

# KORZYSTNA TRANSAKCJA

STRATEGIE I TAKTYKI  
SKUTECZNEGO NEGOCJATORA



# JEB BLOUNT

Tytuł oryginału: INKED: The Ultimate Guide to Powerful Closing and Sales Negotiation Tactics that Unlock YES and Seal the Deal

Tłumaczenie: Jacek Romański

ISBN: 978-83-283-6999-3

Copyright © 2020 by Jeb Blount. All rights reserved.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise without either the prior written permission of the Publisher.

Translation copyright © 2020 by Helion SA

Cover image: itaesem/iStock.com

Cover design: Wiley

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

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

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/kotran>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

*Przedmowa* 9

## **CZĘŚĆ I**

**Wprowadzenie do świata negocjacji handlowych** 13

**Rozdział 1.** Negocjacje handlowe jako dyscyplina 15

**Rozdział 2.** Sprzedawcy są słabi w negocjacjach 23

**Rozdział 3.** Diabeł tkwi w rabatowaniu: w jaki sposób  
można poprawić umiejętności negocjacyjne 33

**Rozdział 4.** Nie istnieją uniwersalne umiejętności negocjacyjne,  
które sprawdzą się w każdej sytuacji 43

## **CZĘŚĆ II**

**Na drodze ku wygranej** 51

**Rozdział 5.** Negocjacje handlowe to walka o wygraną  
dla swojego zespołu 53

<b>Rozdział 6.</b>	Pierwsza zasada w negocjacjach: najpierw wygraj, a potem negocjuj	63
<b>Rozdział 7.</b>	Czas ma znaczenie: nie rzucaj się na zdechłą rybę i nie negocjuj obiekcji drugiej strony	73
<b>Rozdział 8.</b>	Cztery poziomy negocjacji handlowych	79

### **CZĘŚĆ III**

#### **Strategia negocjacyjna sprzedawcy: motywacja, punkty przewagi, siła przetargowa** **87**

<b>Rozdział 9.</b>	Strategia MPS	89
<b>Rozdział 10.</b>	Motywacja	91
<b>Rozdział 11.</b>	Punkty przewagi	111
<b>Rozdział 12.</b>	Siła przetargowa	127
<b>Rozdział 13.</b>	Badanie potrzeb: sztuka budowania propozycji rozwiązania	147
<b>Rozdział 14.</b>	Kwalifikowanie potencjalnych klientów	159

### **CZĘŚĆ IV**

#### **Panowanie nad emocjami** **171**

<b>Rozdział 15.</b>	Siedem rozpraszających emocji	173
<b>Rozdział 16.</b>	Rozwijanie umiejętności panowania nad emocjami	179
<b>Rozdział 17.</b>	Rozluźnienie i autentyczna pewność siebie	185
<b>Rozdział 18.</b>	Emocje są zaraźliwe: ludzie oddają to, co otrzymują	189
<b>Rozdział 19.</b>	Przygotowanie i praktyka	195

<b>Rozdział 20.</b>	Technika podestu	201
<b>Rozdział 21.</b>	Siła woli i możliwość utrzymania emocji na wodzy mają swoje granice	207
<b>Rozdział 22.</b>	Lejek sprzedażowy to żywy organizm: sekret emocjonalnej dyscypliny	211

## **CZĘŚĆ V**

### **Planowanie negocjacji handlowych** 215

<b>Rozdział 23.</b>	Przygotuj się do negocjacji	217
<b>Rozdział 24.</b>	Uprawnienia i sprawy niepodlegające negocjacom	221
<b>Rozdział 25.</b>	Profile uczestników negocjacji, negocjacyjna lista zakupowa, ranking alternatyw BATNA	229
<b>Rozdział 26.</b>	Przygotowanie listy „daję–dostaję”	237

