

Andrzej NIEMCZYK

Mariusz KĘDZERSKI

O negocjacjach  
i negocjatorach  
PORADNIK PRAKTYKA



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dolożyli 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 HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Anna Mitka

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/podneg>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-9330-6

Copyright © Helion 2015

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

**Przedmowa** 7

**Wstęp** 9

## CZĘŚĆ I. PROCES NEGOCJACJI

<b>1. W jakich negocjacjach bierzesz udział?</b>	<b>15</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	15
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	20
<b>2. Jakie masz cele negocjacyjne?</b>	<b>25</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	25
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	31
<b>3. Jak określisz swoją BATN-ę?</b>	<b>39</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	39
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	43
<b>4. Jaką rolę odgrywa czas i miejsce negocjacji?</b>	<b>57</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	57
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	61
<b>5. Interesy i stanowiska — jak je rozróżnisz?</b>	<b>65</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	65
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	70
<b>6. Jak się komunikować podczas negocjacji?</b>	<b>75</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	75
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	83
<b>7. Jakiej perswazji będziesz używał podczas negocjacji?</b>	<b>87</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	87
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	94
<b>8. Jak bronić ceny?</b>	<b>103</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	103
Przegląd metod obrony ceny, czyli aspekty praktyczne	106

<b>9. Jak obronić się przed manipulacją?</b>	<b>117</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	117
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	127
<b>10. Jak negocjować w zespole?</b>	<b>131</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	131
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	139
<b>11. Skąd się bierze impas w negocjacjach i jak sobie z nim radzić?</b>	<b>149</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	149
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	152
<b>12. Jak negocjować z przedstawicielami innych kultur?</b>	<b>157</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	157
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	161

## CZĘŚĆ II. JAK ZOSTAĆ DOBRYM NEGOCJATOREM

<b>13. Jak zwiększać swoją pewność siebie?</b>	<b>169</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	169
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	177
<b>14. Jaki masz styl negocjowania?</b>	<b>181</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	181
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	196
<b>15. Jaka jest rola emocji podczas negocjacji?</b>	<b>207</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	207
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	214
<b>16. Jak radzić sobie z emocjami podczas negocjacji?</b>	<b>223</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	223
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	229
<b>17. Jak być asertywnym podczas negocjacji?</b>	<b>237</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	237
Techniki asertywne i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	248
<b>18. Jak pokazać swoją siłę w negocjacjach?</b>	<b>261</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	261
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	267
<b>19. Jak być kreatywnym w negocjacjach?</b>	<b>279</b>
O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy	279
Przykłady, podpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne	286
<b>Podsumowanie</b>	<b>289</b>

## Jakie masz cele negocjacyjne?

### O czym warto pamiętać, czyli szczypta wiedzy

Tylko niewielka część negocjacji koncentruje się wokół jednej kwestii do ustalenia. W większości przypadków każda z negocjujących stron jest zainteresowana załatwieniem kilku spraw. Dlatego idąc na negocjacje, prawie zawsze będziesz miał kilka celów negocjacyjnych do osiągnięcia. Oczywiście nie wszystkie będą miały dla Ciebie jednakowe znaczenie, toteż opłaca się dokładnie je przemyśleć i precyzyjnie określić.

### Co oceniać podczas analizy celów?

Uważna analiza własnych celów negocjacyjnych oraz priorytetów partnera pomoże Ci zaplanować taką strategię prowadzenia rozmów, która zwiększy szansę na zdobycie tego, co najważniejsze. Brak takiej oceny może doprowadzić do braku identyfikacji kluczowych celów i skoncentrowania się na sprawach mniej ważnych. Nigdy nie zapominaj, z jakiego powodu siadłeś do stołu negocjacyjnego, i pilnuj przebiegu rozmów. Możesz tak zaplanować spotkanie, żeby większość czasu poświęcić sprawom mniej istotnym, załatwiając te kluczowe mimochodem. Jeśli jednak zrobisz błąd i stracisz z oczu główne cele, możesz zmarnować zbyt dużo czasu na mało ważne kwestie, a potem w pośpiechu walczyć o to, po co przyszedłeś na negocjacje. Dobrze ilustruje to przykład znajdujący się w punkcie 1. w drugiej części rozdziału.

