

BJÖRN LUNDÉN
i
LENNART ROSELL

TECHNIKI NEGOCJACJI

Jak odnieść sukces
w negocjacjach

WYDANIE PIĄTE

BL
BL INFO POLSKA
wydawnictwo

TECHNIKI NEGOCJACJI

BL Info Polska Sp. z o.o. specjalizuje się w wydawaniu poradników z zakresu ekonomii, marketingu, spraw kadrowych i prawa. Nasze książki napisane są prostym i zrozumiałym językiem, a jednocześnie zawierają kompletne i fachowe informacje.

Przepisy podatkowe w Polsce zmieniają się bardzo często. W tej sytuacji ważne jest, aby poradniki były zawsze aktualne. Dlatego też często ponawiamy te same tytuły w nowych wydaniach i aktualizujemy zawarte w nich treści. Poza tym na bieżąco zamieszczamy informacje o zmianach w przepisach na naszej stronie internetowej **www.blinfo.pl**. Znajdziesz na niej linki do każdej z książek.

Dotychczas nakładem BL Info Polska Sp. z o.o. ukazały się następujące książki:

BUDŻET

EKONOMIA PRZEDSIĘBIORSTW

JEDNOOSOBOWA FIRMA

KSZTAŁTOWANIE CEN

KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ

OSOBISTA EFEKTYWNOŚĆ

PRACOWNICY – PRAKTYCZNY PORADNIK DLA PRACODAWCY

REKRUTACJA PRACOWNIKÓW

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

SIM – SPEED INTUITION MANAGEMENT

SPRZEDAŻ USŁUG

TECHNIKI NEGOCJACJI

TECHNIKI PREZENTACJI

TECHNIKI SPRZEDAŻY

TECHNIKI ZAKUPU

MARKETING DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

WZORY UMÓW I DOKUMENTÓW

Aby zamówić książkę, zadzwoń, prześlij faks lub e-mail.

tel.: (58) 520 80 64 • faks: (58) 520 80 65 • e-mail: bl@blinfo.pl • www.blinfo.pl

Techniki negocjacji

Jak odnieść sukces w negocjacjach

**Björn Lundén
i
Lennart Rosell**

**Tłumaczenie i opracowanie:
Patrycja Marconi-Mikołajczyk
Danuta Młodzikowska**

*BL Info Polska Sp. z o.o.
ul. Na Wzgórzu 15, 80-296 Gdańsk
tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65
bl@blinfo.pl, www.blinfo.pl*

Tytuł oryginału: Förhandlingsteknik

Copyright © by autorzy oraz Björn Lundén Information AB, 2010

Copyright © for the Polish edition by BL Info Polska Sp. z o.o., 2014

Projekt okładki: Anki Wallner, Björn Lundén Information AB

Skład tekstu: Danuta Młodzikowska, BL Info Polska Sp. z o.o.

Czcionka: New Century Scholbook, Myriad Pro oraz Helvetica.

Wydanie to zostało wydrukowane w drukarni:

Print Group Sp. z o.o., ul. Mieszka I 63/64, 71-011 Szczecin

Wydanie 5, marzec 2014 r.

ISBN 978-83-89537-79-9

Spis treści

O książce	7
Negocjacje – co to takiego?	9
Negocjacje – gra psychologiczna.....	12
Rozwijaj umiejętności negocjacyjne	17
Przygotowania i planowanie negocjacji	26
Proces negocjacyjny	36
Podstawowe zasady negocjacji.....	47
Taktyki negocjacyjne	55
Jak wynegocjować dobre warunki	64
Wywieranie wpływu na przeciwnika.....	76
Psychologia	86
Negocjacje międzynarodowe.....	99
Umowa	114
Wzór umowy	128
Pełnomocnictwo.....	130
Nielojalne negocjacje	138

O książce

Dlaczego techniki negocjacji?

Negocjacje odgrywają decydującą rolę w naszej komunikacji z innymi ludźmi. Zarówno nasze życie prywatne, jak i zawodowe zależy w dużej mierze od tego, jak dobrze radzimy sobie w negocjacjach. W każdej niemal sytuacji – nawet nie zdając sobie z tego sprawy – bierzesz udział w negocjacjach. W pracy negocjujesz z szefem i współpracownikami zakres swoich obowiązków. Wysokość Twojej pensji też jest wynikiem negocjacji. Nawet w domu negocjujesz z żoną lub mężem zakres obowiązków domowych. Dzieci ciągle negocjują wszystko ze swoimi rodzicami. Niezależnie od tego, na jakim stanowisku pracujesz, ile masz lat, jaki jest Twój status społeczny i jakiej jesteś płci, musisz pogodzić się z tym, że jesteś negocjatorem.

