

## Spis treści

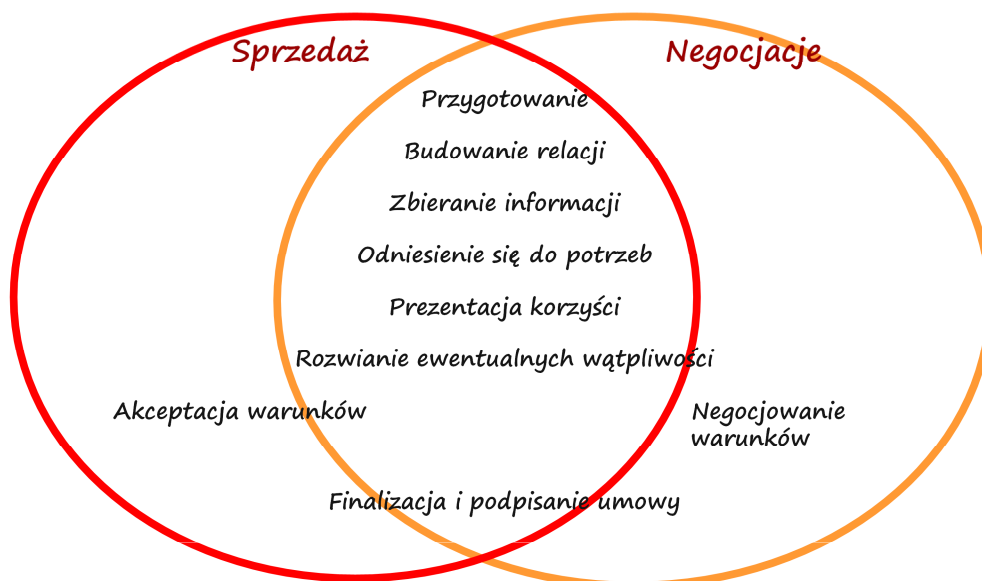
Cele szkolenia .....	3
Narzędzia na szkoleniu .....	4
Sprzedaż a negocjacje.....	5
Definicja negocjacji .....	6
Rodzaje negocjacji.....	7
Zasady, którymi kieruje się dobry negocjator .....	8
BATNA.....	9
Źródła siły w negocjacjach .....	10
Techniki negocjacji wg R. Fischera i W. Ury.....	11
Wydaje nam się, że jesteśmy racjonalni... ..	12
Niestety, tylko nam się wydaje... ..	13
Jak działa system 1 i system 2.....	14
Zalety i pułapki systemu 1 .....	15
Zalety i pułapki systemu 2.....	16
Który to system? .....	17
Efekt halo (poświęty).....	18
Istnieje tylko to co widzimy .....	19
Niechęć do strat a podejmowanie decyzji .....	20
Proces negocjacji.....	21
I faza procesu negocjacji – przygotowanie .....	22
Obszary negocjacji.....	23
II faza procesu negocjacji – otwarcie.....	24
Zbieranie informacji.....	25
Rodzaje pytań.....	26
Prezentacja korzyści ze współpracy .....	30
Reguły w negocjacjach – reguły otwarcia.....	31
III faza procesu negocjacji – środkowa.....	32
Różnimy się... ..	33
Technika Sortera ☺.....	34
Cztery typy osobowości .....	35
Impas w negocjacjach.....	40
Sygnaly umożliwiające wyjście z impasu .....	41
Słowo „ale” jako kasownik.....	42
Implikacje – tworzenie związków przyczynowo-skutkowych.....	43
Techniki wywierania wpływu .....	44

Reguły rozwinięcia .....	45
IV faza procesu negocjacji – końcowa .....	47
Reguły zamknięcia.....	48
Zapisanie ustaleń.....	49
Taktyki negocjacyjne.....	50
Połowa drogi .....	51
Polityka czynów dokonanych .....	52
Wycofanie oferty .....	53
Przyjmuj albo odrzuć.....	54
Niepełne pełnomocnictwo .....	55
Pozorne ustępstwa .....	56
Odłożenie na później .....	57
Zasada konkurencji.....	58
Jeszcze coś (skubanie).....	59
Śmieszne pieniądze .....	60
Tanio za reputację .....	61
Szokująca oferta .....	62
Udawany szok .....	63
Dobry i zły policjant .....	64
Wilk w owczej skórze .....	65
Pusty portfel.....	66
Imadło.....	67
Próbny balon.....	68
Optyk z Brooklynu.....	69
Rosyjski front .....	70
Nagroda w raju .....	71
Zdechła ryba.....	72
Indywidualny plan działania .....	73



- Technika „Najpierw się dopasuj, a potem poprowadź”
- Lista pytań przydatnych w negocjacjach
- Techniki wspierające wywieranie wpływu
- Reguły negocjacyjne
- Taktyki negocjacyjne





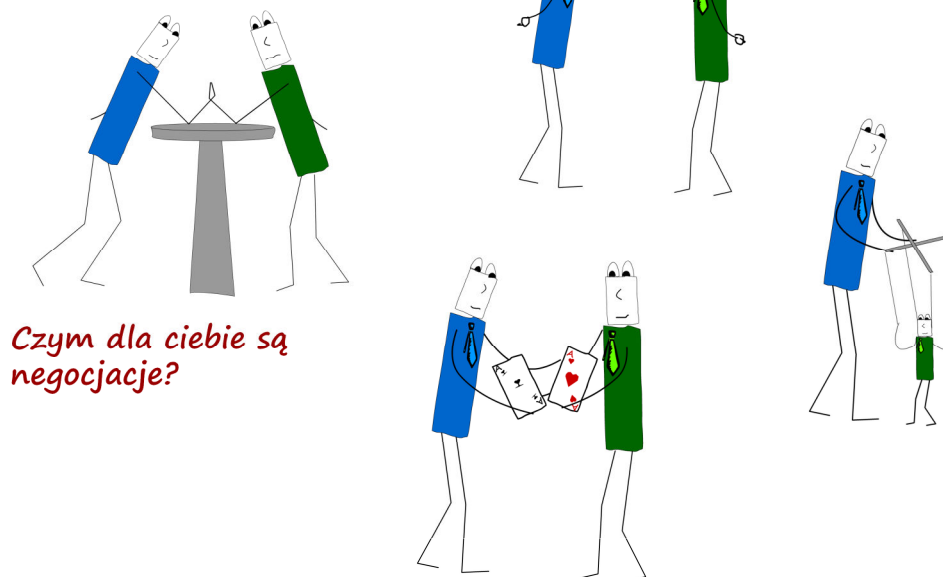
W procesie sprzedaży i w procesie negocjacji pojawiają się dokładnie te same etapy.

Różnica jest tylko taka, że w procesie sprzedaży klient akceptuje warunki.

W procesie negocjacji warunki są elementem wyjściowym.

Negocjacje rozpoczynają się od pierwszego NIE

## Definicja negocjacji



Negocjacje jako siłowanie oznaczają wydatek bardzo dużej energii.

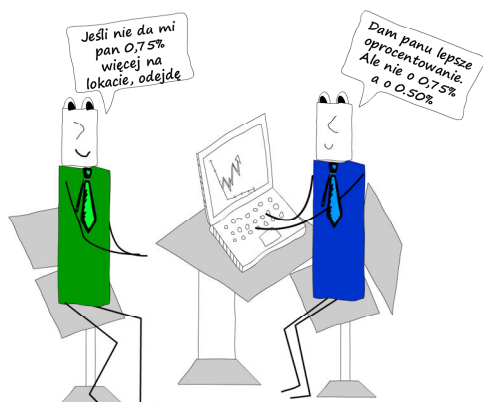
Negocjacje jako manipulacja oznaczają krótkotrwałe efekty (kto chce rozmawiać z manipulantem?)

Może skupmy się na negocjacjach jako PROCESIE UZGADNIANIA WARUNKÓW, którego rezultatem ma być EFEKT SATYSFAKCJONUJĄCY (przynajmniej w części) OBIE STRONY.

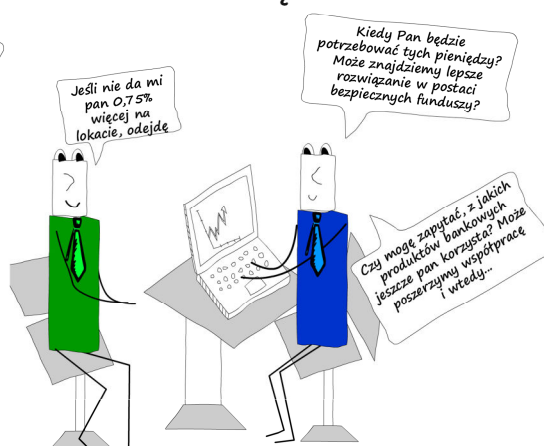
Negocjacje jako proces redukcji rozbieżności i dojścia do wspólnego rozwiązania

## Rodzaje negocjacji

- **Negocjacje Zero-Jeden** – aby jedna strona odniosła korzyść, druga musi stracić



- **Negocjacje z SUMĄ NIEZEROWĄ** – gdzie jest wiele różnych rozwiązań



W negocjacjach zero-jeden często dochodzi do rozwiązań siłowych i wygrywa silniejszy (a przynajmniej ten, który wydaje się być silniejszym)

W negocjacjach o sumie niezerowej znacznie częściej dochodzimy do rozwiązań satysfakcjonujących.

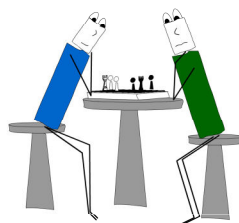
Skąd masz wiedzieć czy twoje negocjacje są zero-jedynkowe, czy też tymi o sumie niezerowej?

**W wielu przypadkach zależy to od ciebie:**

- zdiagnozuj potrzeby klienta
- opracuj wiele dobrych rozwiązań, z których w końcu wybierzesz najlepsze.
- „powiększ ciasteczko, zanim je podzielisz”, czyli znajdź produkty, usługi powiązane, które możesz zaoferować, a których klient może być nieświadomy.

## Zasady którymi kieruje się dobry negocjator

- *Negocjacje dotyczą przynajmniej dwóch stron*
- *Negocjacje są grą – części reguł trzeba przestrzegać. Część reguł jest po to, by je łamać*
- *Negocjacje zaczynają się od pierwszego “nie”*

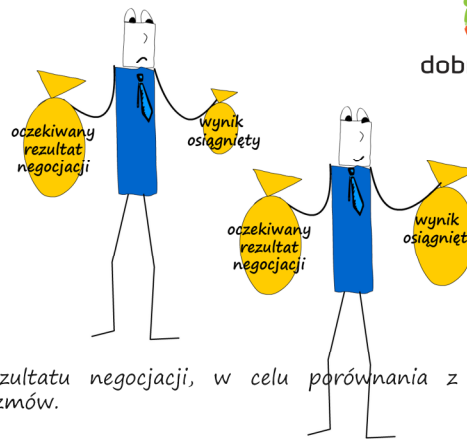


- **Negocjacje dotyczą przynajmniej dwóch stron** – obowiązek osiągnięcia korzystnego wyniku spoczywa na każdej ze stron. DOBRY NEGOCJATOR nigdy nie uważa, że jest słabszą stroną. Zawsze czuje się silny
- **Negocjacje są grą o ustalonych zasadach** – DOBRY NEGOCJATOR korzysta z technik negocjacyjnych i cieszy się, że to działa. Jednak spodziewa się, że niektóre reguły mogą być złamane. Sam będąc kreatywnym też przekracza reguły. Pamiętając jednak o zasadach uczciwości!
- **Negocjacje zaczynają się od pierwszego “nie”** – DOBRY NEGOCJATOR gdy słyszy pierwsze “nie” zaciera ręce i myśli: “nareszcie się zaczęło”



# BATNA

- **Best** (najlepszy)
- **Alternative** (możliwy wybór)
- **To a**
- **Negotiated** (negocjowanego)
- **Agreement** (porozumienia)



- Opracuj wzorzec oczekiwanego rezultatu negocjacji, w celu porównania z nim spodziewanych efektów bieżących rozmów.  
*Co chcesz uzyskać?  
Jaka jest alternatywa, jeśli nie uzyskasz tego, co chcesz?*
- Kiedy rezultaty negocjacji okażą się lepsze niż BATNA, wtedy należy kończyć negocjacje na uzyskanych warunkach, natomiast,
- Jeżeli okaże się, że partner proponuje zawarcie umowy na warunkach gorszych niż nasza BATNA, należy zrezygnować z negocjacji i realizować "rozwiązanie alternatywne".

Dokładnie zastanów się CO SIĘ STANIE, JEŚLI NIE DOJDZIECIE DO POROZUMIENIA

-Jak to wypłynie na zyski?

- Jak to wpłynie na realizację planu?

Określ CO CHCESZ UZYSKAĆ - jaki wynik jest przez siebie oczekiwany? Ile chcesz zarobić?

Przygotowując się do negocjacji opracowujesz wiele możliwych wariantów Część jest mniej- a część bardziej satysfakcjonująca.

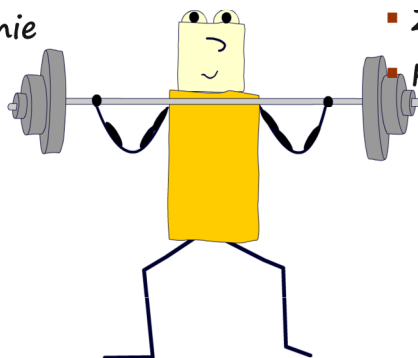
To rozwiązanie, które najbardziej Cię satysfakcjonuje to BATNA. Ono wyznacza kierunek negocjacji.

MASZ JE CAŁY CZAS MIEĆ PRZED OCZYMA, nawet, jeśli z ciężkim westchnieniem będziesz musiał gdzieś ustąpić.

Bo nawet wtedy, jeśli musisz ustąpić, ustępujesz mniej, niż wtedy, gdy dobrze nie rozpoznałeś swojej BATNA

## Źródła siły w negocjacjach

- *Pozycja w układzie*
- *Wiedza tematyczna*
- *Umiejętności negocjacyjne*
- *Styl negocjacyjny*
- *Przygotowanie*
- *Percepcja*
- *Osobowość*
- *Odporność na stres*
- *Umiejętność obserwacji*
- *Zachowania asertywne*
- *Kontrola czasu*



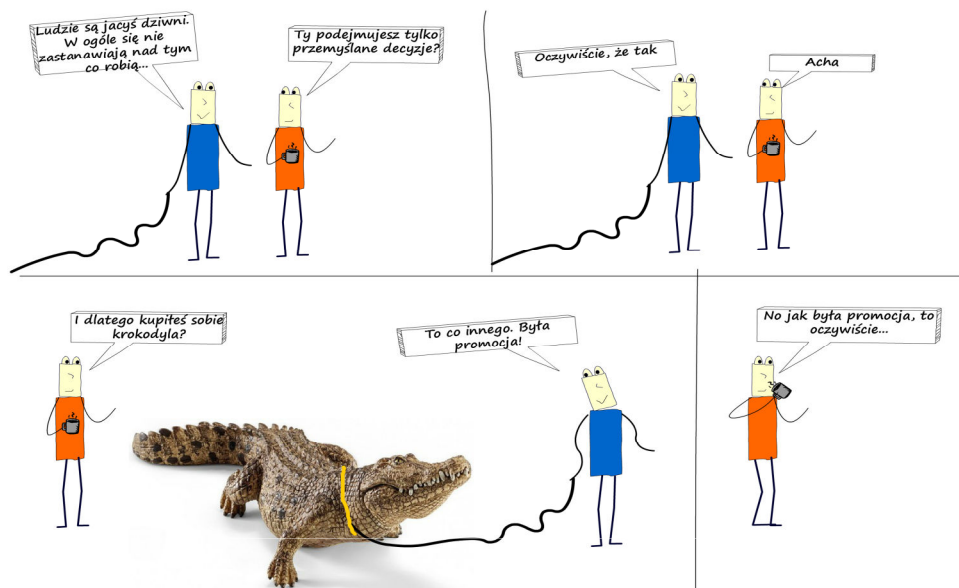
Jak Ty się czujesz negocjując z klientem?  
Czujesz się stroną słabszą czy silniejszą?

