

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Jak skutecznie negocjować

Autor: David Oliver

Tłumaczenie: Tomasz Rzychoń

ISBN: 83-7361-563-6

Tytuł oryginału: [How to Negotiate Effectively](#)

Format: 121×194, stron: 144



Negocjowanie to proces targowania się, zmierzający do zawarcia porozumienia, a jeśli to niemożliwe – wycofania się. Umiejętność prowadzenia skutecznych negocjacji jest jednym z fundamentów biznesu i życia prywatnego. Pozwala osiągać możliwie największe korzyści i utrzymywać jednocześnie przyjazne relacje z partnerem. Często negocjacje są najlepszym sposobem łagodzenia konfliktów. Ułatwiają bowiem zrozumienie postawy drugiej strony, a jednocześnie nierezygnowanie ze spraw kluczowych dla każdej ze stron.

Ten praktyczny przewodnik autorstwa Davida Olivera, eksperta od negocjacji, zawiera wiele cennych wskazówek; dostarcza Czytelnikowi skutecznych technik i narzędzi przydatnych w osiągnięciu porozumienia. Kształtuje i doskonali umiejętności potrzebne na wszystkich etapach procesu negocjacji, takie jak:

- stosowanie taktyk i przeciwdziałanie im,
- zarządzanie sytuacjami patowymi,
- sprzedawanie ustępstw,
- wzmacnianie autorytetu,
- osiągnięcie największych korzyści.

Niniejsza książka, pełna cennych porad, sprawi, że prowadzone przez Ciebie negocjacje zawsze będą uwieńczone powodzeniem, czyli przyniosą korzyści obu stronom, co może wpłynąć na budowę długotrwałych, przyjaznych relacji.

O autorze:

**David Oliver** jest dyrektorem zarządzającym Insight Marketing z siedzibą w Hampshire, a także dyrektorem stowarzyszenia Marketing Guild. Jego opracowania są regularnie drukowane w prasie. Na całym świecie prowadzi seminaria w zakresie negocjacji, profesjonalnych technik sprzedaży i praktycznego marketingu.

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>9</b>
<b>1. Definicja</b>	<b>11</b>
Czym są negocjacje?.....	11
Czym nie jest negocjowanie?.....	12
Win-win, czyli obustronna wygrana .....	13
<b>2. Kalkuluj koszty</b>	<b>17</b>
Zaangażowanie.....	17
Cel.....	18
Strategia.....	20
Taktyka.....	21
<b>3. Sześć kluczowych elementów</b>	<b>23</b>
Przygotuj się.....	23
Naucz się swojej roli jak aktor.....	25
Określ swoje stanowisko .....	26
Proponuj .....	26
Targuj się.....	27
Dąż do porozumienia .....	27
<b>4. Od czego zacząć rozmowę?</b>	<b>29</b>
Problem niepewności .....	29
Nie usztywniaj się .....	30
Broń swoich aspiracji .....	31
Nigdy nie mów „tak” za pierwszym razem.....	32
Co według nas determinuje nasze podejście? .....	33

<b>5. Buduj autorytet</b>	<b>35</b>
Siła na papierze .....	35
Siła informacji.....	37
Siła cierpliwości.....	39
Siła pozytywnego nastawienia.....	40
Potęga dźwigni .....	41
Siła odkrycia słabości .....	43
<b>6. Stosowanie technik i przeciwdziałanie im</b>	<b>45</b>
Podcinanie skrzydeł .....	45
To wszystko, co mam .....	47
Przeszkody .....	49
Syndrom drużyny „A” .....	49
Erozja.....	50
Droga bez końca .....	52
„To nie podlega negocjacji” .....	55
Co, jeżeli... ..	57
Ograniczenia czasowe .....	59
<b>7. Parametry negocjacji — sprzedawanie ustępstw</b>	<b>61</b>
Nigdy nie dawaj, zawsze sprzedawaj .....	61
Sprzedawaj to, co ma dla Ciebie niską wartość .....	62
Nie ustępuj z dobrej woli.....	64
<b>8. Zasady ustępowania</b>	<b>67</b>
Sprzedawaj po trochu.....	67
Sprzedawaj ustępstwa krok po kroku .....	67
Mierz wyżej, niż myślisz .....	68
Nie uśredniaj różnicy .....	69
Uważaj na wstrząsy .....	71
Nie spieszmy się z ustępowaniem w kwestiach zasadniczych.....	72
Utwierdźmy drugą stronę w przekonaniu, ze zawarła korzystny układ.....	72
Maksymalizuj wartość swojej oferty .....	74
Minimalizuj wartość oferty oponenta.....	75
Powiedz to na głos .....	75

