

Roger
Dawson

Sekrety
negocjacji


dla biznesmenów



Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	7
Wprowadzenie	9
I Znaczenie negocjacji	13
1 Sprzedaż w nowym milenium	15
2 Negocjacje „win-win”	19
3 Reguły gry	21
II Otwarcie	23
4 Żądaj więcej, niż spodziewasz się uzyskać	25
5 Odpowiedni przedział żądań	33
6 Nigdy nie akceptuj pierwszej oferty	37
7 Okazuj zaskoczenie	43
8 Udawaj niezdecydowanego sprzedawcę	48
9 Koncentruj się na sprawach zasadniczych	53
10 Technika imadła	58
III Gra środkowa — rozwinięcie	63
11 Wyższa instancja	65
12 Unikaj konfliktowego prowadzenia negocjacji	76
13 Malejąca wartość przysług	80
14 Nigdy nie proponuj dzielenia się różnicą po połowie	83
15 Kukułcze jajo	87
16 Coś za coś	93

IV Gra końcowa	99
17 Taktyka dobry – zły	101
18 Oskubywanie	109
19 Wielkość kolejnych ustępstw	117
20 Wycofywanie oferty	122
21 Atmosfera ułatwiająca negocjacje	126
22 Spisywanie umowy	129
V Dlaczego cena nie jest tak ważna, jak się nam wydaje	135
23 Klienci chcą płacić więcej	137
24 Sprawy ważniejsze niż pieniądze	141
25 Jak ustalić, ile klient jest skłonny zapłacić	145
VI Techniki przyspieszania i kończenia negocjacji	149
26 Cztery etapy sprzedaży	151
27 24 sposoby udanego kończenia negocjacji	153
28 Chwyty poniżej pasa	176
VII Kontrolowanie negocjacji	179
29 Motywacje negocjatorów	181
30 Chwyty poniżej pasa — jak im przeciwdziałać	188
31 Jak negocjować z cudzoziemcami	200
32 Metody nacisku w negocjacjach	209
33 Rozwiązywanie problemów w trakcie negocjacji	225
34 Jak sobie radzić z niezadowolonym klientem	235
VIII Zrozumieć drugiego negocjatora	241
35 Źródła władzy i zdobywanie przewagi w negocjacjach	243
36 Zrozumieć osobowość klienta	259
37 Negocjacje typu „win-win”	271
Postscriptum	277
Indeks imion własnych	279

CZĘŚĆ I

Znaczenie negocjacji

Sprzedaż w nowym milenium

Kilkanaście lat temu wydawnictwo Nightingale-Conant w Chicago opublikowało nagrany przeze mnie na kasetach magnetofonowych zestaw prelekcji pt. *Sekrety Mistrza Negocjacji*. Ku mojej radości i zaskoczeniu prelekcje te zdobyły ogromną popularność i były najlepiej sprzedającym się programem na rynku. Z tego powodu liczni dyrektorzy handlowi przedsiębiorstw w całym kraju zaczęli zapraszać mnie do swoich firm, bym uczył ich handlowców, jak przy zastosowaniu sztuki negocjacji zwiększać zyski i zawierać korzystne kontrakty pomimo niebywałej konkurencji panującej na rynku.

Prowadziłem wykłady w olbrzymich przedsiębiorstwach, takich jak na przykład IBM, Xerox i General Foods, oraz w małych, dopiero co założonych firmach. Przyznam się, że zajęcia te sprawiały mi dużo przyjemności i satysfakcji, ale co ważniejsze, pozwoliły mi się sporo nauczyć o mentalności sprzedających, kupujących oraz o aktualnych problemach związanych z handlem. W ciągu tych lat posiadm rozległą wiedzę na temat sprzedaży. Obecnie mówi się, że coraz trudniej jest o powodzenie w interesach, że tylko najlepsi, najbystrzejsi sprzedawcy osiągną sukces i utrzymają się na rynku w XXI wieku. Sądzę, że w nowym milenium zawód handlowca, sprzedawcy, ulegnie poważnym zmianom. Rodzi to oczywiście pewne wyzwania. Na kilka z nich zaś należy moim zdaniem zwrócić szczególną uwagę.

