



# 100 najważniejszych pytań do każdej negocjacji

Friedhelma Wachsa, prezesa Europejskiego Instytutu Negocjacji

Polnische Erstausgabe

Titel: 100 najważniejszych pytań do każdej negocjacji

© 2018 Friedhelm Wachs

Umschlag/Illustration: Friedhelm Wachs

Autor: Friedhelm Wachs

Die Originalausgabe erschien 2018 im

Verlag: Metropolis Medien Verlags GmbH, Leipzig

**ISBN: 978-3-7479-0200-4**

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wszystkie wyrażenia w tej książce są neutralne pod względem płci.

**Prawie wszystkie negocjacje są źle przygotowane.  
Ta książka nie mówi ci, jak wygrywać negocjacje. Ale  
jeśli starannie przeanalizujesz te pytania, uzyskasz  
przytłaczającą przewagę nad swoimi partnerami  
negocjacyjnymi. Nie spiesz się TO TWOJA korzyść.**

**Friedhelm Wachs**



JA

4



MÓJ PARTNER  
NEGOCJACYJNY

18



UZNANIE

32



TWÓRCY

34



MOJA OSTATECZNA  
STRATEGIA

37



KTO JEST MOIM  
PARTNEREM  
NEGOCJACYJNYM

39



PRZED ROZPOCZĘCIEM  
NEGOCJACJI

54

# JA



4



Co chcę osiągnąć dzięki tym negocjacjom?



Który byłby dla mnie najlepszy możliwy, perfekcyjny wynik?

5



Jaką wartość mają te negocjacje dla mnie w pieniądzu?



Który byłby dla mnie drugim najlepszym wynikiem?



Czy mam oszczędności lub dodatkowe koszty?



Jakie wyniki są niedopuszczalne?



Dlaczego nie są one akceptowane?



Które elementy wyniku są dla mnie najważniejsze?

8



Jakie elementy wyniku muszą osiągnąć?



Jakie komponenty wyniku chcę osiągnąć?

9



Jakie pod-aspekty mogę zrezygnować?



Jakie treści i warunki umowy są najważniejsze?



Jakie treści i warunki umowy są dla mnie mniej ważne?



Jakie mam alternatywy, jeśli mój pożądaný rezultat się nie spełni?



Jak mogę poprawić te alternatywy?



Jakie treści negocjacyjne mogę ponownie połączyć lub dodać?



Jakie są lepsze rozwiązania z innymi partnerami negocjacyjnymi?



Co musiało by być inaczej w przypadku najlepszej alternatywy, aby było lepiej lub równiej mojemu pierwotnie pożądanemu wynikowi negocjacji?



Jakie przeszkody formalne muszę wyeliminować po drodze?



Jaka jest dla mnie wartość tej alternatywy?

14



Czy mam oszczędności lub dodatkowe koszty?



Jeśli chodzi o aspekty finansowe, która jest najwyższa i najmniejsza kwota, jaką mógłbym zaakceptować?

15





Jakie warunki i treści umowne mogą zmienić tę liczbę i jaka jest wtedy dopuszczalna kwota?



Jakie warunki umowy nie lubię akceptować?



Czy istnieje szansa, aby uzyskać lepszą pozycję wyjściową, kończąc negocjacje?



Jakie aspekty ułatwiłyby mi przerwanie negocjacji?

# MÓJ PARTNER NEGOCJACYJNY

18



Jakich rezultatów oczekuje mój partner negocjacyjny od tych negocjacji?



Czym dokładnie jest korzyść dla mojego partnera negocjacyjnego?

19



Jaką wartość mają negocjacje dla  
mojego partnera negocjacyjnego?



Które elementy miałyby najlepszy  
możliwy rezultat dla mojego partnera  
negocjacyjnego?



Jak ważne są negocjacje i wyniki dla  
drugiej strony?



Jaki może być drugi najlepszy wynik  
dla mojego partnera negocjacyjnego?



Który wynik nie byłby dla niego do przyjęcia?



Dlaczego ten wynik jest dla niego nie do przyjęcia?



Które elementy są dla niego najważniejsze?



Jakie elementy wyniku ma on osiągnąć?



Jakie komponenty wyniku chce osiągnąć?



Z jakimi aspektami może się obejść?

24



Jakie warunki i treść umowy są dla niego najważniejsze?



Jakie warunki umowy i treść są dla niego mniej ważne?

25



Jakiej alternatywy rozmawia ze mną druga strona?



Jakie trzy najlepsze alternatywy ma mój partner negocjacyjny, jeśli jego pożądany rezultat nie zostanie zrealizowany?



W jaki sposób może ulepszyć te alternatywy?



Czy możliwe są lepsze wyniki z innymi partnerami negocjacyjnymi?



Czy mój partner negocjacyjny chciałby ponownie połączyć lub dodać treść, a które?



Co musiałyby być innego w porównaniu z najlepszą alternatywą, aby było lepsze lub równe pierwotnemu wynegocjowanemu wynikowi?



Jak mógł usunąć przeszkody po drodze?



Jakie pożądane warunki mogłyby dodatkowo pozytywnie wpłynąć na najlepszą alternatywę?



Jakie inne wartości lub interesy powinien on uwzględnić?



Jeżeli chodzi o kwestie finansowe, która byłaby najwyższą i najniższą kwotą, którą mógłby zaakceptować?