<b>9. W poszukiwaniu parametrów negocjacji</b>	<b>77</b>
Zidentyfikuj obszary parametrów negocjacji .....	77
Zdefiniuj kluczowe parametry i ich rolę w negocjacjach .....	78
Dopisz dodatkowe zmienne .....	79
Określ, czy chodzi o długi czy krótki horyzont .....	80
Potencjalne źródła zmiennych negocjacji .....	81
Magiczne słowo „jeżeli” .....	85
Milczenie jest złotem .....	86
<b>10. W martwym punkcie</b>	<b>89</b>
Strzeż się frustracji .....	89
Nie okopuj się na swojej pozycji .....	90
Unikaj ulegania presji na obniżenie ceny .....	91
Rzuć most .....	91
Postanów coś — zadaj pytanie .....	92
Byłe do przodu .....	93
<b>11. Pytania i jeszcze raz pytania</b>	<b>95</b>
Zadawanie pytań — ogólne zasady .....	95
Pytania pytaniom nierówne .....	95
Zadawanie pytań wyznacza kierunki działań .....	96
Rezultaty zadawania pytań .....	97
O jakie pytanie chodzi? .....	98
Ćwiczenie .....	99
Sześć powodów, dla których warto zadawać pytania .....	102
<b>12. Autorytet oponenta</b>	<b>103</b>
Upewnijmy się, że nasz oponent jest wystarczająco kompetentny, aby negocjować .....	103
Sprawdźmy, kto kryje się za kulisami .....	104
Wykorzystaj siłę drzemiącą za kulisami .....	105
<b>13. Twardo czy skutecznie?</b>	<b>107</b>
Cechy skutecznych negocjatorów .....	107
Skuteczni negocjatorzy rozpatrują sytuację zarówno od strony sprzedającego, jak i kupującego .....	108
Skuteczni negocjatorzy rozważnie dobierają członków swojego zespołu .....	109
Skuteczni negocjatorzy mają w głowie wszystko .....	109

Skuteczni negocjatorzy mają drogę odwrotu .....	111
Skuteczni negocjatorzy nie drażnią oponentów .....	111
Skuteczni negocjatorzy robią dobrą minę do złej gry .....	112
Skuteczni negocjatorzy zwracają uwagę na język ciała .....	113
Skuteczni negocjatorzy nigdy nie tracą nad sobą kontroli.....	114
Cechy nieskutecznych negocjatorów.....	115
<b>14. Rady i przestrogi</b>	<b>117</b>
Zawsze wykazuj inicjatywę .....	117
Zapisuj czarno na białym .....	118
Naucz się korzystać z autorytetów .....	119
Nie ujawniaj swoich emocji .....	120
Płacąc gotówką, proś o zniżkę.....	120
Zasięgaj opinii ekspertów .....	120
Nie oczekuj, że wygrasz ze wszystkimi.....	121
Nie bój się przerywać negocjacji .....	122
Nie atakuj oponenta — atakuj problem .....	123
Nie okazuj triumfu.....	124
Nie operuj okrągłymi liczbami.....	124
Nie zapowiadaj ruchu, zanim nie będzie takiej potrzeby .....	125
Nie okopuj się na swojej pozycji.....	125
Nie bój się cofnąć i spróbować ponownie.....	126
Nie obawiaj się ryzyka .....	126
Nie ulegaj groźnie brzmiącym sformułowaniom .....	127
Nie bój się stawiać oponenta w trudnej sytuacji.....	128
<b>15. Trzy pomocne techniki</b>	<b>129</b>
Praktyczne rady, jak negocjować w branży drukarskiej i promocyjnej .....	129
Jak nakłonić kontrahenta do zaakceptowania nowej ceny.....	130
Zrób rozeznanie, zanim kupisz .....	131
<b>16. Kilka słów na zakończenie</b>	<b>133</b>
Drobiazgi, o których często zapominamy .....	133
Dziesięć przykazań .....	134
Nie bój się obdarowywać .....	135
Jak zjeść słonia? .....	136
Jak się z nami skontaktować.....	137

## Sześć kluczowych elementów

### Przygotuj się

Negocjując od przypadku do przypadku, nigdy nie osiągniemy dobrych rezultatów. Im wyższa jest ranga negocjacji, tym większą rolę odgrywa przygotowanie. Jeżeli nie będziemy dobrze przygotowani, podczas gdy druga strona dobrze wypełni to zadanie, z miejsca znajdziemy się na przegranej pozycji. Sprawi to, że poczujemy się słabymi amatorami i — jeśli mam być szczery — będzie to bolesną prawdą. Brak przygotowania prawie zawsze powoduje straty.

