

Adrian Prościak

Negocjacje Biznesowe

30 Rozdziałów Mistrzostwa

Bolesławiec 2023

Spis treści

Wstęp.....	4
O czym będzie ten kurs	5
Dla kogo jest ten kurs.....	6
Dlaczego mam kompetencje by mówić o negocjacjach biznesowych.....	7
Wstęp do negocjacji biznesowych	8
Psychologia negocjacji	10
Style negocjacyjne.....	12
Przygotowanie do negocjacji	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Komunikacja werbalna i niewerbalna	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Budowanie relacji.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Tworzenie wartości w negocjacjach	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Taktyki negocjacyjne	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjowanie w różnych kulturach	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjacje przez telefon i e-mail	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Wykorzystanie czasu w negocjacjach	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjowanie z autorytetami.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Rola emocji w negocjacjach	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjowanie cen i rabatów	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Zabezpieczanie interesów w umowach	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjacje w zespołach i organizacjach	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Rozwiązywanie konfliktów i mediacja	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjacje w zakresie współpracy i partnerstwa	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjowanie z konkurencją	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Sekrety skutecznych negocjatorów	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Kierowanie negocjacjami z wieloma stronami	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjacje w zakresie fuzji i przejęć.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjowanie z dostawcami i odbiorcami	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjacje w sektorze publicznym	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjacje w sektorze finansowym.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjacje w sektorze technologicznym	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Negocjacje w sektorze energetycznym.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Etyka w negocjacjach biznesowych	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.

Pułapki w negocjacjach biznesowych **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**
Podsumowanie i rozwój umiejętności negocjacyjnych **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Wstęp

Witaj! Dziękuję Ci za wybranie mojego e-booka. Bardzo cieszy mnie fakt, że w świecie przepełnionym informacjami generowanymi przez sztuczną inteligencję, wyszukiwarki internetowe zdecydowałeś się na poszerzanie swojej wiedzy w tradycyjny sposób - za pomocą książki.

W niniejszej pozycji starałem się zawrzeć najważniejsze informacje związane z negocjowaniem, w biznesie i ubrać je w przystępną formę. Przełałem na e-papier doświadczenie i wiedza jaką zdobyłem w swojej ponad 11 letniej karierze zawodowej oraz jako wykładowca w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu oraz w Opolu. Wybrałem dla Ciebie najważniejsze, z mojego punktu widzenia, informacje, które przydają się w praktyce.

Zwróć uwagę przede wszystkim na rozdziały, w których opisuję umiejętności, które powinieneś nabyć a także techniki i strategie, które powinieneś poznać. Starałem się skondensować najważniejsze informacje w krótkim, fachowym kursie zawierającym proste lekcje. Dzięki temu przejdziesz przez nie łatwo i wygodnie, a książkę będziesz mógł zawsze zabrać z sobą.

Życzę Ci przyjemnej nauki, owocnych negocjacji oraz powodzenia i sukcesów na Twojej drodze zawodowej. Niech suma wynegocjowanych dla Ciebie i Twoich zleceniodawców pieniędzy będzie miarą Twojego sukcesu.

Czego Tobie życzę!

Mgr inż. Adrian Prościak

O czym będzie ten kurs

Kurs dotyczy negocjacji biznesowych. Negocjacje to złożony proces wymagający przygotowania, poznania swojego partnera biznesowego a także siebie i potrzeb swojej organizacji. Jestem przekonany, że wiedza zawarta w tym e-booku pomoże Ci nabyć odpowiednich umiejętności, poznać taktyki i strategie oraz zrozumieć najważniejsze aspekty negocjacji w różnych obszarach rynku.

Dziś miarą sukcesu pracowników działów zakupów, a także sprzedawców jest ilość pieniędzy i jakość kontraktów wynegocjowanych dla swoich pracodawców. Właściciele biznesów muszą umieć negocjować chociażby po to, by móc zatrudniać dobrych pracowników i zapewniać sobie lukratywne umowy.

Kurs przedstawia w prostej formie 30 lekcji związanych z negocjowaniem. Dzięki nim poznasz różne aspekty prowadzenia rozmów biznesowych w różnych obszarach rynku (tych, z którymi spotkasz się najczęściej podczas swojej kariery zawodowej).

Dla kogo jest ten kurs

Negocjujemy niemalże każdego dnia. Handlowcy i sprzedawcy muszą pozyskiwać klientów i osiągać wyznaczone targety sprzedażowe. Kupcy są zobligowani do minimalizowania kosztów zakupu surowca, części, materiałów, produktów dla firm. Pracownicy i pracodawcy negocjują stawki, właściciele biznesów - umowy.

