

# Techniki negocjacji

Jak planować, prowadzić  
i finalizować negocjacje

**SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE**





Astrid Heeper  
Michael Schmidt

# Techniki negocjacji

Jak planować, prowadzić  
i finalizować negocjacje

**SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE**



Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Verhandlungstechniken*

**Przekład: Urszula Goebel**

Redakcja: Anna Konarzewska-Żuczek

Ilustracja na okładce: Tomasz Wilczkiewicz

Skład: Logoscript

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych niż prawnie ujętych celów, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania, oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2004

© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008



Wydanie I

Druk i oprawa: Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN

ISBN: 978-83-61059-05-9

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Przygotowanie</b> .....	<b>12</b>
1.1 Własne cele i korzyści .....	13
1.2 Cele i korzyści partnera negocjacji .....	15
Lista kontrolna: Partner negocjacji .....	18
1.3 Wybór strategii negocjacyjnej .....	20
1.4 Przygotowanie argumentacji .....	23
Lista kontrolna: Szybkie przygotowanie ....	24
1.5 Negocjacje zagraniczne .....	27
<b>Podsumowanie</b> .....	<b>29</b>
 <b>blіższej perspektywy</b> Ustępstwa .....	30
<b>2. Partner negocjacji</b> .....	<b>32</b>
2.1 Specyfika natury ludzkiej .....	32
2.2 Język perswazji .....	33
2.3 Pozytywne nastawienie .....	36
2.4 Czynniki sympatii .....	37
 <b>blіższej perspektywy</b> Mowa ciała .....	38
2.5 Rozpoczęcie rozmowy .....	40

	<b>blіższej perspektywy</b>	
	Typowe sformułowania . . . . .	42
	<b>Podsumowanie . . . . .</b>	<b>44</b>
<b>3.</b>	<b>Rodzaje i techniki pytań . . . . .</b>	<b>45</b>
3.1	Pytania informacyjne i naprowadzające . . . . .	45
3.2	Pytania otwarte i zamknięte . . . . .	46
3.3	Różne rodzaje pytań. . . . .	47
	<b>Podsumowanie . . . . .</b>	<b>54</b>
<b>4.</b>	<b>Taktyki negocjacyjne . . . . .</b>	<b>55</b>
		
	Argumentacja . . . . .	56
4.1	Taktyka: Ustępstwo wobec partnera . . . . .	58
4.2	Taktyka: Brak mi słów! . . . . .	58
4.3	Taktyka: Zabezpieczanie się . . . . .	59
4.4	Taktyka: Odważny krok . . . . .	60
4.5	Taktyka: Pozorna odmowa negocjacji. . . . .	61
4.6	Taktyka: Proszę przedstawić lepszą ofertę . . . . .	63
4.7	Taktyka: Zła wiadomość – dobra wiadomość . . . . .	63
4.8	Taktyka: Odkładanie na później. . . . .	64
4.9	Taktyka: Małe kroczki. . . . .	65
4.10	Taktyka: Zaokrąglanie . . . . .	66
4.11	Taktyka: Zły – dobry . . . . .	66
4.12	Taktyka: Ostrożne badanie . . . . .	67
	<b>Podsumowanie . . . . .</b>	<b>69</b>

<b>5. Trudny i nieuczciwy partner . . . .</b>	<b>70</b>
5.1 Partner odpowiada wymijająco . . . . .	70
5.2 Partner kłamie. . . . .	71
5.3 Manipulacja . . . . .	71
5.4 Błędne cytowanie i insynuacje. . . . .	73
5.5 Blokowanie i atak . . . . .	73
5.6 Ogólne zasady obowiązujące w trudnych rozmowach . . . . .	73
 bliższej perspektywy Wskazówki dotyczące negocjacji cenowych	74
<b>Podsumowanie . . . . .</b>	<b>82</b>
<b>6. Reagowanie na zastrzeżenia partnera . . . . .</b>	<b>83</b>
6.1 Zastrzeżenia a preteksty . . . . .	83
6.2 Zasady skutecznego odpierania zarzutów. . . .	88
6.3 Inne metody eliminowania zarzutów. . . . .	91
 bliższej perspektywy Reagowanie na zarzuty partnera . . .	92
6.4 Pytania kontrolne . . . . .	95
<b>Podsumowanie . . . . .</b>	<b>97</b>
<b>7. Sygnały i techniki końcowe . . . .</b>	<b>98</b>
7.1 Rozpoznawanie sygnałów końcowych. . . . .	98
7.2 Pozytywne reakcje na sygnały końcowe . . . .	101
7.3 Sprawozdanie z przebiegu negocjacji. . . . .	103