Umiejętność negocjowania jest jednym z kluczy do sukcesu w życiu oraz do zapewnienia sobie pomyślnych kontaktów z innymi ludźmi. Dlatego warto poświęcić trochę czasu na zapoznanie się z technikami negocjacji. I to właśnie proponujemy Ci w tej książce.

O dziwo, techniki negocjacji rzadko bywają przedmiotem zajęć w szkole czy na uniwersytecie. To zaskakujące, że tak mało uwagi poświęca się doskonaleniu jednej z tych umiejętności, które pomagają człowiekowi osiągać swoje cele. Ponieważ postanowiłeś przeczytać tę książkę, możesz liczyć na to, że staniesz się zręczniejszym negocjatorem niż większość ludzi, których spotkasz. Dostrzeżesz znaczącą różnicę w sytuacjach, w których będziesz próbował przekonać kogoś, że to właśnie Twój punkt widzenia jest właściwy.

Cel książki

Ta książka ma za cel nauczyć Cię, jak stać się dobrym negocjatorem – we wszystkich dziedzinach życia. Jest ona skierowana przede wszystkim do osób, które biorą udział w negocjacjach w życiu zawodowym – dyrektorów, handlowców, szefów działów sprzedaży, specjalistów ds. marketingu, prawników, szefów działów personalnych, specjalistów ds. zakupów, dyrektorów administracyjnych itp. Ponieważ jednak opisane przez nas posunięcia i techniki są, ogólnie rzecz biorąc, takie same niezależnie od tego, gdzie i kiedy je stosujesz, książka ta jest również bardzo przydatna w życiu prywatnym.

Negocjowanie jest zarówno proste, jak i skomplikowane. Wszyscy ludzie negocjują, ale większości z nich brakuje podstawowej wiedzy na temat samego procesu negocjacji. W naszej książce omówimy ten proces i jego dynamikę, a także nauczymy Cię najczęściej stosowanych w negocjacjach forteli.

Celem naszym jest, abyś zrozumiał, co sprawia, że w negocjacjach odnosisz sukcesy lub ponosisz porażki, oraz abyś ulepszył techniki negocjacji, którymi posługujesz się tak w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Poza tym chcielibyśmy, abyś lepiej poznał samego siebie i dzięki temu lepiej radził sobie z rozwiązywaniem konfliktów i opanowywaniem stresujących sytuacji.

Jeśli chcesz być zręcznym negocjatorem, musisz nauczyć się unikać błędów. Czy kiedykolwiek zdarzyło Ci się obniżyć cenę produktu, zanim jeszcze kupujący zdążył o to poprosić, tylko dlatego, że *wydawało Ci się*, że powinienes obniżyć cenę, a potem zorientowałeś się, że tak naprawdę nikt prócz Ciebie nie ma w ofercie takiego produktu, jakiego poszukiwał kupujący i dlatego był on przygotowany na to, żeby zapłacić znacznie więcej?

Czy zdarzyło Ci się przystąpić do rokowań będąc od samego początku przekonanym, że masz w ręku najsłabsze karty lub że oferta konkurencji jest lepsza niż Twoja, i tym samym osłabić moc własnych negocjacji?

Czy kiedykolwiek sam przyczyniłeś się do fiaska negocjacji tylko dlatego, że na samym początku rozmów zaproponowałeś zbyt wygórowane warunki, z których później trudno Ci było się wycofać? Większość z nas wpadła kiedyś w podobną pułapkę.

Metody i techniki opisane w tej książce pokażą Ci, jak unikać podobnych błędów. Nauczymy Cię, jak zmienić swoje nastawienie do negocjacji przed ich rozpoczęciem. Spojrzysz na negocjacje z zupełnie innej strony. Dostrzeżesz, że negocjacje są jak gra – im więcej się o niej wie i im lepsze wyniki się osiąga, tym więcej sprawia ona satysfakcji.

Na koniec chcielibyśmy zwrócić uwagę na jeden szczegół. Dla uproszczenia będziemy zwracać się do Ciebie jako do osoby płci męskiej. Podobnie, mówiąc o twoim przeciwniku będziemy używali słowa on, choć równie dobrze może nim być kobieta.

