

W dwóch językach: **po polsku i po angielsku**

Negocjacje handlowe



Training International

Polski menedżer w anglojęzycznej korporacji





Training International

Polski menedżer w anglojęzycznej korporacji

Astrid Heeper
Michael Schmidt

Negocjacje handlowe

po polsku i po angielsku



Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Verkaufsverhandlungen*

Przekład: Marta Kęsy

Redakcja: Barbara Ciecierska

Korekta: Marek Tański

Skład: Paweł Niemirowicz

Ilustracja na okładce: William King, getty images

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych niż prawnie ujętych celów, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania, oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2007

© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008

Wydanie I

Druk i oprawa: Zakład Poligraficzno-Wydawniczy POZKAL

ISBN: 978-83-61059-89-9

Spis treści/Contents

Słowo wstępne	8	Introduction	9
1. Przygotowanie	12	1 Preparation	13
1.1 Własne cele i motywacja	14	1.1 Your Own Objectives and Interests	15
1.2 Cele i motywacja partnera	18	1.2 Objectives and Interests of the Negotiation Partner	19
1.3 Jak przygotować się do rozmów handlowych z partnerem zagranicznym?	28	1.3 Preparation for Sales Negotiations with Foreign Partners	29
1.4 Ustalanie strategii	28	1.4 Establishing your Negotiation Strategy	29
1.5 Przygotowanie argumentów	36	1.5 Preparing Your Arguments	37
1.6 Negocjacje za granicą, czyli różne mentalności i techniki negocjacyjne	42	1.6 Negotiations Abroad – Different Mentalities and Negotiation Methods	43
 Rozmowy towarzyskie	44	 Socialising	45
1.7 Ustępstwa	52	1.7 Concessions	53
2. Właściwe podejście do partnera	56	2 The Discussion Partner	57
2.1 Specyfika podejmowania decyzji	56	2.1 Human Idiosyncrasies ..	57
2.2 Werbalne wzmacnianie siły przekonywania	56	2.2 Reinforcing Persuasiveness through Language	57
 Kultura a negocjacje	64	 Culture and Negotiation	65
2.3 Pozytywne nastawienie	66	2.3 Positive Attitude	67
2.4 Czynniki sympatii	68	2.4 The Sympathy Factor ...	69
2.5 Mowa ciała	72	2.5 Body Language	73
2.6 Otwarcie rozmów	74	2.6 Opening the Discussion	75
3. Rodzaje pytań i techniki ich zadawania	78	3 Question Types and Questioning Techniques	79
3.1 Pytania informacyjne i naprowadzające	78	3.1 Information and Leading Questions	79
3.2 Pytania otwarte i zamknięte	78	3.2 Open and Closed Questions	79
3.3 Różne rodzaje pytań	82	3.3 Different Types of Questions	83
3.4 Techniki zadawania pytań i analiza potrzeb	92	3.4 Questioning Techniques and the Needs Analysis ..	93

4. Argumentowanie zalet i korzyści	94	4 Advantages and Benefit Argumentation	95
5. Negocjacje cenowe – wskazówki.....	96	5 Tips for Price Discussions	97
6. Taktyki negocjacyjne.....	100	6 Negotiating Tactics	101
6.1 Strategia nr 1: Pójście na kompromis	102	6.1 Negotiating Tactic: Making Compromises ..	103
6.2 Strategia nr 2: „Wprost nie wiem, co powiedzieć”	104	6.2 Negotiating Tactic: “That leaves me speechless”	105
6.3 Strategia nr 3: Planowanie przewencyjne	104	6.3 Negotiating Tactic: Pre-emptive Planning	105
6.4 Strategia nr 4: Mocne uderzenie.....	106	6.4 Negotiating Tactic: The Big Bite	107
6.5 Strategia nr 5: „Najwyraźniej nie chce pan negocjować” ..	108	6.5 Negotiating Tactic: “Apparently you don’t want to negotiate”	109
6.6 Strategia nr 6: „Będzie pan musiał przedstawić ofertę lepszą niż ta”	110	6.6 Negotiating Tactic: “You’ll have to make me a better offer than that”	111
6.7 Strategia nr 7: Dobre wieści – złe wieści	112	6.7 Negotiating Tactic: Bad News – Good News	113
6.8 Strategia nr 8: „Wróćmy do tego później”	114	6.8 Negotiating Tactic: “Let’s come back to it later”	115
6.9 Strategia nr 9: Technika małych kroków	114	6.9 Negotiating Tactic: Small Steps	115
6.10 Strategia nr 10: Zaokrąglanie.....	116	6.10 Negotiating Tactic: Rounding Off	117
6.11 Strategia nr 11: Dobry glina – zły glina	116	6.11 Negotiating Tactic: Good Guy, Bad Guy	117
6.12 Strategia nr 12: Badanie gruntu	118	6.12 Negotiating Tactic: Testing the Waters	119
7. Jak sobie radzić z trudnym partnerem?	120	7 Difficult and Unfair Negotiation Partners	121
7.1 Uniki	120	7.1 The Negotiation Partner is Evasive	121
7.2 Kłamstwa.....	122	7.2 The Negotiation Partner Lies	123
7.3 Manipulacja	122	7.3 Manipulation	123
7.4 Przeinaczanie i insynuacje	126	7.4 Misquoting and Insinuation	127
7.5 Okopywanie się i atak ..	126		
7.6 Ogólne zasady prowadzenia trudnych negocjacji	126		

	Klienci – typologia.....	138	7.5	Stonewalling or Attacking	127
8.	Jak skutecznie radzić sobie z obiekcjami?	140	7.6	General Rules for Difficult Discussions	127
8.1	Wymówki i obiekcje	140		Different Buyer Groups	139
8.2	Zasady skutecznego radzenia sobie z obiekcjami	148	8	Successfully Dealing with Objections	141
8.3	Pozostałe metody	154	8.1	Pretexts and Objections	141
8.4	Ocena efektywności ...	160	8.2	Rules for Successfully Dealing with Objections	149
9.	Sygnaly i techniki finalizacji.....	160	8.3	Additional Methods of Dealing with Objections	155
9.1	Rozpoznawanie sygnałów gotowości do dokonania zakupu...	162	8.4	Assessing Success	161
9.2	Właściwe reagowanie na sygnały kupna.....	166	9	Closing Signals and Techniques	161
9.3	Protokół z rozmów i postanowienia umowne.....	170	9.1	Recognising Buy Signals	163
	Bibliografia	173	9.2	Successful Reactions to Buy Signals	167
	O Autorach.....	173	9.3	The Negotiation Record or the Contract	171

Słowo wstępne

...czyli czego oczekiwać po niniejszej książce

Często mamy do czynienia z sytuacjami, w których musimy – lub chcemy – negocjować. Zwłaszcza w dziedzinie handlu na co dzień trzeba negocjować warunki sprzedaży i/lub właściwości towaru, ponieważ wielu kupujących oczekuje rabatów. We współczesnym handlu detalicznym coraz częściej odbiorca liczy na obniżki cen lub dodatkowe korzyści (gratisy/darmowe dodatki).

Sprzedawcy nie zdają sobie sprawy, że uczestniczą w procesie negocjacji i próbują brać w nim udział bez świadomości celu, który chcą osiągnąć. Nieświadomie wykorzystują różnorodne techniki i procedury negocjacyjne.

To może sprawdzać się przy mniej ważnych rozmowach, ale przy poważnych pertraktacjach biznesowych, podczas negocjowania dużych sum pieniędzy lub w trakcie rozmów z zagranicznymi partnerami **dobrze planowanie, przygotowanie i strategia** są niezbędne.

Negocjowanie. Co to oznacza?

Negocjowanie to próba osiągnięcia porozumienia z jedną osobą lub kilkoma partnerami w pewnej, konkretnej kwestii (np. dotyczącej kształtu umów). Negocjowanie wiąże się z pójściem na kompromis przez przynajmniej jedną ze stron dla osiągnięcia wspólnego celu.

Uczciwe negocjacje polegają na dawaniu i braniu, przy czym obie strony akceptują osiągnięty rezultat. Taką strategię nazywamy win-win, co oznacza, że wszyscy uczestnicy negocjacji mogą czuć się zwycięzcami.

Wzrost, postęp i sukces zasadzają się właśnie na tej strategii lub na porozumieniu korzystnym dla obu stron, ponieważ na dłuższą metę przewaga jednego negocjatora nad pozostałymi ma swoje wady.

Podczas prowadzenia negocjacji zawsze trzeba mieć na uwadze przyszły kontakt z partnerem biznesowym.

Nieodpowiednia taktyka, manipulacje i zbyt duża pewność siebie podczas rozmów nie zapewnią długofalowego sukcesu, ponieważ z czasem osłabiają nasze poczucie własnej wartości i szacunek dla samych siebie.

W niniejszej książce pokazujemy, jak uczciwie i efektywnie prowadzić negocjacje, które techniki zastosować oraz w jaki sposób

Introduction

What Awaits You in this Book

We are all frequently faced with situations where we need or want to negotiate. Particularly in the sales field, negotiation discussions on terms and/or product properties are part of everyday life, because many buyers fundamentally seek price reductions. And these days in retail as well, the attempt to drive down the price or to receive other benefits (free extras) is becoming more and more common.

Often, sales personnel are not even conscious of having entered into negotiation discussions and go on to conduct the negotiations without a clear idea of what their actual objectives are. They tend to unconsciously utilise various negotiation techniques and procedures.

This might be adequate for less important negotiations; but for important business negotiations, negotiations for large sums of money or in negotiations with international partners, **good planning, preparation and strategic procedure** are needed.

What does Negotiating Mean?

To negotiate means attempting to reaching agreement with one or more negotiation partners on a particular matter (for example, a contract). To negotiate means that you and/or your negotiation partners make compromises in order to reach a common goal.

Fair negotiation means giving and taking with the confidence of reaching a result that is acceptable for both sides. This strategy is also called the “win-win” strategy.

Growth, progress and success are based on the win-win strategy, or an agreement that is beneficial for both sides, because in the long run, overreaching by one negotiation partner brings its own disadvantages.

Therefore, always consider the relationship’s future when negotiating.

By using the wrong tactics, manipulation or overreaching, you will not achieve any long-term success. Over time, you will weaken your own feelings of self-esteem and self-respect.

najlepiej reagować na strategię wymierzone przeciwko nam. Oto najważniejsze kwestie poruszone w poradniku:

- Rozdział pierwszy pokazuje, jak ważne w negocjacjach są **jasno określony cel i staranne przygotowanie**. Zaprezentowano w nim najlepszy sposób przygotowania się do rozmów oraz wskazówki, jak dostosować się do różnic kulturowych w wypadku pertraktacji z partnerami zagranicznymi. Analiza mocnych i słabych stron pozwala na właściwą ocenę pozycji negocjacyjnej – zarówno naszej, jak i naszych partnerów.
- Rozdział drugi koncentruje się na aspekcie emocjonalnym – werbalnym i niewerbalnym – szczególnie w odniesieniu do **partnera negocjacyjnego**. Definiuje pojęcia „**efektu sympatii**” i „**pozytywnego nastawienia**”. Dodatkowo zawiera też pomysły na **otwarcie negocjacji**.
- Rozdział trzeci omawia **rodzaje pytań i techniki ich zadawania**. Rozważa różnice między pytaniami informacyjnymi a naprowadzającymi oraz pytaniami otwartymi i zamkniętymi. Przedstawiono w nim również specyfikę różnych rodzajów pytań.
- Rozdział szósty traktuje o rozmaitych **taktykach negocjacyjnych**. Radzi, które strategię zastosować w poszczególnych sytuacjach, aby rozmowy okazały się efektywne, oraz jak reagować na taktykę rozmówcy.
- Nie każdy negocjator ma na uwadze dobro swojego kontrpartniera. Rozdział siódmy omawia różne rodzaje zachowań, których można się spodziewać ze strony **partnerów trudnych i grających nie fair**. Zawiera również ogólne zasady radzenia sobie z sytuacjami podbramkowymi.
- Nie należy oczekiwać, że w trakcie rozmów wszystkie nasze wnioski i warunki zostaną zaakceptowane **przez rozmówcę bez żadnego sprzeciwu**. Rozdział ósmy uczy, jak rozpoznać „**objekcje**”, jak stanowczo się z nimi rozprawić, oraz jak – i kiedy – użyć rozmaitych technik radzenia sobie z nimi.
- Ostatnia kwestia to **pomyślnie sfinalizowanie transakcji**. Rozdział końcowy, dotyczący sygnałów i technik zamykających rozmowy, pokazuje, jak rozpoznać sygnały świadczące o tym, że partner jest gotowy na dokonanie zakupu, oraz jak najlepiej na nie reagować. Ponadto radzi, jak **w umowach sporządzonych na piśmie** właściwie udokumentować osiągnięte porozumienie.

In this book you will find out how to negotiate fairly and successfully, which negotiating tactics to implement in doing so and the best way to react to tactics used against you. In real terms, this means:

- The first chapter shows you how important a **clear objective** and **intensive preparation** are for negotiation. You will learn the best way to prepare for a negotiation and receive preparation tips on accommodating a foreign culture in negotiations with foreign partners. The Strengths and Weaknesses Analysis enables you to correctly assess the negotiating positions of both yourself and your negotiation partners.
- The second chapter points out emotional verbal and non-verbal aspects – particularly in regard to your **discussion partner**. You will become acquainted with the meaning of the **sympathy factor** and a **positive attitude**, and you will additionally receive tips for **opening the discussion**.
- The third chapter deals with **types of questions and questioning techniques**. You will learn to distinguish information questions from leading questions, and open questions from closed ones; a variety of specific question types is also presented.
- Chapter Four addresses a variety of **negotiating tactics**. You learn when to best use which tactic to negotiate successfully, or how best to react to your negotiation partner's tactics.
- Not every negotiation partner has your best interest at heart. The fifth chapter depicts the various behaviours you can expect from **difficult and unfair discussion partners**. Here you will also learn general rules for dealing with difficult discussions.
- It is unlikely that your recommendations/your terms will be accepted without **objection by your negotiation partner**. In Chapter Six, you will learn how to distinguish between an objection and a smokescreen, how to handle objections positively and cleverly dispel them and how and when to use the various methods for dealing with objections.
- The last remaining point is then **successfully closing the deal**. The final chapter on signals and closing techniques demonstrates how to recognise buy signals and how best to react to them. You are additionally shown what to look out for in the **written agreement or contract** so that your agreement is also documented correctly.

1. Przygotowanie

...czyli podstawa efektywnych negocjacji

Nie można prowadzić rozmów handlowych bez przygotowania. Samo zaufanie do własnych umiejętności negocjacyjnych nie wystarczy. Brak przygotowania może być niebezpieczny – zbyt wielu negocjatorów straciło z tego powodu możliwość osiągnięcia zamierzonego celu. To przeważnie ci, którzy uważali się za negocjatorów najwyższej klasy, niepotrzebujących gruntownych przygotowań, nagle w trakcie rozmów przekonywali się, że ich pozycja jest chwiejna.

Kluczem do osiągnięcia sukcesu w rozmowach handlowych jest gruntowne przygotowanie.

Sukces w pertraktacjach jest możliwy tylko wtedy, gdy szczegółowo określimy cele, które chcemy osiągnąć, oraz sposób, w jaki chcemy to zrobić. Nie można sobie pozwolić na utratę celów z pola widzenia.

W wypadku negocjacji, których uczestnicy reprezentują różne narodowości, ważny jest jeszcze inny, dodatkowy czynnik. W przygotowaniach należy uwzględnić krąg kulturowy rozmówcy oraz zaakceptować specyficzne cechy kraju, z którego pochodzi. Wiele pertraktacji z zagranicznymi partnerami legło w gruzach tylko dlatego, że sprzedający nie uwzględnił w wystarczającym stopniu mentalności swojego rozmówcy.

Co więcej, sukces rozmów zależy od oceny własnej pozycji negocjacyjnej oraz pozycji naszego rozmówcy w możliwie jak najszerszym kontekście, a także od przystosowania taktyki odpowiednio do wyciągniętych wniosków. Każde negocjacje należy oprzeć na założeniu, że parter jest do nich wyśmienicie przygotowany, przy czym rodzaj niezbędnych przygotowań i ich zakres mogą się różnić w zależności od narodowości.

Optymalny zakres przygotowań

1. Określenie celów i motywacji.
2. Oszacowanie celów i motywacji strony przeciwnej.
3. Ustalenie strategii.
4. Przygotowanie argumentacji i rozważenie możliwych taktyk.
5. Przed rozpoczęciem pertraktacji – ponowne dokładne przeanalizowanie własnych celów.

Zakres przygotowań do rozmowy handlowej

1 Preparation

The Basis for Successful Negotiations

Do not go into a sales discussion unprepared. Trusting your negotiation skills alone is not enough. Failing to prepare can be dangerous, and too many negotiation partners have lost sight of their aims too quickly. It is precisely those who regard themselves as top negotiators not needing intensive preparation that suddenly find their positions slipping once negotiations are underway.

Intensive preparation of the sales discussion forms the basis of your negotiation success.

Only when you determine precisely what objectives you want to achieve and how to achieve them will you enjoy successful negotiations. You cannot afford to lose sight of these objectives.

In **intercultural negotiations**, there is also the additional factor of conducting intensive research on the negotiation partner's culture and coming to terms with the cultural particularities of the partner's homeland. Many negotiations with partners from other cultures often fail solely due to the fact that the seller has failed to adequately take the mentality of the negotiation partner into consideration.

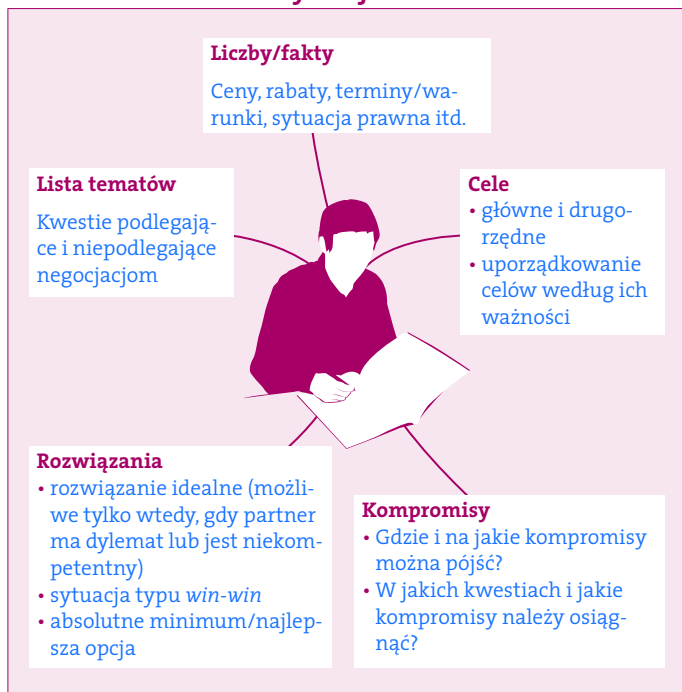
In addition, negotiation success is based on assessing your own **negotiation position** and that of your negotiation partners to the best possible degree and adapting your procedure accordingly. Approach every negotiation assuming that your negotiation partner conducted excellent preparations, whereby the type and scope of the preparation can vary from nationality to nationality.

Optimum Preparation for Negotiations

1. Specify your objectives and interests.
2. Appraise the objectives and interests of your negotiation partner.
3. Establish your negotiation strategy.
4. Prepare your argumentation and consider possible tactics.
5. Shortly before the negotiation starts, review your objectives clearly once again.

Overview of negotiation preparations

1.1 Własne cele i motywacja



Schemat określania własnych celów i motywacji

Własna lista tematów

Należy szczegółowo przemyśleć i określić, które kwestie podlegają negocjacji, a które nie.

Następny krok to **stworzenie listy tematów wartych negocjacji**, a pominięcie tych, których za takie nie uważamy. Gdyby mimo wszystko znalazły się one na naszej liście, najlepszym wyjściem będzie przepisanie jej i zminimalizowanie ryzyka przypadkowego poruszenia niechcianych kwestii już w trakcie negocjacji.

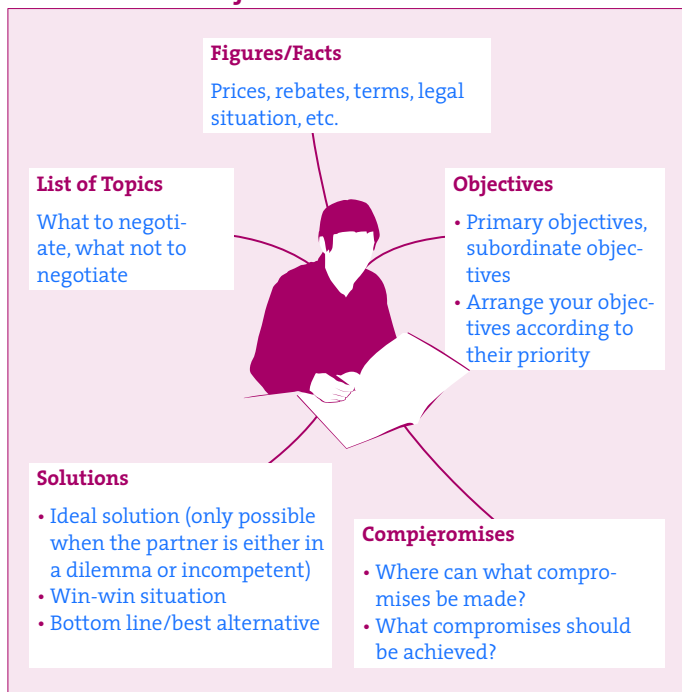
Własne cele

Należy upewnić się, że jesteśmy w pełni świadomi celów, które chcemy osiągnąć podczas negocjacji. **Lista jasno określonych celów stanowi zasadniczy element efektywnych pertraktacji.**

Oczywiście, podczas jednego spotkania można dążyć do kilku celów jednocześnie. W takim wypadku najpierw należy określić cel główny. Może nim być wszystko – od najniższej ceny, przez długofalową współpracę, po ewentualnie wejście na rynek zagraniczny.

Każda umowa reguluje wiele aspektów współpracy, np. uzgodnienia dotyczące sposobów płatności, terminy dostaw, okres wypo-

1.1 Your Own Objectives and Interests



Determination of one's own objectives and interests

Your List of Topics

Think hard and be specific about what you want to negotiate and which points you do not want to negotiate.

Make a **list with all of the topics that you want to negotiate**. The topics you do not want to negotiate do not belong on this list. In case you have written them on the list anyway, then the best thing is to rewrite the list, since you want to avoid the possibility of unintentionally bringing up these “unwanted” topics during the course of the negotiations.

Your Objectives

Are you fully familiar with the objectives that you want to achieve with the negotiations? A **clear set of objectives is essential** for successful negotiations.

You can certainly pursue a number of objectives in one negotiation. So determine your primary objective first. This could be anything from the lowest possible price for you, or a long-term collaboration or perhaps a market entry into another country.

wiedzenia, kwestie obsługi i konserwacji itp., dlatego należy zanotować również cele drugorzędne.

Następnym krokiem jest uszeregowanie wszystkich celów według kryterium ważności.

Możliwe warianty zakończenia negocjacji

Następnym krokiem jest nakreślenie możliwych scenariuszy zakończenia rozmów. Oto one:

- **Rezultat idealny:** Osiągnięcie go jest mało prawdopodobne, ale nie niemożliwe (np. jeśli adversarz zмага się z jakimś dylematem lub wykorzystujemy jego brak wiedzy). Uwaga: takie zakończenie będzie najprawdopodobniej niesprawiedliwe, nasz rozmówca będzie niezadowolony, a zachowanie pozytywnych długofalowych relacji będzie mało prawdopodobne.
- **Sytuacja typu win-win:** To uczciwe zakończenie, akceptowalne dla obydwu stron.
- **Absolutne minimum:** Warto określić własny „próg bólu” w kwestii ceny: w którym momencie dobrze będzie się wycofać? Jakie warunki sprawią, że ogólne fiasko negocjacji okaże się bardziej korzystne niż sfinalizowanie transakcji?

Kompromisy możliwe i pożądane

Należy przemyśleć, kiedy możemy pójść partnerowi na rękę, np. w których punktach i w jaki konkretnie sposób możemy ustąpić lub zgodzić się na kompromis. Ustępstwa mogą dotyczyć praktycznie wszystkich punktów negocjacji/aspektów umowy, jednak trzeba je wszystkie dokładnie rozważyć.



Przykład

Jeśli chcemy ustąpić partnerowi w kwestii ceny, ale musimy wynegocjować większy zakup, aby zmieścić się w zaplanowanych limitach, powinniśmy dokonać niezbędnych obliczeń i przeanalizować dane liczbowe przed rozpoczęciem negocjacji.

Na tym etapie sensowne jest zaznajomienie się z warunkami i cenami proponowanymi przez konkurencję. Zdobyć informacji na temat zwyczajowych warunków współpracy na danym rynku pozwoli uniknąć niepotrzebnych kompromisów.

Warto zapisać również wszystkie punkty, w których oczekujemy kompromisów. Należy dokładnie określić, w jakiej formie i w jaki

Every contract contains many other aspects, such as payment arrangements, delivery times, termination periods, maintenance, etc. You therefore also need to write down the **subordinate objectives**.

Arrange all objectives according to priority.

Your Possible Results

Under this heading, write down the possible results that you could achieve with your negotiations. These are:

- Your **ideal negotiation result**: Attaining this goal is unlikely, but not impossible (for example, if your negotiation partner is in a dilemma or you take advantage of their lack of knowledge). Note: This result is in all probability unfair, the negotiation partner will be dissatisfied and a positive long-term relationship is unlikely.
- The **win-win situation**: This is a fair result that both you and your negotiation partner can accept.
- Your **bottom line**: Figure out where your “threshold of pain” is in terms of price: Where and when do you want to get out? What terms would make failed negotiations more preferable than a closing?

Your Own Compromises, Desirable Compromises

Think about which points you can make concessions to your negotiation partner with, i.e., **what points** and **in what way** you are amenable or able to make compromises on. Possible compromises can be in relation to all negotiation points/contract components. Calculate all of the possibilities in this regard.

Example

For example, if you want to accommodate your negotiation partner on the price, but have to have a larger purchase quantity to keep from going over your bottom line, then you should calculate and go through the figures precisely before negotiations.



On this point, it makes sense to also be familiar with the **terms and prices of your rivals**. Inform yourself about the customary terms on the market so that you avoid making unnecessary compromises.

In addition, write down all of the **points in which you expect compromises**. Specify exactly in what form and in what way these

sposób należy do nich dojść, cały czas mając na uwadze strategię *win-win*.

Fakty i liczby

Najważniejszą rzeczą przy uzgadnianiu warunków i cen jest umiejętność szybkiego podejmowania właściwych decyzji.

- Jeśli chodzi o negocjacje cenowe, trzeba gruntownie poznać wszystkie warunki transakcji, tj. ceny, rabaty, zniżki, terminy płatności i poziom sprzedaży zapewniający pokrycie kosztów. Poza tym warto z wyprzedzeniem dokonać wszelkich obliczeń związanych z różnymi wariantami.
- Uzgadnianie umów wymaga dobrej znajomości zagadnień prawnych.

1.2 Cele i motywacja partnera

Właściwa ocena motywacji rozmówcy pomoże uniknąć niespodzianek, które mogłyby zmusić nas do pójścia na ustępstwa częściej, niż byśmy chcieli.

Im więcej informacji zdobędziemy na temat kontrpartenera, tym dokładniej będziemy mogli np. ocenić jego mocne i słabe strony, a co za tym idzie – lepiej określić jego pozycję w negocjacjach.

Zbieranie i analiza informacji

Należy zebrać wszelkie informacje, jakie posiadamy na temat rozmówcy, sporządzić ich listę, a następnie dokonać analizy.

Do istotnych informacji na temat partnera zaliczamy m.in.:

- jego pozycję na rynku i sytuację, w jakiej się znajduje,
- potencjał i możliwości jego wykorzystania,
- sytuację finansową,
- analizę relacji z klientami,
- sytuację na rynku konkurencji partnera i własnym,
- doświadczenia z dotychczasowej współpracy,
- dotychczasowe umowy,
- dotychczasową korespondencję, protokoły z rozmów itp.

compromises should be carried out, and keep the win-win strategy in the back of your mind while doing so.

Facts and Figures

The main thing in negotiations over price or terms is making the right decision quickly.

- So for price negotiations, you should know all the terms inside-out, i.e., prices, rebates, discounts, payment periods, quantities and break-even shares, and you should do the math on possible alternatives in advance.
- Contract negotiations require precise information on the legal situation.

1.2 Objectives and Interests of the Negotiation Partner

You can avoid surprises that might save you from making more compromises than you want if you are able to correctly appraise the interests of your negotiation partner.

The more information you have about your negotiation partners, i.e., the more precisely you can assess their strengths and weaknesses, the better you can assess their negotiation position.

Collection and Assessment of Information

Gather together all of the information you have about your negotiation partner.

Make a list of the information and then evaluate it.

Important information about your negotiation partner is, for example:

- The market position and situation,
- Capacities and utilisation of these capacities,
- The financial situation,
- The customer situation,
- The competition situations of the partner and your own competitors,
- Experiences from previous work together,
- Prior contracts,
- Prior correspondence, discussion notes, etc.



Lista kontrolna, czyli co trzeba wiedzieć o rozmówcy

- Jak ma priorytety?
 - Jakiego typu jest osobą?
 - Co go interesuje i jakie są jego preferencje?
 - Jak ma problemy?
 - W jakiej znajduje się sytuacji?
-
- Jakie rozwiązania do tej pory wypróbowano?
 - Jakie rozwiązania zazwyczaj preferuje?
 - Jak reaguje na sugestie z mojej strony?
-
- Jakiego rodzaju obiekty zazwyczaj zgłasza?
 - Na jakie inne obiekty trzeba być przygotowanym?
 - Jak układała się dotychczasowa współpraca tego kontrahenta ze mną lub z innymi?
 - Jakie informacje zgromadził dotychczas na mój temat?
 - Co może myśleć lub podejrzewać?
-
- Jak zwyczaje negocjacyjne prezentował podczas poprzednich rozmów?
 - Co charakteryzuje jego sposób prowadzenia pertraktacji?
 - W jaki sposób podejmuje decyzje?
 - Jak przebiegał jego dotychczasowy rozwój?
 - W jakim stopniu jest szanowany, szczery i godny zaufania?
 - W jakim stopniu wspaniałomyślny, uczciwy?
 - W jakim stopniu rzetelny?
 - W jakim stopniu dyskretny?
-
- Jak rysuje się jego przyszłość?
 - Jakie kompetencje ma w stosunku do mnie?
 - Jakie kompetencje ma w swojej własnej organizacji?
 - Jak wyglądają jego relacje z przełożonymi, współpracownikami i podwładnymi?
 - Do czego jest upoważniony?
 - Od kogo jest zależny?
 - Jakie podejście mają ci ludzie?
-
- Jak ma powiązania z konkurencją?
 - Jakiego wyniku negocjacji oczekuje?
 - Jakie minimum musi osiągnąć?
 - Co teraz musi uzyskać lub czego uniknąć, aby zabezpieczyć się na przyszłość?
-
- Co jest dla niego ważne z przyczyn finansowych?
 - Co go interesuje w szczególnej mierze?
 - Co już wie, a czego jeszcze nie?
 - Jak ma przekonania, a w co nie wierzy?
 - Co lubi, a czego nie?
 - Co go niepokoi?
 - Jakie ma obawy?

Checklist: your negotiation partner



- What are my negotiation partner's priorities?
 - What kind of person is he/she?
 - What are his or her fields of interest or preferences?
 - What are his or her problems?
 - What kind of situation is he/she in?
-
- What solutions have been tried up to now?
 - What solutions does my negotiation partner usually prefer?
 - How does my negotiation partner react to suggestions?
-
- What is usually the nature of his or her objections?
 - What other objections do I have to be ready for?
 - What previous experience do I (or others) already have with him/her?
 - What does he/she already know about me?
 - What is he/she probably thinking or suspecting?
-
- What habits does he/she show in other negotiations?
 - What are the special characteristics of his or her method of negotiation?
 - How does he/she generally conduct decision-making?
 - What is his/her past development?
 - How reputable, honest and trustworthy is he/she?
 - How generous – how fair?
 - How reliable?
 - How discreet?
-
- What will his/her future be like?
 - What position of power does he/she have in relation to me?
 - What position of power does he/she have within his/her own organisation?
 - What are the relationships to his/her own superiors, colleagues and employees like?
 - What authorisations does he/she have?
 - What persons is he/she dependent upon?
 - What kind of attitude do these people have?
-
- What connections does he/she have to the competition?
 - What negotiation results is he/she looking for?
 - What are the minimum results that he/she has to achieve?
 - What does he/she have to attain or prevent now to secure his/her own future?
-
- What is important to him/her for price reasons?
 - What is he/she particularly interested in?
 - What does he/she already know – what not?
 - What does he/she believe – what not?
 - What does he/she like – what not?
 - What bothers him/her?
 - What is he/she afraid of?

Motywy nadrzędne i ukryte

Rozmówca może nie chcieć ujawnić niektórych swoich motywacji. Celem takiego ukrywania własnych celów jest np. osłabienie pozycji negocjacyjnej przeciwnika.

Środkiem zaradczym może być próba postawienia się na miejscu rozmówcy, aby zidentyfikować ewentualne ukryte cele nadrzędne i dokładnie przeanalizować je przed rozpoczęciem spotkania. Najbardziej efektywne będzie tutaj zastosowanie technik takich jak pytania otwarte oraz aktywne słuchanie.

Przykładem motywów nadrzędnych i ukrytych naszego partnera mogą być:

- trudności finansowe,
- presja czasu, tj. chęć, by jak najszybciej miał do dyspozycji nasz produkt lub jak najszybciej sfinalizował pertraktację,
- pragnienie przebicia konkurencji,
- pilne szukanie nowych klientów,
- chęć uniknięcia długotrwałych sporów prawnych,
- chęć podniesienia statusu poprzez wyjątkowo pomyślny rezultat negocjacji itd.

Wiedza na temat ukrytych motywacji partnera może znacznie wzmocnić naszą pozycję negocjacyjną.



Przykład

Jeśli wiemy, że dostawca naszego rozmówcy nie może obecnie wypełnić swoich zobowiązań i z tego powodu nasz kontrahent ma trudności, to taka informacja może dać nam wyraźną przewagę w rozmowach dotyczących sprzedaży.

Korzyści osobiste

Czynniki motywujące ludzkie działania, takie jak: poczucie bezpieczeństwa, sukces finansowy, komfort, pragnienie bycia docenionym czy uznanym można odnaleźć w każdym człowieku, choć mogą występować w różnym nasileniu i różnić się w zależności od specyfiki danego kraju. Znajomość tych sił napędowych z powodzeniem można wykorzystać w trakcie rozmów, a z drugiej strony niewystarczająca wiedza na ten temat, zwłaszcza **za granicą**, może pociągnąć za sobą poważne konsekwencje.