Podczas analizy celów zbadaj kilka zmiennych:

- ważność,
- stopień skomplikowania,
- ryzyko wywołania konfliktu,
- warunki brzegowe.

W tym poradniku możemy jedynie wskazać kilka podpowiedzi, a raczej przykładów, jak oszacować poszczególne zmienne.

## WAŻNOŚĆ CELU

- Dla trenera prowadzącego szkolenia w okresie pełnym zleceń ważniejsze jest, żeby nie zmieniła się data planowanego szkolenia, niż liczebność grupy szkoleniowej.
- Dla właściciela hurtowni, która ma niemal pełny magazyn, większe znaczenie ma rozbięcie dostaw na małe transze, które otrzymuje w systemie „just in time”<sup>1</sup>, niż premia za terminowe płatności.
- Szefa sekcji utrzymania ruchu w firmie produkcyjnej bardziej interesuje niezawodność zakupionych maszyn niż ich cena.
- Dział jakości bardziej zwraca uwagę na brak wad niż na liczbę wyprodukowanych sztuk. Odwrotnie na te dwa cele patrzy kierownik produkcji.

## STOPIEŃ SKOMPLIKOWANIA

- Organizatorom konferencji trudniej będzie wymyślić, jak zapewnić, żeby wszystkie zaproszone gwiazdy rzeczywiście przyjechały uatrakcyjnić swoimi wystąpieniami imprezę, niż ustalić menu, które nie przekroczy planowanego budżetu.
- Firma logistyczna będzie miała dużą trudność, żeby ustalić, w jaki sposób przedsiębiorstwo świadczące usługi lokalizacji pojazdów ma zamontować swoje urządzenia, żeby flota pojazdów miała minimalne przestoje.
- Handlowiec firmy produkcyjnej stanie przed nie lada wyzwaniem, gdy będzie musiał ustalić z klientem, jak produkcja ma zmieniać swój cykl wytwórczy, żeby podolać zmiennym zamówieniom odbiorcy.

## RYZYKO WYWOŁANIA KONFLIKTU

- Prawie na pewno poinformowanie dostawcy, że nie będzie już strategicznym kontrahentem, wywoła u niego silne emocje, obawy i utrudni dalsze negocjowanie.
- Poinformowanie usługodawcy, że część jego przychodów zniknie, ponieważ niektóre z usług zamierzamy odbierać od jego konkurenta, może być powodem zerwania negocjacji.
- Informacja o planach przerzucenia kosztów transportu na rzecz kooperanta oznacza dla niego zmniejszenie opłacalności kontraktu i prawie zawsze kończy się zaostrzeniem klimatu rozmów.

---

<sup>1</sup> System „just in time” polega na dostarczaniu towaru dopiero po złożeniu zamówienia. Dzięki temu towar nie zalega na półkach hurtowni i nie pogarsza płynności finansowej firmy.

- Poinformowanie przewoźnika o znaczącym podniesieniu opłat lotniskowych może nawet podważyć sens utrzymywania przez niego połączeń na tym kierunku.

## Kolejność negocjowania celów

Precyzyjna analiza ważności, skomplikowania oraz ryzyka konfliktu pozwoli Ci opracować plan negocjowania. Oczywiście jest to tylko Twój plan, a Twój partner negocjacyjny będzie miał swój, więc będziesz go musiał modyfikować po konfrontacji z jego zamiarami. Ponadto w trakcie spotkania dojdzie do wielu nieprzewidzianych sytuacji, ale to właśnie dlatego opłaca się mieć zaprojektowany schemat realizacji kolejnych celów. Niezależnie od tego, co się wydarzy, będzie Ci łatwiej pamiętać, w którym momencie Twój plan został zmieniony, i dążyć do powrotu do pierwotnych założeń.