Jak często pamiętasz, że masz wiedzę, doświadczenie?  
A jak często siadasz do negocjacji z poczuciem, że i tak z tego nic nie będzie?

# TECHNIKI NEGOCJACJI

wg. R. Fischera i W. Ury

	MIEKKA	TWARDA	OPARTA NA ZASADACH
<b>C E L</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnicy są przyjaciółmi</li> <li>• Celem jest porozumienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnicy są przeciwnikami</li> <li>• Celem jest zwycięstwo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnicy rozwiązują problem</li> <li>• Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie</li> </ul>
<b>M E T O D A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki</li> <li>• Bądź miękki w stosunku do ludzi i do problemu</li> <li>• Ufaj innym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Żądaj ustępstw jako warunku współpracy</li> <li>• Bądź twardy wobec ludzi i problemu</li> <li>• Nie ufaj innym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddziel ludzi od problemów</li> <li>• Bądź miękki wobec ludzi i twardy wobec problemu</li> <li>• Działaj niezależnie od zaufania</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Łatwo zmieniaj stanowisko</li> <li>• Składaj oferty</li> <li>• Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okop się na swoim stanowisku</li> <li>• Stosuj groźby</li> <li>• Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach</li> <li>• Badaj i odkrywaj interesy</li> <li>• Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akceptuj jednostronną stratę w imię osiągnięcia</li> <li>• Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Żądaj jednostronnej korzyści jako warunku zawarcia porozumienia</li> <li>• Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które Ty zaakceptujesz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracuj możliwości korzystne dla obu stron</li> <li>• Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później najlepszą</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upieraj się przy porozumieniu</li> <li>• Staraj się unikać walki woli</li> <li>• Poddawaj się presji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upieraj się przy swoim stanowisku</li> <li>• Staraj się wygrać walkę woli</li> <li>• Wywieraj presję</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów</li> <li>• Staraj się osiągać rezultat oparty na obiektywnych kryteriach</li> <li>• Uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia</li> <li>• Poddawaj się regułom, nie presji</li> </ul>



Lubimy o sobie myśleć, że jesteśmy rozsądni, podejmujemy przemyślane decyzje...

I rzeczywiście na szczęście zdarza nam się – przed podjęciem ważnego działania – spędzić wiele godzin na zbieraniu danych, analizie, porównaniach.

Ale czasem...

Wyobraź sobie, że chcesz kupić pralkę. Porównałeś 5 modeli. Sprawdziłeś opinie w Internecie (tak wiesz, część z nich jest opłacona ☺); analizowałeś jakie funkcje ma dana pralka. Określiłeś jaki pułap cenowy ci odpowiada.

Ze starannych analiz wyszedł ci – bezspornie model Pralex lux. Już idziesz go kupić.

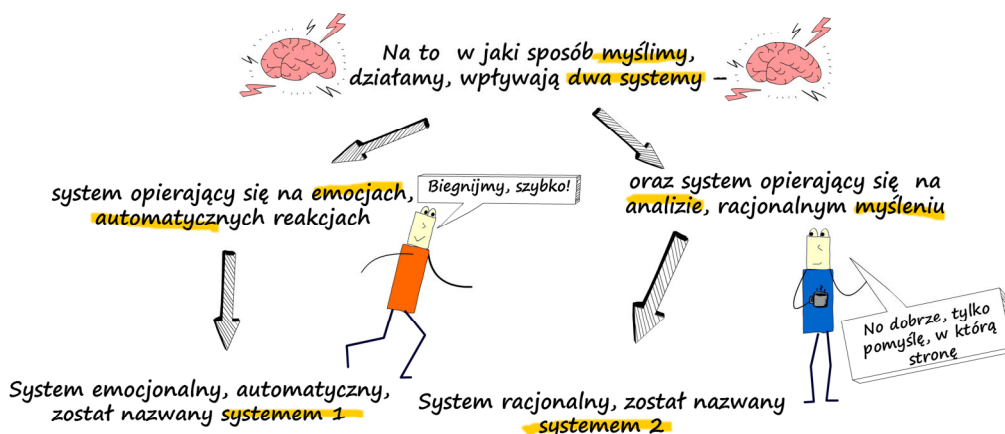
Ale po drodze do sklepu /tuż przed kliknięciem – kupuję; spotykasz swojego znajomego. Mówisz o swoim wyborze. A on na to – *No coś ty!. Pralex lux to beznadziejny model. Mój sąsiad ma taki i trzy razy już serwis mu naprawiał.*

I co teraz? Dalej jesteś pewien swojego wyboru? Jak informacja od jednej osoby (ale znanej ci) wpływa na wiele informacji (ale od obcych ludzi?)

Albo inna sytuacja: Wyniki twoich badań pokazały, że masz za wysoki cholesterol. Postanawiasz więc kontrolować swoją dietę. Ale właśnie dzisiaj – wyjątkowo – zostałeś zaproszony do przyjaciół. A tam – pyszności! No może trochę ociekające tłuszczem, ale przecież to wyjątkowa okazja...

Sam możesz sobie przytoczyć wiele, wiele różnych przykładów. I tylko zauważ jedno – jeśli myślisz o innych, znacznie łatwiej będzie ci znaleźć sytuacje, w których zachowali się nieracjonalnie. Ale gdy będziesz myśleć o sobie, jak sądzisz, które sytuacje będą wyraźniejsze?

Czy to racjonalne?



**O tym jak jedyny psycholog – Daniel Kahneman- otrzymał Nobla w 2002 roku.  
Z ekonomii...**

Daniel Kahneman zajmuje się analizą w jaki sposób ludzie podejmują decyzje. W ramach swoich spostrzeżeń i badań określił, że wykorzystujemy dwa sposoby podejmowania decyzji

- System automatyczny – który nazwał systemem 1.
- System, wykorzystujący pogłębioną refleksję – nazwany systemem 2

Oba systemy są nam niezbędne i oba mają swoje wady i zalety 😊

System 1 jest bardziej pierwotny i jest nieustannie włączony.

System 2 wymaga większej uwagi. Działa intencjonalnie.

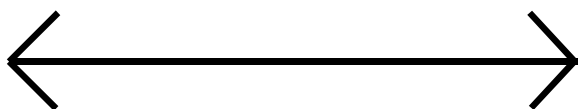
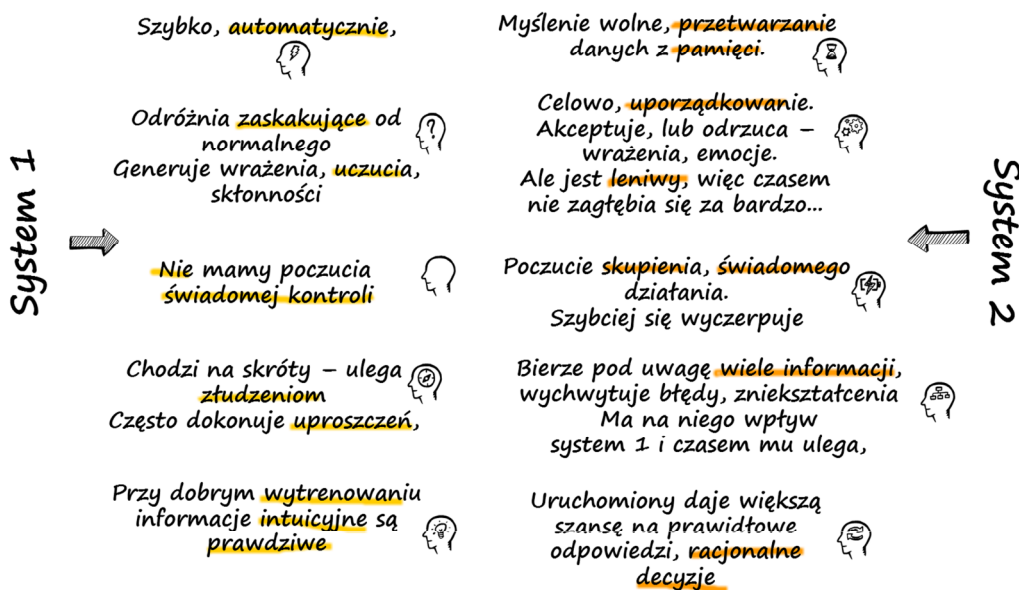
Jak myślisz, teraz – gdy czytasz ten tekst – działasz na systemie 1 czy 2?

Masz rację, wykorzystujesz system 2. Przystawiasz nową wiedzę.

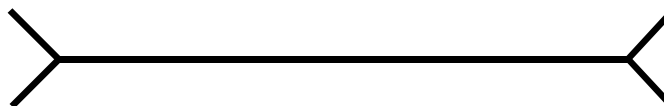
Ale oto przechodzi obok ciebie, zobacz, tam, po prawej, osoba niosąca pudełko twoich ulubionych ciasteczek. Przyglądasz się i czujesz jak „leci ci ślinka” na sam widok. Jak myślisz, który system za to odpowiada? 1 czy 2?

Oczywiście. Masz rację. System 1.

# Jak działa system 1 i system 2

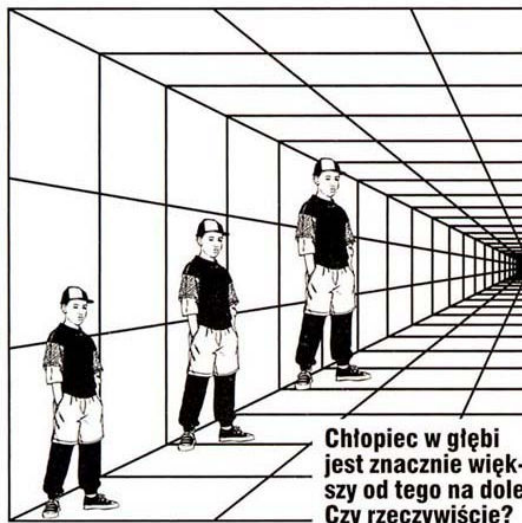


Która linia jest dłuższa?

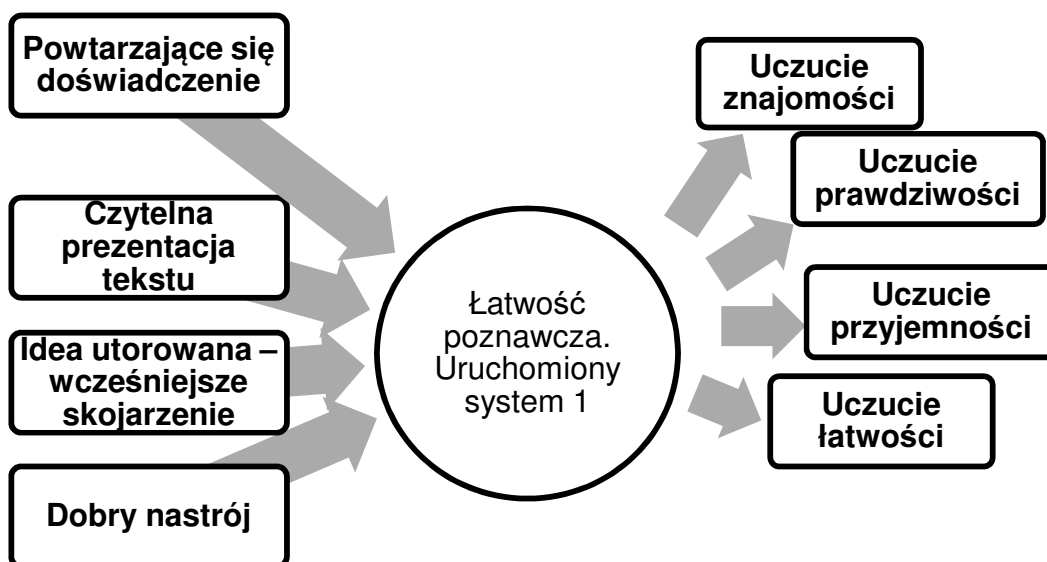
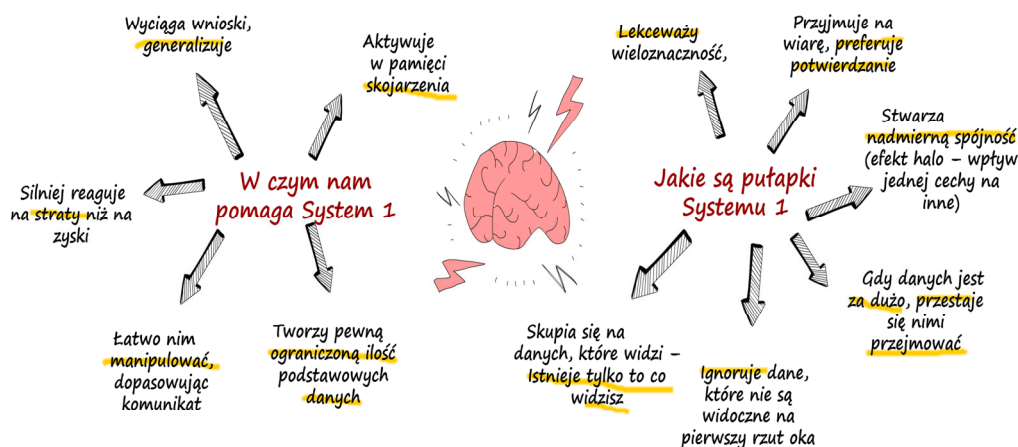