W fazie przygotowań musimy zadać sobie pytania dotyczące drugiej strony. Powinniśmy rozsądzić, co jest, a co nie jest istotne z punktu widzenia oponenta:

- ♦ Jakie czynniki mają wpływ na podjęcie przez niego decyzji?
- ♦ W jakich obszarach będzie dążył do negocjacji?
- ♦ Jaka kombinacja parametrów może okazać się najistotniejsza: koszt, cena, ilość, warunki dostaw, wyłączność, kredytowanie, stosunki własnościowe, szkolenie, zaufanie, usługi posprzedażowe, koszty utrzymania, gwarancja, termin wygaśnięcia umowy?

Poszukujemy preferencji, potrzeb, przeszkód, możliwości i problemów. W przypadku każdej z tych pięciu kategorii zadajmy sobie pytanie, w jaki sposób można te kwestie odnieść do przebiegu negocjacji.

Kolejnym zadaniem jest zdefiniowanie naszego stanowiska. Jaki jest nasz cel? Jaki poziom ceny chcemy osiągnąć? Dobrzy negocjatorzy dążą do osiągnięcia celu optymalnego, który jednocześnie gwarantuje obustronną wygraną. Mają także obmyślony najgorszy scenariusz, który określa najmniej korzystne, możliwe do zaakceptowania poziomy poszczególnych parametrów, poniżej których nie wolno schodzić.

Musimy określić, w jakich obszarach możemy być elastyczni. Musimy upewnić się, że znamy koszt zastosowania absolutnie wszystkich narzędzi, po które możemy sięgnąć podczas negocjacji, na przykład: koszt zaakceptowania proponowanej ceny, koszt zmiany warunków płatności czy zmiany w organizacji dostaw. Reasumując: chodzi o koszty przyjęcia przez nas każdej proponowanej zmiany, a z drugiej strony koszty każdej wysuwanej przez nas propozycji.

Po dokonaniu takiej wyceny dobrzy negocjatorzy opracowują swoje stanowisko w kwestii targowania się i ustępstw. Skuteczny negocjator potrafi odnajdywać wspólny grunt i rozpoznawać potrzeby długofalowe, co znakomicie poszerza możliwą liczbę kombinacji.

Podsumowując nasze przygotowania, zaznaczam, że efektywność negocjacji zależy od precyzyjnego zdefiniowania w tej fazie procesu negocjacyjnego następujących obszarów:

- ◆ wyjściowa pozycja i stanowisko drugiej strony,
- ◆ sposób, w jaki będziemy się starali odciągać partnera od jego pozycji wyjściowej w kierunku naszych oczekiwań,
- ◆ istotne z punktu widzenia partnera problemy, przeszkody, szanse, potrzeby i preferencje,
- ◆ nasze optymalne i najmniej korzystne, możliwe do zaakceptowania poziomy parametrów,
- ◆ koszty wszystkich możliwych do zaproponowania przez nas zmian i ich korzyści dla partnera.
- ◆ ustępstwa, które mogą być zaproponowane przez partnera i sposób, w jaki możemy przedstawić je jako mało istotne czy bezwartościowe.

## **Naucz się swojej roli jak aktor**

W przypadku każdych ważnych negocjacji, w których brałem udział, uczyłem się mojej roli jak aktor. Jest to klucz do pewności siebie. Pozwala odkrywać oczekiwane i mniej spodziewane problemy oraz przeszkody.

Jak nauczyć się roli? Zapiszmy na kartce nasze stanowisko. Zanotujmy możliwe odpowiedzi. Ja na przykład siedzę w moim biurze i ćwiczę na głos. Opracowuję materiały, takie jak historyjki obrazkowe, prezentacje czy proste pokazy slajdów. Prześwietlam każdy istotny obszar, szukając potwierdzenia w faktach, liczbach, na wykresach i w zestawieniach danych. Następnie spoglądam na to wszystko krytycznym okiem, aby zbadać, w jaki sposób moje argumenty mogłyby zostać zaatakowane i obalone! I dokonuję modyfikacji.

Spróbuj! Przećwicz na głos to, co zamierzasz powiedzieć. W jaki sposób to powiesz, w jakim miejscu i w jakiej kolejności. Wyobraź sobie, w jaki sposób Twój przeciwnik przedstawia swoje argumenty. Zaprojektuj wszystkie możliwe odpowiedzi i posunięcia drugiej strony.