Lista kontrolna: Długoterminowe relacje z partnerem negocjacji . . . . .	104
<b>Podsumowanie . . . . .</b>	<b>106</b>
Bibliografia . . . . .	107
O Autorach . . . . .	108



# Wprowadzenie

## Czego się dowiecie z tej książki?

Każdy może się znaleźć w sytuacji, w której będzie musiał coś wynegocjować. Nawet zwykłe sprawy, jak omawianie z partnerem lub dziećmi domowych zajęć czy planowanie kolejnego urlopu, wymagają negocjacji. Pertraktujemy z na-jemcą, sprzedawcą, hydraulikiem, prowadzimy negocjacje w sprawie wynagrodzenia, a także negocjacje handlowe.

Często całkiem nieświadomie stosujemy różne techniki negocjacyjne w zależności od tego, co chcemy osiągnąć. W wielu sytuacjach nie ma to szczególnego znaczenia, jednak w wypadku ważnych negocjacji handlowych, gdzie w grę wchodzi duże sumy pieniędzy, bardzo istotne jest odpowiednie przygotowanie.

### Co to znaczy „negocjować”?

Negocjować to inaczej komunikować się z jednym lub kilkoma partnerami w celu osiągnięcia porozumienia w jakiejś sprawie (np. w kwestii warunków umowy). Chcąc osiągnąć zamierzony rezultat, negocjujący partnerzy często muszą iść na ustępstwa.

**Prawdziwe negocjacje, których efektem jest zadowolający obie strony wynik, polegają na odpowiedniej umiejętności dawania i brania, ogólnie znanej pod nazwą metody Win-Win.**

Porozumienie oparte na tej metodzie gwarantuje obu stronom sukces i rozwój współpracy. Lekceważenie interesów drugiej strony, forsowanie własnych interesów przez jednego z partnerów zwykle obraca się przeciwko niemu.

**Negocjując, należy mieć zawsze na uwadze swoje przyszłe relacje z partnerem.**

- ◆ Wybierając niewłaściwą taktykę, stosując groźby i przyjmując postawę dominacji oraz inne, deprecjonujące pozycję partnera metody, nigdy się nie osiągnie oczekiwanych rezultatów – może dojść jedynie do obniżenia poczucia własnej wartości i utraty zaufania partnera.
- ◆ Książka ta pokaże, jak **skutecznie i uczciwie negocjować**, jakie **techniki** stosować, jak **reagować na techniki** stosowane wobec was.
- ◆ Rozdział 1. mówi o tym, jak ważne jest określenie **celu negocjacji** i odpowiednie do niej **przygotowanie**; pokazuje, jak się przygotować. Analiza słabych i mocnych stron, własnych i partnera, pozwoli wam ocenić waszą i jego pozycję negocjacyjną.
- ◆ Rozdział 2. opisuje aspekty emocjonalne w komunikacji werbalnej i niewerbalnej – przede wszystkim w odniesieniu do **partnera rozmowy**. Poznacie, jak istotne znaczenie ma **czynnik sympatii** i **pozytywne nastawienie**, otrzymacie **wskazówki dotyczące rozpoczęcia rozmowy**.
- ◆ Rozdział 3. poświęcony jest **rodzajom i technikom pytań**. Nauczycie się odróżniać pytania informacyjne od sugerujących, otwarte od zamkniętych, poznacie różne rodzaje pytań.
- ◆ W rozdziale 4. przedstawiono różne **techniki negocjacyjne**. Dowiedziecie się, kiedy i jakie techniki należy stosować, aby osiągnąć optymalny wynik negocjacji.
- ◆ Nie wszyscy partnerzy negocjacji będą wobec was jednakowo życzliwi. Z rozdziału 5 dowiedziecie się o różnych typach zachowań, na które trzeba być przygotowanym, mając do czynienia z **trudnymi, nieuczciwymi partnerami**. Zostaniecie poinstruowani, jakich **zasad należy przestrzegać w tego rodzaju trudnych rozmowach**.