Które warunki i treść umowy mogą zmienić tę liczbę i jaka jest wtedy dopuszczalna kwota?



Czy istnieje ryzyko, że może być mu lepiej przez zerwanie negocjacji?



Jakie są aspekty, które ułatwiłyby mu przerwanie negocjacji?



# UZNANIE

32



Jeśli chcesz obliczyć koszty negocjacji:

- a. Jak długo trwa przygotowanie?
- b. Jak długo trwają negocjacje?
- c. Jaka jest stawka godzinowa osób zaangażowanych po naszej stronie?
- d. Jakie inne koszty (prezentacja, podróże, prawnicy) należy wziąć pod uwagę?

33

# TWÓRCY



34



Jaką wolność wyboru i autoryzacji ma rzeczywiście mój partner negocjacyjny?



Czy znam wszystkich decydentów?



Czy granice negocjacji ustalane są przez panel (zarząd, rada negocjacyjna, inne)?

35



Jakie są moje 30 najważniejszych  
żądań w tych negocjacjach?



W wyniku tych przygotowań moja  
pierwsza oferta jest jak?



36

# MOJA OSTATECZNA STRATEGIA



37



Jaka jest moja ostatnia oferta?



W jakim obszarze interesy mojego partnera negocjacyjnego pokrywają się z moimi interesami?



Jaką historię opowiadam, dzięki której mogę przedstawić mojemu partnerowi negocjacyjnemu najlepszy wynik, szczególnie niezapomniany, sympatyczny i cenny?

# KTO JEST MOIM PARTNEREM NEGOCJACYJNYM





Czy negocjuję z osobą lub firmą?



Jakie inne osoby mają wpływ na wynik negocjacji poza moim partnerem negocjacyjnym?

40



Jak działa mój partner negocjacyjny?



Czy w przeszłości był jakiś kontakt z moim partnerem negocjacyjnym?

41



Jak wtedy zachowywał się mój partner negocjacyjny?



Czy kiedykolwiek próbowałam z nim negocjować?

42



Jak wtedy zachowywał się mój partner negocjacyjny?



Jaka jest wewnętrzna struktura organizacyjna i struktura decyzyjna kierowana przez mojego partnera negocjacyjnego?

43



Jakie ogólne cele biznesowe chce osiągnąć mój partner negocjacyjny?



Jakie konkretne cele postawił publicznie?

44



W jaki sposób chce osiągnąć te cele?



Jakie motywy motywują mojego partnera do negocjacji?

45



Na jakich tematach mój partner negocjacyjny jest szczególnie zainteresowany?



Jakie korzyści mogę dać mojemu partnerowi negocjacyjnemu?

46



Jaka powinna być ta korzyść, aby moja partnerka negocjacyjna była warta zachodu?



W jaki sposób i komu mam konkretnie przedstawić to świadczenie jako satysfakcjonujące?

47





Którego języka powinienem użyć,  
abyśmy mogli połączyć się z naszym  
partnerem negocjacyjnym?



Które słowa kluczowe są ważne?

48



Jakie zachowania i strategie rozmów  
mogą spotkać się z odrzuceniem?



Jaka jest rzeczywistość mojego  
partnera negocjacyjnego?

49



Jaka jest historia jego firmy lub rodziny?



Jakie były najważniejsze wydarzenia w ciągu ostatnich pięciu lat?

50



Jakie zależności istnieją? (Do banków, firm, organizacji, osób)



Jaki potencjał finansowy istnieje?

51



Jaką strukturę ma organizacja?



Jaki obraz chciałby generować mój partner negocjacyjny?

52



Jaką komunikację PR realizuje na rynku?



Czy istnieje zarządzanie pożarem?



W jakim otoczeniu został ustanowiony nasz partner negocjacyjny?

53

# PRZED ROZPOCZĘCIEM NEGOCJACJI



54



W jaki sposób zaprojektowano i wykonano budynek, w którym odbywa się negocjacja?



W jakich przesłankach odbywają się negocjacje?



Czy jest miejsce do siedzenia?

55



Jak przyjedziemy lub nasi partnerzy negocjacyjni?



Jak zapobiec presji czasu?



Jeśli negocjacje trwają dłużej, to gdzie śpię?



Czy mam ze sobą ubrania zapasowe?



Czy mam kolejną wizytę i jak mogę ją odłożyć?




Jak się zrelaksować przed datą negocjacji?

**Jakie masz pytania przed  
rozpoczęciem negocjacji?**

**Odpowiedz na te.**

**A teraz: wiele sukcesów w negocjacjach.**

A professional headshot of Friedhelm Wachs, a middle-aged man with thinning grey hair, wearing glasses and a dark suit jacket over a white collared shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a dark, neutral color.

Friedhelm Wachs jest jednym z wiodących światowych ekspertów w dziedzinie negocjacji, partnerem LaxWachsSebenius i przewodniczącym Europejskiego Instytutu Negocjacji. Rozpoczął swoją karierę od negocjacji politycznych podczas Zimnej Wojny i Chin. Dziś doradza globalnym firmom, rządowi i partiom w trudnych negocjacjach. Ten bestsellerowy autor otrzymał wiele międzynarodowych nagród za swoją pracę.

**ISBN: 978-3-7479-0200-4**