

Formuły, zwroty, wskazówki praktyczne

Negocjacje handlowe

w języku angielskim



Wersja symetryczna
z tłumaczeniem w języku polskim





Wersja symetryczna
z tłumaczeniem w języku polskim

Negocjacje handlowe

w języku angielskim

Astrid Heeper
Michael Schmidt

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

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

Tytuł oryginału: *Verkaufsverhandlungen*

Przekład: Marta Kęsy

Redakcja: Barbara Ciecierska

Korekta: Marek Tański

Skład: Paweł Niemirowicz

Ilustracja na okładce: William King, getty images

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

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2007

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

Wydanie I

Spis treści/Contents

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

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

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

Słowo wstępne

...czyli czego oczekiwać po niniejszej książce

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

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

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

Negocjowanie. Co to oznacza?

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

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

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

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

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

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

Introduction

What Awaits You in this Book

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

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

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

What does Negotiating Mean?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Przygotowanie

...czyli podstawa efektywnych negocjacji

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

Kluczem do osiągnięcia sukcesu w rozmowach handlowych jest gruntowne przygotowanie.

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

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

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

Optymalny zakres przygotowań

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

Zakres przygotowań do rozmowy handlowej