Wyzwanie 1: Nabywcy stali się lepszymi negocjatorami

Wszyscy handlowcy i kierownicy działów sprzedaży, których spotykam na moich seminariach, mówią to samo: nabywcy są obecnie znacznie lepszymi negocjatorami niż 10 czy 20 lat temu. I tendencja ta nadal przybiera na sile.

Powiem wprost i na pewno nie odkryję tu żadnego sekretu. Moim zdaniem przedsiębiorstwa, którym wielu z nas sprzedawało swoje produkty, wpadły na pomysł, że najprostszą i najszybszą metodą zwiększenia swoich zysków będzie odebranie ich sprzedawcom!

Zastanówmy się nad tym przez chwilę. Nasi kontrahenci mają trzy sposoby na podniesienie swoich zysków:

1. Zwiększenie sprzedaży, co oznacza rywalizację z konkurencją i powiększenie swego udziału w rynku przez odebranie go konkurentom. Ewentualnie mogą spróbować produkcji nowych towarów i stworzenia dla nich rynku, co jednak wiąże się z dużymi kosztami i ryzykiem.
2. Obniżenie kosztów operacyjnych poprzez redukcję zatrudnienia lub inwestowanie w nowe, drogie urządzenia.
3. Sposób najprostszy: wynegocjowanie lepszych warunków od dostawców. Innymi słowy, odebranie nam części zysku i przerzucenie go do własnych portfeli.

Pozycja nabywców znacznie się dzisiaj wzmocniła. Podczas gdy 10 lat temu klientami handlowców byli ludzie, którzy uzupełniali wieczorowo średnie wykształcenie, obecnie mamy do czynienia z absolwentami wyższych szkół ekonomicznych. Być może wielu z nich ukończyło właśnie tygodniowy kurs na temat negocjacji i wiedzą już, że wynegocjowanie niższych cen od dostawców jest nieporównanie tańszym sposobem poprawy sytuacji finansowej firmy niż próba powiększenia własnego udziału w rynku lub obniżenia nakładów.

Wyzwanie 2: Nabywcy mają lepszy dostęp do informacji

Jeszcze niedawno handlowcy stanowili jedyne źródło informacji dla nabywców. Utrzymując z nimi kontakty, nabywcy zapoznawali się z nowymi produktami i tendencjami w rozwoju przemysłu. Ta bardzo cenna wiedza przynosiła handlowcom wiele korzyści. Ale okres ten jest już za nami. Obecnie informacje o nowinkach technicznych nabywcy

otrzymują dzięki komputerom, które po odpowiednim zaprogramowaniu dostarczają wiadomości na interesujące ich tematy. Jeszcze nie tak dawno sprzedawcy uszłoby nawet blefowanie wobec nabywcy. Dla przykładu przedstawiciel domu handlowego mógł powiedzieć nabywcy: „Jeśli wprowadzi pan wszystkie modele naszych produktów do sprzedaży, to szybko zauważy pan, że 32 procent sprzedaży będzie dotyczyło najdroższych produktów, a zyski firmy wzrosną o 3 procent”. Sprzedawca, który obecnie stwierdziłby coś podobnego, za chwilę mógłby zostać zwyczajnie wyrzucony za drzwi. Wystarczy, że usłyszałby takie zapewnienie, nabywca obróci się do swojego komputera i wciśnie kilka klawiszy. „Niestety to się nie zgadza” — może wtedy usłyszeć handlowiec. „Sprawdzaliśmy już tę propozycję w naszym sklepie w mieście X i tylko 12,8 procent sprzedaży dotyczyło najdroższych produktów, a nasz zysk wyniósł zaledwie 0,8 procent. Nie zwróciło to nam nawet kosztów związanych z poszerzeniem oferty o wasze towary”.