**Automatyczne rozpoznawanie.**

I nawet, gdy wiesz jaka jest prawda, ciężko ci w nią uwierzyć

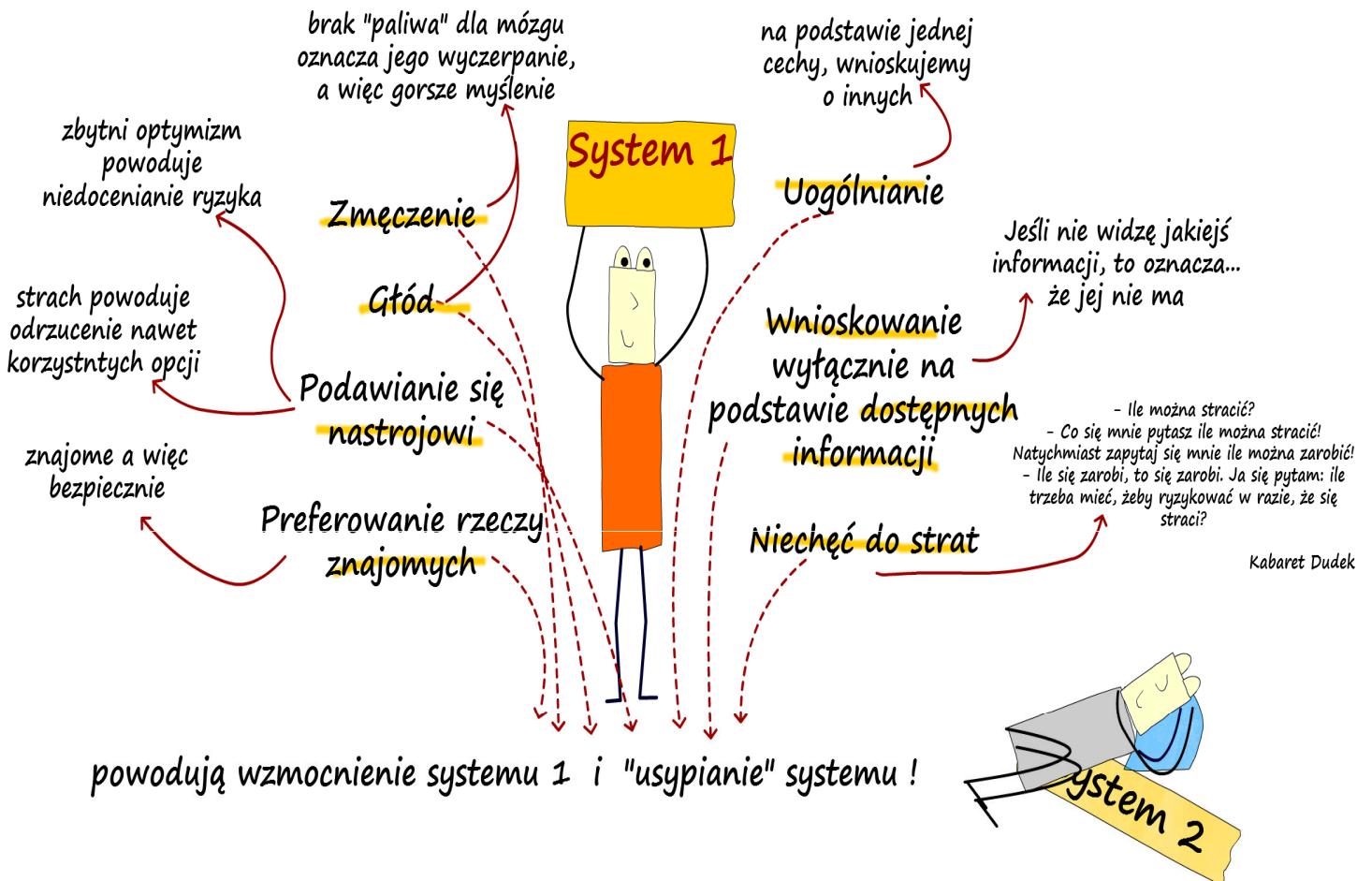
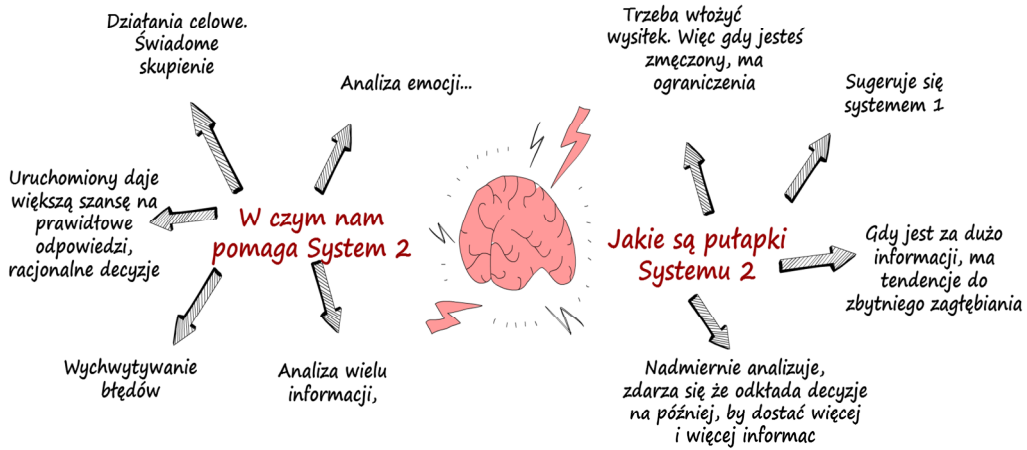


# Zalety i pułapki systemu 1



- W dobrym nastroju
  - jesteśmy bardziej kreatywni i znajdujemy więcej rozwiązań
- W trudniejszych warunkach jesteśmy
  - bardziej uważni
  - łatwiej dostrzegamy błędy
  - lepiej analizujemy ryzyko

# Zalety i pułapki systemu 2





## Który to system?

2+2= ?

Przydzielanie zadań pracownikom



Prowadzenie samochodu na pustej autostradzie

Wybór nowego samochodu

Kto rano wstaje temu....

Stosowanie standardów jakości

Pilnowanie, by nie odpowiedzieć  
niegrzecznie nieuprzejmemu  
klientowi

Wyprzedzanie na wąskiej drodze



**System 1**

**System 2**

- Kij bejsbolowy i piłka, kosztują razem 110 zł
- Kij jest droższy od piłki o 100 zł
- Ile kosztuje piłka?

**Wszystkie róże to kwiaty  
Niektóre kwiaty szybko więdną  
Zatem niektóre róże szybko więdną**

**Wolisz dostać 1500 zł w tym miesiącu, czy 1900 za  
dwa miesiące?**

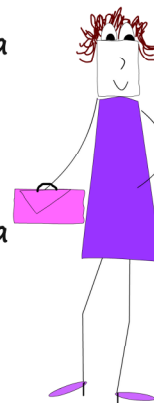
Mariannie: ▪ Co sądzisz o:

- Inteligentna
- Pracowita
- Impulsywna
- Krytyczna
- Uparta
- Zazdrosna



Helenie:

- Impulsywna
- Krytyczna
- Uparta
- Zazdrosna
- Inteligentna
- Pracowita



**Cechy pojawiające się w pierwszej kolejności, wpływają na znaczenie dalszych.**

W zależności od przedstawienia oferty, prezentacji, możesz uzyskać różne wyniki...

W jaki sposób przedstawiś projekt? W jakiej kolejności zastosujesz argumenty?

**Projekt będzie trwał 6 miesięcy**

**W tej chwili mamy zagwarantowane 60% budżetu, ale o następne pieniądze będziemy starać się dopiero w budżecie przyszłorocznym**

**Projekt jest priorytetowy**

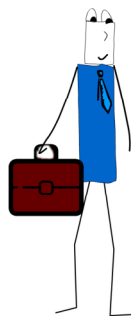
**Nikt tego jeszcze przed nami nie robił, nikt nie ma doświadczenia**

**Projekt jest innowacyjny i pozwoli nam wyprzedzić konkurencję**

**Mamy silne poparcie dyrektora**  
**Wstępne analizy pokazują, że klienci będą zachwyceni**

Jak przygotujesz argumenty, w negocjacjach?

## Istnieje tylko to co widzimy



- *Marian jest silny i inteligentny  
Czy będzie dobrym liderem?*



- *Jest ósma rano, szary i zimny poranek. Anna stoi na przystanku tramwajowym niedaleko Urzędu Pracy. Ma tży w oczach.*
- *Jakie jest prawdopodobieństwo, że Anna jest bezrobotna?*

- Szansa na przekonanie Zenka to 80%
- Ryzyko, że nie przekonamy Zenka to 20%

*Który z tych tekstów jest bardziej motywujący?*

- Kiedy podejmujesz decyzję, bierz pod uwagę nie tylko co widzisz.
- Zadawaj dodatkowe pytania
- Kiedy prezentujesz, pamiętaj, że dla wielu osób istnieje tylko to co widzą....



- W jakich sytuacjach będziesz pamiętać o tej zasadzie?

Wyobraź sobie, że grozi nam epidemia choroby, która przypuszczalnie spowoduje śmierć 600 ludzi.

Zaproponowano dwa alternatywne sposoby walki z chorobą.

Skutki programów zostały oszacowane w następujący sposób:

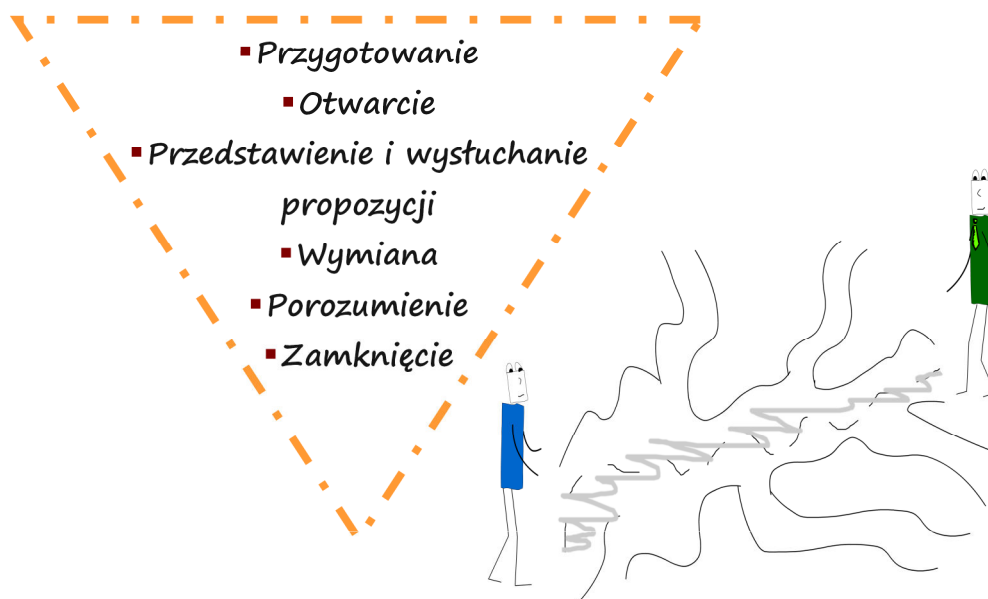
- Jeśli zostanie zastosowany program A, uratowanych zostanie 200 osób
- Jeśli zostanie zastosowany program B, istnieje szansa 1:3, że ocaleje wszystkie 600 osób i ryzyko 2:3, że nie zostanie uratowany nikt

Jaką decyzję podejmujesz? **Lepszy jest program A czy B?**

A jaką decyzję podejmiesz, jeśli dowiesz się, że:

- Jeśli zostanie zastosowany program A, umrze 400 osób
- Jeśli zostanie zastosowany program B, istnieje szansa 1:3, że nikt nie umrze i ryzyko jak 2:3, że umrze 600 osób

Jaką decyzję podejmujesz? **Lepszy jest program A czy B?**



## **(A) PRZYGOTOWANIE**

*Cele, strategia, zmienne, potrzebne informacje, propozycje rozwiązań, pozycja wyjściowa - maximum i minimum.*

## **(B) DYSKUSJA WSTĘPNA**

*Twórz klimat, testuj założenia, wymień informacje, zrozumcie się wzajemnie.*

## **(C) PROPONOWANIE**

*Sugeruj możliwe ustępstwa, alternatywne propozycje, wszystkie „gdyby”, „może”.*

## **(D) TARGOWANIE SIĘ**

*Handluj zmiennymi, nie oddawaj niczego za darmo.*

## **(E) POROZUMIENIE**

*Wygrany - wygrany.*

## **(F) ZAMKNIĘCIE**

*Podsumuj  
warunki  
kontraktu.*



# I Faza procesu negocjacji – przygotowanie

- Cel: *Dobre przygotowanie do negocjacji*
- *Precyzyjne określenie przedmiotu negocjacji*
- *Zdefiniowanie obszaru*
- *Ustalenie celów*
- *Postawienie się “po drugiej stronie” (analiza sytuacji partnera)*
- *Wybranie strategii*



## 1. Precyzyjne określenie przedmiotu negocjacji:

### Lista numer 1 - problemy

- **zagadnienia** nasze własne i partnera negocjacji
- Pogrupowanie problemów i zagadnień naszych i partnera negocjacji
  - ustalenie hierarchii ważności
  - ustalenie stopnia ich konfliktowości

### Lista numer 2 - ustalenie celów (naszych własnych i partnera negocjacji)

- Ustalenie ich hierarchii ważności
- Określenie wartości maksymalnych i minimalnych, jakie chcemy osiągnąć. Nie punktowo (np. 5.200 zł), ale liniowo (np. od 4.800 do 5.400 zł)

## 2. Przygotowanie wariantu działania na wypadek nieosiągnięcia porozumienia

## 3. Postawienie się “po drugiej stronie”, przeanalizowanie punktu widzenia partnera negocjacji

## 4. Porównanie listy celów :

Lista naszych celów:

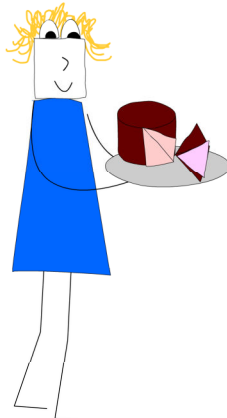
.....  
.....

Lista celów partnera:

.....  
.....

### ▪ Co możemy negocjować ?

*najpierw powiększ ciasteczko, dopiero potem dziel...*



Co możemy negocjować z naszymi partnerami?

Zbuduj listę własnych celów, które chcesz osiągnąć

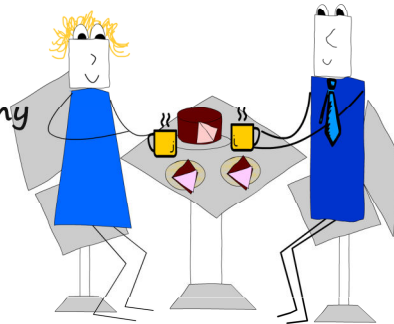
Zbuduj hierarchię ważności celów

Zbuduj listę celów partnera, które – Twoim zdaniem on chce osiągnąć

Jak myślisz jaka jest jego hierarchia ważności celów?

## II Faza procesu negocjacji – otwarcie

- *Cel: Wzajemne zrozumienie oferty i celów*
- *Stworzenie przyjaznego klimatu*
- *Przedstawienie swojej oferty*
- *Poznanie propozycji drugiej strony*



### 1. Stworzenie właściwego klimatu

5% całkowitego czasu negocjacji powinno być przeznaczone na stworzenie **dobrego klimatu** negocjacji

- przywitanie i przedstawienie się
- krótka, swobodna rozmowa na niezobowiązujące tematy
- odpowiednia mowa ciała (kontakt wzrokowy, otwarta postawa ciała)

### 2. Jasne określenie tematu negocjacji i organizacji ich przebiegu

- uzgodnienie listy i kolejności omawianych zagadnień
- ustalenie kto będzie zabierał głos jako pierwszy, jakie tempo będzie obowiązywało, kto protokołuje, kiedy robimy przerwy, jaki będzie czas negocjacji

### 3. Poznanie celów i stanowisk drugiej strony

- stawianie pytań otwartych, prośby o wyjaśnienia, szczegóły
- dowiedzenie się maksymalnie dużo o drugiej stronie

### 4. Przedstawienie naszej oferty Oferta powinna być:

- JASNA - zrozumienie przyspiesza bieg negocjacji
- PEWNA - podwyższa wiarygodność
- GIĘTKA - trzeba być elastycznym, ale w pewnych granicach, by nie stać się słabym i uległym

### 5. Odrzucenie pierwszej zaproponowanej oferty – możemy dostać więcej



- *Odrobina skromności czyli: nie bądź zbyt pewien siebie*
- *Bądź odważny i zadawaj pytania*
- *Zadawaj pytania w odpowiednim miejscu*
- *Zadawaj pytania, na które można szerzej odpowiedzieć*
- *Zadawaj pytania nie tylko tym, z którymi będziesz bezpośrednio negocjować*



### • **Odrobina skromności czyli : nie bądź zbyt pewien siebie**

- są rzeczy których nie wiesz
- są rzeczy, o których wydaje Ci się że wiesz, niekoniecznie jednak twoje informacje są prawdziwe

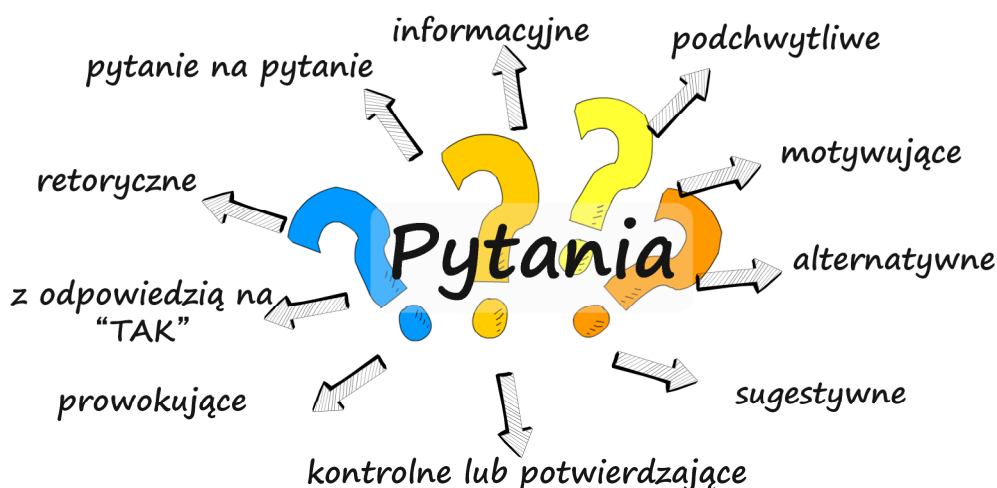
Jaką masz wiedzę o swoim kontrahencie?