Każdy z nas, każdego dnia, w pracy i w życiu osobistym spotyka się z sytuacją w której musi przekonać kogoś do swojego zdania, do swojego punktu widzenia. Techniki manipulacji są przereklamowane i nie etyczne. Dziś potrzeba czegoś więcej- umiejętności rozmowy w odpowiedni sposób, kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów oraz - umiejętności wypracowania wspólnego rozwiązania korzystnego dla wszystkich.

Dlatego więc każdy, kto chce zwiększyć swoją zdolność do nawiązywania korzystnych umów i nauczyć się wypracowywać korzystne rozwiązania powinien przeczytać tę książkę. Biznesmeni, sprzedawcy, kupcy, pracownicy, handlowcy - ten kurs jest właśnie dla Was.

Dlaczego mam kompetencje by mówić o negocjacjach biznesowych

Od ponad 11 lat pracuję w biznesie. Każdego roku obracam ponad 100 mln. PLN w imieniu mojego pracodawcy. Od początku swojej kariery zaoszczędziłem dla moich pracodawców ponad 20 mln. PLN. Od ponad 6 lat pracuję jako kupiec i z negocjacjami mam do czynienia każdego dnia.

Gdy piszę tą książkę, jesteśmy po pandemii koronawirusa w latach 2019-2022 oraz w trakcie wojny na Ukrainie. Na takie sytuacje rynek reaguje bardzo gwałtownie, w sposób trudny do przewidzenia. Najbardziej odczuwalne dla nas są teraz galopująca inflacja, ciągły wzrost cen i niedobór niektórych surowców czy komponentów oraz droga energia. Dlatego też dostawcy i kontrahenci z większą częstotliwością proszą o spotkania w celu renegotjacji umów. Negocjuję więc bardzo często.

O tym wszystkim mówię również jako prowadzący wykłady w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu i w Opolu. Wspólnie ze studentami dyskutujemy i przeprowadzamy burze mózgów. Ta książka jest również wzbogacona o te przemyślenia.

Każdy rozdział jest dodatkowo podparty książką lub artykułem na dany temat. Wierzę, że praktyka i teoria mają razem większą moc niż osobno, pomimo panującego powszechnie stwierdzenia, że tylko praktyka jest najważniejsza.

Wstęp do negocjacji biznesowych

Negocjacje biznesowe są nieodłącznym elementem życia zawodowego. W handlu, sprzedaży, zarządzaniu czy zakupach, niezależnie od branży, codziennie uczestniczymy w rozmowach, których celem jest osiągnięcie porozumienia między stronami. Skuteczne negocjacje pozwalają na osiągnięcie korzystnych warunków współpracy, zaspokojenie potrzeb obu stron i długofalowy sukces w relacjach biznesowych.

Rozumienie podstawowych zasad negocjacji jest kluczem do sukcesu w dzisiejszym konkurencyjnym świecie biznesu. Fisher, Ury i Patton (2011) w swojej klasycznej książce "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" ("Jak dojść do tak: negocjowanie porozumienia bez ustępstw") przedstawiają metodę negocjacji opartą na zasadach, która skupia się na rozwiązywaniu problemów i dążeniu do korzyści dla obu stron, zamiast konkurowania ze sobą.

W myśl tej metody, uczestnicy negocjacji powinni skupić się na następujących elementach:

1. Oddzielenie ludzi od problemu: negocjacje mogą być trudne i emocjonalne. Aby skoncentrować się na merytorycznym rozwiązaniu problemu, warto traktować drugą stronę jako partnera, a nie przeciwnika. Szanuj emocje i wartości drugiej strony, zamiast angażować się w konflikt osobisty.
2. Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach: zamiast trzymać się swojego stanowiska, staraj się zrozumieć, jakie są rzeczywiste potrzeby, obawy i pragnienia drugiej strony. Dąż do rozwiązania, które zaspokoi interesy obu stron.
3. Wymyślaj opcje na korzyść obu stron: twórz różne scenariusze rozwiązania problemu, które będą korzystne zarówno dla ciebie, jak i dla drugiej strony. Im więcej opcji, tym większa szansa na osiągnięcie satysfakcjonującego porozumienia.
4. Bazuj na obiektywnych kryteriach: ustal kryteria, które będą wyznacznikiem uczciwości i wartości negocjowanego rozwiązania. Unikaj podejmowania decyzji opartych na emocjach, presji czy chwilowych impulsach.

Podejście to zakłada, że negocjacje są procesem współpracy, a nie walki o dominację. Stosując te zasady, negocjatorzy mogą osiągać porozumienia, które są oparte na wartościach,

uczciwe i korzystne dla obu stron. W dalszych rozdziałach tej książki, przyjrzymy się szczegółowo każdemu z tych aspektów oraz innym kluczowym elementom negocjacji biznesowych, takim jak psychologia, komunikacja, budowanie relacji czy negocjacje w różnych kulturach. Biorąc pod uwagę te elementy, będziemy rozwijać umiejętności niezbędne do prowadzenia skutecznych negocjacji, które przyczynią się do długotrwałego sukcesu w świecie biznesu.