Z lepszym dostępem nabywców do informacji wiąże się jeszcze jeden problem: szybko dowiadują się, gdy innej firmie handlowiec zaproponuje lepsze warunki. Załóżmy, że producent ciastek chce powiększyć swoje udziały w rynku sprzedaży w Denver, wprowadza więc promocyjne ceny na pewien rodzaj ciastek. Bardzo szybko cukiernie i hurtownicy artykułów żywnościowych w całym kraju dowiedzą się o tym i skorzystają ze specjalnej oferty, zamawiając ciastka tylko z Denver, albo też zażądają podobnych obniżek od innych lokalnych dystrybutorów.

Wyzwanie 3: Role się odwróciły

Rola handlowca jeszcze niedawno była jasno określona: sprzedawał on odbiorcom lub hurtownikom wyroby producenta. Obecnie coraz więcej handlowców odkrywa, że role się odwróciły, że przestali być tylko sprzedawcami, zajmując po części pozycję nabywców. Szczególnie uwiadczenia się to w sektorach, które prowadzą handel detaliczny, sędzę jednak, że niedługo obejmie również pozostałe gałęzie przemysłu. I tylko z tego właśnie powodu zwróciły się do mnie tak znane firmy jak Procter & Gamble i General Foods. Chciały, abym ćwiczył ich handlowców w sztuce negocjacji wspólnych kampanii reklamowych z detalistami.

Posłużmy się przykładem producenta sosów do sałatek. To może być ktoś, kto rozpoczął od własnej kuchni. Goście zapraszani do domu uważali, że przyrządza wysmienite sałatki, zaczął więc im rozdawać

plastikowe pojemniczki ze swoim wyrobem. Potem sięgał już po większe pojemniki, a znajomi nie mogli sobie wyobrazić gwiazdki czy uroczystości rodzinnych bez tego rarytasu na stole. Wyrób smakował tak bardzo, że wszyscy go zachęcali, aby rozpoczął sprzedaż w sklepach. I w końcu poszedł za ich radą. Wziął małą pożyczkę na rozpoczęcie działalności i zaczął objeżdżać supermarkety i sklepy spożywcze, oferując swój wyrób. Ku jego zdziwieniu okazało się, że postawienie produktu na półkach sklepu jest bardzo kosztowne. Najpierw musiał negocjować w sprawie powierzchni na półce. „Moja powierzchnia handlowa ma ogromną wartość” — usłyszał od właściciela sklepu. „Jeśli pan chce, abyśmy prowadzili sprzedaż pańskich sosów w naszych sklepach, musi pan nam zapłacić za wykorzystaną powierzchnię”. W chwili później dowiedział się jeszcze, że jeżeli sosy nie będą się sprzedawały, to będzie musiał również zrekompensować stratę, jaką sklep poniósł z powodu wystawienia produktu, który zalega na półkach. Promocja towaru w sklepie też kosztuje. Do tego niebawem okazało się, że musi ciągle negocjować z działem finansowym w sprawie opłacenia udziału w reklamach zamieszczanych w prasie, w ogłoszeniach i rozsyłanych reklamówkach. Tak więc w praktyce wytwórca sosów spędza więcej czasu na negocjowaniu ofert, jakie składa mu sklep, niż na sprzedaży własnego wyrobu.

To bardzo typowe zjawisko polegające na odwróceniu ról w sytuacjach, gdy zajmujemy się dostawami do punktów prowadzących sprzedaż detaliczną: sklepików osiedlowych i supermarketów, sklepów warzywnych, odzieżowych, papierniczych itp.

W nowym mileniu rola handlowca ulegnie jeszcze większej zmianie. A sukces odniosą tylko ci handlowcy, którzy dadzą się poznać jako ludzie inteligentni, obrotni i dobrze wykształceni. A przede wszystkim jako świetni negocjatorzy.