- ◆ Nie liczcie na to, że wszystkie wasze propozycje i warunki będą zawsze przyjmowane bez sprzeciwu. W rozdziale 6. mówimy o tym, jak odróżniać **zastrzeżenia lub zarzut** od **pretekstu**, jak pozytywnie reagować na zarzut partnera, jak rozwiązać jego wątpliwości, jakich metod w tym celu użyć.
- ◆ W rozdziale 7., ostatnim – „Sygnały i techniki końcowe negocjacji” – pokażemy, jak rozpoznawać sygnały **zakończenia rozmowy** i jak na nie reagować. Poza tym dowiedzie się, na co należy zwrócić uwagę w **pisemnych porozumieniach**, np. przy podpisywaniu **umów**, co należy uwzględnić, aby porozumienie miało rzeczywistą moc prawną.

# 1. Przygotowanie

## Podstawy skutecznej negocjacji

Nigdy nie powinniśmy przystępować do negocjacji bez przygotowania, chyba że nie zależy nam na jej wyniku. Wiara we własny talent negocjatorski, niestety, nie wystarczy. Jeżeli negocjator się nie przygotowuje, może w trakcie rozmowy stracić z oczu jej cel. Takie sytuacje zdarzają się zwłaszcza tym, którzy zbyt wierzac w swoje wrodzone zdolności, uważają przygotowanie za zbędne, wskutek czego wypadają dość słabo w negocjacjach.

**Dokładne przygotowanie do negocjacji to podstawa sukcesu.**

Tylko wtedy, kiedy zostaną dokładnie określone cele negocjacji oraz metoda, jaka ma być zastosowana, można liczyć na sukces. Negocjatorowi nie wolno tracić z oczu celu rozmowy.

Sukces negocjacji zależy w dużym stopniu od tego, do jakiego stopnia negocjator potrafi ocenić pozycję negocjacyjną własną i partnera, oraz czy potrafi dostosować się do określonej sytuacji. Zawsze należy zakładać, że rozmówca jest przygotowany do negocjacji.

### Optymalne przygotowanie do negocjacji

1. Określić własne cele i korzyści.
2. Spróbować ocenić cele i korzyści partnera.
3. Ustalić strategię negocjacyjną.
4. Przygotować odpowiednią argumentację i rozważyć użycie właściwej taktyki.
5. Przypomnieć sobie jeszcze raz, tuż przed rozpoczęciem negocjacji, zaplanowane cele.

Etapy przygotowania do negocjacji

## 1.1 Własne cele i korzyści



Określenie własnych celów i korzyści

### Lista tematyczna

Na początku negocjator powinien się zastanowić, co ma być przedmiotem negocjacji, a do jakich spraw nie będzie nawiązywał.

Należy przygotować **listę tematów, które będą omawiane**. Tematów, które będą pominięte, nie wpisujemy na tę listę. Najlepiej sporządzić nową listę, ponieważ może się zdarzyć, że podczas negocjacji nieopatrznie nawiążemy do tych tematów, których mieliśmy nie poruszać.

### Cele negocjatora

Negocjator powinien wiedzieć, jakie **cele** chce osiągnąć w drodze negocjacji. **Jasne zdefiniowanie celów** stanowi o sukcesie negocjacji.

Podczas negocjacji można dążyć do realizacji kilku celów, nie wolno jednak zapominać o **celu głównym**. Może nim być np. wynegocjowanie korzystniejszej ceny lub długoterminowa współpraca.

Każda umowa zawiera wiele dodatkowych aspektów, np. sposoby płatności, opłaty storno, terminy wypowiedzenia pracy. Dlatego warto też zapisać wszystkie **cele poboczne** na kartce,

a następnie uporządkować je według priorytetów.