Optymalny schemat negocjowania kilku celów wygląda następująco:

- cel łatwy do wynegocjowania,
- cele trudne prawdopodobnie wymagające poszukiwania kreatywnych rozwiązań,
- cele, które mogą budzić emocje i wywołać silny konflikt,
- cele mniej istotne dla Ciebie.

W części praktycznej rozdziału w punkcie 2. znajdziesz tabelę, która może służyć Ci jako narzędzie do uporządkowania tej kolejności.

Trzymając się takiego planu, możesz zakończyć negocjacje z lepszym wynikiem. Dobrze jest zacząć od negocjowania celu, który obu stronom będzie prawdopodobnie łatwo ustalić. Gdy to się uda, atmosfera spotkania poprawi się i łatwiej będzie zająć się trudnymi sprawami. Poza tym po pierwszym sukcesie negocjatorzy bardziej zaangażują się w rozwiązanie trudnych problemów, ponieważ żal im będzie utracić to, co już ustalili. Jeśli rozmówcy nie znają się długo, będzie też im łatwiej zaryzykować i odkryć karty podczas omawiania czegoś, co nie jest dla nich kluczowe.

Zaraz po ustaleniu pierwszego, łatwego celu zainicjuj rozmowy o tym wszystkim, co będzie wymagało od Was jasnego umysłu i kreatywności. Chodzi o negocjowanie takich celów, w których chcesz uniknąć zwykłych kompromisów, ponieważ liczysz na to, że uda się zaspokoić interesy obu stron jakimś nietypowym rozwiązaniem. Na początku negocjacji będziesz bardziej kreatywny, ponieważ nie będziesz jeszcze zmęczony, poddany presji czasu lub wpływowi silnych emocji. To właśnie dlatego tymi sprawami warto zająć się niemal na początku rozmów.

Jeśli znajdziecie rozwiązania dla spraw ważnych, zajmij się tymi aspektami współpracy, które mogą wywołać w Tobie lub w Twoim interlokutorze dużo emocji. Chodzi

o to, żeby wzajemne pretensje czy negatywne uczucia zaburzyły negocjacje tak późno, jak to tylko możliwe. Najlepiej, żeby w ogóle nie doszło do takich sytuacji, ale należy się z nimi liczyć i starać się opóźniać ich wystąpienie. Negatywne emocje wywoływane są przez punkty zapalne negocjacji, czyli sprawy, które i tak trzeba poruszyć. Przykładem może być omawianie zapisu o karach umownych w przypadku nagle pojawiających się wad dostarczanych produktów lub usług. Jeżeli zaczniesz spotkanie od tych nieprzyjemnych kwestii, ryzykujesz zerwanie rozmów. Poruszaj je więc niemal pod koniec negocjacji, bo obu stronom będzie wówczas bardziej zależało na dogadaniu się.

W końcowej fazie rozmów będziesz zmęczony, być może też pod wpływem emocji i słabo skoncentrowany. Możesz mieć już wtedy mało czasu. Na ten etap negocjacji pozostaw sobie mniej ważne cele, przy których możesz sobie pozwolić na ewentualne pomyłki bez wielkiego uszczerbku dla Twoich interesów.

