



Ведение переговоров: основы

Когда Вы в последний раз  
вели переговоры?

## Примеры переговорных ситуаций

- Определение цены на российский газ
- Слияние компаний
- Выбор места для ужина с друзьями
- Покупка фруктов на рынке
- Укладывание ребенка спать

## Характеристики переговорной ситуации

- Две или более сторон, одна или более тем
- Наличие добавленной стоимости, которая может быть поделена, а иногда и создана в результате переговоров
- Желание сторон участвовать в переговорах: формулировать предложения, выставлять условия, делать уступки

# Бизнес кейс: 100 квадратных метров

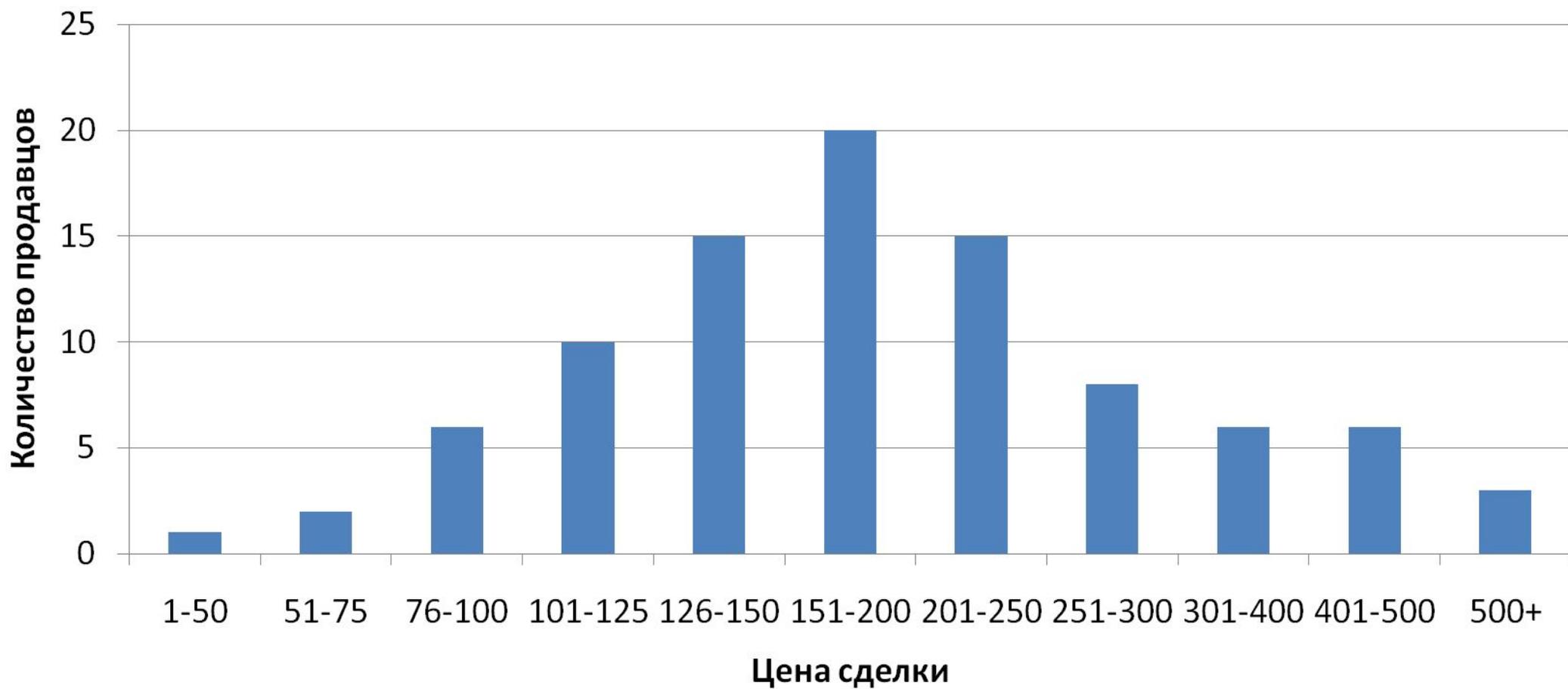
## Несколько подсказок

- Фазы: первое предложение, контрпредложение, уступки, договоренность
- Информация: стараться не рассказывать лишнего, побольше разузнать о другой стороне и использовать эту информацию
- Поведение: не быть слишком агрессивным и жадным, чтобы не упустить сделку

## Правила

- Голубая инструкция для продавцов, розовая для покупателей
- Никому не показывать свою инструкцию, общаться только со своим партнером, говорить тихо, не выходить из зала
- Через 30 минут результат: цена (в тысячах долларов) или отсутствие договоренности

### Распределение результатов



Анализ кейса:  
откуда различия в  
результатах?

## Стратегия для продавца

- Подготовиться: правильно рассчитать минимальную приемлемую цену
- Первым сделать «свое» предложение
- Не рассказывать о цели (срочной необходимости) продажи
- Идти лишь на небольшие уступки

## Стратегия для покупателя

- Подготовиться: правильно рассчитать максимальную приемлемую цену
- Первым сделать «свое» предложение
- Не рассказывать о цели (безальтернативности) покупки
- Идти лишь на небольшие уступки

# Немного теории: ВАТНА и ZOPA

## Фазы переговоров

- Подготовка (анализ ситуации: внутренние и внешние факторы, альтернативы)
- Первоначальное предложение
- Контрпредложение
- Взаимные уступки
- Дополнительные условия
- Договоренность

BATNA – Best Alternative  
To Negotiated Agreement

- **Лучшая Возможная Альтернатива  
Переговорам**
- На основе ее определяется **предельно  
допустимая цена**
- Для покупателя из кейса: не покупать
- Для продавца из кейса: взять кредит у  
ростовщиков

ZOPA – ZOne of Possible Agreement

- **Зона возможных соглашений**
- Крайне важна для успеха переговоров
- Иногда требуется много времени и усилий, чтобы ее найти
- Иногда не существует
- Зависит от BATNA

## Дистрибутивные и интеграционные переговоры

- **Дистрибутивные переговоры** – предполагают только **распределение** совокупной добавленной стоимости
- **Интеграционные переговоры** – предполагают возможность **создания** совокупной добавленной стоимости, требуют открытости, сотрудничества, креативности

## Психологические и эмоциональные факторы

- Внешние факторы: место, внешний вид
- Уважение к партнерам: дать сохранить лицо
- Точки сопротивления: выявить и обойти
- Доверие: не допускать сомнений партнеров в своей искренности
- Ваша репутация и совесть: не нарушать своих моральных и этических норм

## Checklist для переговоров

- Собрать информацию о сделке и партнерах
- Определить свою BATNA и предельную цену
- Оценить BATNA своих конкурентов
- Продумать аргументы и контраргументы, чтобы повлиять на восприятие BATNA
- Выглядеть убедительно, не говорить лишнего

# Игра: пятеро смелых

## Выводы из игры

- Вам часто готовы дать больше, чем предлагают (вспомните: первое предложение и BATNA – это разные вещи)
- Не стесняйтесь просить (делать контрпредложения)
- В жизни всегда есть больше возможностей, чем кажется на первый взгляд

## Самые важные переговоры: работа

- Долгосрочный план: отрасль, функция
- Компании-кандидаты: не менее 5-10
- Подготовка: компания, мотивация, польза
- Первое впечатление: внешний вид, пунктуальность, презентабельность, серьезность
- Второе впечатление: умение слушать и четко отвечать на вопросы
- Условия и договоренность: не давайте ответ сразу

Спасибо! И не забывайте, что  
вы ведете переговоры  
каждый день!