



## **NEGOCJOWANIE**

### **Znaj wroga swego**

Nie zaczynaj negocjacji bez dobrego przygotowania. Holenderska metoda – pić kawę i czekać, dokąd zajedziemy w tej podróży – nie sprawdza się w Chinach. Nie dlatego, że Chińczycy rzadko piją kawę, ale dlatego, że są doskonałymi negocjatorami. Ich wysokie umiejętności negocjacyjne nie wynikają jedynie z talentu lecz oparte są na niezwykle starannych przygotowaniach. W większości przypadków, jeżeli poważnie podchodzą do jakiegoś potencjalnego kontraktu, przygotowaniem negocjacji zajmuje się cały sztab ludzi, wkładając w to wiele czasu i wysiłku. Holenderskich biznesmenów nadal zadziwiają opasłe tomiska szczegółowych raportów, jakie muszą przygotować w kontaktach z Niemcami. Lecz Chińczycy często wymagają znacznie bardziej szczegółowych raportów i chcą wiedzieć wszystko o waszym produkcie. Nie kończy się to tylko na czytaniu całych bibliotek raportów – Chińczycy zbierają wszelkie możliwe informacje na temat waszej firmy, do jakich tylko mogą mieć dostęp. Prześwietlą także wasze życie osobiste. Zdobywane informacje dotyczą finansów, waszego przygotowania zawodowego, waszej sieci oraz technicznych szczegółów waszych produktów. Chińczycy robią także wszystko, by znaleźć alternatywy dla tych produktów lub dla całej firmy, aby w razie potrzeby mogli zagrozić wam negocjacjami z innymi. Ponieważ zdobędą szczegółową wiedzę o produktach i firmie, będą mówić o wszelkich brakach i niedociągnięciach, posługując się twardymi faktami i danymi. Opracowują również w najmniejszych detalach charakterystykę kulturową oraz charakter partnera w negocjacjach, aby znaleźć na niego najlepszy sposób. Zgromadzone informacje o kondycji finansowej waszej firmy pozwalają im oszacować, jak bardzo zależy wam na kontrakcie. Stosują też inne zabiegi, jak na przykład planowanie negocjacji u nich w kraju, aby na swoim terenie mogli lepiej je rozegrać. Agendę spotkania zaplanują wtedy tak, aby poddać cię jak największym naciskom, żebyś zgodził się na rozwiązanie korzystne dla nich, zanim odleczisz z powrotem do siebie. Wszystkie te informacje wykorzystują jako amunicję podczas negocjacji, po którą sięgają w różnych chwilach. Doświadczenie nauczyło nas, że bez dobrego przygotowania nie masz szans zawrzeć korzystnej umowy. Jeśli czekają cię negocjacje z Chińczykami, lepiej zainwestuj w dobrą strategię negocjacyjną i bardzo solidnie się przygotuj. Inaczej Chińczycy wygrają każdą bitwę, a ostatecznie także całą wojnę.

### **Człowiek podejmujący decyzje**

Negocjowanie z udziałem osoby rzeczywiście podejmującej decyzje to warunek konieczny. Nie wysyłaj na negocjacje zwykłych kierowników sprzedaży. Aby rozmowy były skuteczne, musisz negocjować z człowiekiem podejmującym decyzje. Jeśli twoją firmę reprezentować będzie

kierownik sprzedaży, wokół stołu po drugiej stronie zasiądą wyłącznie kierownicy zakupów. Główny szef najprawdopodobniej się nie pojawi. A to oznacza, że najpewniej nie uzna wyników negocjacji. Jeśli musisz wysłać kierownika sprzedaży, daj mu większą moc. Wyposaź go w list, przedstawiający go jako osobę reprezentującą waszą firmę.

### **Określanie priorytetów**

Nie irytuj się, jeśli Chińczycy nie respektują kolejności negocjacji. Chińczycy podchodzą w sposób holistyczny, nie widzą problemu w przeskoczeniu z punktu 2 do punktu 5 i z powrotem do punktu 1, jeśli w ostatecznym rozrachunku uzgodnią całość kontraktu. Nie negocjuj, jeśli nie jest to ich priorytetem. Chińczycy nie lubią mówić „nie”. Kiedy naciskasz na doprowadzenie do spotkania negocjacyjnego, pozwolą ci do nich przylecieć, nawet jeśli nie mają zamiaru zawierać z tobą żadnej umowy. Najlepszym sposobem, by dowiedzieć się jak poważnie traktują sprawę poważnie, jest sprawdzenie, czy będą obecni ich przedstawiciele najwyższej rangi. Jeśli negocjacje z wami są dla nich ważne, sam główny szef da o sobie znać w ten czy inny sposób.

### **Zwódź, ale nie kłam**

Zwódź, ale nigdy nie kłam. Negocjator z Chin będzie przede wszystkim starał się dotrzeć na wasze pozycje. Według chińskiego stratega, zdobycie dobrej pozycji to połowa wygranej bitwy. Wprowadzanie w błąd i zwodzenie stosowane są po to, by ukryć prawdziwą pozycję. Słynna chińska opowieść podaje, że Zhu Geliang stał na murach miasta, grając muzykę przy otwartej bramie, której nikt nie pilnował – aby odstraszyć potężnego wroga. Tajemnica jego zwycięstwa kryła się w tym, że wprowadził przeciwnika w błąd, stwarzając pozory własnej silnej pozycji, choć w rzeczywistości miał ją bardzo słabą. Chińczycy są niezwykle precyzyjni i mają bardzo dobrą pamięć. Ponieważ przywykli do taktyki wprowadzania w błąd, mają tendencję do bardzo dokładnego sprawdzania każdego szczegółu. W oczach ludzi Zachodu, tak dokładne sprawdzanie wydaje się przesadą, jednak Chińczyków zmusza do tego ich własny nawyk stałego zwodzenia. Rzadko oznacza on jednak mówienie kłamstw. Częściej polega na zwracaniu uwagę na punkt B, podczas gdy to punkt A tak naprawdę chcą zdobyć.