## Możliwe wyniki negocjacji

Negocjator powinien się zastanowić, jakich wyników oczekuje w ramach negocjacji i określić:

- ◆ **optymalny** wynik, który zdarza się niezwykle rzadko (np. gdy partner znajduje się w trudnej sytuacji lub brak mu dostatecznej wiedzy). Pamiętaj: wynik optymalny tylko dla jednej ze stron negocjacji nigdy nie jest do końca uczciwy – druga strona będzie na pewno niezadowolona, co wpłynie negatywnie na dalsze relacje;
- ◆ **sytuację Win-Win**: odnosi się do uczciwie osiągniętego wyniku, który zaakceptuje zarówno jedna, jak i druga strona;
- ◆ **dolną granicę** możliwości negocjowania, tj. kiedy trzeba będzie zrezygnować z rozmów, w jakiej sytuacji zerwanie negocjacji okaże się korzystniejsze niż osiągnięcie porozumienia.

## Gotowość do ustępstw

Negocjator powinien przemyśleć, w których punktach będzie mógł ustąpić, **czego te punkty dotyczą i na jakiego rodzaju** ustępstwa jest przygotowany. Niekiedy ustępstwa mogą objąć wszystkie punkty negocjacji czy wszystkie aspekty umowy. Należy wziąć pod uwagę wszystkie warianty.

Jeżeli np. negocjator jest gotów pójść na kompromis w sprawie cen, jednak pod warunkiem zwiększenia zbytu towarów, to powinien wcześniej wszystko szczegółowo przedyskutować i skalkulować, uwzględniając swoją dolną granicę.

Warto znać **warunki sprzedaży i ceny konkurencji**. Należy więc zdobyć informacje na ten temat. Wiedza ta uchroni nas od nadmiernych ustępstw.

Najlepiej będzie zapisać w **punktach**, jakich **ustępstw oczekujemy od partnera**. Kierując się zasadą Win-Win, należy też ustalić rodzaj i formę ustępstw.

## Liczby i fakty

Wszelkie decyzje dotyczące cen i warunków płatności powinny być podejmowane szybko.

- ◆ W negocjacjach cenowych należy uwzględnić: cenę, rabat, skonto, termin płatności, wielkość sprzedaży, pokrycie kosztów stałych. Warto na wszelki wypadek przygotować wariant alternatywny.
- ◆ Niezbędnym warunkiem udziału w negocjowaniu umów jest wiedza na temat sytuacji prawnej obu stron.

## 1.2 Cele i korzyści partnera negocjacji

Im lepiej negocjator oszacuje korzyści partnera, tym rzadziej będzie zmuszony iść na kolejne ustępstwa.

Im więcej informacji zdobędzie negocjator na temat partnera, tym dokładniej będzie mógł ocenić jego słabe i mocne strony oraz jego pozycję negocjacyjną.

## Gromadzenie i analizowanie informacji

Negocjator powinien zgromadzić wszystkie informacje o swoim partnerze negocjacji, zapisać je, a następnie przeanalizować.

**Informacje** mogą dotyczyć:

- ◆ pozycji partnera i jego sytuacji na rynku,
- ◆ wydajności jego firmy i sposobu wykorzystywania tej wydajności,

- ◆ jego sytuacji finansowej,
- ◆ roli konsumenta,
- ◆ pozycji partnera w stosunku do konkurencji,
- ◆ własnych doświadczeń opartych na dotychczasowej współpracy,
- ◆ dotychczasowych umów,
- ◆ korespondencji pisemnej, rozmów itp.

## Ukryte korzyści

Może się zdarzyć, że rozmówca nie poinformuje negocjatora o swoich planowanych korzyściach. Ukrywając je, chce np. uniknąć osłabienia swojej pozycji negocjacyjnej.

Negocjator powinien w miarę możliwości domyślić się ukrytych korzyści, wczuć się w sytuację i zadając taktowne pytania, dotrzeć do źródła problemu. W tym wypadku jest bardzo skuteczna metoda **otwartych pytań i aktywnego słuchania**.

**Przyczynami ukrywania korzyści** mogą być:

- ◆ trudności finansowe,
- ◆ presja szybkiej sprzedaży, szybkiego sfinalizowania transakcji,
- ◆ chęć zdominowania konkurencji,
- ◆ usilne szukanie nowych klientów,
- ◆ chęć uniknięcia długich sporów,
- ◆ chęć wykazania się optymalnym wynikiem negocjacji itp.