Przeciętni negocjatorzy poświęcają przygotowaniom mniej więcej tyle samo czasu co najlepsi. Jednak skuteczni negocjatorzy nie ograniczają się tylko do zbierania informacji, lecz także spędzają wiele czasu, opracowując różne metody wykorzystania faktów, aż zdobędą pewność, że ich stanowisko jest właściwe.

Pracowałem dla pewnego europejskiego klienta, który przygotowywał się do negocjacji w Londynie. Poświęciliśmy zadaniu wiele godzin, komunikując się przez faks i telefon. Opracowywaliśmy historyjki obrazkowe, ilustracje i drukowaliśmy zapisane projekty propozycji. Zbadaliśmy wszystkie możliwości i poddaliśmy krytyce słabe punkty. Byliśmy wszechstronnie przygotowani, ale mój klient postanowił przybyć do Londynu na kilka godzin przed czasem. Siedząc w hotelu Grosvenor w Park Lane, wielokrotnie ćwiczyliśmy na głos role, aż zdobyliśmy pewność, że robimy to właściwie. Rezultat negocjacji był godny podziwu, lecz nie przez przypadek. Był to efekt wielu godzin ćwiczeń, poprzedzonych długimi przygotowaniem.

## **Określ swoje stanowisko**

W pewnej fazie każda ze stron jasno określa swoje stanowisko. W każdym przypadku powinniśmy pozwolić naszemu partnerowi mówić. Nasze zadanie to kontrolować sytuację. Możemy sobie w tym pomóc, posiłkując się zapisanym na kartce planem rozmów, który pozwala nam utrzymać wodze w rękach. Najprostszą techniką, pozwalającą kontrolować sytuację, jest zadawanie pytań. Gdy proces kupowania i sprzedawania już się zakończył, zwykle wychodzimy od zapytania drugiej strony: „Czy skoro podjęliśmy decyzję, możemy zawrzeć transakcję?”. Prawie w każdym przypadku odpowiedź jest negatywna. Tak przy okazji: jeśli odpowiedź jest twierdząca, prawdopodobnie oznacza to, że mierzyliśmy zbyt nisko, mogąc osiągnąć znacznie więcej.

Jednak zwykle odpowiedź brzmi „nie”. Wówczas musimy poprowadzić oponenta za rękę do miejsca, w którym przedstawi swoje stanowisko. W im większym stopniu zdołamy go do tego zachęcić, tym dla nas lepiej. Bądźmy oszczędni w słowach. Nie odpowiadajmy z miejsca na zadawane pytania. Używajmy pozytywnie brzmiących sformułowań, które rozwiążą rozmówcy język. Możemy sięgać po zwroty, takie jak: „rozumiem” lub „tak, oczywiście”, po czym pytać: „Jakie jeszcze kwestie są dla Państwa ważne w tej dyskusji?”, po uprzednim upewnieniu się: „Czy to wyczerpuje wszystkie istotne zagadnienia z Państwa punktu widzenia?”.

## **Proponuj**

Gdy stanowiska stron zostały określone, możemy zacząć ustunkowywać się do wypowiedzi oponenta. Jeśli ze strony przeciwnej nie padają żadne propozycje, należy wyjść z własnymi. Nic nie szkodzi, jeśli pozwolimy partnerowi proponować w pierwszej kolejności. Często skłania to rozmówcę do przedwczesnych ustępstw. Możemy dzięki temu zajrzeć w karty przeciwnika i poznać jego myśli. Prawie zawsze ujawniają się przy tym drobne rysy na tworzonym przez niego obrazie kompetencji i siły, które możemy potem rozdrapać, zadając właściwe pytania.

Jeśli druga strona określi swoją pozycję jako pierwsza, mamy dwa wyjścia. Pierwszym jest zaakceptowanie stanowiska partnera i obniżenie naszych lotów. Alternatywą jest uczynienie tego, co do nas należy, czyli wyjście z kontrpropozycją.

Najczęściej przedstawienie sobie nawzajem propozycji nie wystarczy, by osiągnąć porozumienie. Z reguły nie zmniejsza to znacznego dystansu pomiędzy oczekiwaniami drugiej strony a naszą kontrpropozycją. Następny etap negocjacji zdecyduje o tym, czy wygramy, czy poniesiemy porażkę — czas zacząć się targować.