W kolejnych rozdziałach przedstawimy również różne style i taktyki negocjacyjne, które można zastosować w różnych sytuacjach, a także omówimy metody przygotowania się do negocjacji i radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Zaprezentujemy także różnorodność kontekstów biznesowych, w których negocjacje odgrywają kluczową rolę, takich jak negocjacje w zakresie wynagrodzeń, fuzji i przejęć, czy sektorach technologicznym i energetycznym.

Wspólnie z autorytetami w dziedzinie negocjacji, takimi jak Fisher, Ury i Patton, nauczysz się sztuki negocjowania, która pozwoli ci osiągać lepsze wyniki w życiu zawodowym, a także w codziennym życiu. Ważne jest, aby postrzegać negocjacje jako szansę na rozwój, uczenie się i doskonalenie umiejętności. Dzięki temu będziesz mógł lepiej radzić sobie z różnorodnymi wyzwaniami, które przynosi współczesny świat biznesu, i osiągać sukces w każdej dziedzinie życia.

Źródła: Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin.

Psychologia negocjacji

Zrozumienie psychologii negocjacji jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w rozmowach handlowych, gdyż pozwala lepiej rozumieć procesy myślowe i emocje zarówno własne, jak i drugiej strony. W swojej książce "Influence: The psychology of persuasion" ("Wywieranie wpływu: Psychologia perswazji"), Robert Cialdini (2006) bada mechanizmy wpływania na ludzkie zachowanie oraz przedstawia sześć zasad, które rządzą tym procesem. Wykorzystanie tych zasad w negocjacjach może przyczynić się do osiągnięcia korzystniejszych wyników.

1. **Zasada wzajemności:** ludzie mają naturalną tendencję do odwzajemniania otrzymanych przysług lub korzyści. W kontekście negocjacji, dążenie do współpracy i oferowanie ustępstw może skłonić drugą stronę do zaoferowania czegoś w zamian.
2. **Zasada konsekwencji:** ludzie są skłonni postępować zgodnie z wcześniejszymi zobowiązaniami i deklaracjami. Wykorzystanie tej zasady może polegać na wydobywaniu wcześniejszych oświadczeń lub obietnic drugiej strony, co może pomóc w osiągnięciu porozumienia.
3. **Zasada społecznej aprobaty:** chętniej podejmujemy decyzje, gdy widzimy, że inni ludzie, zwłaszcza osoby, do których mamy zaufanie, podejmują podobne decyzje. W negocjacjach można użyć tej zasady, prezentując przykłady innych firm lub osób, które zgodziły się na podobne warunki.
4. **Zasada sympatii:** wolimy współpracować z osobami, które lubimy lub do których czujemy sympatię. W negocjacjach warto zwrócić uwagę na budowanie relacji i wzajemne zrozumienie, co może ułatwić osiągnięcie porozumienia.
5. **Zasada autorytetu:** ludzie są bardziej skłonni do przestrzegania zaleceń lub instrukcji osób uważanych za autorytety w danej dziedzinie. W negocjacjach można wykorzystać tę zasadę, odwołując się do ekspertów, danych statystycznych lub badań, które potwierdzają nasze stanowisko.
6. **Zasada niedostępności:** czasami rzeczy, które są trudne do zdobycia, wydają się bardziej wartościowe. W kontekście negocjacji, ograniczenie dostępności oferty lub podkreślenie jej wyjątkowości może zwiększyć zainteresowanie drugiej strony.

Oprócz tych zasad, psychologia negocjacji obejmuje również inne istotne aspekty, które wpływają na proces osiągnięcia porozumienia, takie jak:

- Postrzeganie i ocena sytuacji: w trakcie negocjacji, każda ze stron może różnie postrzegać i oceniać sytuację. Różnice te mogą wynikać z różnych doświadczeń, wartości, celów czy oczekiwań. Warto dążyć do zrozumienia perspektywy drugiej strony, co może pomóc w osiągnięciu wspólnego rozwiązania.
- Emocje i nastroje: emocje odgrywają znaczącą rolę w negocjacjach. Strach, gniew, smutek czy radość mogą wpływać na sposób podejmowania decyzji, komunikacji czy elastyczności. Dlatego ważne jest zarządzanie własnymi emocjami, a także rozumienie emocji drugiej strony.
- Typy osobowości: różne typy osobowości mogą wpłynąć na styl negocjacji i sposób podejścia do problemów. Należy uwzględnić indywidualne cechy charakteru i zachowań swoje oraz drugiej strony, aby lepiej dostosować strategię negocjacji.
- Heurystyki i błędy poznawcze: w trakcie negocjacji, nasz umysł może ulegać różnym uproszczeniom myślowym (heurystykom) oraz popełniać błędy poznawcze, takie jak błąd potwierdzenia czy efekt kotwiczenia. Zrozumienie i unikanie tych pułapek może poprawić jakość podejmowania decyzji i negocjacji.
- Perswazja i retoryka: umiejętność przekonywania innych i budowania silnych argumentów jest kluczowa w negocjacjach. Wykorzystanie retoryki i technik perswazyjnych może pomóc w osiągnięciu korzystnych warunków porozumienia.