Kiedy ostatnio sprawdzałeś i weryfikowałeś swoje informacje o kontrahencie?

### • **Bądź odważny i zadawaj pytania**

- ludzie chętnie udzielają informacji – gdy ich zapytasz
- zdziwisz się ile możesz się dowiedzieć
- w najgorszym wypadku grozi ci tylko jedno – nie uzyskasz odpowiedzi

Zrób sobie listę pytań, których nie zadałeś w trakcie rozmowy sprzedażowej, negocjacji lub w jakiejś innej sytuacji? Co zyskałeś przez to że nie zostały zadane? Co mógłbyś zyskać gdybyś je zadał? Co straciłeś, ponieważ nie zostały zadane



## 1. Pytania informacyjne.

- mają na celu zebranie jak największej ilości informacji.
- pozwalają wypowiedzieć się rozmówcy
- typowe pytania otwarte
  - *Czym zajmuje się Pana firma?*
  - *Jak zamierza pani rozwijać swoją firmę?*
  - *Od ilu lat działa Pan na tym rynku?*
  - *W ilu dobrych szkoleniach uczestniczyłeś?*

## 2. Pytania "nie wprost"

- odwracają uwagę
- mają charakter prowokują odpowiedź na tematy które rozmówca chce ukryć
- typowe pytania otwarte
- wymagają kontekstu
  - *Inne firmy z tej branży przeżywają chwilowe trudności, prawda?*
  - *W pobliżu budowana jest okazała siedziba firmy konkurencyjnej, prawda?*
  - *Wielu ludzi intensywnie się rozwija, między innymi starannie analizując i dopasowując przykłady ze szkolenia do własnych potrzeb, co o tym sądzisz?*

### 3. Pytania motywujące

- zawierają część motywującą.
- pobudzają do działania.
- poprawiają nastrój rozmówcy.
- typowe pytania otwarte.
  - *Jeśli osiągnął Pan tak duży sukces wśród bardzo wymagających klientów, to może teraz czas na dodatkowe poszerzenie działalności?*
  - *Jeśli nasza współpraca tak dobrze się układa, to może moglibyśmy jeszcze poszerzyć nasze kontakty?*
  - *Kiedy zauważysz, że już czas zastosować to czego się nauczyłeś dzięki temu szkoleniu, w konkretnych sytuacjach?*

### 4. Pytania alternatywne

- dają subiektywne poczucie wyboru.
- dają poczucie alternatywy.
- realizują potrzebę “własnego ja”
- zawierają człon “emocjonalnej akceptacji”.
  - *Chce Pan już dzisiaj sfinalizować transakcję czy będziemy podpisywać kontrakt w przyszłym tygodniu?*
  - *Woli Pan pierwszą opcję, czy drugą?*
  - *Jak szybko możesz zająć się tą sprawą, od razu czy za godzinę?*
  - *Będiesz wykorzystywać wszystkie przykłady z tego szkolenia, czy wybraną część?*

### 5. Pytania sugestywne

- sugerują odpowiedź
- prowokują decyzję
- pomagają dokonać wyboru
- wywołują emocjonalne zadowolenie
  - *Zadowoleni klienci będą chcieli skorzystać z dodatkowych usług, prawda?*
  - *Zależy nam obojgu na długofalowej współpracy, prawda?*
  - *Chciałby Pan, byśmy polecali wasze usługi innym, dobrym firmom?*
  - *Niektóre przykłady na tym szkoleniu są dokładnie dopasowane do twoich potrzeb, a inne musisz sam dopracować, prawda?*

## 6. Pytania kontrolne lub potwierdzające

- wciągają w dialog
- sprawdzają czy rozmówca zrozumiał
- wychwytyują wątpliwości
- kontrolują emocje
- dają szansę wyboru i pogłębiają treść
- pozwalają zidentyfikować potrzebę
  - *Korzystał Pan już z podobnych produktów?*
  - *Czy mogę dokładniej wyjaśnić zasady działania?*
  - *Co jeszcze Pana interesuje?*
  - *Co jeszcze chciałby Pan wiedzieć?*
  - *Które ćwiczenia są dla Ciebie najsensowniejsze?*

## 7. Pytania prowokujące

- motywują do pojęcia decyzji
- prowokują do podjęcia określonego działania
- odwołują się do uczuć i emocji
- mają wpływ na atmosferę w rozmowie
  - *Nie sądzi Pan, że w ten sposób do niczego nie dojdziemy?*
  - *Złość nam w niczym nie pomoże, zgodzi się Pani?*
  - *Jakie korzyści osiągniemy, jeśli nie będziemy współpracować?*
  - *Czy nie zastanawiałeś się jak mogłeś do tej pory pracować bez tego szkolenia?*

## 8. Szereg pytań z odpowiedzią na "TAK"

- wywołują pozytywny nastrój
- sugerują krótką, szybką odpowiedź na "tak"
- są "jednokierunkową ulicą"
  - *Czy chciałby Pan realizować swój biznes ze spokojem?*
  - *Czy chciałby Pan zawsze móc liczyć na naszą firmę?*
  - *Czy uważa Pan, że dobrze pracować ze sprawdzonym partnerem?*
  - *Czy chciałbyś, żeby Twój wysiłek, włożony w wykonanie kolejnych ćwiczeń, zapocentrował jak najszybciej?*

## 9. Pytania retoryczne

- mają podwójny charakter / naturę
- mogą być otwarte i zamknięte
- dają możliwość zastosowania ich w dowolnym momencie rozmowy
- mają charakter ogólny, filozoficzny
- dają szeroką perspektywę
  - *Czy ludziom zawsze trzeba będzie tłumaczyć, że jeśli chcą osiągać zyski, muszą też zainwestować?*
  - *Czy kiedyś szefowie rozumieją, że muszą chwalić swoich pracowników?*
  - *Czy nasi kontrahenci zauważą jak bardzo się dla nich staramy i okażą nam swoją wdzięczność?*
  - *Czy odnosząc kolejne sukcesy przypomnisz sobie, że to szkolenie ma pewien w nich udział?*

## 10. Pytanie na pytanie

- odwracają uwagę
- dają szansę wybrnięcia z każdej sytuacji
- są na ogół jedyną możliwością kontynuacji wypowiedzi
- zawsze pozwalają wyjść z każdej pułapki słownej
  - *Kiedy zaproponujecie lepszą ofertę?*
  - *A czego konkretnie Pan oczekuje?*
  
  - *Czy lubi pani Jana Kowalskiego?*
  - *Pracowaliśmy razem. A jak panu układają się z nim stosunki?*
  
  - *Czy nie uważasz, że niektóre przykłady na tym szkoleniu nie są uniwersalne?*
  - *A które z tych przykładów pasują do twojej pracy?*

## Prezentacja korzyści ze współpracy



- *Prezentacja korzyści to etap nie tylko sprzedaży, ale też negocjacji*
  
- *Jakie korzyści osiągam współpracując z Tobą?*

- Nasza oferta ma wiele interesujących cech
- Żaden z rozmówców nie jest w stanie wysłuchać ich wszystkich
- Wybieraj te elementy, które są najważniejsze z punktu widzenia konkretnego kontrahenta
- Dopasuj argumenty do potrzeb, o których powiedział Ci rozmówca

**A:** Jakie warunki proponujecie?

**B:** A co dla Pana jest najbardziej istotne?

**A:** Czas jest szalenie istotny, równie ważna jest jakość tej usługi dla naszych Klientów.

**B:** **Cały czas pracujemy nad rozwojem systemu IT, proszę spojrzeć na to, jak zmieniła się nasza strona i jej funkcjonalność... Na pewno więc możemy zagwarantować....**

# Reguły w negocjacjach reguły otwarcia

1. *Żądaj więcej niż oczekujesz uzyskać*
2. *Nigdy nie przyjmuj pierwszej oferty*
3. *Okazuj zaskoczenie*
4. *Unikaj konfliktu w początkowej fazie negocjacji*
5. *Używaj techniki imadła*



## **Żądaj więcej...**

- Powiększasz pole manewru w trakcie negocjacji
- A jeśli zrobiłeś błędne założenia, a partner zamierza żądać mniej niż sądziłeś?
- Może po prostu będziesz miał szczęście
- Jeśli stawiasz maksymalną cenę – pokaż że będziesz gotowy do ustępstw – by nie zniechęcić partnera
- Zmieniaj przedziały w trakcie negocjacji – zbliżając się do określonej wartości

## **Nigdy nie przyjmuj pierwszej oferty**

- Negocjacje są grą, ludzie się spodziewają pewnych działań, Jeśli godzisz się od razu, robisz wrażenie, że druga strona źle cię oceniła i mogła otrzymać jeszcze lepsze warunki

## **Unikaj konfliktu w początkowej fazie**

- Na początku lepiej budować relacje
- Chyba, że świadomie chcesz złamać reguły
- Ale licz się z konsekwencjami...

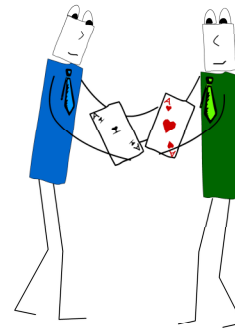
## **Technika imadła**

- Polega na tym, że gdy partner podaje swoje warunki mówisz tylko: *To nie jest dobra propozycja*. I milczysz. Często – szczególnie negocjatorzy o słabszych nerwach – po twoim milczeniu proponują korzystniejsze warunki

## III Faza procesu negocjacji – środkowa

*Cel: Dochodzenie do uzyskania wspólnego stanowiska*

- *Wymiana ustępstw*
- *Podtrzymanie tempa negocjacji*
- *Analiza przebiegu negocjacji*
- *Określenie punktu, w jakim znajdują się negocjacje*



### **1. Podtrzymanie dobrego nastroju**

### **2. Nadanie rozpędu negocjacom**

- wymiana wzajemnych ustępstw

“Możemy zmienić warunki w punkcie 5 pierwszej części, jeśli Wy zmienicie punkt 8 w części trzeciej”

“Ustalmy podstawowe zasady – czas, miejsce i cenę, a szczegółami zajmiemy się później”

### **3. Utrzymanie tempa negocjacji**

- zauważenie ustępstw partnera i podziękowanie za ustępstwa
- podsumowanie – ile już wspólnie osiągnęliśmy podczas trwania negocjacji
- racjonalne wyjaśnienie własnych ustępstw
- zastosowanie przerw – odpoczynek i moment na pozbieranie myśli

### **4. Przełamywanie trudnych momentów**

- analiza realizacji potrzeb partnera
- analiza własnego zachowania
- podkreślenie ile dokonaliśmy już wspólnych uzgodnień
- znalezienie rozwiązań

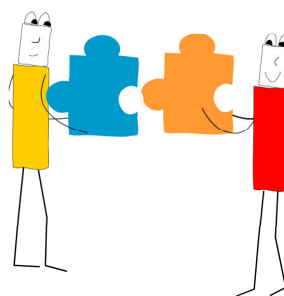
### **5. Analiza fazy środkowej**

- ile już osiągnęliśmy i ile jeszcze chcemy osiągnąć
- ile osiągnął partner i jaki jest jego stopień zadowolenia z negocjacji

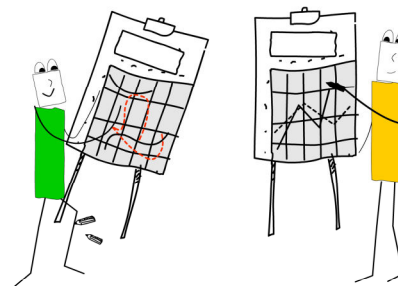


## Różnimy się

- *To dobrze! Możemy się uzupełniać.*



- *To niedobrze. Możemy mieć problem z porozumiewaniem się*



Szklanka może być do połowy pusta. Albo do połowy pełna ☺. To zależy od naszego nastawienia. W niemal każdej sytuacji możesz dostrzegać możliwości lub przeszkody. Tak samo dotyczy tego, że część osób jest podobnych do nas (np. temperamentem, poziomem optymizmu, postrzeganiem rzeczywistości). A inni są zupełnie... inni niż my.

Wybermy dostrzeganie szans. Co ty na to?

Maciej jest nastawiony optymistycznie. Gdy widzi szansę dobre działanie, nie waha się, reaguje szybko, precyzuje cele, ustala plan działania, zabiera się do pracy.

Henryk reaguje inaczej. Gdy pojawia się nowe zadanie, analizuje ryzyko. Dostrzega ile można stracić. Co się może nie udać.

Do pewnego momentu nie znosili ze sobą pracować. Maciek mówił o Henryku ten Pesymistyczny Demotywator. A Henryk określał Maćka jako Narwańca.

Ale...

Pewnego pięknego dnia Henryk dostrzegł błąd w rozumowaniu Maćka i wskazał mu ryzyko. Maciek, najpierw się „spiał”, odburknął Heńkowi, że znowu uprawia czarnowidztwo. Jednak potem zastanowił się i opracował nowy plan działania. Poprosił Heńka o ocenę.

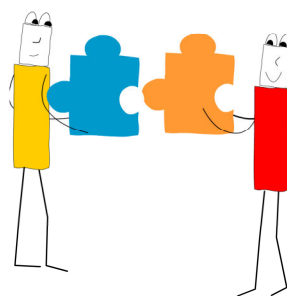
Od tego czasu ich współpraca zupełnie inaczej się układa. Henryk chętniej angażuje się w nowe rzeczy, bo jak mówi – zaraża go entuzjazm Maćka. A Maciek szybciej dostrzega problemy i im zapobiega – bo jak mówi, czasem przyjmuje perspektywę Heńka, albo po prostu prosi go o radę.

Czy współpracują idealnie? Oczywiście, że nie. Maciek czasem zaciska zęby, by nie wybuchnąć, gdy przedstawia znakomity pomysł, a pierwsze słowa Heńka, dotyczą potencjalnych problemów. Heńka czasem irytuje ekspresywność i gadulstwo Maćka.

Ale już wiedzą, że ich współpraca przynosi im wiele korzyści. Więc obaj uczą się siebie nawzajem. A także... cierpliwości ☺

## Technika Sortera ☺

- Najpierw się dopasuj
- A potem poprowadź...



Najpierw musisz znaleźć właściwy klocek ☺

Dopiero potem możesz go umieścić we właściwym miejscu...



Każdy z nas jest inny.

Jedni z nas lubią czekoladę, inni ze wszystkich słodczy najbardziej lubią... boczki.

W negocjacjach ta zasada jest szczególnie istotna. Im szybciej odkryjesz co „działa” na Twojego partnera negocyjacyjnego, tym lepiej Go zrozumiesz, będzie Cię to kosztowało mniej emocji i wysiłku.

Słuchaj bardzo uważnie, analizuj „słowa kluczowe”, zastawiaj się „jaki to typ”, a wtedy szybciej dopasujesz argumenty...