## **CZĘŚĆ VI**

### **Komunikacja w negocjacjach handlowych** 251

<b>Rozdział 27.</b>	Siedem reguł skutecznej komunikacji w trakcie negocjacji handlowych	253
<b>Rozdział 28.</b>	ACED: cztery główne style komunikacji uczestników negocjacji	259
<b>Rozdział 29.</b>	Empatia a wynik negocjacji: dwutorowe podejście do procesu negocjacji	269
<b>Rozdział 30.</b>	Siedem kluczy do aktywnego słuchania	279
<b>Rozdział 31.</b>	Aktywowanie pętli ujawniania siebie	285

**CZĘŚĆ VII****Schemat rozmowy handlowej DEAL 291**

<b>Rozdział 32.</b>	Miejsce przy stole	293
<b>Rozdział 33.</b>	Rozpoznanie ( <i>DISCOVER</i> )	299
<b>Rozdział 34.</b>	Wyjaśnienie ( <i>EXPLAIN</i> )	319
<b>Rozdział 35.</b>	Dochodzenie do porozumienia ( <i>ALIGN</i> )	333
<b>Rozdział 36.</b>	Potwierdzanie ustaleń	355
<b>Rozdział 37.</b>	Pozbycie się złudzeń i nowe otwarcie	361
<i>Podziękowania</i>		371
<i>Szkolenia, warsztaty i przemówienia</i>		373
<i>O autorze</i>		375

# 1

## Negocjacje handlowe jako dyscyplina

To była czarna, bezgwiezdna noc. Ciemno. Zimno. Padał śnieg. Telefon komórkowy był jedynym sposobem komunikowania się z uzbrojonym napastnikiem ukrywającym się w małym mobilnym domu. Napastnik przetrzymywał trzech zakładników i groził, że wszystkich ich zabije.

Dzień wcześniej stracił panowanie nad sobą i w napadzie szału zastrzelił swoją żonę. Ktoś wezwał policję. Kiedy policjanci przybyli na miejsce, zabójca wziął jako zakładników rodziców swojej żony i przyrodną córkę.

Był to kolejny smutny przypadek przemocy domowej. Każda podjęta próba negocjacji kończyła się fiaskiem.

Zanim zdołałem tam dotrzeć, sprawy przybrały dramatyczny obrót. Napastnik był skrajnie rozemocjonowany i zdążył już oddać kilka strzałów w kierunku funkcjonariuszy służb specjalnych, którzy przyczaili się w pokrytym śniegiem lesie. Domek był szczelnie otoczony i nikt nie mógł się stamtąd wymknąć. A w środku szalał mężczyzna, który nie miał już nic do stracenia.

Musiałem coś zrobić, żeby przekonać go do poddania się i wypuszczenia zakładników. Wcześniej już wiele razy negocjowałem w podobnych sytuacjach...

## **Badanie gruntu**

No dobrze, dajmy sobie z tym spokój! Ta cała historia to czysty wymysł. Jestem profesjonalnym sprzedawcą i nie negocjuję uwalniania zakładników. Nikt o zdrowych zmysłach nie dopuściłby mnie do uczestniczenia w czymś takim. Nie zrozumcie mnie źle. Biorę udział w negocjacjach niemal codziennie — zarabiam tym na życie. Jednak nie są to negocjacje tego typu. W branży handlowej nie jest to sprawa życia lub śmierci (mimo że czasami może się tak wydawać).

W podobny sposób zaczyna się większość książek na temat negocjacji. Sposób narracji trzyma w napięciu i wciąga czytelnika w epicką opowieść o negocjacjach toczących się w salach konferencyjnych, o układaniu się z terrorystami w sprawie warunków wypuszczenia zakładników, o przeprowadzaniu fuzji, które mają zmienić zasady gry rynkowej, o głośnych procesach sądowych lub o mediacjach prowadzonych w samym środku dyplomatycznego kryzysu. Najczęściej autor książki występuje w roli bohatera, który dzięki swoim doskonałym umiejętnościom negocjacyjnym dokonuje rzeczy niemożliwych.

