

# NEGOCJACJE HANDLOWE

Jak i z kim negocjować, ten sam typ negocjacji w kraju i za granicą?



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# Czym są negocjacje?



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

Dwie strony, zależne od siebie  
spostrzegają niemożliwe do pogodzenia  
różnice interesów, realizacji istotnych  
potrzeb, wartości, itp. i podejmują  
działania, aby tę sytuację zmienić.

# KONFLIKT



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego

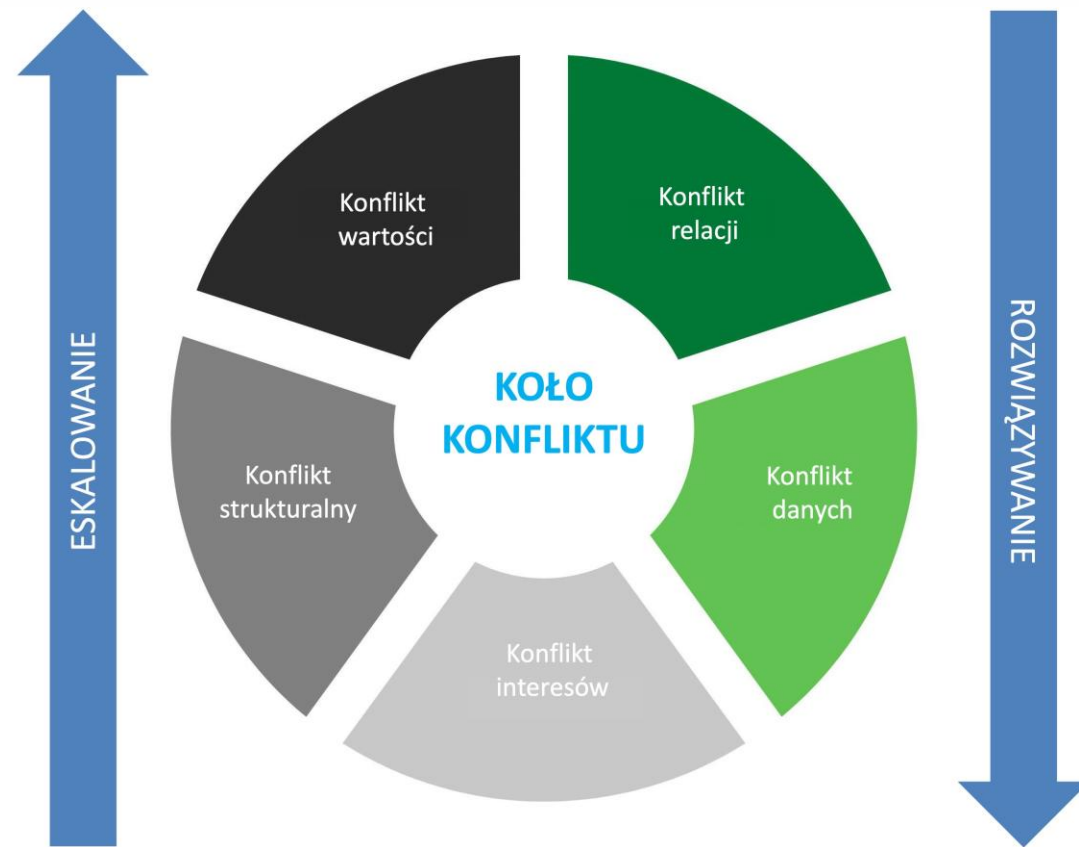


Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# Negocjacje



**Pozycyjne**

**Oparte na zasadach**



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską





# POZYCYJNE

| Miękka                                                                 | Twarda                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Uczestnicy są przyjaciółmi.                                            | Uczestnicy są przeciwnikami.                                      |
| Celem jest porozumienie.                                               | Celem jest zwycięstwo.                                            |
| Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki.                            | Żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych.                 |
| Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu.                            | Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu.                       |
| Ufaj innym.                                                            | Nie ufaj innym.                                                   |
| Łatwo zmieniaj stanowisko.                                             | Okop się na swoim stanowisku.                                     |
| Składaj oferty.                                                        | Stosuj groźby.                                                    |
| Odkryj dolną granicę porozumienia (min. tego, co możesz zaakceptować). | Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia.              |
| Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia.          | Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia. |
| Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują.         | Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które ty zaakceptujesz.   |
| Upieraj się przy porozumieniu.                                         | Upieraj się przy swoim stanowisku.                                |
| Staraj się unikać walki woli.                                          | Staraj się wygrać walkę woli.                                     |
| Poddawaj się presji                                                    | Wywieraj presję                                                   |



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# OPARTE NA ZASADACH

Uczestnicy rozwiązują problem.

Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie.

## **ODDZIEL LUDZI OD PROBLEMU.**

Bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu.

DZIAŁAJ NIEZALEŻNIE OD ZAUFANIA.

## **SKONCENTRUJ SIĘ NA INTERESACH, A NIE STANOWISKACH.**

Badaj i odkrywaj interesy.

Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia.

## **OPRACUJ MOŻLIWOŚCI KORZYSTNE DLA OBU STRON.**

Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później.

Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.

## **STARAJ SIĘ OSIĄGNĄĆ REZULTAT OPARTY NA OBIEKTYWNYCH KRYTERIACH.**



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

## Osłabia: Przymus

- Muszę zdobyć tego klienta
- Potrzebuję tego kontaktu
- To nasze być lub nie być
- Jeżeli nie podpiszemy, to koniec

## Wzmacnia: Chęć

- Chcę podpisać ten kontrakt
- Chcemy pozyskać tego klienta
- Chcę wejść na nowy rynek
- Jeżeli podpiszemy, to świetnie



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu



**Przygotowanie**

**Otwarcie**

**Rozwinięcie**

**Finalizacja**



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



# Przygotowanie

Czy możemy osiągnąć cele bez negocjacji? Jak?

Jaki przyjmiemy styl negocjacji?

Co chcemy osiągnąć?

Cele idealne i cele minimalne

Rozwiązania nieakceptowalne

Dolna Linia

BATNA. WATNA

Od czego zaczniemy?

Jakie triki i techniki?



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



# Przygotowanie



Etap przednegocjacyjny



Zaplanowanie strategii, propozycji wstępnych, alternatyw i technik



Zebranie informacji dotyczących zakresu negocjacji



Zebranie informacji dotyczących stron uczestniczących w rozmowach



Przygotowania organizacyjne i techniczne szczegóły spotkania (opcja)



Ustalenie składu zespołu negocjacyjnego (opcja)



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



# Informacje – zakres negocjacji

Diagnoza sytuacji, zebranie i pogrupowanie informacji

Identyfikacja interesów obu stron

Opracowanie dodatkowych rozwiązań i kryteriów

Podejście do problemów

Opracowanie dodatkowych rozwiązań i kryteriów



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



# Informacje – strona negocjacji

Co wiemy o drugiej stronie?

Otoczenie i wiarygodność (rynkowa)

Doświadczenie w tym zakresie

Podejście do problemów

Ludzie: punkt widzenia, emocje, komunikowanie się, osobowości



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską





# BATNA

Lepsza BATNA – większe możliwości wpłynięcia na warunki negocjowanego porozumienia

Wiemy co zrobimy w przypadku nie osiągnięcia porozumienia

Daje nam większą pewność siebie

Pomaga w określeniu minimalnego akceptowalnego porozumienia

Najefektywniejszy sposób działania w obliczu wyraźnie silniejszego negocjatora



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# WATNA

**MY** - Co zrobimy jeśli nie osiągniemy porozumienia?

Jaka jest nasza najgorsza alternatywa?

**ONI** - Co zrobią jeśli nie osiągną porozumienia?

Jaka jest ich najgorsza alternatywa?