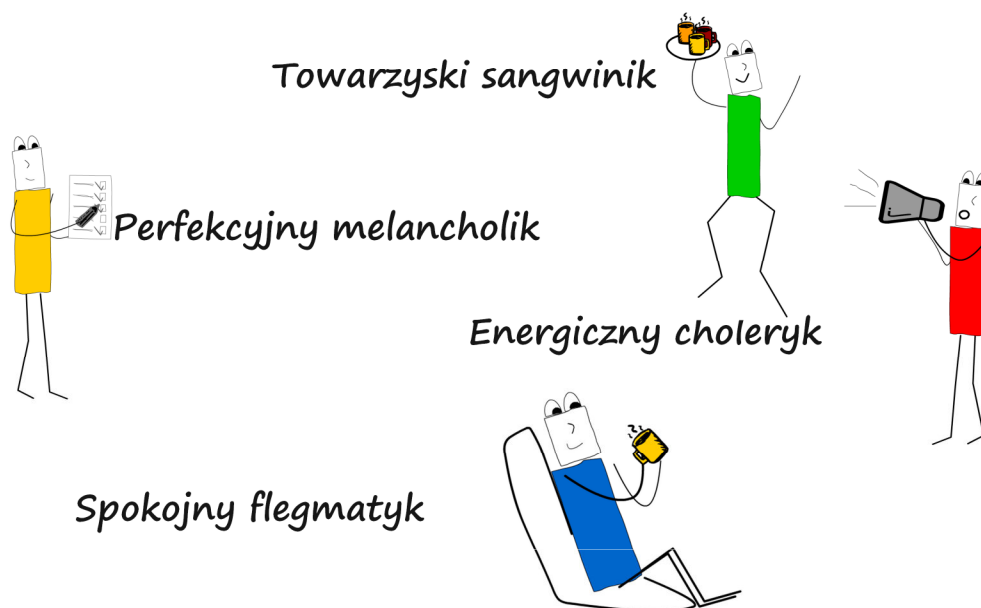
*Chciałbym zapytać o szczegóły naszych ustaleń. Przysyłacie mi co jakiś czas kolejne propozycje zmian zapisów w dokumentach dla Klientów.. Nie możecie mi przesłać od razu kilku propozycji? Nie wiem.. Pięciu czy sześciu? Wydaje mi się, że to jest niepotrzebna „babranina”. Nie da się tego przeskoczyć?*

Jakim językiem będziesz mówić do tego Rozmówcy?

*Ja dzwonię do Ciebie w takiej sprawie. Umówiliśmy się na termin wykonania tego zadania i ustaliliśmy, że zostanie ono zrealizowane do piątego. Ale nie mam w tej chwili wystarczającej ilości ludzi do pracy. Będą dostępni dopiero dziewiątego. Nie ma możliwości przesunięcia tego terminu? Bo mi trudno jest?*

Jakim językiem będziesz mówić do tego Rozmówcy?

## Cztery typy osobowości



Jesteśmy różni. Na szczęście. Wyobrażasz sobie świat złożony z samych flegmatyków?

Wszystkooo byyyłooobyyy taaakieeee spooookooojneee i nieee maaa się coooo taaak śpieeeszyyyć

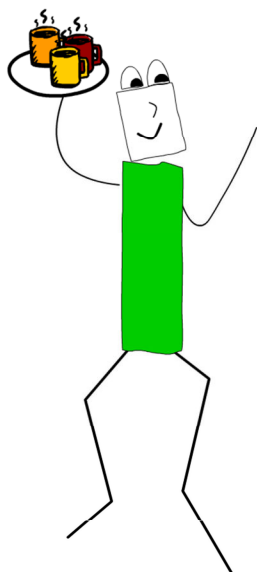
A świat! Złożony! Z! samych! Choleryków????!!!! Sama!!!  
Gwałtowność!!!

A świat tylko sangwiników? ☺ Z nieustającą imprezą. Hej, to by było nawet niezłe!

A świat perfekcyjnych melancholików? Neeee, to się nie może udać.....

Na szczęście różne typy osobowości uzupełniają się.

Warto zwrócić uwagę na to jak jesteśmy różni. Bo różne typy osobowości wymagają także różnego postępowania



- ekstrawertyk
- rozmowny
- optymistą

## Mocne strony osobowości

Dar przyciągania do siebie ludzi, gadatliwy, narrator, dusza towarzystwa, ma poczucie humoru, umacnia kontakt ze słuchaczem przez dotyk, emocjonalny i wylewny, entuzjastyczny i ekspresywny, wesoły i spontaniczny, ciekawy, urodzony aktor, prostoduszny, żyje dniem dzisiejszym, zmienność usposobienia, szczerłość serca

## Plan rozwoju

### **MÓWI ZA DUŻO**

Mów o połowę mniej  
Obserwuj objawy znudzenia  
Streszczaj się  
Nie przesadzaj

### **JEST ZAJĘTY SWOJĄ OSOBĄ**

Bądź wrażliwy na potrzeby innych  
Naucz się słuchać

### **MA KŁOPOTY Z PAMIĘCIĄ**

Zwracaj szczególną uwagę na imiona i nazwiska  
Rób sobie notatki

### **PRZERYWA ROZMÓWCY I ODPOWIADA ZA INNYCH**

Nie myśl, że musisz wypełnić wszystkie przerwy w rozmowie

## towarzyski sangwinik w pracy

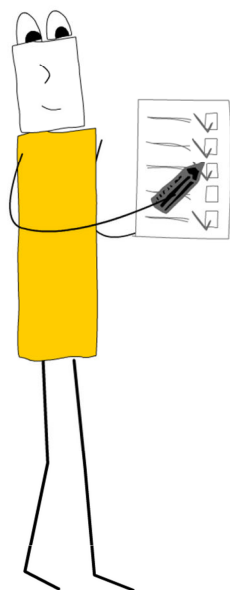
pracuje ochotniczo, inicjuje nowe formy aktywności, sprawia bardzo dobre wrażenie, twórczy i barwny, tryska energią i entuzjazmem, rozpoczyna w efektywny sposób, pobudza innych do współpracy, oczarowuje współpracowników.

## towarzyski sangwinik jako rodzic

wnosi do domu radość, lubiany przez przyjaciół dzieci, obraca nieszczęścia w żart, mistrz sztuczek cyrkowych

## towarzyski sangwinik jako przyjaciel

z łatwością zyskuje przyjaciół, kocha ludzi, lubi komplementy, jest zazwyczaj podekscytowany, nie chowa urazy, szybko przeprosza, nie dopuszcza do nudy, lubi spontaniczne działania.



- *introwertyk*
- *myśliciel*
- *pesymista*

## Mocne strony osobowości

głęboki i skłonny do rozmyślań, analityczny, poważny i zdeterminowany, ma zadatki na geniusza, utalentowany i twórczy, muzykalny, przejawia zdolności muzyczne, filozofujący i poetyczny, wyczulony na piękno, wrażliwy na potrzeby innych, skłonny do poświęceń, sumienny, idealista.

## Plan rozwoju

### **ŁATWO WPADA W DEPRESJĘ**

Zrozum, że nikt nie lubi ponurych ludzi  
 Nie przysparzaj sam sobie kłopotów  
 Nie obrażaj się tak łatwo  
 Szukaj pozytywnych stron

### **MA NISKIE WYOBRAŻENIE O SOBIE**

Poszukaj źródła swojej niepewności  
 Nadśłuchuj oznak „fałszywej skromności”

### **ODKŁADA WSZYSTKO NA PÓŹNIEJ**

Nie trać zbyt wiele czasu na planowanie

### **MA NIEREALNE OCZEKIWANIA WOBEC INNYCH**

Obniż swoje wymagania  
 Ciesz się, że zrozumiałeś swój temperament

## Perfekcyjny melancholik w pracy

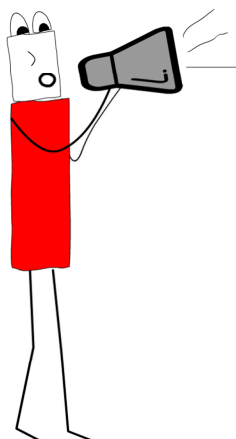
podporządkowuje się regulaminom, perfekcjonista o wysokich wymaganiach, docenia wagę szczegółów, wytrwały i dokładny, uporządkowany i zorganizowany, oszczędny, łatwo dostrzega problem, znajduje twórcze rozwiązania, musi dokończyć, co zaczął, lubi wykresy, schematy, wykazy i liczby..

## Perfekcyjny melancholik jako rodzic

wymagający, oczekuje właściwego postępowania, dba o porządek w domu, troskliwy, poświęca się dla innych, zachęca do nauki i rozwoju zdolności

## Perfekcyjny melancholik jako przyjaciel

ostrożnie dobiera przyjaciół, chętnie pozostaje w cieniu, unika zwracania na siebie uwagi, wierny i ofiarny, może pomóc w rozwiązywaniu problemów, głęboko troszczy się o innych, współczujący aż do łez, szuka idealnego partnera



- ekstrawertyk
- człowiek czynu
- optymista

## Mocne strony osobowości

urodzony przywódca, dynamiczny i aktywny, nieodparta potrzeba zmian, musi korygować błędy, silna wola i zdecydowanie, nie ulega wzruszeniom, trudno go zniechęcić, niezależny i samowystarczalny, wzbudza zaufanie, wszystkim pokieruje.

## Plan rozwoju

### **JEST NAŁOGOWYM PRACOWNIKIEM**

Naucz się odpoczywać  
 Nie wywieraj presji na innych  
 Zaplanuj sobie wolny czas

### **MUSI MIEĆ KONTROLĘ NAD WSZYSTKIM**

Zaakceptuj przywództwo innych  
 Nie patrz z góry na „ofermy”  
 Przestań manipulować

### **NIE POTRAFI OBCHODZIĆ SIĘ Z LUDŹMI**

Ćwicz się w cierpliwości  
 Nie doradzaj, jeśli cię o to nie proszą  
 Bądź łagodniejszy w stosunku do ludzi  
 Przestań się spierać i wzniecać konflikty

### **MA RACJĘ, ALE NIE JEST LUBIANY**

Pozwól jeszcze komuś innemu mieć rację  
 Naucz się przeproszać  
 Przyznaj, że zdarza ci się popełnić błąd

## Energiczny choleryk w pracy

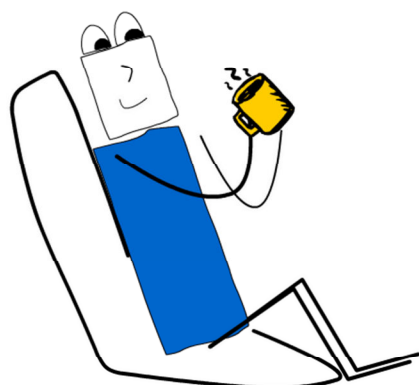
ukierunkowany na cel, ogarnia całość, dobry organizator, dostrzega praktyczne rozwiązania, szybki w działaniu, rozdziela pracę, kładzie nacisk na wydajność, realizuje cele, dodaje innym bodźca, opozycja pobudza go do działania

## Energiczny choleryk jako rodzic

sprawuje sprężyste kierownictwo, ustala cele, pobudza rodzinę do działania, zna właściwą odpowiedź, organizuje życie rodzinne

## Energiczny choleryk jako przyjaciel

niezbyt odczuwa potrzebę przyjaźni, pracuje dla potrzeb grupy, przewodzi i organizuje, zazwyczaj ma rację, sprawdza się w nieoczekiwanych sytuacjach.



- *introwertyk*
- *obserwator*
- *pesymista*

## Mocne strony osobowości

Powściągliwy, niewymagający i beztroski, spokojny, chłodny, opanowany, cierpliwy i zrównoważony, cichy a przy tym dowcipny, życzliwy i uprzejmy, emocje skrywa głęboko, pogodzony z życiem, uniwersalny.

## Plan rozwoju

### **NIE POTRAFI SIĘ CZYMŚ EKSCYTOWAĆ**

Spróbuj się zdobyć na entuzjazm

### **NIE LUBI ZMIAN**

Spróbuj czegoś nowego

### **SPRAWIA WRAŻENIE LENIWEGO**

Ucz się brać na siebie odpowiedzialność za swoje życie

Nie odkładaj do jutra tego, co możesz zrobić dziś

Znajdź w sobie bodziec do działania

### **MA ŻELAZNĄ WOLĘ**

Naucz się przekazywać swoje uczucia

### **JEST NIEZDECYDOWANY**

Ćwicz się w podejmowaniu decyzji

Naucz się mówić „nie”

## Spokojny flegmatyk w pracy

kompetentny i solidny, spokojny i zgodny, ma zdolności administracyjne, pośredniczy w rozwiązywaniu problemów, unika konfliktów, dobrze znosi naciski, znajduje proste wyjaśnienia.

## Spokojny flegmatyk jako rodzic

jest dobrym rodzicem, poświęca dzieciom dużo czasu, nie spieszy się, przyjmuje zarówno dobro, jak i zło, niełatwo go zdenerwować.

## Spokojny flegmatyk jako przyjaciel

łatwy we współżyciu, uprzejmy i pogodny, nienatarczywy, dobry słuchacz, odznacza się ciętym dowcipem, lubi obserwować ludzi, ma wielu przyjaciół, współczujący i troskliwy.

- Powody pojawienia się impasu w negocjacjach:
  - brak zaufania
  - napięcie emocjonalne
  - poczucie, że ustępstwa oznaczają słabość
  - opór przeciwko zbyt dużym naciskom



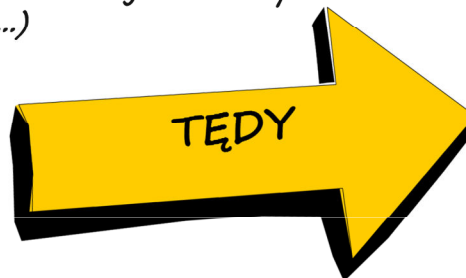
Jakie mogą być twoim zdaniem inne przyczyny trudności w negocjacjach?

Jak zaradzić impasowi w negocjacjach?



## Sygnaty umożliwiające wyjście z impasu

- Sygnaty, umożliwiające wyjście z impasu, mogą paść zarówno z naszej strony, jak i może przekazywać je nasz partner negocjacji
  - *Nasze zwykłe warunki to... (ale w tym przypadku...)*
  - *To będzie bardzo trudne zadanie (co nie znaczy, że niemożliwe)*
  - *Nie traktujmy tego jako ostateczne ustalenia (możemy przecież jeszcze porozmawiać, pod warunkiem, że...)*



Jakie mogą być twoim zdaniem inne sygnały, umożliwiające wyjście z impasu?

Kiedy sygnały, umożliwiające wyjście z impasu, przekazuje partner negocjacji, ważne jest by odpowiedzieć mu w sposób pozytywny, pomagający w dalszych negocjacjach:

- *A w jakich sytuacjach możemy zastosować zmianę warunków?*
- *Co możemy zrobić, by ułatwić to zadanie*
- *Co możemy zmienić w naszych ustaleniach by rozwiązać wszystkie wątpliwości*

Jak można jeszcze pozytywnie odpowiedzieć na sygnały, umożliwiające wyjście z impasu?

# Słowo "ale" jako kasownik



- Słyszysz czasem podobne uwagi?
- Czy cieszą Cię te komplementy.
- Czy też koncentrujesz się głównie na "ale..."
- Tak właśnie działa "ale" – kasownik.
- Możesz wykorzystać jego moc....



Jak można korzystać ze słowa "ale" w negocjacjach?

• **przykład:**

A: Ten termin zupełnie nas nie satysfakcjonuje.

B niedoświadczony: Ale nie współpracuje Pan z takimi fachowcami jak my firmami. My dajemy za to gwarancję jakości...

Jak po takiej odpowiedzi zareaguje kontrahent? Będzie zirytowany czy zadowolony?  
A jak będzie się czuł po odpowiedzi profesjonalisty:

Profesjonalista: Czas jest szalenie istotny. Ale zanim będziemy rozmawiać o warunkach , proszę mi powiedzieć jak wygląda kwestia jakości wykonania tego zadania....