Takie historie, z całym ich dramatyzmem, to bardzo wciągająca lektura. Finezja najwyższych lotów. Przyjemnie jest wyobrazić sobie siebie w podob-



nej sytuacji, kiedy w pełni opanowani używamy technik wywierania wpływu i błyskotliwego języka, aby przechylić szalę zwycięstwa na swoją stronę i uratować świat.

Jednak bez względu na to, jak wciągające są to opowieści, nie mają one absolutnie nic wspólnego z profesjonalną sprzedażą. Opisywane w tych książkach przygody, przykłady i techniki opierają się generalnie na wymienionych poniżej założeniach.

- Negocjacje mają złożony charakter. To gra o wysoką stawkę, w której każda ze stron ma do wyboru wiele alternatywnych dróg prowadzących do podpisania korzystnej umowy, a proces negocjacji jest oparty na komunikacji prowadzonej z pozycji siły.
- Negocjacje to sprawa życia i śmierci. W ich trakcie żadna ze stron nie może sobie pozwolić na to, aby się wycofać.
- Negocjacje mogą mieć charakter potyczek prawnych lub działań militarnych — ich fiasko może mieć fatalne konsekwencje.
- Negocjacje mogą się toczyć podczas międzynarodowych rozmów dyplomatycznych na poziomie rządowym, a ich przebieg może wpłynąć na losy uczestniczących państw.
- Sprawa może dotyczyć fuzji przedsiębiorstw lub kontraktów na rynku nieruchomości.
- Temat może być związany z ustalaniem praw do znaków handlowych i własności intelektualnej oraz z pozwami zbiorowymi.
- Negocjacje mogą dotyczyć rozwiązywania konfliktów i nieporozumień, włączając w to dyskusje rodzinne, problemy w relacjach osobistych i biznesowych lub rozmowy na temat kontraktów.
- Negocjacje mogą dotyczyć pracy i wysokości płac.
- Sytuacja bywa przedstawiana z punktu widzenia kupca.

Na rynku wydawniczym istnieje ogromna liczba opracowań, w których opisano, jak prowadzić negocjacje w sprawach osobistych i biznesowych, w dyplomacji, w tracie potyczek prawnych i procesów sądowych.

Niektóre z tych książek należą już do klasyki gatunku. Wiele z nich to bestsellery. Porady zawarte w tych książkach i kursach, które im towarzyszą, są rzeczywiście przydatne.

Jest jednak pewien problem. Wszystkie te książki i kursy nie skupiają się na 99% tych wyjątkowych i ważnych problemów, z którymi spotykają się na co dzień profesjonalni sprzedawcy.

## **Trenerzy sprzedaży nie uczą negocjacji handlowych**

Istnieje zaledwie kilka źródeł informacji o negocjacjach poświęconych sprzedaży. Powodem takiego stanu rzeczy jest w dużej mierze błędne (a może nawet pełne arogancji) przekonanie, że negocjacje handlowe są jedynie inną formą tych negocjacji, o których mowa w innych źródłach. To prawda, że umiejętności negocjatorów, stosowane taktyki, techniki, modele i sytuacje negocjacyjne są podobne. Dlatego negocjacje handlowe są pokrewne dyplomatycznym. Podobnie działają też adwokaci, którzy biorą udział w procesie wytoczonym z pozwu zbiorowego. Jednak choć można znaleźć podobieństwa, to te przypadki nie są takie same.

Co więcej, nie ma zbyt wielu prawdziwych ekspertów wśród autorów ani autorów wśród ekspertów, którzy zdecydowaliby się na napisanie książki o negocjacjach z uwzględnieniem specyfiki sprzedaży. Klasyk Patricka Tinneya *Unlocking Yes: Sales Negotiation Tactics & Strategy* jest jednym z niewielu wyjątków.

