

## Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	7
Wprowadzenie	9
<b>I Znaczenie negocjacji</b>	<b>13</b>
1 Sprzedaż w nowym milenium	15
2 Negocjacje „win-win”	19
3 Reguły gry	21
<b>II Otwarcie</b>	<b>23</b>
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
<b>III Gra środkowa — rozwinięcie</b>	<b>63</b>
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

<b>IV</b>	<b>Gra końcowa</b>	<b>99</b>
	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
<b>V</b>	<b>Dlaczego cena nie jest tak ważna, jak się nam wydaje</b>	<b>135</b>
	23 Klienci chcą płacić więcej	137
	24 Sprawy ważniejsze niż pieniądze	141
	25 Jak ustalić, ile klient jest skłonny zapłacić	145
<b>VI</b>	<b>Techniki przyspieszania i kończenia negocjacji</b>	<b>149</b>
	26 Cztery etapy sprzedaży	151
	27 24 sposoby udanego kończenia negocjacji	153
	28 Chwyty poniżej pasa	176
<b>VII</b>	<b>Kontrolowanie negocjacji</b>	<b>179</b>
	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
<b>VIII</b>	<b>Zrozumieć drugiego negocjatora</b>	<b>241</b>
	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

## Przedmowa do wydania polskiego

Książka, którą oddajemy w ręce czytelnika, stanowi nową, uaktualnioną i tematycznie częściowo zmienioną wersję wydanych w latach dziewięćdziesiątych *Sekretów udanych negocjacji* tego samego autora.

Poprzedni poradnik spotkał się z dużym zainteresowaniem i przyczynił do spopularyzowania sztuki negocjacji w Polsce. Autor, który jest znanym prelegentem w USA, był dwa razy zaproszony do Polski i przeprowadził cieszące się dużym zainteresowaniem seminaria dla przedstawicieli polskiego biznesu.

Niniejsza książka jest skierowana głównie do handlowców i ludzi biznesu. Zawiera ona szereg przykładów i cennych rad, które mogą wydawać się oczywiste, ale których zastosowanie w praktyce nie zawsze jest łatwe, jeżeli nie zostanie uprzednio przećwiczone zgodnie z radami podanymi przez autora.

Jedną z często powtarzanych rad autora jest zalecenie rzetelności w prowadzeniu negocjacji i w kontaktach biznesowych. Wydaje się, że jest to jedna z najważniejszych rad dla ludzi interesu w kraju, w którym ciągle jeszcze zbyt często prowadzenie biznesu kojarzy się wielu przedsiębiorcom tylko z chęcią szybkiego zysku za wszelką cenę, bez jakiegokolwiek planowania czy troski o przyszłość. Uświadomienie sobie, że prawdziwy sukces polega na tworzeniu struktur składających się z sieci firm współpracujących ze sobą i ufających sobie nawzajem, nie dotarło jeszcze do wielu aktorów polskiej sceny gospodarczej.

Negocjacje są nieodłącznym elementem naszego życia i nie ma od tego ucieczki. Nawet tak codzienna sprawa jak poranne wstawanie z łóżka jest wynikiem podświadomych negocjacji, które prowadzimy ze

sobą. Chociaż książka skierowana jest przede wszystkim do osób prowadzących działalność gospodarczą, powinna również zainteresować studentów ekonomii i zarządzania oraz innych kierunków pokrewnych. Informacje przekazywane przez autora przydadzą się też szeregowym uczestnikom życia gospodarczego, klientom dokonującym codziennych zakupów, którzy zazwyczaj nie uświadamiają sobie, że podlegają różnego rodzaju manipulacjom. Dobre poznanie reguł negocjacji i stosowanie ich w praktyce spowoduje, że będą się one kończyły przy pełnym zadowoleniu każdego z ich uczestników.

*Marian J. Waszkiewicz*

Tłumacz i współwydawca

WAMEX

## Wprowadzenie

### **Rezultaty osiąga się dzięki sprzedaży... z zyskiem!**

Pod koniec lat osiemdziesiątych świat uległ dramatycznym zmianom. Żelazna kurtyna zaczęła się podnosić. Skrzętnie skrywane prawdy o funkcjonowaniu komunistycznego mocarstwa zaczęły docierać na Zachód. Muszę przyznać, że życie w ZSRR bardzo mnie interesowało, dlatego ucieszyłem się, kiedy się okazało, że wreszcie można bez utrudnień tam pojechać, podróżować po kraju i zobaczyć wszystko na własne oczy.

Podróże do egzotycznych miejsc zawsze mnie pociągały. Moja podróżnicza pasja narodziła się, gdy miałem 20 lat i pracowałem jako fotograf dla angielskiej linii oceanicznej. Szczególnie chętnie podróżuję do krajów, o których wiem, że w niedalekiej przyszłości będą wymieniane na pierwszych stronach gazet. Po powrocie lektura staje się jeszcze bardziej interesująca. W 1989 roku wybrałem się z moim synem do Rosji i na Ukrainę, a potem na dwa tygodnie do Chin. Związek Radziecki przeżywał wówczas przełomowe chwile w swojej historii. Chociaż kraj nadal był pod kontrolą komunistyczną, biuro polityczne rozważało możliwość wprowadzenia elementów gospodarki kapitalistycznej. Wzbudzało to ogromne zainteresowanie mieszkańców, a z ich ust nie schodziło słowo „pierestrojka”.

