiu na vyjadrenie nesúhlasu
- Používajte špecifické a nezaokrúhlené čísla
- Po dosiahnutí stropu ponúknite nefinančný benefit, pre vyčerpanie pozície

Príprava Negociácie

- Identifikujte potrebu
- Identifikujte zadanie
- Identifikujte BATNA a WATNA
- Urobte post mortem posledného nákupu
- Uskutočnite analógiu prípravných trhových informácií
- Zorientujte sa v internom tíme
- Involvujte budúceho projektového vedúceho
- Určite minimálne a maximálne pozície všetkých podstatných právnych inštitútov
- Identifikujte algoritmus ideálnych právnych vzťahov
- Pripravte sa na 10 najťažších potenciálnych otázok

Rokovanie zmluvného rámca

- Identifikujte časový rámec a proces rokovania
- Pýtajte sa kalibrované otázky
- Kontrola nad iniciálnym draftom
- Riadená/taktická empatia
- Prezentácia štruktúry zmluvy – term sheet
- Zrkadlenie
- Identifikujte ZOPA
- Audit obvinení
- Princíp 3 potvrdení
- Podmienená zmluva/podmienka
- Pinochiov Efekt
- Prítomnosť v rokovaní – Pravidlo 7-38-55%

Rokovanie zmluvného rámca

- Predkladanie súbežných ponúk
- Určite objem súčinnosti
- Simulované príklady na každý inštitút
- Implementujte ISO a ostatné štandardy
- Spomalenie návrhov
- Používajte a subsumujte obvyklé právne inštitúty
- Včasná negociačná akcelerácia
- Ackermanov model na číselné operácie
- Kompromis nie je win – win

Finalizácia rokovaní

- Agreement trap vs. BATNA
- Neformálne dokumenty a komunikácia
- Prevencia Lock-in / No return point
- Včasné vyhodnotenie rizika
- Včas involvujte mienkotvorného zamestnanca
- Zhodnotenie
- Školenie projektových manažérov v zmluvných vzťahoch
- Priebežný legal monitoring a reporting

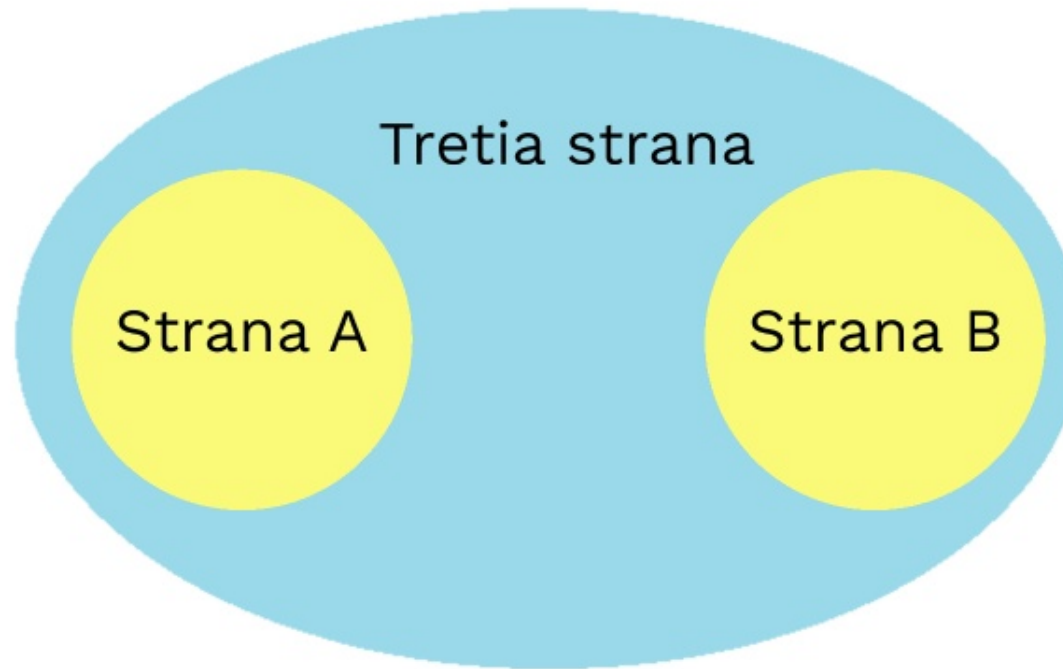
Obranné mechanizmy proti tvrdým taktikám protistrany

- 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

Skrytý význam negociácie



Na sobotné čítanie

Choices, Values, and Frames, Daniel Kahneman, Amos Tversky, *Cambridge University Press*, 2000

Myslenie rýchle a pomalé, Daniel Kahneman, *Farrar, Straus and Giroux* 2011

Ako dosiahnuť súhlas, Roger Fisher William Ury, *Eastone Books*, 2012

Ako vyjednať viac, Stuart Diamond, *BIZBOOKS*, 2014

Vplyv, Robert B. Cialdini, *Eastone Books*, 2014

Nepristúp na kompromisy, Chriss Voss, Tahl Raz, *Eastone Books*, 2016

Ďakujem za pozornosť



 Staněk Vetrák & Partneri

JUDr. Anton Staněk
Dunajská 15, 811 08 Bratislava
+421 2 208 505 80
anton.stanek@svap.sk