## Targuj się

W jaki sposób możemy zmniejszać dystans, dzielący ambicje obu stron, i nagiąć ku sobie interesy oponentów, by wreszcie osiągnąć porozumienie? Niedoświadczeni negocjatorzy po prostu idą na ustępstwa, a pierwszym, co oddają, jest cena. To proste rozwiązanie — chwilowo zmniejsza presję, ale zawsze kosztuje.

Jedynym skutecznym rozwiązaniem jest dla nas *targowanie się*. Definicja słownikowa jest następująca: „Targować się znaczy stawiać warunki, od których uzależniamy osiągnięcie porozumienia”. Gdy przeciwnik chce, abyśmy nagięli się lub ustąpili w poszczególnych obszarach, idea targowania się nakazuje wymusić na drugiej stronie ustępstwa. Nie chciałbym zanadto tego podkreślać, ponieważ prawdziwe negocjacje zawsze zawierają w sobie etap targowania się. W tym miejscu nasze przygotowanie popłaca. Należy przemyśleć przedtem, co chcemy utargować i jakich żądać ustępstw. Każde inne podejście prowadzi do ustępowania, nie do negocjowania. Tu leży punkt ciężkości i tu wychodzi na jaw, czy jesteśmy skuteczni, czy kiepscy. Jeżeli opanujemy tę fazę, będziemy odnosić korzyści we wszystkich naszych transakcjach. Każda inna postawa bez wątpienia przyniesie nam straty.

## Dąż do porozumienia

To wydaje się absurdalne, lecz wielu niedoświadczonych negocjatorów zapomina potwierdzić, co zostało uzgodnione. Targując się żarliwie, łatwo zapomnieć o poprzednich ustaleniach. Celem negocjacji jest w każdym wypadku osiągnięcie porozumienia.

Pamiętajmy jednak, że porozumienie to nie to samo, co przypiętowanie układu. Może istnieć równolegle wiele obszarów porozumienia. Wszystkie są istotne. Na każdym kroku, wszędzie tam, gdzie możemy wyrazić zgodę, ważne jest, aby potwierdzić w pozytywnym aspekcie, że osiągnęliśmy ugodę.

Ilekcję się na coś godzimy, akcentujemy w tym punkcie naszą układność i dążenie do wspólnego celu. Poświęćmy chwilę, by zanotować nasze zgodne postanowienie. Okażmy drugiej stronie, że się zgadzamy i podkreślmy to. Przeczytajmy, co zanotowaliśmy, aby potwierdzić zgodne zamiary. W czasach, w których nic nie przychodzi łatwo, zawarcie porozumienia budzi pozytywne odczucia.

Gdy jesteśmy bliscy ostatecznego porozumienia, podsumujemy nasze konkluzje i zapiszmy je. Możemy nawet wtrącić dygresję w stylu: „Dziś po południu będę to miał wydrukowane, ale to, co najważniejsze, już zapisałem. Czy możemy zrobić kopię i umieścić na niej nasze inicjały, zanim się pożegnamy?”. Gdy oponent odpowie twierdząco, co jest w takiej sytuacji naturalne, zdobędziemy absolutną pewność, że warunki zostały uzgodnione. Jeżeli się zawaha, możemy rozwiązać wątpliwości i upewnić się, że osiągnęliśmy porozumienie, zanim odejdziemy od stołu.

Jeden z moich klientów, zajmujący się sprzedażą komputerów, zabezpieczył w ten sposób porozumienie, o którym myślał, że je zawarł, z pewnym dużym bankiem — chodziło o pierwsze zamówienie o wartości około 100 000 funtów. Zamówienie zostało złożone w imieniu mojego klienta i potwierdzone ustnie przez bank, dokumenty miały być podpisane później. Mój klient, reprezentujący dwóch wiodących producentów komputerów — rodzime marki znane na rynku międzynarodowym, przekazał jednemu z nich złą wiadomość, że zamówienie przejdzie do rąk konkurenta, chyba że zostaną zaproponowane lepsze warunki. Mój klient pojechał na wakacje. Gdy wrócił, okazało się, że producent dostarczył modele lekko używane, zabezpieczając sobie rynek zbytu w sposób dyskusyjny z etycznego punktu widzenia. Porozumienie mogło zostać spisane na papierze — był przekonany, że transakcja została zawarta na uzgodnionych obustronnie warunkach. W rzeczywistości sprawa nie była tak przejrzysta, jaką się wydawała. Powinien był się upewnić, że zawarte porozumienie było rzeczywiste i ostateczne.