Przebywając w Związku Radzieckim, doszliśmy z synem do wniosku, że Rosjan czeka jeszcze długa droga do kapitalizmu. Były to czasy, kiedy przed każdym sklepem ustawiały się kilometrowe kolejki. Stojący w nich ludzie często nie wiedzieli nawet, jakie towary sprzedawane są w środku. Tak bardzo wszystkiego brakowało, że byli gotowi kupić cokolwiek.

Pewnego dnia zauważyliśmy człowieka, który stanął z dużym kartonem na rogu ulicy i otworzył go. Zanim zdążył się wyprostować, wokół

zebrała się grupa ludzi trzymających w rękach pieniądze. Mężczyzna sprzedawał tanie zegarki. Ludzie rzucili się na niego jak sępy. Wyrwali sobie zegarki, płacąc za nie tyle, ile zażądał. W ciągu trzech minut sprzedawca pozbył się towaru i zniknął szybko za rogiem, by nie wzbudzić zainteresowania milicji.

Odwiedziliśmy również znany sklep GUM przy Placu Czerwonym, sądząc, że będzie to najlepszy i najbardziej reprezentacyjny sklep w Rosji. Okazało się, że niewiele można było tam kupić, a to, co znaleźliśmy, w niczym nie przypominało towarów pierwszego gatunku.

Podczas tej podróży rozmawiałem też z delegacją amerykańskiego związku hurtowników żywności. Przyjechali pomóc Rosjanom w stworzeniu systemu dystrybucji żywności. Ku ich zdziwieniu okazało się, że w kraju, który liczy 260 milionów ludności, nie było dotąd żadnego systemu dystrybucji żywności. Żadnych marketów, żadnych taśm przy załadunku ciężarówek, żadnych komputerów, które automatycznie kontrolują sprzedaż. Nic! Po prostu towar albo był, albo go nie było. Gdy się pojawiał, wystarczyło załadować go na ciężarówkę i wysłać do sklepów, gdzie wszystko znikало w ciągu paru godzin.

W czasie tej podróży zrozumiałem nagle, dlaczego ten system nie działa i dlaczego Stany Zjednoczone wygrały zimną wojnę, a Związek Radziecki się rozpadł. **Oni nie mieli handlowców!** W świecie kapitalistycznym handlowcy są ważnym elementem gospodarki, bez handlu bowiem nie osiągnie się żadnych rezultatów w tej dziedzinie. Handlowcy są kołem napędowym gospodarki. To dzięki nim wzrasta konsumpcja, a jej wzrost pobudza rozwój całego kraju.

Porównywałem życie Rosjan z życiem w Ameryce, gdzie gospodarka i biznes są niezwykle rozbudowane. Rosjanie nie rozumieli tego. Sądziли, że wystarczyło porzucić komunizm i pozwolić kilku energicznym przedsiębiorcom zbudować kwitnącą gospodarkę. Nic bardziej błędnego!

Gospodarka i przedsiębiorczość nie rozwijają się, nawet gdy dyrektorem firmy zostanie jakiś geniusz. Rozwijają się dzięki temu, że każdego dnia miliony handlowców, popijając poranną kawę, rozważają wszelkie możliwości usprawnienia działalności firmy. Amerykańska gospodarka rozwija się dlatego, że w czasie dziesiątek tysięcy spotkań, w tysiącach hoteli w całym kraju, prowadzone są szkolenia dla handlowców, które ich inspirują. Amerykańska gospodarka rozwija się, ponieważ członkowie ponad 9 000 związków przedsiębiorców zbierają się na dorocznych spotkaniach i dyskutują o usprawnieniach, jakie można

wprowadzić w ich działalności. Amerykańska gospodarka rozwija się, ponieważ każdego dnia miliony biznesmenów spotykają się w kawiarniach, biurach, salach konferencyjnych, aby sprzedać swoje produkty, nauczyć się lepszych metod sprzedaży i przekazywać swoje doświadczenia młodszym kolegom.

Rezultaty osiąga się dzięki sprzedaży!

Sposób sprzedaży w Ameryce ulega jednak zmianom. Coraz trudniej sprzedać wyprodukowane towary. Z dnia na dzień wzrasta konkurencja. Ostatnio do krajowej konkurencji dołączyła jeszcze międzynarodowa. Stanowi to dodatkową trudność. Przewaga konkurencyjna, wynikająca z wprowadzenia na rynek nowego produktu, już nie trwa latami, lecz ogranicza się do miesięcy, a w niektórych gałęziach przemysłu nawet do tygodni. Nabywcy są lepszymi negocjatorami niż dawniej i mają znacznie więcej informacji niż kiedyś.

Kierownicy działów zakupu poddawani są ogromnym naciskom ze strony właścicieli firm, którzy skłaniają ich do obniżania cen towarów nabywanych od producentów. Jeśli handlowcy nie opanują sztuki negocjacji, zysk jednostkowy będzie się stale zmniejszał, nawet gdy sprzedaż ilościowa będzie rosła. Nacisk na obniżanie cen jest tak wielki, że popularne dotychczas powiedzenie: „Rezultaty osiąga się dzięki sprzedaży!” dziś już straciło aktualność.

Dlatego należy je zmienić. Nowa wersja brzmi: „Rezultaty osiąga się dzięki sprzedaży... z zyskiem!”

Napisałem tę książkę, by nauczyć handlowców i ludzi biznesu sprzedaży z zyskiem.

*Roger Dawson*

La Habra Heights, Kalifornia

## CZĘŚĆ I

# Znaczenie negocjacji

≡ ROZDZIAŁ 1 ≡

## 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 nasze 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.

≡ ROZDZIAŁ 2 ≡

## 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 negocjacji 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.

≡ ROZDZIAŁ 3 ≡

## 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.