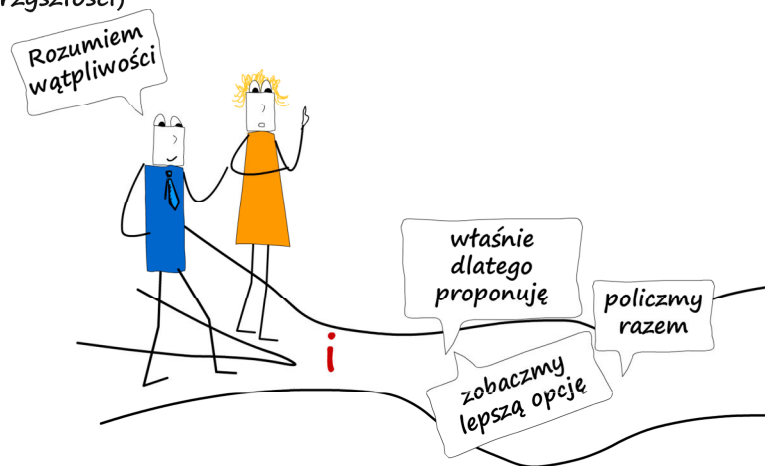
Wpisz własne przykłady:

1. Nie możemy się na to zgodzić .....

3. Mam zupełnie inne zdanie

## Implikacje – tworzenie związków przyczynowo-skutkowych

- “I” “ORAZ” : sugerowana możliwość występowania kilku rzeczy jednocześnie (możesz czytać te przykłady i jednocześnie wyobrazić sobie jak wykorzystasz je w przyszłości)



### •przykład:

A: *Wszyscy nasi partnerzy są zadowoleni z tego rozwiązania. Dlaczego wy chcecie zmieniać ustalenia*

B: *Wiemy, że wiele ludzi korzysta z takich rozwiązań. My szukamy nowych rzeczy i właśnie dlatego jesteśmy dla was szansą na wypracowanie innych rozwiązań*

wpisz własne przykłady:

- *Stopa w drzwiach*
- *Drzwiami w twarz*
- *Bo....*
- *Reguła wzajemności*
- *Zaangażowanie*



## **STOPA W DRZWIACH**

Najpierw mała prośba, która ma szansę zostać zaakceptowana. Po tym jak zostanie spełniona-kolejna, tym razem duża prośba. Osoba proszona często czuje się zobowiązana do spełnienia kolejnej, ponieważ postrzega siebie jako współpracującą i pozytywnie reagującą na Twoje prośby.

## **DRZWIAMI W TWARZ** (odmowa –wycofanie)

Najpierw duża prośba, tak duża, że istnieje zerowa szansa na jej spełnienie. Potem mniejsza- właściwa. Osoba, która odmówiła za pierwszym razem czuje się niewygodnie i chce poprawić swoje samopoczucie i kontakty między wami, więc zgadza się na kolejną prośbę.

## **BO....**

Ludzie mają potrzebę sensu i potrzebują wytłumaczenia. Często reagują automatycznie na wytłumaczenie> Zdarza się to nawet nawet gdy wytłumaczenie jest... bez sensu. Np. Jest mi to potrzebne, bo bardzo tego potrzebuję

## **REGUŁA WZAJEMNOŚCI**

„Jestem dla ciebie tak miła i zrobię coś dla ciebie”. „To ja też będę dla ciebie miła i też coś dla ciebie zrobię” Ludzie mają potrzebę odwzajemnienia się, by bilans wzajemnych uprzejmości był wyrównany.

## **ZAANGAŻOWANIE**

Zacznij ze mną rozmawiać, zapytaj co u mnie słyhać. Zadaj mi jeszcze kilka innych pytań. Będę coraz bardziej zaangażowana w rozmowę i...w pozytywne kontakty. Będę bardziej skłonna spełnić Twoją prośbę.

## 1. Wyższa instancja

- Można stosować tę technikę gdy wywierana jest zbyt duża presja
- Nie chcesz lub nie możesz w tym momencie podjąć decyzji



- Odwołując się do wyższej instancji zawsze odwołuj się do bliżej niesprecyzowanej jednostki  
“ W tej sprawie decyzje podejmuje komisja ....”  
“ O tym może zdecydować wyłącznie zarząd...”
- Można wzmacniać te regułę techniką imadła: “ Musi Pan zaproponować lepsze zabezpieczenie, jeśli chcemy uzyskać zgodę komisji...”
- By uniknąć stosowanie przez dostawcę techniki wyższej instancji, możesz zaproponować na wstępie: “ Chciałabym się upewnić. Jeśli dojdziemy dzisiaj do porozumienia, to czy istnieje jakiś powód, dla którego nie mógłby Pan podjąć decyzji dzisiaj?”
- Czasem rozmówca stosuje technikę wyższej instancji (“O tym decyduje specjalnie powołana komisja, która wybierze najlepsze rozwiązanie”)
- Możesz wtedy poprosić: Ale poprzez Pan naszą ofertę, prawda? (uzyskujesz zobowiązanie, a czasem okazuje się że nie ma żadnej wyższej instancji)

### 2. Zawsze proś o coś w zamian

Czy zmienicie warunki

Jeśli będziemy mogli zmienić warunki, to co Pan zaoferuje w zamian?



- Kiedy druga strona prosi o ustępstwo, zawsze proś o coś w zamian
- Zapytaj: „Jeśli będziemy mogli to dla was zrobić, co wy zrobicie dla nas?”
- Nigdy nie proś o coś konkretnego
- Stosując tę technikę podnosisz wartość swoich ustępstw
- I ograniczasz ich ilość

## IV Faza procesu negocjacji – końcowa

- *Cel: Doprowadzenie do końca negocjacji, osiągnięcie własnego celu i satysfakcja drugiej strony*
  - *Sporządzenie granicy ustępstw drugiej strony*
  - *Określenie partnerowi granicy własnych ustępstw*
  - *Zagranie czasem negocjacji (presja czasu)*
  - *Podpisanie umowy*



### 1. Sprawdzenie granic ustępstw drugiej strony

- ile możemy uzyskać
- obserwacja czy nie jesteśmy zbyt natarczywi
- analiza, na ile ważne są jeszcze dodatkowe ustępstwa (i nasze, i partnera negocjacji)

### 2. Poinformowanie o limicie naszych ustępstw

- wymienienie rozwiązanych problemów
- ukazanie korzyści
- krótkofalowych
- długofalowych

### 3. Zagranie czasem

- użycie presji czasu

### 4. Zapewnienie drugiej stronie “wyjścia z twarzą”

- nasz partner powinien mieć także poczucie zadowolenia z negocjacji

### Jak ustalać wielkość kolejnych ustępstw

Trzeba :

- dawać drobne ustępstwa by zbadać grunt
- dawać ustępstwa różnej wielkości
- zmniejszać kolejne ustępstwa
- ostatnie ustępstwo powinno być nieznaczne



#### Nie wolno:

- oferować wszystkiego od razu (druga strona będzie oczekiwać kolejnych ustępstw - a Ty już nie masz co dać, więc rozczarowanie)
- dawać stałej wielkości ustępstw (np. obniżać cały czas o dwa procent)
- stosować zbyt dużych ustępstw na końcu (czasem już mamy dość i druga strona wywiera dużą presję, więc trzeba bardzo uważać)



- *Po każdym spotkaniu zrób notatkę z ustaleń*
- *Wysyłaj ją e-mailem, jako potwierdzenie waszej rozmowy*
- *Pamięć jest zawodna i ulega zniekształceniu*
- *Kto notuje, ma większą władzę – informacja jest władzą ☺*
- *Jeśli pozostawisz szansę zrobienia notatki drugiej stronie, możesz otrzymać informacje zniekształcone. I to na Twoją niekorzyść.*

Nie tylko po spotkaniu rób notatkę, ale także po telekonferencjach, dłuższych rozmowach telefonicznych, w trakcie których powstają ustalenia.

To pozwala:

- Utrzymać tempo negocjacji
- Uniknąć nieporozumień i zniekształceń (mimowolnych lub celowych)
- Zweryfikować ustalenia, nawet po dłuższym czasie
- Utrzymać dyscyplinę negocjacji
- Budować Twój wizerunek jako osoby zaangażowanej, porządnej, systematycznej i zdecydowanej

- Umiejętność rozpoznawania poszczególnych taktyk negocjacyjnych
- Umiejętność stosowania taktyk w konkretnych sytuacjach
- Umiejętność przeciwdziałania taktykom (stosowanie kontrtaktyk)

*Taktyka – sposób użycia siły pozwalający na osiągnięcie największej przewagi w konkretnej sytuacji walki*

*Tattein /greka/ - układać porządkować*



- Jedna strona mówi swoją cenę, druga strona mówi swoją i spotykają się w połowie.

**ZASADY:** To najczęściej spotykana taktyka, którą stosują zarówno “początkujący” (bo myślą, że tak jest najsprawiedliwiej), jak i doświadczeni negocjatorzy (jeżeli jest to dla nich korzystne). Zasada jest prosta: Ty mówisz swoją cenę, ja mówię swoją i spotykamy się w połowie. Nieświadome wykorzystywanie tej taktyki jest często wynikiem braku przygotowania obrony swojej oferty - nie mamy argumentów, nie rozumiemy skąd druga strona wzięła taką opcję. Doświadczeni, często wykorzystując taką taktykę, wysuwają nierealistyczne propozycje po to, aby kompromis dał im zadowalający efekt, lub gdy merytorycznie ciężko uzasadnić swoją ofertę.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Należy starać się nigdy nie być pierwszym, który zaproponuje spotkanie w połowie drogi. Jeżeli druga strona zrobi to pierwsza, automatycznie obniża (lub podwyższa) swoją cenę i “połowa drogi” jest już bliżej naszej propozycji. Wykorzystując tę taktykę warto odnosić się do “zdrowego rozsądku” (ja ustąpię, Pan ustąpi i obydwójce będziemy zadowoleni). Można też pierwszą ofertę dać specjalnie nierealistyczną, aby “było co zbijać”</p>	<p>Należy przede wszystkim być przygotowanym do uzasadnienia swojej oferty. Jeżeli druga strona zaproponuje spotkanie w połowie drogi wysuwając ofertę “z nieba” należy żądać wyjaśnień. Jeśli spotkamy się z unikaniem należy konkretnie przedstawić swoje argumenty i dalej dążyć pytaniami typu “Dlaczego nie chce Pan uzasadnić swojej oferty”; “Skąd wynika taka oferta?”; itp. Jeżeli druga strona upiera się na spotkaniu w połowie drogi, można starać się osiągnąć ustępstwa w innych obszarach (np. gwarancje, dostawy próbne, termin płatności lub dostawy, itp.). Jeżeli połowa drogi jest dla nas niekorzystna (w porównaniu z BATNA), negocjacje należy przerwać lub zawiesić</p>



- *Polega na zmianie ustaleń  
np. w końcowym  
kontrakcie bez konsultacji  
z partnerem  
negocjacyjnym licząc na  
to, że tego nie zauważy*

**ZASADY:** Taktyka ta polega na stawianiu drugiej strony negocjacji przed faktami dokonanyymi - robimy to, co nam jest wygodne (bez uprzedzenia, konsultacji) ignorując drugą stronę, po czym oczekujemy na jej reakcję licząc, że ujdzie nam to na sucho. Typowym przykładem stosowania tej taktyki jest zmienianie ostatnich ustaleń (np. końcowej oferty, kontraktu).

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Zmieniamy ustalenia, lub dokonujemy zmian bez uprzedzenia czekając na reakcję. Im mniejsza zmiana (lecz wciąż dla nas korzystna), tym większe prawdopodobieństwo, że druga strona albo nie zauważy, albo ustąpi w niechęci przed ponownymi negocjacjami. Im później dokonamy zmian, tym lepiej. Jeżeli druga strona zauważy i zgłosi pretensję zawsze można sugerować, że zmiany są “kosmetyczne”, wynikają ze zmiany warunków niezależnych (np. naszych dostawców), a w ostateczności zawsze można przeprosić i wycofać się, sugerując, że była to niewinna pomyłka. Czasami druga strona, zauważywszy nasz czyn, będzie gwałtownie protestować czując się oszukana. Grają wtedy często emocje i urażone ambicje. Warto więc mieć na taką ewentualność jakieś małe ustępstwo (oczywiście odpowiednio mniejsze od naszych korzyści uzyskanych ze zmian), które dajemy w zamian za ustępstwo.</p>	<p>Taktykę tę ciężko rozpracować, jeżeli zauważymy ją zbyt późno (po fakcie dokonany). Stajemy bowiem przed wyborem - zaakceptować (wszak już mieliśmy kontrakt w ręku) lub odrzucić i kontynuować negocjacje, ryzykując fiasko. Znowu warto porównać zmienioną ofertę z naszą BATNA i zdecydować. Aby unikać takich sytuacji, powinniśmy przede wszystkim mieć wpływ na konkretyzowanie wszystkich ustaleń. Najlepszą bronią jest bycie stroną piszącą końcowy kontrakt lub podkreślanie, że spodziewamy się kontraktu w 100% odzwierciedlającego wcześniejsze ustalenia. Można również przygotować się na zastosowanie przez drugą stronę tej taktyki, mając zawczasu wybrane odpowiednie ustępstwo drugiej strony i żądać “czegoś w zamian”. Jest to o tyle dobra taktyka, że druga strona “złapana” na próbie “kombinacji” może chętniej godzić się na rekompensatę.</p> <p>Jeżeli próbę stosowania tej taktyki zauważymy odpowiednio wcześniej, w trakcie jej stosowania (ew. wynik zmiany jest jeszcze odwracalny) należy gwałtownie protestować</p>



- *Nagłe wycofanie się z żądanych warunków i postawienie nowych*

**ZASADY:** Jest to trudna i niebezpieczna do stosowania taktyka negocjacyjna i powinna być stosowana raczej jako konieczność (np. w przypadku przeciągających się rozmów) lub jeśli zmusza nas do tego druga strona (np. poprzez stosowanie “polityki faktów dokonanych”). Polega ona na nagłym wycofaniu się z negocjowanych warunków (zarówno jeśli strony już są blisko do dogadania się, jak i w momencie zmiany oferty drugiej strony) i zażądania nowych (np. wyższej lub niższej ceny). Trzeba pamiętać, że stosowanie tej taktyki grozi zerwaniem negocjacji.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
Jeżeli stosujemy np. w przypadku przedłużających się negocjacji: przypuśćmy, że strony skłonne są zaakceptować cenę 5000, jednak druga strona ciągle zwleka, co ruz wysuwając kolejne drobne żądania (np. 4700 + dwa tygodnie dłużej płatność). Po takie próbie prosimy o możliwość skonsultowania zmian w firmie i wracamy z wiadomością, że w biurze okazało się, że nawet bez ostatniej poprawki oferta drugiej strony jest nie do przyjęcia. Musisz wycofać ofertę i zaproponować nową - 5500. Jest szansa, że druga strona wróci do poprzedniej propozycji (5000) i będzie próbowała dojść do porozumienia.	Generalnie przeciwdziałać można na dwa sposoby, w wypadku zastosowania przez drugą stronę taktyki wycofania oferty. Pierwsza to powrót do poprzedniej wersji oferty pod groźbą zerwania rozmów; druga to przygotowana zmiana własnej oferty na zasadzie “On może, to ja też”



- Strona o silnej przewadze stawia ultimatum – albo partner przyjmuje jej warunki, albo rozmowy zostaną zerwane

**ZASADY:** Zasada jest prosta: strona stosująca tę taktykę daje ultimatum - oto moja oferta, albo ją akceptujecie, albo kończymy rozmowy. Jest to ryzykowny sposób wymuszenia zgody na warunki - może być uznany jako arogancja czy nawet próba oszustwa. Może się więc zdarzyć, że oferta, którą złożyliśmy jako bezdyskusyjną byłaby do przyjęcia po negocjacjach, jednak sposób w jaki to zrobiliśmy całkowicie zniechęcił drugą stronę do rozmów. Taktykę tę stosuje się w przypadku świadomości dużej przewagi negocjacyjnej, kiedy nie mamy dużo czasu na rokowania a wiemy, że drugiej stronie zależy na kontrakcie.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
Nic prostszego: przygotowujemy odpowiednią ofertę z warunkami oraz logiczną, krótką argumentację, której się twardo trzymamy. Stawiamy sprawę jasno, że jakiegokolwiek ustępstwa nie mogą mieć miejsca. Można również zagrozić automatycznym zerwaniem negocjacji w przypadku braku porozumienia.	Nie należy od razu odrzucać tak “niegrzecznie” przedstawionej oferty. Trzeba przede wszystkim przeanalizować ją pod kątem własnej BATNA i jeżeli jest ona korzystniejsza – zerwać rozmowy. Jeśli jednak postawione warunki mieszczą się w naszym przedziale tolerancji, to można (a czasami trzeba) zacisnąć zęby i uśmiechem odpowiedzieć, że świetnie się składa, bo partner w negocjacjach akurat wyszedł naprzeciw naszym oczekiwaniom.