Szczerze mówiąc, wielu ekspertów i trenerów sprzedaży unika tego tematu, ponieważ czują emocjonalny dyskomfort związany z negocjacjami — zagadnienie to wywołuje u nich nieprzyjemne odczucia. Z tego właśnie powodu ci trenerzy najczęściej niewiele wiedzą na temat negocjacji handlowych. Jest bardziej prawdopodobne, że sprzedawcy usłyszą wyssane z palca opowieści niż porady adekwatne do wyzwań, którym trzeba stawić czoło przy stole negocjacyjnym.

## Negocjacje handlowe są nudne

Na domiar złego prawda jest taka, że negocjacje są nudne. O wiele więcej dramatyzmu znajdziemy w historii o tym, jak przedstawiciele firmy Apple i Qualcomm siadają przy stole, żeby rozmawiać na temat korzystania z patentów i negocjować stawki licencyjne, albo w opowieści o chińskich i amerykańskich dyplomatach, którzy negocjują umowę handlową. Takie tematy trafiają na pierwszą stronę „Wall Street Journal”.

Jednak gdy...

... Maria, przedstawiciel handlowy w firmie z San Francisco oferującej usługi SaaS<sup>1</sup>, negocjuje cenę dostępu do oprogramowania przypadającą na jednego użytkownika ze średniej wielkości firmą z miejscowości Waco w Teksasie;

Joey próbuje sprzedać nowy kombajn farmerowi w centralnej Pensylwanii;

Jessica negocjuje warunki leasingu na 22 ciężarówki z prezesem małej firmy logistycznej z siedzibą w Des Moines;

Praveen negocjuje warunki kontraktu na dostawę mebli biurowych z dużym przedsiębiorstwem z New Delhi;

Kendra negocjuje długoterminową umowę na usługi sprzątania ze szpitalem z Singapuru;

Colton negocjuje trzyletnią umowę, na podstawie której ma dostarczać ubrania robocze dla pracowników zakładu produkcyjnego w Grand Rapids;

---

<sup>1</sup> *Software as a Service* (SaaS) — oprogramowanie oferowane jako usługa. Korzystanie z niego rozliczane jest często w formie abonamentu opłacanego za okres użytkowania, którego wielkość zależna jest od liczby zadeklarowanych użytkowników, dostępnych funkcji oprogramowania i innych parametrów — *przyp. tłum.*

Robin z mojego zespołu sprzedażowego pracuje nad umową na przeszkolenie nowozatrudnionych pracowników w firmie z Dallas zajmującej się rozliczaniem płac...

...nikogo to nie interesuje.

Nikogo poza sprzedawcami, których wynagrodzenie zależy od wyniku negocjacji, i firmami, których zyski uzależnione są od skuteczności działań sprzedawców.

Codziennie na całym świecie prowadzi się miliony negocjacji. Niewiele informacji na ich temat, o ile w ogóle, trafia na pierwsze strony gazet.

Są oczywiście wyjątki. Niektórzy przedstawiciele handlowi działający na skalę globalną negocjują odnowienia kontraktów, które mają ogromne znaczenie dla przedsiębiorstw. Przedstawiciele start-upów starają się wykorzystać szanse na uzyskanie dostępu do źródeł kapitału z funduszy typu *venture capital*. Patrząc jednak na ogół negocjowanych spraw, tego typu sytuacje nie zdarzają się często, w przeciwieństwie do zwyczajnych, rutynowych negocjacji, które są chlebem powszednim naszej profesji.

Jednak w trakcie tych prozaicznych negocjacji handlowych miliardy dolarów, złotych, euro, rupii, funtów, pesos, juanów i jenów (wymieniając tylko niektóre z wszystkich walut) przechodzą z rąk do rąk. Skumulowane efekty tych rutynowych negocjacji handlowych mają bezpośredni wpływ na zyski, wycenę rynkową, poziom utrzymania klientów i możliwość przetrwania przedsiębiorstwa, którego produkty oferują sprzedawcy.

## Uwagi autora

Używam w książce różnych sformułowań, aby opisać ludzi, firmy i sytuacje.