W prace nad tą książką, oprócz nas, zaangażowane były dwie inne osoby. Patrycja Marconi-Mikołajczyk napisała w dużej mierze rozdział *Negocjacje międzynarodowe* oraz opracowała rozdziały *Umowa*, *Wzorzec Umowy* oraz *Pełnomocnictwo*, by były zgodne z przepisami prawa polskiego. Kwestie prawne zawarte w tych rozdziałach zostały zweryfikowane przez prawnika, Magdalenę Piekarec-Ośka.

Gdańsk, marzec 2014 r.

Björn Lundén i Lennart Rosell

Negocjacje – co to takiego?

Zaspokojenie potrzeb

Czym właściwie są negocjacje? Zwykle definiujemy negocjacje jako *proces, który ma na celu zaspokojenie potrzeb*. Przede wszystkim musisz jednak zrozumieć, co kryje się pod pojęciem *pomyślnych* negocjacji. Pomyślne negocjacje można zdefiniować jako proces, który zaspokaja potrzeby obu stron.

Obie strony zwycięzcami

Obie strony negocjacji powinny zakończyć rozmowy z uczuciem odniesionego zwycięstwa. Dopiero wtedy negocjacje można uznać za pomyślne.

Jeśli prowadzone przez siebie negocjacje zakończą się tym, że ty będziesz czuł się jak zwycięzca, a twój przeciwnik jak przegrany, ryzykujesz, że po zakończeniu rozmów może on poświęcić dużo czasu i energii na wypowiedanie niepochlebnych opinii na temat twojej osoby. Może także próbować się mścić lub w inny sposób zrekompensować sobie swoje niepowodzenie. Skutek może być taki, że nie wypełni on swojej części umowy, mimo że podczas negocjacji byliście zgodni co do jej treści.

Innymi słowy, negocjacje są pomyślne tylko wówczas, jeśli obie strony czują się zwycięzcami.

Założmy, że posiadasz używaną frezarkę i chcesz ją sprzedać. Dajesz więc ogłoszenie, w którym wyceniasz ją na 3 000 zł. Pewien właściciel zakładu mechanicznego przeczytał ogłoszenie i jest zainteresowany kupnem. Dzwoni do ciebie i pyta, czy może przyjść i obejrzeć frezarkę.

Po drodze mężczyzna zastanawia się, w jaki sposób kupić od ciebie frezarkę za jak najlepszą cenę. Postanawia, że jeżeli tylko jest ona w przyzwoitym stanie, skłonny jest zapłacić za nią nawet 3 000 zł, o których mowa w ogłoszeniu, na początek jednak chce ci zaoferować tylko 2 500 zł. Negocjacje toczą się w następujący sposób:

- Wie pan, jestem zainteresowany kupnem tej frezarki, ale 3 000 zł to za drogo. Jeśli zgodzi się pan sprzedać ją za 2 500 zł, to jestem zdecydowany ją kupić.
 - 2 500? Niech będzie, zgadzam się, przynajmniej od razu się jej pozbędę.
-

Pies pogrzebany

Jak sądzisz, jaka będzie reakcja kupującego, jeżeli bez wahania zgodzisz się na jego pierwszą, niską ofertę? No cóż, przede wszystkim wzbudzi to oczywiście jego podejrzenia. Od razu zacznie się zastanawiać, gdzie tu jest pies pogrzebany. Będzie się głowił, *dlatego* tak szybko zgodziłeś się na tak niską cenę i najprawdopodobniej nabierze podejrzeń, że frezarka ma jakiś ukryty feler. W przeciwnym razie, *dlatego* z miejsca przystałeś na jego pierwszą propozycję? Poza tym dojdzie do wniosku, że pewnie zgodziłbyś się na *jeszcze* niższą cenę, gdyby tylko taką ci zaproponował. W rezultacie, nawet jeżeli kupi od ciebie tą frezarkę tanio, i tak będzie *uważał*, że zapłacił za nią zbyt wiele.

Innymi słowy, nie były to pomyślne negocjacje, ponieważ żadna ze stron nie czuła się usatysfakcjonowana po dokonaniu transakcji.