**Wiedza na temat ukrytych korzyści partnera negocjacji może bardzo wzmocnić pozycję negocjatora.**

Negocjujemy kupno domu. Dowiadujemy się, że sprzedający nabył już kolejny obiekt, którego spłatę musi uregulować. Ta wiedza umocni naszą pozycję w negocjacjach. Jeżeli wiemy, że partner chce uniknąć konfliktów w drodze sądowej, będziemy mogli wykorzystać tę wiedzę przy zawieraniu porozumienia.



## Osobiste korzyści

Wszyscy w większym lub mniejszym stopniu odczuwają potrzebę bezpieczeństwa, wygody, sukcesu, uznania i poszanowania. Wiedza na ten temat będzie ważnym argumentem w negocjacjach.

Do partnera odznaczającego się silną potrzebą uznania łatwiej dotrzeć, chwając go, okazując mu dowody uznania. Partnera, któremu bardzo zależy na bezpieczeństwie, łatwiej przekonać, wykazując mu, jak bezpieczne i pewne są proponowane warunki porozumienia. Z kolei inny partner pójdzie na żądane ustępstwa cenowe, jeżeli zostanie mu w zamian zagwarantowana stała współpraca.

Bardzo przydatne w rozmowach są też **informacje na temat osobistych preferencji i antypatii** partnera. Dzięki tym informacjom łatwiej jest rozpocząć negocjacje, stworzyć atmosferę sprzyjającą rozmowom. Informacje te mogą dotyczyć:

- ◆ ostatniego urlopu,
- ◆ hobby lub zainteresowań rozmówcy,
- ◆ jego zamiłowania do sztuki, uprawianego sportu, ulubionej marki wina,
- ◆ daty urodzin.

## Cele partnera negocjacji

Podobnie jak negocjator, jego partner też prawdopodobnie zdefiniuje swoje cele. Dlatego należy spróbować postawić się w jego sytuacji, określić jego cele główne i poboczne. Bardzo pomocne będzie zapisanie ich w punktach od najważniejszego do najmniej istotnego. Następnie należy zestawić własne cele z celami partnera i spróbować odpowiedzieć na następujące pytania:

- ◆ Czy partner zaakceptuje warunki optymalnego porozumienia?
- ◆ W których punktach strony są zgodne?
- ◆ Jakich ustępstw będzie żądał rozmówca?
- ◆ Na ile jego ewentualnych żądań można się zgodzić?
- ◆ Jakie będzie miał zastrzeżenia?



## Lista kontrolna

### Partner negocjacji

- Na co zwraca szczególną uwagę?
- Jakim jest typem człowieka?
- Czym się interesuje, jakie są jego preferencje?
- Jakie ma problemy?
- Jaka jest jego obecna sytuacja?
- Jakie rozwiązania były dotychczas stosowane?
- Jakie rozwiązania preferuje mój rozmówca?
- Jak reaguje na propozycje?
- Jakie są jego najczęstsze zastrzeżenia?
- Na jakie zarzuty z jego strony trzeba być przygotowanym?
- Jakie mam doświadczenia w kontaktach z nim?
- Co wie na mój temat?
- Czego się może domyślać?
- Jakie są jego przyzwyczajenia?
- Czym się charakteryzuje jego sposób negocjacji?
- W jaki sposób najczęściej podejmuje decyzje?
- Jak osiągnął obecną pozycję?
- Czy jest uczciwy, godny zaufania?
- Czy jest z natury hojny, czy raczej oszczędny?
- Czy można na nim polegać?
- Czy jest dyskretny?

- Jakie są jego rokowania na przyszłość?
- Jaka jest jego obecna pozycja w porównaniu z moją?
- Jaką zajmuje pozycję w swojej firmie?
- Jakie są jego relacje z przełożonymi, kolegami, współpracownikami?
- Jakie posiada uprawnienia ?
- Od jakich osób jest zależny?
- Jakie mają do niego nastawienie te osoby?
- Jakie są jego kontakty z konkurencją?
- Jaki wynik chce osiągnąć w prowadzonych negocjacjach?
- Jakie wyniki minimalne musi osiągnąć?
- Co musi osiągnąć lub czemu zapobiec, by zabezpieczyć się na przyszłość?
- Co jest dla niego kwestią prestiżu?
- Co go najbardziej interesuje?
- Co już wie, a czego jeszcze nie?
- Co jest według niego dobre, a co złe?
- Co mu przeszkadza?
- Czego się obawia?