## Warunki brzegowe, czyli minima i maksima celów

Spójrz raz jeszcze na tabelę znajdującą się w punkcie 2. w drugiej części rozdziału. Są w niej kolumny „Minimum opłacalności” oraz „Maksimum tolerancji partnera”. Każda z nich dotyczy innej kwestii. Minimum opłacalności to Twój warunek brzegowy, czyli taka wartość celu, poniżej której nie opłaca Ci się ewentualna współpraca z potencjalnym partnerem. Może to być na przykład:

- minimalna marża, którą zaakceptujesz,
- najkrótszy sensowny dla Ciebie termin płatności,
- maksymalna cena, którą jesteś gotów zapłacić,
- minimum logistyczne, czyli najmniejsza wartość zamówienia, którą zgodzisz się zrealizować bez szkody dla Twoich interesów,
- maksymalna liczba rat płaconych przez kontrahenta, na które się zgodzisz,
- najkrótszy okres wypowiedzenia umowy,
- maksymalna liczba uczestników szkolenia, przy której zobowiązesz się zrobić je efektywnie.

Dla każdego celu przyjmij swoje minimum, czyli taką wartość, której nie powinieneś przekroczyć podczas negocjacji. Być może zmienisz zdanie, jeśli partner negocjacyjny zaskoczy Cię wyjątkowo korzystną ofertą, ale prawie na pewno tak się nie stanie. Załóż więc, że jeśli Twój rozmówca wymusi na Tobie duże ustępstwa, które doprowadzą Cię



aż do Twojego akceptowalnego minimum, to tego dnia nie będziesz dalej negocjował. Zaproponuj wtedy albo zmianę warunków, albo przerwanie rozmów i ustalenie daty kolejnego spotkania. Piszemy o tym, ponieważ niejedynemu negocjatorowi w ferworze walki zapędził się za daleko i ustąpił poniżej opłacalności. Negocjacjami nie rządzi tylko trzeźwe, racjonalne spojrzenie. Możesz być zbyt emocjonalny lub zmęczony, może Ci za bardzo zależeć na porozumieniu, a wówczas nawet nie zauważysz, że godzisz się na coś, co jest wbrew Twoim interesom. Zdarza się to szczególnie wtedy, gdy włożyłeś dużo wysiłku w negocjacje i wydaje się, że jesteś o krok od podpisania porozumienia. Taki błąd jest niekiedy określany zamrożoną konsekwencją. Przyczyny jego popełniania zostały dokładnie opisane w książce *Sprzedaż, zarządzanie i efektywność osobista w 101 praktycznych przykładach*<sup>2</sup>. Zapisanie warunków brzegowych i konsekwentne ich przestrzeganie chroni przed tym właśnie błędem. Zawsze powinieneś je zanotować, ponieważ podczas negocjacji może pojawić się tak wiele zmiennych, że możesz się pogubić — zwłaszcza gdy będziesz się spieszył lub odczuwał presję albo zmęczenie. W przykładzie w punkcie 3. opisaliśmy niekorzystne skutki przekroczenia warunków brzegowych.

„Maksimum tolerancji partnera” to z kolei warunek brzegowy Twojego potencjalnego kontrahenta. Z reguły możesz oszacować go w przybliżeniu i mieć na uwadze. Na ogół nie opłaci Ci się go przekroczyć. Może negocjator się na to zgodzi, ale prawdopodobnie będzie to pyrrusowe zwycięstwo. W negocjacjach najczęściej nie chodzi o to, żeby wygrać dla siebie jak najwięcej, lecz o to, żeby podpisać taką umowę, która przyniesie korzyści obu stronom i da nadzieję na długą kooperację. Dlatego zapisz sobie prawdopodobne maksimum tolerancji partnera i obserwuj uważnie jego reakcje, gdy będziesz się do tej wartości zbliżał. Przekroczenie warunku brzegowego partnera przyniesie Ci wprawdzie krótkotrwałą korzyść, ale prawdopodobnie Twój rozmówca włoży potem wiele wysiłku w znalezienie atrakcyjniejszych partnerów do współpracy na przyszłość. Nawet jeśli wywiąże się z umowy, raczej nie podpisze już kolejnej.