Pomyślne negocjacje

Pomyślne negocjacje mogłyby na przykład przebiec tak:

-
- Wie pan, jestem zainteresowany kupnem tej frezarki, ale 3 000 zł to za drogo. Jeśli zgodzi się pan sprzedać ją za 2 500 zł, jestem zdecydowany ją kupić.
 - 2 500 zł?! Nie ma mowy, to za mało. Jak nic jest warta 3 000. Ale jeśli jest pan gotów kupić ją od ręki, to mogę ewentualnie obniżyć cenę do 2 900 zł.
 - Nie, 2 900 to za dużo, mogę dać panu za nią 2 700.
 - Nadal uważam, że to za mało. Ewentualnie mogę opuścić cenę do 2 800 zł, ale to jest już moje ostatnie słowo.
 - Dobra. Biorę ją za 2 800.
 - No to się dogadaliśmy.
-

Kupujący czułby się w tym wypadku bardziej usatysfakcjonowany z wyniku negocjacji, mimo tego, że w pierwszym przypadku udało mu się kupić maszynę za 2 500 zł, podczas gdy w drugim zmuszony był zapłacić za nią aż 2 800 zł. Wniosek, jaki możemy wysnuć po przeanalizowaniu tych dwóch przypadków, jest taki, że ważne jest nie tylko to, które z naszych żądań uda nam się wynegocjować i w jakim stopniu. Liczy się także sposób, w jaki strona przeciwna reaguje na nasze warunki.

Nigdy nie zgadzaj się na pierwszą ofertę!

Zatem podstawowa zasada, jakiej musisz się nauczyć w kwestii negocjacji, mówi, aby nigdy nie zgadzać się na pierwszą ofertę drugiej strony. Zastanów się przez chwilę, a na pewno przypomnisz sobie, jak wiele razy zdarzyło ci się zakończyć negocjacje z tym cudownym uczuciem, że właśnie zrobiłeś naprawdę dobry interes. Być może kupiłeś kiedyś dom,

samochód czy działkę letniskową po długiej i żmudnej dyskusji ze sprzedającym na temat ceny. W końcu udało wam się dogadać i poczułeś, że całe te negocjacje naprawdę na coś się zdały.

Prawdopodobnie druga strona po prostu wiedziała, że nie powinna w żadnym wypadku zgadzać się na twoją pierwszą ofertę, abyś tym samym miał uczucie, że *wynegocjowałeś* sobie dobrą cenę.

Gdybyś miał zamiar kupić dom, za który sprzedający początkowo żąda 350 000 zł, jednak bez większego namysłu zgadza się sprzedać ci go za 300 000 zł – jak byś się wtedy poczuł? Cóż, prawdopodobnie zacząłbyś podejrzewać, że budynek ma jakieś ukryte wady, na przykład wilgoć na ścianach, albo że są tu jakieś inne niejasności, które jeszcze po prostu nie wyszły na jaw.

Jeśli jednak po wcześniejszych zaciętych negocjacjach doszlibyście wreszcie do porozumienia i wspólnie ustalili cenę na 330 000 zł, prawdopodobnie byłbyś bardzo zadowolony, że udało ci się obniżyć cenę aż o 20 000 zł. W tej sytuacji twoja satysfakcja byłaby większa, gdybyś kupił dom za 330 000 zł, niż za 300 000 zł.

Dlaczego? Właśnie dlatego, że sprzedający nie zgodził się na twoją pierwszą ofertę.

Negocjacje – gra psychologiczna

Jak gra w szachy

W negocjacjach chodzi głównie o to, żeby przewidzieć reakcję drugiej strony na nasze działania. Negocjacje to psychologiczna gra. Każdy twój ruch podczas partii gry w negocjacje wywołuje określony ruch przeciwnika. To mniej więcej tak, jakbyście grali w szachy.

Umiejętność postawienia się w sytuacji przeciwnika

Jednak najlepsze w negocjowaniu jest to, że większość posunięć strony przeciwnej można przewidzieć. Warunkiem tego, abyś mógł przewidzieć ruchy przeciwnika i poprowadzić negocjacje tak, żeby również on był z ich rezultatu zadowolony, jest umiejętność postawienia się w jego sytuacji.

System wartości i odpowiednie podejście

Wykaż zrozumienie dla drugiej strony

W większości sytuacji konfliktowych nic nie jest czarne lub białe, dobre lub złe – problem polega na tym, że to my postrzegamy różne sprawy inaczej. Pamiętaj o tym nie tylko podczas negocjacji, ale również za każdym razem, kiedy angażujesz się w innego rodzaju związki z ludźmi.