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



# Cele

## Idealny

**Max tego, co możemy uzyskać**

**To co chcemy osiągnąć jeśli wszystko się ułoży dobrze**

**Zaczynamy od próby realizacji celu idealnego**

## Minimalny

**Wyznacza dla nas granicę, poza którą**

**negocjacje tracą sens**

**Bez osiągnięcia czego negocjacje będą dla nas  
porażką**

**Zaczynamy go uwzględniać pod koniec  
negocjacji**



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



# Ustępstwa cenowe

- Długość kontraktu
- Wielkość zamówienia
- Inne warunki serwisu
- Rezygnacja ze części wsparcia
- Warunki dostawy (loco odbiorca)
- Opakowanie
- Sprzedaż wiązana



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# Specyfika negocjacji w biznesie

**OTWARCIE**

**ROZWINIĘCIE**

**FINALIZACJA**



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# OTWARCIE

1. Żądaj więcej niż spodziewasz się uzyskać
2. Przedział żądań
3. Zaskoczenie
4. Niezdecydowanie
4. Imadło



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską





# ROZWINIĘCIE

1. Wyższa instancja
2. Kukułcze jajo
3. Coś za coś



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# FINALIZACJA

1. Dobry – zły
2. Oskubywanie
3. Wycofanie



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# Różnice Kulturowe

## 1. Komunikacja (Kontekst)

**Wysoki kontekst:** (Japonia, Chiny, Bliski Wschód)

Pośrednia, niewerbalna. Znaczenie w relacji, ciszy.

Unikaj bezpośredniej konfrontacji.

**Niski kontekst:** (Niemcy, USA, Skandynawia)

Bezpośrednia, jasna, precyzyjna.

Mów konkretnie, przechodź do sedna.



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# Różnice Kulturowe

## 2. Orientacja (relacje vs. zadanie)

**Na relacje:** (Azja, Ameryka Łacińska, Bliski Wschód)

Budowanie zaufania osobistego priorytetem.

Poświęć czas na relacje.

**Na zadanie:** (USA, Niemcy, Skandynawia)

Efektywność, wyniki, agenda.

Bądź punktualny, przygotowany.



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# Różnice Kulturowe

## 3. Hierarchia (dystans władzy)

**Wysoki dystans:** (Japonia, Chiny, Indie, Rosja)

Decyzje na najwyższych szczeblach. Szacunek dla autorytetów.

Używaj formalności, okazuj szacunek.

**Niski dystans:** (Skandynawia, Izrael, Austria, USA)

Otwartość na dyskusję, decyzje zespołowe.

Bądź otwarty na dyskusję, doceniaj wkład.



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu



# Różnice Kulturowe

## 4. Czas (monochroniczny vs. polichroniczny)

### **Monochroniczny (M-Time):** (Niemcy, Szwajcaria, USA)

Czas liniowy, punktualność, jedno zadanie na raz.

Przestrzegaj harmonogramu.

### **Polichroniczny (P-Time):** (Bliski Wschód, Ameryka Łacińska, Indie)

Czas elastyczny, wiele zadań naraz. Relacje ważniejsze.

Bądź elastyczny, gotowy na zmiany.



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu



# Różnice Kulturowe

## 5. Umowy (reguły vs. relacje)

### Oparte na regułach: (Niemcy, USA, UK)

Szczegółowe, wiążące umowy.

Przygotuj precyzyjne dokumenty.

### Oparte na relacjach i/lub zaufaniu: (Chiny, Japonia, Bliski Wschód)

Zaufanie i relacja ważniejsze niż litera umowy.

Buduj silną relację, bądź elastyczny.



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# Różnice Kulturowe

## 6. Styl Negocjacji (Pozycyjne vs. Zasady)

### Konfrontacyjny/Pozycyjny: (Niemcy, Holandia, Rosja)

Otwarta debata, wyrażanie sprzeciwu.

Bądź przygotowany na mocne argumenty.

### Zasady/Harmonia: (Japonia, Chiny, Ameryka Łacińska)

Unikanie konfrontacji, zachowanie "twarzy", szukanie kompromisu.

Bądź cierpliwy, obserwuj sygnały niewerbalne.



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu

# Różnice Kulturowe - Podsumowanie

**Adaptacja:** Dostosuj styl.

**Badanie:** Zawsze poznaj kulturę partnera.

**Elastyczność:** Bądź gotowy na zmiany.



Fundusze Europejskie  
dla Lubuskiego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Lubuskie  
Warte zachodu