Oczywiście ta reguła nie dotyczy negocjacji skoncentrowanych na jednorazowej umowie, jaką się zawiera na przykład przy kupnie samochodu z komisju. W takim przypadku przygotuj się na to, że i Ty, i przeciwnik będziecie starali się zmaksymalizować zysk i nie będziecie przejmowali się maksimum tolerancji drugiej strony. Raz jeszcze odsyłamy do przykładu znajdującego się w punkcie 3. w drugiej części rozdziału. Można się zastanowić, jakie było nastawienie Michała do szkoleń przygotowanych dla

<sup>2</sup> Andrzej Niemczyk, Bartłomiej Sapała, *Sprzedaż, zarządzanie i efektywność osobista w 101 praktycznych przykładach*, Onepress, Gliwice 2013.

firmy, która wymusiła na nim zgodę na cenę nieopłacalną dla niego. I rozważyć, jak jego nastawienie przekładało się na jego zaangażowanie w prowadzenie zajęć.

W części praktycznej zamieściliśmy krótkie studium przypadku oparte na rzeczywistym zdarzeniu i nawiązujące do warunków brzegowych kontrahenta.

## Powiązanie celów obu stron z możliwymi rozwiązaniami

Ostatnim związany z analizą celów zadaniem, które stoi przed Tobą, jest opracowanie możliwych rozwiązań zaspokajających interesy Twoje i Twojego partnera biznesowego. Zastanów się, w czym nie powinieneś ustępować. Pomyśl też, które z celów są ważne dla Twojego partnera, i rozważ, czy możesz pozwolić mu na ich osiągnięcie. Oczywiście nie zrobisz tego za darmo, bo za każde ustępstwo będziesz żądał czegoś w zamian. Im szybciej tak postąpisz, tym większa szansa, że otrzymasz to, czego potrzebujesz. Planowanie odstąpienia od mniej ważnych żądań jest elementem strategii negocjacyjnej, spodziewaj się więc podobnych zachowań także ze strony swojego partnera. Najlepsi negocjatorzy poświęcają około 40% czasu przygotowania do negocjacji na poszukiwanie jeszcze przed spotkaniem sposobów na realizację celów obu stron. Potwierdziło to angielskie badanie, w którym przeanalizowano sposób pracy 49 zawodowych negocjatorów biznesowych przez okres dziewięciu lat ich pracy<sup>3</sup>. Rzecz jasna Twoje pomysły na rozwiązania będą musiały być zmodyfikowane podczas negocjacji, ponieważ nie jesteś w stanie przewidzieć wszystkich reakcji partnera oraz dokładnie określić jego priorytetów. Nie chodzi o to, żebyś na etapie analizy celów stworzył pomysł idealny, który Twój rozmówca przyjmie z zadowoleniem i zachwytem nad Twoją pomysłowością. Po prostu im więcej przewidzisz i wymyślisz przed spotkaniem, tym łatwiej zakończysz pertraktację sukcesem.

Kilka lat temu pomagaliśmy przez trzy dni przygotowywać się do negocjacji pewnej firmie. Przez wiele godzin ćwiczyliśmy różne warianty rozmów i testowaliśmy kilka rozwiązań. Po rzeczywistych negocjacjach nasz klient szczerze podziękował, ponieważ udało nam się przewidzieć około 20% rzeczywistego rozwoju zdarzeń. Niby niewiele, ale dostatecznie dużo, żeby rozmowy zaowocowały intratnym dwuletnim kontraktem.

---

<sup>3</sup> Andrzej Niemczyk, Mariusz Kędziński, *Zawód handlowiec. Skuteczna sprzedaż bez manipulacji*, Onepress, Gliwice 2011.