- Strona stosująca taktykę do zatwierdzenia wyniku rozmów potrzebuje faktycznego bądź fikcyjnego przełożonego

**ZASADY:** Taktyka ta zmienia w mocną stronę to, co wydawać by się mogło słabością – brak możliwości decyzyjnych. Za pomocą prawdziwego lub pozornego zwierzchnika czy innego “zatwierdzającego” możemy osiągnąć wiele korzyści. Po pierwsze stawiamy drugą stronę w asymetrii do naszej (on jest sam, ja mam jeszcze kogoś). Po drugie można zawsze odwoływać się do konieczności potwierdzenia lub konsultacji, zwłaszcza w przypadku gdy drugiej stronie zależy na czasie. Po trzecie wreszcie, możemy wcześniejsze ustalenia (potwierdzone naszą zgodą) próbować zmieniać włączając do gry zwierzchnika (czasami może to nawet przybrać postać zabawy w “dobrego i złego policjanta”). Druga strona czuje wtedy dyskomfort psychiczny, że musi jeszcze brać pod uwagę zdanie innych i może ulec naszym ostatnim próbom zmian. Często stosowana taktyka przez negocjatorów z Dalekiego Wschodu.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>W każdej chwili, kiedy jest to dla nas wygodne (ustalane warunki faktycznie wykraczają po za nasze kompetencje lub chcemy pokazać, że są bardzo wygórowane), chcemy przeanalizować ofertę, przedłużyć czas negocjacji, itp. przepraszamy drugą stronę zgłaszając konieczność konsultacji ze zwierzchnikiem (wspólnikiem, komisją, itp.). Po “konsultacji” (faktycznej lub fikcyjnej) zawsze możemy z zatroskaną twarzą powiadomić, że ustalone warunki są nie do przyjęcia i zaproponować inne zastrzegając, że jakiegokolwiek zmiany posuną za sobą konieczność kolejnej konsultacji.</p>	<p>Pierwszym sposobem przeciwdziałania jest niedopuszczenie do jej użycia. Jeszcze przed rozpoczęciem rozmów prosimy o podanie kto będzie uczestniczył w negocjacjach, jakie są kompetencje decyzyjne poszczególnych osób. Jeśli druga strona wspomina o tajemniczych zwierzchnikach, proponujemy ich udział w negocjacjach. Gdy jest to niemożliwe, zawsze kiedy druga strona chce uzgadniać ustalone warunki, należy pytać bezpośrednio, czy możemy liczyć na rekomendacje ustaleń przez osobę, z którą negocjujemy. Odrzucona oferta może dla partnera wiązać się z utratą twarzy, więc będzie dążyć do akceptacji ustaleń. Jeśli jednak druga strona nagle “wyciąga z kapelusza” dodatkowego decydenta i po “konsultacjach” zmienia ustalenia, można ze spokojem poinformować, że ta zmiana powoduje konieczność przeanalizowania całej oferty od początku. Gdy wszystko inne zawiedzie można zagrozić zerwaniem rozmów - często się zdarza, że przy takim ultimatum tajemniczy decydent nagle mięknie...</p>



- *Stopniowa wymiana ustępstw o nierównej wartości*

**ZASADY:** Proces negocjacji polega często na wzajemnej i stopniowej wymianie ustępstw. Jednak ustępstwa mogą mieć różną wartość obiektywną. Taktyka ta polega na wymienianiu w zamian za ustępstwo ważne (np. obniżka ceny, płatności w ratach) czegoś co nie ma tak wymiernej wartości. Mimo, że obiektywna wartość ustępstw jest nierówna, to psychologicznie stwarzamy wrażenie, że negocjacje idą zgodnie z zasadą “coś za coś”.

<b>WYKORZYSTANIE</b>	<b>PRZECIWDZIAŁANIE</b>
Jeżeli druga strona ustępuje i żąda w zamian czegoś od nas, bez zmruczenia oka “ustępujemy” – najlepiej mieć przygotowane wcześniej takie “ustępstwa”. Oczywiście sam proces może być odpowiednio przygotowany (żeby druga strona odczuła, że nas coś kosztuje pójdzie na kompromis).	Jeśli oponent stosuje taką taktykę, należy bez skrupułów wyjaśnić dlaczego te ustępstwa nie są wystarczające. Drugim sposobem jest wręcz księgowo porównanie wartości ustępstw – po to, aby przekonać drugą stronę do modyfikacji swych pozornych ustępstw





- *Przesunięcie na późniejszą fazę negocjacji rozmów na trudne tematy, aby wypracować na początku pozytywny klimat*

**ZASADY:** Jest to bardzo dobra taktyka, zwłaszcza w momencie gdy rozmowy natrafiają na impas (np. gdy druga strona upiera się przy swojej opcji). Często dzieje się to w początkowej fazie negocjacji, gdzie strony nie zdążyły wypracować wspólnego pozytywnego klimatu rozmów i poczucia postępu, wiary, że można i należy się dogadać. Jeśli więc odłoży się trudny problem na potem, zajmując się wpierw uzgodnieniem rzeczy mniej istotnych, to jest szansa, że potem strony, zachęczone postępami w rozmowach, łatwiej zechcą dojść do porozumienia.

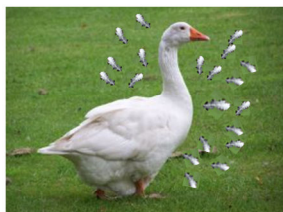
WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Kiedy druga strona upiera się przy jakimś punkcie negocjacji; kiedy czujemy, że nadchodzi impas (im wcześniej zareagujemy, tym lepiej) proponujemy odłożenie tematu na później; kiedy omówione zostaną inne sprawy. Po kilku drobnych ustaleniach, kiedy partnerzy poczują, że się dogadujemy można zaproponować przerwę. Do drażliwego tematu lepiej wrócić na samym końcu - łatwiej wtedy się dogadać pod presją prawie osiągniętego porozumienia.</p>	<p>W większości przypadków obydwu stronom zależy na unikaniu impasu. Jednak postęp w innych sprawach nie powinien nam przysłonić naszych celów. Jeżeli druga strona z uporem podkreśla fakt, że warto ustąpić, bo przecież już tyle osiągnęliśmy, z żelazną konsekwencją argumentujemy dlaczego opcja zaproponowana przez nas jest taka ważna. Oczywiście należy wziąć pod uwagę fakt, że jeśli dalej będziemy się upierać przy naszym zdaniu, negocjacje mogą zostać zerwane. Czasami faktycznie warto przyjrzeć się temu co zostało już osiągnięte, przeanalizować problem pod kątem naszej BATNA i rozważyć możliwość kompromisu.</p>



- Powołanie się na faktyczną lub fikcyjną konkurencję w celu obniżenia żądań drugiej strony

**ZASADY:** Zasada jest prosta - odwoływać się do oferty konkurencji (faktycznej lub mitycznej). Istnienie konkurencji poważnie obniża siłę negocjacyjną.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>W zasadzie w każdej chwili możemy powołać się na ofertę konkurencji (“oni zaproponowali cenę o 5000 niższą” czy “oni są skłonni kupić od razu po tej cenie”). Oczywiście informacje powinny być wiarygodne, a jeżeli są prawdziwe byłoby wręcz marnotrawstwem ich nie użyć (choćby w celu psychicznego obniżenia siły negocjacyjnej drugiej strony). Umiejętne granie na konkurencję może przynieść konkretne pozytywne efekty – dostaniemy korzystniejszą ofertę.</p>	<p>Pierwszym sposobem jest po prostu być na to przygotowanym (znajomość oferty konkurencji!). Jeżeli jest na to czas, należy informacje sprawdzić. Jeśli faktycznie oferta konkurencji jest korzystniejsza pod jakimś względem (np. ceny) należy podkreślać walory innych cech. Natomiast nigdy straszenie konkurencją nie powinno nam zamazać granicy za jaką możemy się poruszać – naszej BATNA.</p>



- *Żądanie niewielkich ustępstw, zazwyczaj w końcowej fazie negocjacji, w nadziei uzyskania zgody, ze strony zmęczonego psychicznie partnera*

**ZASADY:** Taktyka ta jest zazwyczaj wykorzystywana w końcowej fazie negocjacji. Kiedy porozumienie zostało już osiągnięte, jedna ze stron nagle żąda dodatkowych (zazwyczaj niewielkich ustępstw). Skuteczność tej taktyki polega głównie na wykorzystywaniu elementu zmęczenia psychicznego negocjacjami drugiej strony, która chce by wszystko mieć już za sobą (zwłaszcza jeżeli negocjacje były trudne i wyczerpujące). Należy jednak pamiętać, że taktyka może również przynieść skutek odwrotny - druga strona zrewanżuje się nam podobnym żądaniem i negocjacje zaczną się od nowa.

<b>WYKORZYSTANIE</b>	<b>PRZECIWDZIAŁANIE</b>
Warto mieć przygotowane w zanadru drobne żądania kiedy już kończymy negocjacje. Powinny one być powiedziane tak jakby przypadkiem (ażeby stworzyć wrażenie, że nie negocjujemy już, co tylko potwierdzamy, uściślamy ustalenia). Należy również mieć umiar – zbyt wygórowane żądania mają proporcjonalnie mniejszą szansę na przejście	Jednym ze sposobów przewycięzania tej taktyki jest próba obrócenia propozycji w żart (wszak negocjacje już się skończyły, więc można trochę pożartować) lub mieć przygotowaną kontrpropozycje na “skubanie” – równie niewielkie ustępstwo od drugiej strony.



- *Obrazowe przedstawienie różnic między stronami pod postacią przeliczenia wartości kontraktu na kwoty dzienne przez czas trwania kontraktu*

**ZASADY:** Taktyka ta polega na obrazowym przedstawianiu różnic jakie dzielą strony negocjacyjne (np. oryginalne przeliczenia). Stosuje się tę taktykę w celu zamazania faktycznego obrazu różnicy, np. jeżeli negocjowany kontrakt ma trwać 3 lata, a różnica w propozycjach cenowych wynosi 6000 PLN, to można to przeliczyć w następujący sposób: to zaledwie 5 zł różnicy dziennie, czy np. to niecałe 3 minuty rozmowy dziennie przez telefon komórkowy – czy warto dla tak śmiesznych pieniędzy zrywać negocjacje? Taktyka często jest stosowana w stosunku do Klientów indywidualnych odwołując się do ich codziennych wydatków.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
Ażeby skutecznie wykorzystywać tę taktykę należy mieć wcześniej przygotowane sugestywne porównania. Przeliczyć różne sumy podzielone na dni, tygodnie, itp.; lub porównywać do cen innych rzeczy (najlepiej związanych ze specyfiką drugiej strony).	Należy zawsze trzymać się stałej formy wyrażania wartości, którą negocjujesz - 5 zł dziennie w rozbiciu na trzy lata to wciąż 6000 zł. Porównania takie również można obracać w żart., demaskując zastosowanie taktyki przez drugą stronę.



- *Stawianie warunku niskiej ceny za produkt/usługę w zamian za możliwość zawarcia kontraktu z renomowaną drugą stroną*

**ZASADY:** Często kupujący stosują tę taktykę w stosunku do stron mających małe doświadczenie w sprzedaży - bez wyrobionej reputacji w postaci zrealizowanych kontraktów, zadowolonych Klientów, itp. Proponowanie drugiej stronie niskiej ceny w zamian za zdobycie zlecenia i reputacji stawia ją w kłopotliwej sytuacji. Wielu doświadczonych negocjatorów wykorzystuje tę skuteczną taktykę bezlitośnie w stosunku do nowicjuszy na rynku.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Zaczyna się zwykle od niewinnych pytań dotyczących doświadczenia, podobnych kontraktów, referencji i innych dowodów praktyki. Warto podkreślać swoją wyjątkowość i specyfikę aby udowodnić, że w naszym konkretnym przypadku strona nie ma jeszcze doświadczenia. Następnie proponujemy bardzo niską ofertę cenową pokazując ją w świetle szansy na zdobycie reputacji i doświadczenia. Taktykę tę często uzupełnia się drugą podobną tzw. “nagrodą w raju”.</p>	<p>Przewycięzenie tej taktyki nie jest łatwe jeżeli faktycznie jesteśmy początkującymi w branży. Warto więc doskonale przygotować się do negocjacji pod kątem BATNA drugiej strony. Jeżeli będziemy ją w przybliżeniu znali (oferty konkurencji, pozycja firmy na rynku, ich reputacja, itp.) będziemy mogli się do niej odnieść podczas argumentowania naszej propozycji. Inną techniką jest przedstawianie oferty w kategorii wyjątkowej (dobra cena, opieka nad klientem w trakcie trwania ubezpieczenia jakiej nikt w branży nie oferuje). Mówimy tym samym Klientowi, że związanie się z nami (na razie niedoświadczonymi lecz w przyszłości potentatami na rynku) przyniesie mu mnóstwo korzyści. Można zaproponować różne specjalne bonusy typu karty stałych Klientów, przynależność do firmowego Klubu z pierwszym numerem, itp.</p>



- Zaproponowanie szokująco wysokiej/niskiej oferty cenowej drugiej stronie w celu zrewidowania przez nią jej pozycji wyjściowej

**ZASADY:** Szokująco wysoka (lub niska) oferta cenowa ma na celu doprowadzenie do sytuacji, kiedy druga strona rewiduje swoje maksymalne (lub minimalne) żądania i de facto uzyskujemy więcej niż moglibyśmy, zaczynając negocjacje od propozycji drugiej strony. Niebezpieczeństwo stosowania tej taktyki polega na tym, że druga strona zbyt zaszokowana naszymi żądaniami po prostu zerwie negocjacje, nie chcąc tracić czasu.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Należy przede wszystkim być stroną, która jako pierwsza zaoferuje cenę. Jeżeli wiemy, że partnerzy negocjacji oczekują ceny mniej więcej w przedziale 10 -12 tys proponujemy np. 20 tys. Nawet jeśli ostateczny efekt będzie odbiegał od naszej pierwszej propozycji (np. 14 tys), to i tak uzyskamy więcej niż oni byli skłonni dać na początku. Oczywiście taktykę tę należy stosować gdy mamy przewagę negocjacyjną (np. nasza pozycja rynkowa, mała konkurencja, itp.). Należy również mieć przygotowaną argumentację wyjaśniającą skąd taka cena się wzięła (czasami skuteczne jest powoływanie się na czynniki niewymierne – prestiż firmy, wartość w przyszłości, itp.)</p>	<p>Pierwszą obroną jest próba obrócenia absurdalnej oferty w żart. Jeżeli druga strona stoi twardo i poważnie przy swojej propozycji, możemy żądać logicznych wyjaśnień skąd bierze się taka cena, a w ostateczności zagrozić zerwaniem negocjacji. Można również poprosić o czas na przemyślenie i czekać cierpliwie, aż druga strona zacznie się niepokoić dlaczego się nie odzywamy. Może to zmniejszyć ich pewność i następne spotkanie okaże się bardziej konstruktywne.</p>



- *Doświadczeni negocjatorzy aktorsko udają szok po usłyszeniu oferty drugiej strony. Taki pokaz ma osłabić pozycję drugiej strony i doprowadzić do szybkiej rewizji oferty.*