Wiedza z zakresu psychologii negocjacji może pomóc w zrozumieniu zachowań i motywacji drugiej strony oraz we własnym rozwoju jako negocjatora. W kolejnych rozdziałach książki będziemy analizować te aspekty w większym stopniu, aby rozwijać umiejętności niezbędne do prowadzenia skutecznych negocjacji w różnorodnych sytuacjach biznesowych.

Źródła: Cialdini, R. B. (2006). Influence: The psychology of persuasion. Collins.

Style negocjacyjne

Zrozumienie różnych stylów negocjacyjnych oraz ich zalet i wad jest kluczowe dla skutecznego osiągnięcia porozumień. W książce "Essentials of Negotiation" ("Podstawy negocjacji"), Lewicki, Barry i Saunders (2015) identyfikują pięć głównych stylów negocjacyjnych, które mogą być stosowane w zależności od sytuacji, osobowości uczestników czy celów.

1. Współpraca (kolaboracja): w tym stylu, negocjatorzy dążą do osiągnięcia rozwiązania, które przyniesie korzyści obu stronom. Współpraca opiera się na otwartym i uczciwym komunikowaniu swoich potrzeb i oczekiwań, dążeniu do zrozumienia interesów drugiej strony oraz poszukiwaniu kreatywnych rozwiązań. Ten styl jest szczególnie efektywny w sytuacjach, gdy budowanie długotrwałych relacji i zaspokajanie potrzeb obu stron jest kluczowe.
2. Konkurencja (rywalizacja): tutaj negocjatorzy dążą do maksymalizacji własnych korzyści kosztem drugiej strony. Ten sposób negocjacji może prowadzić do agresywnych taktyk i braku elastyczności. Konkurencja może być skuteczna w sytuacjach, gdy negocjator ma silne przekonanie co do swoich racji, gdy zasoby są ograniczone lub gdy długotrwałe relacje nie są priorytetem.
3. Unikanie: negocjatorzy stosujący ten styl starają się unikać konfrontacji i konfliktów. W rezultacie, mogą nie angażować się w negocjacje lub szybko akceptować warunki drugiej strony. Unikanie może być stosowane, gdy negocjator uważa, że dalsza dyskusja nie przyniesie korzystnych rezultatów, lub gdy konflikt może zaszkodzić relacji.
4. Ustępliwość (akomodacja): w tym stylu, negocjatorzy są skłonni do ustępstw i kompromisów, aby osiągnąć porozumienie, nawet kosztem własnych interesów. Akomodacja może być stosowana, gdy utrzymanie dobrych relacji z drugą stroną jest priorytetem, lub gdy negocjator uważa, że ustępstwa mogą prowadzić do przyszłych korzyści.
5. Kompromis: w kompromisowym stylu negocjacji, uczestnicy dążą do osiągnięcia szybkiego i satysfakcjonującego porozumienia poprzez ustępstwa po obu stronach. Kompromis jest szczególnie przydatny, gdy czas jest ograniczony, a żadna ze stron nie jest

w stanie osiągnąć wszystkich swoich celów. Warto jednak pamiętać, że nadmierne dążenie do kompromisu może prowadzić do osiągnięcia suboptymalnych rozwiązań, które nie w pełni zaspokajają potrzeb żadnej ze stron.

Wybór odpowiedniego stylu negocjacyjnego zależy od wielu czynników, takich jak kontekst, cele, zasoby, czas, rodzaj relacji czy osobowości uczestników. Najbardziej efektywni negocjatorzy potrafią elastycznie dostosowywać swój styl do danej sytuacji oraz rozumieć i przewidywać style stosowane przez drugą stronę.

W praktyce, wiele negocjacji opiera się na mieszankach różnych stylów, a negocjatorzy, którzy potrafią zmieniać swoje podejście w odpowiednim czasie, mają większą szansę na osiągnięcie korzystnych wyników.

W kolejnych rozdziałach książki przedstawię, jak zastosować te różne style w praktyce oraz jak dobrze przygotować się do negocjacji, aby lepiej radzić sobie z różnorodnymi sytuacjami i osiągać sukces zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym.

Źródła: Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). *Essentials of Negotiation*. McGraw-Hill Education.