Następnym razem, kiedy znajdziesz się w sytuacji, w której ty i twój przeciwnik nie możecie dojść do porozumienia, wyobraź sobie, że to ty jesteś na jego miejscu. Mówiąc obrazowo: usiądź po przeciwnej stronie stołu i spróbuj zrozumieć, co myśli druga strona. Pomoże ci to rozwiązać wiele konfliktowych sytuacji. Sprawi też, że staniesz się zręczniejszym negocjatorem.

Kiedy wyobrazisz sobie siebie w położeniu drugiej strony, odkryjesz, że te aspekty sprawy, które on uważa za ważne, niekoniecznie są ważne dla ciebie. I odwrotnie – to, co jest ważne dla ciebie, niekoniecznie jest takie dla strony przeciwnej.

Może się podczas negocjacji zdarzyć tak, że podczas gdy z twojego punktu widzenia najważniejszym czynnikiem jest cena, twój przeciwnik jest

bardziej zainteresowany czymś innym, np. władzą, prestiżem czy statusem społecznym. Kiedy nauczysz się patrzeć na negocjacje oczami przeciwnika, zobaczysz, że on nie zawsze w ten sam sposób co ty wartościuje poszczególne kwestie. Mając świadomość tego faktu już na początku rozmów, możesz poprowadzić negocjacje w taki sposób, aby po ich zakończeniu obie strony czuły, że wygrały.

Zafunduj zwycięstwo

Kiedy postawisz się w sytuacji przeciwnika i postarasz się zrozumieć, czym dla niego jest wygrana, da ci to możliwość „zafundowania” mu *tego* z jego warunków, który *dla niego* oznacza zwycięstwo, a ciebie wcale dużo nie kosztuje.

Obie strony powinny zakończyć rozmowy w przekonaniu, że udało im się wynegocjować dla siebie dobre warunki w niektórych kwestiach. To właśnie takie negocjacje można nazwać udanymi.

Nie ograniczaj negocjacji do jednego problemu

W sytuacji, kiedy każda ze stron widzi tylko swoje interesy, jest niemal pewne, że jedna z nich opuści rokowania jako zwycięzca, a druga jako przegrany. Aby tego uniknąć, postaraj się poprowadzić negocjacje w taki sposób, aby ich przedmiotem *nie* była tylko *jedna* sprawa.

W negocjacjach handlowych często decydujące znaczenie ma *cena*, ale nigdy nie jest ona jedynym czynnikiem, od którego zależy decyzja kupującego. Zawsze są jakieś inne zagadnienia, które należy przedyskutować, takie jak terminy dostaw, warunki gwarancji, warunki płatności, jakość itp. Jeśli przedmiotem negocjacji jest kilka punktów, w niektórych z nich można pójść na ustępstwa po to, aby w innych postawić na swoim. Wtedy szanse na to, że obie strony będą ostatecznie zadowolone z wyniku rozmów, są znacznie większe. Dlatego właśnie należy unikać ograniczania negocjacji do jednej głównej sprawy.

Stanowiska

Aby obie strony poczuły się wygrane, należy określić różnicę pomiędzy ich stanowiskami, a ich rzeczywistymi interesami. To interesy decydują o wynikach negocjacji, a nie stanowiska. Jest taka historia o dwóch chłopcach, którzy siedzą w bibliotece i czytają książki. Historia ta w bardzo obrazowy sposób przedstawia to, co mamy na myśli, mówiąc o potrzebie rozróżnienia między interesami i stanowiskami.

Dwóch chłopców kłóci się o to, czy okno w sali powinno być otwarte czy zamknięte. Jeden chce, żeby było zamknięte, a drugi, aby było otwarte na oścież. Targują się zawzięcie, jak bardzo można je otworzyć – tylko troszkę uchylić, otworzyć do połowy czy może całkowicie? Żadne rozwiązanie nie zadowala obu stron.

Wtedy przychodzi bibliotekarka i pyta pierwszego chłopca, dlaczego tak bardzo chce otworzyć okno. „Chcę, żeby wpadło tu trochę świeżego powietrza.” – odpowiada chłopiec. Na to kobieta pyta drugiego chłopca, dlaczego chce, żeby okno było zamknięte. „Nie chcę, żeby mnie przewiał, jestem przeziębiony”. Po chwili zastanowienia bibliotekarka przechodzi do sąsiedniej sali i tam otwiera okno. W ten sposób chłopcy mogli oddychać świeżym powietrzem bez przeciągu.

Dbaj o interesy przeciwnika

Powyższe opowiadanie jest typowe dla wielu sytuacji negocjacyjnych. Ponieważ chłopcy skupili się na swoich stanowiskach – czy okno ma być otwarte, czy zamknięte – zatracili umiejętność znalezienia takiego rozwiązania, które zaspokoiłoby interesy ich obu.

Gdyby bibliotekarka zwróciła uwagę wyłącznie na stanowiska obu chłopców, nigdy nie udałoby się jej rozwiązać konfliktu. Ponieważ jednak dostrzegła również, jakie są ich interesy, czyli na czym im rzeczywiście zależy, udało jej się znaleźć właściwe rozwiązanie. Właśnie ta różnica między stanowiskami i interesami często decyduje o wyniku negocjacji. Naucz się koncentrować na tych czynnikach, które pomagają ci osiągnąć wyznaczony cel.

Pogratuluj przeciwnikowi

Czasami musisz trochę pomóc drugiej stronie, aby ta mogła naprawdę poczuć, że odniosła zwycięstwo w negocjacjach. Dlatego też po zakończeniu rozmów powinieneś zawsze pogratulować jej pomyślnej transakcji. Pochwal jej doskonałe umiejętności negocjacyjne i sposób, w jaki prowadzi interesy. Możesz na przykład powiedzieć coś w tym stylu: „Nie wiem, jak to się stało, ale sprawił pan, że sprzedałem panu ten produkt taniej, niż pozwolił mi na to mój szef”. Nie żałuj przeciwnikowi pochwał i uznania, które przecież tak niewiele kosztują, a na dłuższą metę mogą przynieść więcej korzyści, niż ci się początkowo wydaje.

Nieprzyjemne negocjacje

Czasami zdarza się, że negocjacje nie są specjalnie przyjemne. Mamy na myśli przede wszystkim sytuacje, w których twoja firma uwikłana jest w jakiś konflikt. Na przykład wtedy, kiedy ktoś domaga się od ciebie lub twojej firmy odszkodowania i grozi procesem sądowym albo znieśławieniem.

W takim wypadku obowiązują specjalne strategie, które pomogą ci wyjść cało z opresji, oczywiście na tyle, na ile w danej sytuacji jest to możliwe.

Bądź pokorny

Przed wszystkim musisz być pokorny. Musisz dokładnie wysłuchać tego wszystkiego, co druga strona ma ci do powiedzenia. Poczekaj z odpowiedzią na zarzuty, dopóki nie będziesz pewien, że przeciwnik powiedział już wszystko, co chciał powiedzieć. W takich sytuacjach ludzie często bywają agresywni. Złość najczęściej mija, kiedy człowiek porządnie się wygada.

Kiedy nadejdzie twoja kolej, szczegółowo i obszernie przedstaw swoją wersję wydarzeń. Jeśli ty lub twoja firma rzeczywiście popełniście jakiś błąd, musisz okazać zrozumienie dla irytacji rozmówcy. Daruj sobie podejście ambicjonalne, postaraj się natomiast postawić się w jego sytuacji.

W większości przypadków twój przeciwnik będzie zaskoczony takim obrotem sprawy. Przygotował się na to, że zaczniesz go atakować lub że wygłosisz jakąś mowę obronną na swoje usprawiedliwienie. Kiedy postąpisz odwrotnie, twój przeciwnik często sam będzie próbował załagodzić konflikt. Może się nawet zdarzyć, że zacnie cię pocieszać i zapewniać, że w końcu nie stało się nic strasznego.

Od razu odbij piłeczkę

Tego typu negocjacje często odbywają się na piśmie lub przez telefon. W takich przypadkach zawsze należy stosować jedną ważną zasadę: *Tak szybko, jak to tylko możliwe, odbij piłeczkę na boisko przeciwnika!*

Niezwłocznie odpowiadaj na listy

Nigdy nie zwlekaj z odpowiedzią na listy, które poruszają sprawy dla ciebie nieprzyjemne. Dopilnuj, aby to druga strona musiała się zastanawiać nad swoim kolejnym posunięciem. Ten, kto długo przetrzymuje piłeczkę, wpada często w pewien rodzaj dyskomfortu psychicznego, ponieważ dłużej musi „wałkować” problem. Jeśli będziesz miał szczęście, może nawet zdarzyć się tak, że sprawa rozejdzie się po kościach.