- ◆ Jaki najlepszy wariant zastępczy zaproponuje, jeżeli nie dojdzie do porozumienia?

Słabe i mocne strony partnera negocjacji można ocenić w poniższy sposób.



Cele i korzyści partnera negocjacji

### 1.3 Wybór strategii negocjacyjnej

Zebranie wszystkich informacji o partnerze pozwoli na dokonanie analizy słabych i mocnych stron własnych i partnera. Warto skorzystać z **metody SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = mocne strony, słabe strony, szanse, ryzyko).

#### Mocne strony

Po pierwsze, przygotowując analizę SWOT, trzeba określić swoje mocne strony, np.:

- ◆ konkurencyjne ceny,
- ◆ bardziej atrakcyjny produkt,
- ◆ szczególne umiejętności,
- ◆ dobra pozycja rynkowa,

- ◆ pozytywny image,
- ◆ solidność,
- ◆ korzystna sytuacja prawna,
- ◆ korzystne rozwiązania zastępcze w razie niezadowolającego wyniku negocjacji.

## Słabe strony

Następnie należy przemyśleć swoje słabe strony. Jedyne dzięki **realnej ocenie** własnej pozycji negocjacyjnej będzie można osiągnąć optymalny wynik. Dostrzegając swoje słabe strony, łatwiej unikniemy błędnych technik i strategii. Mimo to należy pamiętać,

aby nigdy nie okazywać swoich słabości!

Ważne jest **pozytywne nastawienie**, a więc wewnętrzne przekonanie, że wszystkie warunki, plany, propozycje cenowe są optymalne. Nie możemy pozwolić, aby świadomość naszych słabszych stron zdominowała rozmowę i zagroziła naszemu **poczuciu pewności siebie**.

Słabe strony:

- ◆ ceny wyższe niż u konkurenta,
- ◆ niekorzystna sytuacja rynkowa,
- ◆ reklamacje zgłaszane przez partnera,
- ◆ sytuacja prawna korzystniejsza dla partnera handlowego,
- ◆ brak alternatywnych rozwiązań na wypadek niezadowolającego wyniku negocjacji.

## Szanse

Należy się zastanowić, jakie znaczenie będzie miało osiągnięcie porozumienia w negocjacjach:

- ◆ jakich innych korzyści i szans można oczekiwać od porozumienia,
- ◆ czy dla ewentualnych późniejszych korzyści warto iść na kolejne ustępstwa,
- ◆ czy bardziej korzystne będzie zawarcie porozumienia na czas określony, czy na dłuższy.

Pamiętaj: nawet osiągnięcie jednego tylko porozumienia może być źródłem wielu korzyści.

Prowadzimy rozmowy z szefem filii jednej z sieci handlowych w sprawie wprowadzenia swoich towarów do filii. Porozumienie w tej sprawie może nam w przyszłości otworzyć drogę do całej sieci.

Inną korzyścią może się okazać np. większy prestiż, wzrost popularności albo dłuższa współpraca.

## Ryzyko

Każda negocjacja niesie ze sobą także pewne ryzyko. Warto więc zadać sobie pytania:

- ◆ Co się stanie, jeżeli nie osiągnę porozumienia?
- ◆ Czy mój partner jest godny zaufania?

Spróbujmy sobie wyobrazić, jakie się pojawią problemy, jeżeli nie dojdzie do porozumienia czy podpisania umowy.

Może się zdarzyć, że realizacja pozostałych umów będzie zagrożona, ponieważ współpraca z siecią handlową stoi pod znakiem zapytania.

Problemy mogą też wystąpić mimo zawartego porozumienia, np. gdy partner okaże się nieodpowiedzialny.

Co z tego, że zostały wynegocjowane korzystne warunki, jeżeli partner i tak nie będzie mógł zapłacić?

## Najlepsze i najgorsze warianty zastępcze

Negocjator powinien mieć przygotowane warianty zastępcze na wypadek, gdyby wynik negocjacji nie był zgodny z jego oczekiwaniami.

Świadomość, że dysponuje innymi wariantami, sprawi, że poczuje się w negocjacjach bardziej pewny siebie.

Możliwość wykorzystania innych wariantów spowoduje, że negocjator nie będzie zmuszony akceptować wyniku, którego by później żałował. Powinien sobie zadać przy tej okazji pytania: