

**Lech Baczyński**

# **SEKRETY SKUTEKZNYCH NEGOCJACJI**



**Jak wykorzystać negocjacje  
aby uzyskać  
to, czego się chce  
i uniknąć manipulacji**

Ten ebook zawiera darmowy fragment publikacji "[Sekrety skutecznych negocjacji](#)"

## Darmowa publikacja dostarczona przez [ZloteMyśli.pl](#)

Copyright by Złote Myśli & Lech Baczyński, rok 2008

Autor: Lech Baczyński

Tytuł: Sekrety skutecznych negocjacji

Data: 08.12.2011

Złote Myśli Sp. z o.o.

ul. Toszecka 102

44-117 Gliwice

[www.zlotemysli.pl](http://www.zlotemysli.pl)

email: [kontakt@zlotemysli.pl](mailto:kontakt@zlotemysli.pl)

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.

Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

***Dedykuję Matce***

## SPIS TREŚCI

<u>Wstęp</u> .....	5
<u>Czym są negocjacje?</u> .....	6
<u>Odwagi - możesz!</u> .....	9
<u>Kiedy negocjować, a kiedy nie?</u> .....	11
<u>Synergia czy gra o sumie zerowej?</u> .....	13
<u>Przygotowanie do negocjacji</u> .....	15
<u>BATNA – co to takiego?</u> .....	20
<u>Podstawowe błędy początkujących negocjatorów</u> .....	22
<u>Styl negocjacyjny</u> .....	24
<u>Dobre zakończenie negocjacji</u> .....	30
<u>Konkretne kwoty w negocjacjach - targi</u> .....	31
<u>Wywieranie wpływu na ludzi i zastosowania w negocjacjach</u> .	36
<u>Erystyka w negocjowaniu</u> .....	43
<u>Taktyki i sztuczki negocjatorskie</u> .....	45
<u>Negocjacje w innych krajach</u> .....	54
<u>Zakończenie</u> .....	56

## Wstęp

Co da Ci ta książka?

Dowiesz się z niej, na czym polegają negocjacje, kiedy warto negocjować a kiedy nie, jak przygotowywać się do negocjacji.

Poznasz podstawowe błędy początkujących negocjatorów, różne style negocjacyjne, sposoby targowania.

Dowiesz się, jakie jest dobre zakończenie negocjacji, jak wywierać wpływ na ludzi i jak zastosować wywieranie wpływu w negocjacjach, oraz poznasz taktyki i sztuczki negocjatorskie.

Znaczenie słowa BATNA będzie dla ciebie oczywiste, dowiesz się też co daje dobra BATNA.

Przyjrzesz się także zwyczajom negocjacyjnym w różnych krajach.

A przede wszystkim, dowiesz się, że TY możesz negocjować, jeśli chcesz, i że celem negocjacji jest stworzenie sytuacji: wygrana-wygrana (ang. win-win), czyli obustronnej korzyści. Napisałem tę książkę nie po to, żeby uczyć czytelników jak wygrywać z innymi, tymi, którzy jej nie czytali, ale po to, żeby uczyć jak dochodzić do rozwiązania, które jest dla obu stron satysfakcjonujące. Bo jaki jest społeczny zysk z tego, że jedna strona zyska tyle ile druga straci? Lepiej jest przecież, jeżeli zyskają obie strony.

## Czym są negocjacje?

Negocjacje to proces, w którym co najmniej dwie strony, poprzez komunikację, starają się uzyskać dla siebie korzyści, przy odmiennych stanowiskach i interesach. Negocjacje powinny prowadzić do znalezienia wspólnego stanowiska, leżącego w przestrzeni akceptowalnych rozwiązań każdej ze stron. Posłużmy się tu najprostszym przykładem: dwie osoby negocjują cenę starej lampy na targu staroci. Sprzedawca proponuje cenę 100 zł, a chciałby sprzedać lampę nie taniej niż za 75 złotych. Ceny powyżej 75 złotych to przestrzeń akceptowalnych rozwiązań sprzedawcy. Z kolei kupujący może wydać maksymalnie 90 złotych – może zaakceptować każdą cenę poniżej 90 zł. Proces negocjacji powinien się zakończyć ustaleniem ceny pomiędzy 75 a 90 zł, i w dużej mierze od zdolności negocjacyjnych obu stron zależy, która z możliwych wartości z przedziału 75-90 zostanie wybrana. Ten bardzo prosty przykład prezentuje kilka cech procesu negocjacji:

- I. Częściowy konflikt interesów. Zarówno sprzedający jak i kupujący dążą do transakcji sprzedaży/kupna lampy – to ich wspólny interes. Jeden z nich chce ceny jak najwyższej, drugi jak najniższej – to konflikt interesów.
- II. Istnienie wspólnej części przestrzeni akceptowalnych rozwiązań dla każdej ze stron. Bez tego negocjacje byłyby bezsensowne, bo zapewne zakończyłyby się fiaskiem. Zdarza się jednak, że negocjacje mają sens, choć nie istnieje wspólna przestrzeń rozwiązań – na przykład, gdy kilka stron prowadzi rozmowy, w wyniku których ustalają rozwiązanie korzystne dla niektórych, a niekorzystne, nieakceptowalne dla innych. Wyobraźmy

sobie „negocjacje” pięciu osób, które chciałyby zająć miejsca w trzyosobowej łódce.

III. Proces negocjacji opiera się na komunikacji.

IV. Zakończeniem procesu negocjacji są uzgodnienia lub fiasko.

Podany powyżej przykład jest bardzo prosty i jednowymiarowy – w prawdziwych negocjacjach spotyka się zazwyczaj wielowymiarowe przestrzenie rozwiązań, wiele sprzecznych i wspólnych interesów, oraz wiele różnych kwestii technicznych – np. czy negocjować na terytorium „swoim” czy „obcym”.

Zależnie od podejścia, definicje negocjacji są różne:

*„Negocjacje są obustronnym procesem komunikowania się stron odbywającym się w sytuacji, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie bez porozumienia”*

P. J. Dąbrowski

*„Proces, za pomocą którego poszukujemy warunków uzyskania tego, czego chcemy od kogoś, kto chce czegoś od nas”* Gawin Kennedy

*„Przemyślana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności”* Walton i McKersie

*„Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne a inne przeciwstawne”* Fisher i in.

*„Sekuencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów” Zbigniew Nęcki*

Negocjacje można rozumieć jako:

- zespół przepisów taktycznych
- sztukę rozwiązywania dylematów
- proces o pewnej strukturze przebiegający w czasie
- zespół typów działań



## **Odwagi - możesz!**

Wiele osób boi się negocjować – i w ten sposób traci szanse na lepszą umowę, lepszą cenę, lepsze warunki.

Pamiętaj, że:

- a) masz prawo mieć własne zdanie na temat warunków transakcji,
- b) masz prawo do próby zmiany warunków na lepsze.

Jedyne, co będzie Ci potrzebne, to odpowiednia postawa, nastawienie psychiczne. Warto wyrobić w sobie:

- a) poczucie bezpieczeństwa – które przydaje się także w innych dziedzinach życia,
- b) pewność siebie i wynikający z niej spokój,
- c) asertywność, umiejętność wyrażania własnych pragnień ale jednocześnie umiejętność przyjmowania odmowy i dawania innym prawa do odmowy.

Niektórzy mają negocjowanie "we krwi" - po prostu wyrobili w sobie taki nawyk. Umiejętność negocjacji nie jest rzeczą wrodzoną - jest to tylko kwestia nastawienia i nawyku - każdy może się tego nauczyć. Poniżej opisuje „z życia wziętą” sytuację, która mi się przydarzyła. Ważne terminy i kluczowe słowa, o których będzie mowa w dalszej części książki, zostały wytłuszczone.

Sprzedawałem kiedyś przedmiot, którego detaliczna cena nominalna to 366 zł. Klient złożył zamówienie przez Internet, odpisałem mu żeby wpłacił pieniądze na konto i potem nie miałem od niego żad-

nych informacji. Po kilku dniach czekania postanowiłem do niego zadzwonić. Tutaj mógł wyczuć, że to mnie zależy na transakcji – bardziej niż jemu, ale w sytuacji, w jakiej byłem, nie mogłem czekać. Powiedział, że pamięta, że wpłaci niedługo. Spytał jak idzie sprzedaż, czym od razu zbudował **dobrą atmosferę** mających nastąpić negocjacji, (o których wtedy jeszcze nie wiedziałem). Potem spytał, jaki rabat mógłby uzyskać. Zupełnie nie wiedziałem, co mu odpowiedzieć, nie byłem przygotowany na tego typu pytania. Tu mój błąd – przed każdymi negocjacjami należy się **przygotować**. Nawet tymi, których się nie spodziewamy. A klient wykorzystał sytuację i moje **zaskoczenie**. Poza tym moja **BATNA** była słaba, a jego silna – o czym mógł zresztą nawet nie wiedzieć. Zaproponował rabat 15%. Zupełnie nie odpowiadała mi ta oferta, próbowałem zaproponować mu dodatkową książkę jako bonus. Powiedział **wprost**, że woli rabat gotówkowy. Próbowałem jeszcze zaproponować mu rabat około 5%. Na moją niekorzyść działała **presja czasu** – koszty rozmowy zamiejscowej rosły w każdej sekundzie – z punktu widzenia ekonomicznego nie jest to dużo, ale z punktu widzenia psychologicznego motywowało mnie do jak najszybszego zakończenia. Ostatecznie stało na 340 zł zamiast 366 zł. Zgodziłem się na tą cenę. Z powodu zaskoczenia sytuacją zapomniałem wspomnieć o kosztach przesyłki – co w sumie dało około 10% rabatu. Na koniec klient powiedział jeszcze „no to przyklepane” – co stanowiło „**formalne**” **potwierdzenie** uzgodnionych warunków. W sytuacji rozmowy telefonicznej nie mógł uzyskać lepszego potwierdzenia. Negocjacje zakończyły się **sytuacją wygrana-wygrana** – ja sprzedałem produkt z zyskiem, klient uzyskał rabat.

## Dlaczego warto mieć pełną wersję?



Jak wykorzystać negocjacje, aby uzyskać to, czego się chce i uniknąć manipulacji? Czy wiesz, że negocjacje mogą Ci posłużyć w praktyce codziennie w najróżniejszych sytuacjach? Tylko wyobraź sobie... - Jak by to było, gdybyś potrafił wynegocjować podwyżkę... - Jak by to było, gdybyś od jutra już zawsze mógł oszczędzać pieniądze przy każdym zakupie? - Jak to by było, gdybyś konflikt interesów mógł zamienić na sytuację, w której obie strony wygrywają... - Jak byś się czuł mając taką świadomość? "Tematem negocjacji zajmuję się od 20 lat. Książka L. Baczyńskiego jest interesującą publikacją skierowaną dla

osób początkujących, ale również dla osób już wtajemniczonych, którzy niewątpliwie zainteresują się taktykami i sztukami negocjacji opisanymi w książce. Zaletą książki jest jej prostota przemawiająca do każdego." R. P. Ta publikacja to kompletny i niezwykle skondensowany przewodnik strategii i taktyki negocjacji, który jest w zasięgu Twojej ręki. Tylko od Ciebie zależy, czy skorzystasz z tej praktycznej wiedzy.

Pełną wersję książki zamówisz na stronie wydawnictwa Złote Myśli

<http://www.zlotemysli.pl/prod/6201/sekrety-skutecznych-negocjacji-lech-baczynski.html>