Negocjacje „win-win”

Na pewno wielu z nas zdarzyło się usłyszeć stwierdzenie, że celem udanych negocjacji jest doprowadzenie do sytuacji, w której każda ze stron uważa, iż to właśnie ona odniosła sukces. Takie rozwiązanie, zwane potocznie „win-win”, następuje wówczas, gdy obaj negocjatorzy, zarówno sprzedawca, jak i kupujący, rozstają się z poczuciem zadowolenia i dobrze spełnionego obowiązku. Negocjacje typu „win-win” łatwo zilustrować przykładem: dwie osoby siedzą przy stole, na którym leży jedna pomarańcza, i obie mają na nią ochotę. Wymieniwszy parę słów na ten temat, ustalają, że najsprawiedliwiej będzie podzielić pomarańczę na pół. Aby uniknąć nieporozumień, decydują, że jedna z nich podzieli owoc, a druga będzie miała prawo wyboru którejś z połówek. Jednakże w trakcie dalszej rozmowy wychodzi na jaw, że jedna z osób jest zainteresowana bardziej sokiem z pomarańczy, druga zaś potrzebuje tylko skórki do pieczenia. I oto nagle odkrywają, że każda ze stron może osiągnąć to, na czym jej zależy, i żadna nie będzie uważała, że poniosła stratę.

„Rzeczywiście!” — powiesz. „Coś takiego mogłoby się wydarzyć, ale jest to przykład czysto teoretyczny”. Zgadzam się! Gdy siedzimy przy stole negocjacyjnym, druga strona chce zazwyczaj tego samego co my. Trudno osiągnąć wtedy magiczne zakończenie „win-win”. Ten, kto kupuje, chciałby zapłacić jak najniższą cenę, sprzedawcy zaś dążą do osiągnięcia jak najwyższej. Chcą nam po prostu wyjąć z kieszeni pieniądze, by przełożyć je do swojej.

Książkę tę adresuję głównie do handlowców, proponując im inne podejście. Wszystkich jednak pragnę nauczyć, jak osiągnąć sukces w negocjacjach, pozostawiając równocześnie drugą stronę z poczuciem osiągniętego sukcesu. Opanowanie tej sztuki z każdego uczyni mistrza negocjacji. Aby lepiej zrozumieć istotę zagadnienia, wyobraźmy sobie dwóch handlowców w tej samej firmie, którzy udają się na odrębne spotkania i zawierają umowę sprzedaży dokładnie na tych samych warunkach. Jeden z nich jest dobrym negocjatorem, a drugi złym. Na czym polega różnica? Otóż dobry negocjator pozostawi klienta z poczuciem zadowolenia z udanej transakcji, a zły — z poczuciem przegranej.

***Dobrzy negocjatorzy pozostawiają klienta
z poczuciem wygranej.***

***Słabi negocjatorzy pozostawiają klienta
z poczuciem przegranej.***

Moja książka odsłania sekrety mistrzowskiego prowadzenia negocjacji i pozostawiania partnera handlowego z poczuciem satysfakcji z udanej transakcji. Nasz kontrahent nie powinien obudzić się następnego ranka, myśląc: „Ależ dałem się podejść. Niech go tylko spotkam!”. Nie! Powinien raczej mile wspominać czas poświęcony negocjacom i czekać na następne równie przyjemne spotkanie.

Jeśli zgłębimy tajniki udanych negocjacji i będziemy z tej wiedzy korzystać, poczucie przegranej w kontaktach handlowych stanie się nam zupełnie obce. Kończąc negocjacje, będziemy się zawsze uważać za zwycięzców, podobnie jak kontrahent z przeciwnej strony stołu negocyjnego, a nasze wzajemne kontakty w interesach zdecydowanie się poprawią.

Reguły gry

Prowadzenie negocjacji wymaga przestrzegania pewnych reguł, podobnie jak gra w szachy. Zasadnicza różnica między grą w szachy a negocjacjami polega na tym, że w negocjacjach druga strona nie musi znać reguł gry. Jej reakcje są wynikiem naszych posunięć i możemy je przewidzieć, korzystając z wiedzy opartej na analizie tysięcy przypadków. Oczywiście, nie zawsze nasze przewidywania sprawdzą się w stu procentach, ale prawdopodobieństwo jest tak duże, że prowadzenie negocjacji możemy już traktować jako wiedzę, a nie sztukę.