- **Stół negocjacyjny** — metaforyczna nazwa platformy służącej jako miejsce spotkań handlowych — może być nim fizyczne miejsce spotkania, telefon lub połączenie wideo, e-mail lub wiadomość SMS.

- **Interesariusz** — osoba, która uczestniczy w negocjacjach, reprezentująca potencjalnego lub obecnego klienta. Uczestnik negocjacji może odgrywać różne role — kupującego, osoby mającej wpływ na decyzję zakupową lub negocjatora.
- **Grupa interesariuszy** — grupa osób zainteresowanych przedmiotem negocjacji, która jest odpowiedzialna za wybór dostawcy.
- **Kupiec** — interesariusz zajmujący miejsce przy stole negocjacyjnym, który prowadzi negocjacje.
- **Klienci i potencjalni klienci** — te terminy odnoszą się do przedsiębiorstw i organizacji, których interesy reprezentują interesariusze.

Staram się używać różnych sformułowań, aby uniknąć powtórzeń i nie zanudzić czytelnika. Proszę również pamiętać, że chociaż wiele z moich przykładów opisuje negocjacje z potencjalnymi klientami, wyjaśnienia mają również zastosowanie do negocjacji z klientami obecnymi.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

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

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

GRUPA  
**Helion** 

# STRATEGIA MPS: WSZYSTKO, ABY WYGRAĆ!

Bez skutecznych negocjacji nie ma sprzedaży. Kupujący świetnie o tym wiedzą i potrafią znakomicie się przygotować: zdobywają więcej informacji, negocjują większe stawki i starannie kontrolują proces sprzedaży. Najczęściej więc udaje im się zdobyć silniejszą pozycję od sprzedawcy. Natomiast większości sprzedawców brakuje umiejętności negocjowania. Z różnych powodów dają się wyprowadzać w pole, a doświadczeni kupcy ogrywiają ich bez litości. Taka jest właśnie brutalna rzeczywistość. Jeśli umiejętności, strategię i taktyki sprzedawcy są słabsze, jego przychody ucierpią. Co gorsza, ucierpią również możliwości rozwojowe reprezentowanej przez niego firmy, podobnie jak jej zyski i wycena rynkowa.

Ten niezwykły podręcznik negocjacji handlowych pozwoli Ci zniwelować te różnice. Znajdziesz w nim świetnie zaprezentowane strategię, taktyki, techniki i umiejętności, dzięki którym tak pokierujesz swoim rozwojem, aby stać się silnym i skutecznym negocjatorem. W efekcie nauczysz się podchodzić do negocjacji handlowych z odpowiednim potencjałem przejęcia kontroli nad rozmowami oraz uzyskania takich cen, warunków kontraktu i zasad współpracy, na jakie zasługujesz. Książka jest napisana w oryginalny, bezpośredni i niekiedy bezwzględny sposób. Ujawnia prawdę, z którą trudno się pogodzić, ale dzięki temu dowiesz się dokładnie tego, co musisz wiedzieć, zrobić i powiedzieć, aby przejąć kontrolę nad wynikiem negocjacji. W końcu liczy się tylko WYGRANA.

W książce między innymi:

- siedem praw negocjacji handlowych
- dlaczego nie warto podążać ścieżką *win – win*
- strategia MPS i zasady efektywnej komunikacji podczas negocjacji
- techniki przejmowania kontroli nad przebiegiem rozmów
- jak nie oddać kupcowi inicjatywy

**JEB BLOUNT** jest rozchwytywanym trenerem i ekspertem w dziedzinie sprzedaży, przywództwa i kształtowania doświadczeń klienta (*customer experience*). Niektórzy nazywają go „najbardziej pracowitym człowiekiem działającym w sprzedaży”. Napisał jedenaście książek, które w wielu krajach stały się bestsellerami. Wraz ze swoim zespołem z firmy szkoleniowej Sales Gravy pomaga dużym i małym firmom zwiększać efektywność sprzedaży.

**onepress**



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



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-6999-3



9 788328 369993

Cena: 59,00 zł