Natychmiast zadzwoń

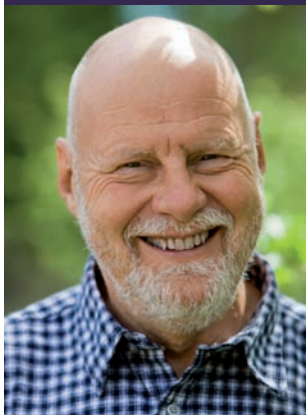
Jeśli tylko dostałeś wiadomość, że twój przeciwnik chciał się z tobą skontaktować, powinieneś natychmiast do niego zadzwonić, niezależnie od tego, jak bardzo nie masz na to ochoty. Jeśli nie uda ci się go złapać, wyślij e-mail lub faks, w którym wyjaśnisz, że próbowałeś do niego zadzwonić, ale ci się nie udało. Poproś, żeby to on się z tobą skontaktował.

Swoim zachowaniem pokażesz przeciwnikowi, że jesteś energiczny i że naprawdę zależy ci na rozwiązaniu konfliktu. Wtedy, pomimo tego, że to ty jesteś powodem konfliktu, wzrośnie twoja siła negocjacyjna.

Podsumowanie

W tym rozdziale opisaliśmy najważniejszą z zasad techniki negocjacji, która mówi, że po zakończeniu rozmów obie strony muszą czuć się wygrane. Poniżej przypominamy 6 podstawowych reguł, którymi należy się kierować podczas negocjacji.

- Nigdy nie zgadzaj się na pierwszą ofertę strony przeciwnej bez negocjacji.
- Postaw się w sytuacji drugiej strony.
- Nigdy nie ograniczaj dyskusji do jednego problemu.
- Postaraj się iść na ustępstwa w kwestiach, które nie będą cię zbyt wiele kosztowały, a które twój przeciwnik odbierze jako swoje wielkie zwycięstwo.
- Pamiętaj, aby zawsze rozróżniać pomiędzy stanowiskami i interesami. To interesy mają decydujące znaczenie dla negocjacji, a nie stanowiska.
- Po zakończeniu negocjacji pogratuluj przeciwnikowi pomyślnej transakcji i pochwal jego dobre umiejętności negocjacyjne.



Björn Lundén



Lennart Rosell



www.blinfo.pl

TECHNIKI NEGOCJACJI to książka, która pomoże Ci zrozumieć, co sprawia, że w negocjacjach odnosimy sukcesy lub ponosimy porażki. Podpowiadamy, jak stać się lepszym negocjatorem zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym.

Przed wszystkim jednak kierujemy tę książkę do osób, dla których umiejętność negocjowania jest jednym z kluczy do sukcesu w życiu zawodowym. Znajdziesz tu mnóstwo cennych pomysłów, rad i wskazówek oraz praktyczne przykłady zastosowania taktyk negocjacyjnych w różnych sytuacjach. Pomogą Ci one zrozumieć, jak przekonywać, aby osiągnąć swój cel, a jednocześnie zapewnić sobie pomyslny kontakt z innymi ludźmi.

WYBRANE ZAGADNIENIA

Rozwijaj umiejętności negocjacyjne • Przygotowania i planowanie • Proces negocjacyjny • Zdefiniowanie celów negocjacji • Analiza pozycji przeciwnika • Techniki negocjacyjne • Posunięcia taktyczne • Przejmij inicjatywę • Odbijanie piłeczki • Psychologia • Negocjacje międzynarodowe • Oferta a umowa • Kiedy oferta jest wiążąca • Umowa przedwstępna • Kiedy umowa jest nieważna • Wzór umowy • Pełnomocnictwo • Nielocalne negocjacje

AUTORZY Björn Lundén, właściciel szwedzkiego wydawnictwa Björn Lundén Information AB oraz BL Info Polska Sp. z o.o., jest autorem wielu książek z zakresu zarządzania, marketingu, podatków, zagadnień kadrowych i prawa przeznaczonych głównie dla przedsiębiorców.

Lennart Rosell zawodowo zajmuje się szkoleniem przedsiębiorców i kadry menedżerskiej. Współpracuje także z czasopismami branżowymi, w których publikuje artykuły o technikach sprzedaży, zarządzaniu i psychologii biznesu.

BL INFO POLSKA
wydawnictwo

– TRUDNE SPRAWY W PROSTY SPOSÓB –

ISBN 978-83-89537-79-9



9 788389 537799