Kto gra w szachy, wie na pewno, że strategiczne ruchy w grze zwane są gambitami (albo otwarciem) i że zmuszają one do podjęcia pewnego ryzyka. Po **otwarciu** następuje rozwinięcie, zwane **grą środkową**, mające również swoje specyficzne elementy, aż dochodzimy do **gry końcowej**, w czasie której przygotowujemy się do dania przeciwnikowi mata. Podobnie jest w negocjacjach z tym że, zamiast mata następuje to, co potocznie nazywamy „dobiciem targu” lub zawarciem umowy.

W pierwszych 22 rozdziałach tej książki przedstawię techniki stosowane podczas negocjacji.

Najpierw omówię **otwarcia**. W trakcie negocjacji można zwykle zauważyć, jak bardzo ich dalszy rozwój zależy od atmosfery, jaka powstała przy ich rozpoczęciu. Jest to nasza gra początkowa, mająca kapitalne znaczenie dla wyniku rozmów, i właśnie dlatego powinna być oparta na dokładnym poznaniu osób, które spotkamy, oraz wnikliwej analizie rynku i stanu przedsiębiorstwa, z którego przedstawicielami

negocjujemy. Nasze żądania i sposób, w jaki je zaprezentujemy, muszą być zatem obmyślane znacznie wcześniej i powinny stanowić integralną część całego planu działania. Od nich zależeć będzie wynik negocjacji.

Następnie opiszę techniki rozwijania negocjacji, **grę środkową**, pomocną w prowadzeniu rozmów zgodnie z naszym planem. W tej fazie istotne znaczenie ma wiele rozmaitych elementów. Ruchy wykonywane przez każdą ze stron są jak wiry w rzece, które mogą pociągnąć pływaka w różnych kierunkach. Pokażę, jak reagować na posunięcia strony przeciwnej i kontrolować grę tak, by toczyła się w obranym kierunku.

Na koniec przejdziemy do **gry końcowej** i zakończenia negocjacji, które rzecz jasna powinny przynieść nam to, czego oczekiwaliśmy, i jednocześnie dać partnerowi zadowolenie i poczucie wygranej. Końcowe chwile negocjacji mają ogromne znaczenie i mogą łatwo zamienić wygraną w klęskę. Można je przyrównać do wyścigów konnych — jedyny moment, który się liczy, to przekroczenie mety. Zgłębienie tajników negocjacji zawartych w tej książce nauczy czytelnika, jak zręcznie kontrolować ich przebieg aż do ostatniej chwili.

Negocjacje

Sekrety negocjacji

dla biznesmenów

to nowa, uaktualniona i tematycznie częściowo zmieniona wersja wydanych w latach dziewięćdziesiątych *Sekretów udanych negocjacji*. Poprzedni poradnik spotkał się z ogromnym zainteresowaniem i przyczynił do spopularyzowania sztuki negocjacji w Polsce.

Roger Dawson, światowej sławy negocjator praktyk, jeden z najpopularniejszych prelegentów w USA, wielokrotnie nagradzany za swoje sukcesy krasomówcze, jeździ po całym świecie, ucząc trudnej sztuki negocjacji.

Poradnik zawiera szereg cennych rad, które mogą wydawać się oczywiste, ale których zastosowanie w praktyce nie zawsze jest łatwe, jeżeli nie zostanie uprzednio przećwiczone zgodnie ze wskazówkami podanymi przez autora. Omawia on taktyki stosowane przez doświadczonych negocjatorów oraz metody ich kontrowania. Duża liczba zamieszczonych w książce przykładów, które autor zaczerpnął z życia, powoduje, że czyta się ją nie jak podręcznik, lecz jak dobrą beletrystykę.



ISBN 978-83-8087-407-7



9 788380 874077 >

MT17159
Cena 44,90 zł