**ZASADY:** Doświadczeni negocjatorzy (zwłaszcza kupujący) mają umiejętność aktorskiego udawania szoku po usłyszeniu oferty drugiej strony. Taki pokaz ma osłabić pozycję drugiej strony i doprowadzić do szybkiej (czasami natychmiastowej) rewizji oferty.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Szok ten jest wyrażany najczęściej zachnięciem się, nagłą zmianą wyrazu twarzy (np. zmarszczeniem czoła), zmiany tonu głosu. Używa się sformułowań typu: “Pan chyba żartuje”, “To chyba jakaś pomyłka”, “To niedopuszczalne”, itp. itd. Wszystkie te “szoki” powinny być grane śmiertelnie poważnie, by nie dopuścić do potraktowania tego jako żartu. Zazwyczaj po udanym szoku stosuje się następane taktyki (np. “zasadę konkurencji”).</p>	<p>Kiedy strona wyraża szok i zaskoczenie, należy dążyć do wyjaśnienia przesłanek, skąd szok się bierze. Powinno być to wyrażone w postaci wymiernych i obiektywnych danych (dane statystyczne, informacje dotyczące kosztów, podobnych zleceń, itp.). Można również zastosować skuteczną taktykę “odłóżmy to na później” zapewniając, że po zapoznaniu się ze szczegółami oferty, druga strona zrozumie skąd taka propozycja.</p>



- W negocjacjach po jednej stronie biorą udział dwie osoby, z których jedna stawia twarde warunki i zachowuje się agresywnie, druga łagodzi napięcia i ustępuje

**ZASADY:** Taktykę tę w dalszym ciągu z powodzeniem stosuje się w przesłuchaniach policyjnych (zwłaszcza ludzi słabych psychicznie). Jedną z bardziej znanych technik, dlatego trudno ją stosować w przypadku doświadczonych negocjatorów. Istnieje kilka odmian tej techniki (np. „Jastrząb i gołąb”) lecz zasady są podobne. Do negocjacji zasiadają dwie osoby, z których jedna gra „złego policjanta”, który stawia twarde warunki i żądania, i robi to w sposób wręcz agresywny. Druga osoba gra „dobrego policjanta”, który łagodzi sytuację, stawia się po drugiej stronie („jestem Twoim przyjacielem”) i negocjuje ustępując, ale w stosunku do wygórowanej propozycji „złego”. W ten sposób można więcej osiągnąć oraz wy badać, kiedy druga strona jest w stanie się ugiąć. Niebezpiecznie stosować tę taktykę wobec doświadczonych negocjatorów - mogą poczuć się urażeni, że próbuje się nimi manipulować przy pomocy „sztuczki starej jak świat”.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Należy przede wszystkim podzielić się rolami - kto będzie „dobry”, a kto „zły”. Często podział jest taki: szef gra „złego”, podwładny „dobrego”, który tłumaczy się, że on chce dobrze, lecz szef nie pozwala. Bardziej skomplikowana technika polega na podziale ról na zasadzie przeciwstawień („złego” gra np. niewinnie wyglądająca kobieta) po to, by bardziej zaskoczyć drugą stronę. Pierwsza wersja taktyki (najstarsza) polega na tym, że negocjacje rozpoczyna „zły”, twardo żądając spełnienia wszystkich warunków, by potem (zazwyczaj kiedy negocjacje dochodzą do impasu) wycofać się i zostawić „przygotowane pole” „dobremu”, który stopniowo ulega, lub proponuje niewielkie ustępstwa (w porównaniu z tymi, które przedstawiał „zły”). Zawsze podkreśla wagę stosunków personalnych pomiędzy stronami negocjacji. Inną metodą jest włączanie się „złego” w momencie kiedy negocjacje przybierają niekorzystny bieg.</p>	<p>Jednym ze sposobów przeciwdziałania tej taktyce jest imitacja. W momencie kiedy druga strona zaczyna grać „dobrego i złego” my robimy to samo (dlatego warto negocjować w zespole). Inną metodą jest demaskowanie (np. w formie żartu) próby manipulacji. Jeżeli jednak druga strona robi to śmiertelnie poważnie, można z równą powagą żądać negocjowania w sposób cywilizowany i racjonalny. Można również odmówić negocjowania w obecności „złego”.</p>





- Polega na odgrywaniu tzw. “niedorajdy”.
- Taktyka jest działaniem rozbrajającym i redukuje naturalny instynkt twardości – twardzi negocjatorzy zamieniają się w niańki i doradców.

**ZASADY:** Niektórzy doświadczeni negocjatorzy potrafią grać tzw. “niedorajdy” - przyjmują postawę sławnego inspektora Columbo. Taktyka jest działaniem rozbrajającym i redukuje, lub nawet eliminuje naturalny instynkt twardości i bezwzględności drugiej strony – twardzi negocjatorzy zamieniają się w niańki i doradców.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Z miną niewiniątka oświadczamy przed rozpoczęciem negocjacji, że nie mamy żadnego w tym doświadczenia i zdajemy się na umiejętności drugiej, rzekomo bardziej doświadczonej strony. W czasie gdy druga strona jest zajęta martwieniem się problemami nas obydwu, przypominamy sobie o dodatkowych wymaganiach, zapominamy jakie mamy pełnomocnictwa, itp., słowem - pod pozorem niekompetencji łamiemy reguły negocjacji, by zyskać kolejne ustępstwa.</p>	<p>Aby przezwyciężyć tę taktykę, należy skoncentrować się na własnych celach. Jeśli drugiej stronie nie odpowiada nasza pozycja, niech precyzyjnie sformułuje własną. Próby wprowadzenia taktyk niepełnego pełnomocnictwa, “skubania”, czy innych, pod płaszczykiem niedoświadczenia, powinny być bezlitośnie odrzucone.</p>



- *Podkreślanie chęci dokonania zakupu przy braku budżetu - znalezienie rozwiązania przeliczane jest na partnera negocjacyjnego*

**ZASADY:** Taktyka pustego portfela jest kolejnym sposobem uzyskania ustępstwa cenowego. Polega ona na podkreśleniu chęci dokonania zakupu, która jednak nie może być zrealizowana przy obecnych cenach. Stosujący tę taktykę, przelicza na sprzedającego zadanie znalezienia rozwiązania. To on musi się martwić, jak zmieścić się w ramach ograniczeń kupującego. Taktyka ta jest często stosowana przez podmioty publiczne.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Chęci zakupu przeciwstawiamy brak odpowiednich funduszy. Najlepiej powołać się na napięty budżet, instrukcje od przełożonych, trudną sytuację firmy. Nie spieszyć się z podjęciem dalszych rozmów – niech zaniepokojona druga strona wpadnie w pułapkę i sama pierwsza się odezwie – wtedy mamy już przygotowane pole, aby problem “braku pieniędzy” przeliczyć na drugą stronę – teraz oni mają kłopot</p>	<p>Aby przeciwdziałać tej taktyce należy w pierwszej kolejności starać się weryfikować wiarygodność ograniczeń. Czy budżet na pewno jest tak napięty? Czy nie może być zmieniony? Czy sytuacja firmy naprawdę jest aż tak zła. W ostateczności można zagrozić kontaktem z przełożonym, centralą - skutkuje to zwłaszcza w przypadku “domorosłych negocjatorów”, którzy bez wiedzy zwierzchników próbują nas przechytrzyć. Innym rozwiązaniem jest zaproponowanie tańszej wersji usługi, sprzedaży na raty.</p>



- Polega na wywieraniu presji na drugą stronę w momencie przedstawienia przez nią oferty. Gdy negocjator “odpuści” i np. obniży cenę, manewr jest powtarzany.
- Taktyka skuteczna w odniesieniu do słabych psychicznie

**ZASADY:** To typowa taktyka stosowana przez tzw. “twardych negocjatorów”. Polega ona na wywieraniu presji na drugą stronę w momencie przedstawienia przez nią oferty. Żądając więcej, ściskamy tak jakby imadło, ponieważ gdy partner “odpuści” i np. obniży cenę, powtarzamy manewr. Taktyka jest jednak skuteczna tylko w odniesieniu do słabych psychicznie negocjatorów

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>W momencie kiedy druga strona składa swoją ofertę zadajemy pytania w stylu: “Czy to wszystko co możecie zaoferować?”, “To już wszystko? Musicie ją jeszcze zmodyfikować”. Ważne jest by nasza postawa była zdecydowana (wtedy druga strona nie będzie mogła chociażby obrócić naszej taktyki w żart). Kiedy druga strona ulega naszej presji, powtarzamy manewr stosując tylko inne pytania. Oczywiście trzeba zachować umiar – tak aby zniechęcona druga strona nie zerwała negocjacji.</p>	<p>Należy żądać przede wszystkim dokładnego sprecyzowania obiekcji. Jeśli cena jest za wysoka, żądamy wyjaśnień dlaczego, oraz o ile. Zadajemy kontr pytania w stylu: “Jeśli ta oferta jest nie do przyjęcia, jaka będzie możliwa do zaakceptowania?”, “Jeśli jakość jest zbyt niska, to jakie są wobec tego państwa specyfikacje jakościowe?”. Można też do taktyki “dokręcania śruby” podejść w sposób żartobliwy demaskując próby drugiej strony.</p>



- *Taktyka stosowana w celu rozpoznania granicy ustępstw do jakich gotowy jest partner negocjacyjny*

**ZASADY:** Taktykę tę stosuje się do rozpoznania granic, do jakich możemy dojść w negocjacjach. Wypuszczając “próbny balon” stawiamy pytania o hipotetyczną sytuację po to, aby wyciągnąć od drugiej strony informacje na temat możliwości ustępstw i dalszą rozmowę toczyć wokół tej właśnie oferty. Stosuje się często tę taktykę wobec niedoświadczonych negocjatorów.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
Jeżeli druga strona przedstawia nam swoją propozycję (np. cenę 10000 PLN), to zaczynamy zadawać, z pozoru teoretyczne pytania w stylu: “Przypuśćmy, że płatność nastąpiła by dzisiaj gotówką i rozszerzylibyśmy zakres ubezpieczenia. Jaką cenę zaoferowalibyście wtedy?”. Jeżeli druga strona wyjawi nam swoje możliwe ustępstwa zaczynamy negocjować stosując upustową ofertę jako bazową.	Jeśli ktoś wypuszcza “ próbny balon ”, można z uśmiechem na twarzy odpowiedzieć: “ To chyba tylko hipotetyczna propozycja? ” Jeśli jednak podaliśmy odpowiedź i druga strona zaczęła traktować nasz również hipotetyczny wywód, jako nowy standard w rozmowie można, udając szok, spytać czy druga strona nie żartuje. Oczywiście zawsze warto w tego typu sytuacjach bronić naszej oferty podając argumenty korzyściowe - co druga strona będzie miała z tego, że skorzysta z naszej oferty.



- *Stopniowe podwyższanie celów negocjacyjnych przy uważnej obserwacji drugiej strony*

**ZASADY:** Nazwa tej taktyki pochodzi od legendarnego optyka z Nowego Jorku, który w chytry sposób próbował rozeznaczyć się w tzw. punkcie oporu, jaki ma druga strona, tzn. propozycji, jaką na pewno już nie przyjmie. Rzecz polega na tym, aby nie podawać od razu naszych maksymalnych celów, lecz realizować je stopniowo, obserwując bacznie reakcję drugiej strony (kiedy zaczną protestować). Taktykę tę stosuje się raczej przy kontaktach z klientami indywidualnymi.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
Prowadzimy grę w stylu: “ To będzie kosztowało 200 zł” – czekamy na reakcję, jeśli nie ma sprzeciwu kontynuujemy: “Jeśli wybierzemy podstawową wersję” - znowu pauza; “Do tego należy doliczyć dodatkową opcję ubezpieczenia za 40zł” – kolejna pauza itd. Każda przerwa daje kupującemu możliwość zaprotestowania, a jeśli to nie następuje, dorzucamy kolejne koszty i podnosimy cenę.	Strategią obronną jest stanowczy protest już przy pierwszej fazie dodawania kosztów. Należy jak najszybciej zdemaskować grę, którą prowadzi druga strona.



- *Stawianie przez negocjatora o znacznej sile przed drugą stroną dwóch opcji – jednej złej, a drugiej bardzo złej w nadziei, że wybierze tę pierwszą*

**ZASADY:** Taktyka ta polega na stawianiu przed drugą stroną dwu nieprzyjemnych opcji – jednej bardzo złej, a drugiej tylko złej. Oponent mając do wyboru taką alternatywę może być skłonny do wybrania “mniejszego zła”. Trzeba jednak pamiętać, że taktyka ta, jest możliwa do zastosowania w przypadku, kiedy istnieje duża dysproporcja pomiędzy siłami negocjacyjnymi stron.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>Dajemy drugiej stronie ciężką alternatywę typu: “Albo obniżka ceny o 30%, albo płatność ratalna i dodatkowe ubezpieczenie samochodów”. Dzięki zastosowaniu tej taktyki mamy szansę na uzyskanie ustępstw, które wydają się nie do przyjęcia w porównaniu z innymi możliwościami</p>	<p>Pierwsze co musimy zrobić, to przeanalizować, czy siła negocjacyjna drugiej strony jest naprawdę na tyle większa, by móc zastosować wobec nas taktykę “rosyjskiego frontu”. Jeżeli tak nie jest – stanowczo sprzeciwiamy się takiej alternatywie. Jeśli jednak przewaga drugiej strony jest znacząca, można stosować kilka metod. Możemy ujawnić intencję partnera i obrócić w żart, lub pokazać, że wiemy o co chodzi drugiej stronie. Możemy również zignorować przedstawioną alternatywę i skoncentrować się na bardziej realnych opcjach. W ostateczności jeśli obydwie możliwości, jakie stawia druga strona, są gorsze od naszej BATNA, możemy zagrozić zerwaniem negocjacji.</p>



- *Obietnica w zamian za ustępstwa, że w bliżej nieokreślonej przyszłości druga strona może liczyć na naszą przychylność*

**ZASADY:** Używając tej taktyki obiecuje się drugiej stronie, że w zamian za ustępstwa w bliższej, lecz nieokreślonej przyszłości, może liczyć na naszą przychylność. Taktyka bardzo często skuteczna, jeżeli jest umiejętnie rozegrana.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
<p>W zamian za ustępstwa proponujemy np. obietnicę preferencji przy zawieraniu następnego ubezpieczenia, przy ubezpieczaniu kolejnych elementów majątku przedsiębiorstwa itp. Warto pamiętać, że cały urok tej taktyki polega na nieprecyzowaniu, kiedy nasze obietnice zostaną zrealizowane. Po udanym zastosowaniu tej taktyki powinniśmy nie mieć żadnych konkretnych zobowiązań wobec drugiej strony, dotyczących danych obietnic.</p>	<p>Aby obronić się przed tą taktyką, należy oddzielić problem, który jest przedmiotem obecnych negocjacji od przyszłych kontraktów. Inną kontraktową jest użycie tej samej strategii, tzn. obietnicę przyszłego ustępstwa.</p>



- Przy końcu negocjacji, podsumowaniu, dodawany jest warunek, którego spełnienie nie ma znaczenia, ale jest trudny dla drugiej strony.
- Gdy druga strona zaczyna protestować, ustępujemy, ale w zamian prosimy o to na czym naprawdę nam zależy)

**ZASADY:** Taktyka polega na dodawaniu przy omawianiu porozumienia (zazwyczaj gdzieś pod koniec negocjacji) warunku, którego spełnienie nie ma dla nas żadnego znaczenia, lecz druga strona zareaguje na żądanie jak na zapach zdechłej ryby - zacznie gwałtownie protestować.

WYKORZYSTANIE	PRZECIWDZIAŁANIE
Kiedy położymy na stół negocjacyjny naszą “zdechłą rybę” (najlepiej coś, co jest bardzo trudno spełnić drugiej stronie) czekamy aż zostanie wygłoszony sprzeciw, by potem, w duchu porozumienia zgodzić się na wycofanie swoich żądań pod warunkiem ustąpienia drugiej strony w innej kwestii (już dla nas żywotnej). Licząc, że druga strona zgodzi się, by tylko oddalić od siebie “zapach” naszej “zdechłej ryby”, możemy uzyskać nawet spore ustępstwa. Trzeba jednak mieć przygotowane takie “ryby” – kłania się znajomości słabych stron drugiej strony negocjacji.	Jednym z najskuteczniejszych sposobów przeciwdziałania tej taktyce, jest dorzucenie własnej “zdechłej ryby”, którą to oferujemy wycofać, pod warunkiem, że druga strona zrobi to samo ze swoją.



# Indywidualny plan działania

Co z tego szkolenia wykorzystam na pewno?