## Przykłady, odpowiedzi, narzędzia i ćwiczenia, czyli aspekty praktyczne

### 1. Przykład

#### *Koncentrowanie się na mniej ważnym celu zamiast na celu głównym*

Ten przykład jest tak kuriozalny, że aż trudno uwierzyć, że opisana sytuacja faktycznie miała miejsce. Duża firma telekomunikacyjna organizowała w Warszawie konferencję promocyjną dla dwóch tysięcy swoich klientów. Sukces imprezy mógł dać szansę na wiele nowych kontraktów, dlatego przedstawicielom firmy zależało na zapewnieniu doskonałej obsługi ze strony właściciela obiektu, w którym konferencja miała być zorganizowana. Równie duże znaczenie miała jakość cateringu i oczywiście koszt wynajmu i obsługi całego wydarzenia. Było tak wiele spraw do omówienia, że negocjacje nie skończyły się podczas jednego spotkania. Także i drugie toczyło się od wielu godzin, a mnóstwo spraw nadal pozostawało do rozwiązania.

Przedstawiciele firmy telekomunikacyjnej przez cały czas spierali się z organizatorem o kwestie wyeksponowania stoisk sponsora konferencji. Po obu stronach hallu chcieli wystawić dwa duże stoiska informacyjno-promocyjne. Na każdym z nich miało być kilkunastu pracowników firmy oraz hostessy. Stoiska były na tyle duże, że ich lokalizacja w miejscu wybranym przez przedstawicieli firmy telekomunikacyjnej była niemożliwa ze względu na przepisy bezpieczeństwa, których należy przestrzegać podczas imprez masowych. Właściciele obiektu powoływali się na ustawę, a sponsorzy upierali się, że tylko taka lokalizacja pozwoli im skutecznie przyciągnąć kontrahentów. Ostatecznie zmarnowano kilka godzin na szermierkę na argumenty i kontrargumenty. Było już tak późno i wszyscy byli na tyle zmęczeni, że kwestie zapewnienia dobrej obsługi potraktowano pobieżnie. Nie ustalono dokładnie wielu istotnych szczegółów w tej materii, a co gorsza, nie zrobiono stosownych zapisów w umowie.

Podczas konferencji znaczna część zaproszonych gości nie była zadowolona z jakości obsługi oraz posiłków. Uczestnicy podkreślali to jeszcze wiele miesięcy po całym wydarzeniu. Kosztowne spotkanie skończyło się umiarkowanym sukcesem oraz PR-owską kłapą, ponieważ negocjatorzy poświęcili za mało czasu na ustalanie tego, co było najważniejsze.

## 2. Tabela

### Analiza celów negocjacyjnych

	<b>Cele (zagadnienia do negocjacji)</b>	<b>Ważność/łatwość/zapalność</b>	<b>Minimum opłacalności</b>	<b>Maksimum tolerancji partnera</b>
1		Łatwy		
2		Ważny, wymagający kreatywności		
3		Zapalny, może wywołać konflikt		
4		Mniej istotny		
<b>Zastanów się, które cele główne ukryć, łącząc je z innymi celami.</b>				
<b>Zastanów się, czy niektórych celów nie będziesz negocjował pakietowo (jeśli jest ich dużo).</b>				
<p><b>Opisz obszary negocjacyjne, nadaj im ważność i optymalną kolejność negocjowania:</b></p> <p>1 – sprawy, co do których prawdopodobnie szybko i łatwo porozumieją się obie strony,</p> <p>2 – sprawy bardzo ważne, kluczowe, które prawdopodobnie będą wymagały poszukiwania nietypowych rozwiązań,</p> <p>3 – sprawy ważne lub bardzo ważne, prawdopodobne punkty zapalne, podczas omawiania których może pojawić się dużo emocji,</p> <p>4 – sprawy mało ważne, których można nie wynegocjować lub w których można pozwolić sobie na duże ustępstwa.</p>				
<b>Wyznacz sobie nieprzekraczalne minimum opłacalności tego, co chcesz osiągnąć.</b>				
<b>Wyznacz nieprzekraczalne maksimum tego, co chcesz osiągnąć, które nie zniechęci do Ciebie partnera negocjacyjnego.</b>				

### Przykładowa wypełniona tabela

*Jesteś agentem biura podróży. Przed Tobą negocjacje z hotelem, w którym chcesz zakwaterować swoich klientów. Jeśli uda Ci się sprzedać wycieczkę w całości, zapelnisz cały hotel.*

	<b>Cele (zagadnienia do negocjacji)</b>	<b>Ważność/łatwość/zapalność</b>	<b>Minimum opłacalności</b>	<b>Maksimum tolerancji partnera</b>
1	Menu dla gości	<b>Łatwy</b>	Ustalone na dwa dni przed przyjazdem gości.	Zaopatrzeniowiec hotelu ma zrobić zakupy pasujące do zamówionego menu. Powinien więc dostać listę wybranych przez gości posiłków nie później niż dwa dni przed ich przyjazdem.
2	Szybkie wykwaterowanie gości w taki sposób, żeby rano wszyscy zdążyli dojechać autokarami na lotnisko	<b>Ważny, wymagający kreatywności</b>	Nie chcesz budzić gości o 3 rano, więc wykwaterowanie wszystkich gości powinno trwać maksimum 30 minut.	Menedżer hotelu chce, żeby o 4 rano pracowało nie więcej niż dwóch recepcjonistów.
3	Termin odwołania rezerwacji dla tych wszystkich gości, którzy jednak nie wykupią wycieczki	<b>Zapalny, może wywołać konflikt</b>	Nie wcześniej niż 6 dni przed przyjazdem gości.	Nie później niż 14 dni przed przyjazdem gości.
4	Zasady korzystania z mini-baru i płatnej telewizji	<b>Mniej istotny</b>	Co najmniej płatna telewizja kosztem po stronie hotelu.	Mini-bar i płatna telewizja kosztem po stronie organizatora wycieczki lub gości hotelowych.
5	Zapewnienie posiłków wegetariańskich	<b>Mniej istotny</b>	Menu ustalone na dwa dni przed przyjazdem gości.	Zaopatrzeniowiec hotelu ma zrobić zakupy pasujące do zamówionego menu. Powinien więc dostać listę wybranych przez gości posiłków nie później niż dwa dni przed ich przyjazdem.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# Mało teorii, dużo praktyki

Książek, podręczników, poradników uczących negocjacji znajdziemy mnóstwo w każdej księgarni można znaleźć mnóstwo. Pewnie dlatego, że skuteczne negocjowanie jest po prostu trudne. A może także dlatego, że praktycznie każdy z nas w trakcie swojej praktyki szkolnej, zawodowej czy w życiu prywatnym jest czasem zmuszony przekonywać innych do swojego zdania. Jeśli nasze negocjacje często kończą się porażką, bywa to bardzo frustrujące i przynosi wymierne materialne straty, czas więc nauczyć się negocjować skutecznie. Od kogo? Od złotych, którzy zawsze potrafią przeciągnąć ludzi na swoją stronę.

Skoro jednak o negocjowaniu napisano już tak wiele, po co sięgać po kolejny tytuł o tej tematyce? Powód jest jeden: tę książkę naprawdę warto mieć i studiować systematycznie, niespiesznie i dogłębnie. Autorzy opracowali tak, by jak najlepiej odpowiadała ich własnemu wyobrażeniu o poradniku idealnym – niewiele, za to gruntownie udokumentowanej teorii, bardzo dużo praktyki. Każdy rozdział stanowi odrębną całość, dlatego można czytać tę książkę po trochu i wielokrotnie wracać do zagadnień, które są dla nas trudniejsze. Z drugiej strony, ponieważ negocjacje to proces, który zaczyna się od postawy negocjującego, a kończy szczęśliwym lub nieszczęśliwym finałem, lektura jednego z rozdziałów sprawi, że nabierzesz ochoty na przejrzanie kilku innych... To normalne, wszyscy wciąż uczymy się negocjacji – także autorzy tego poradnika!

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 23615



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-9330-6



9 788324 693306