



---

## NAJWAŻNIEJSZE ELEMENTY Z KSIĄŻKI NEGOCJUJ PLUS ROZPISANIE STRATEGII NEGOCJACJI ZAKUPU MIESZKANIA

### Bonus dla osób, które kupiły w przedsprzedaży książkę *Negocjuj 3*

Moja filozofia negocjowania zakłada ogromną rolę przygotowania do negocjacji jako kluczowego ich etapu. To właśnie w tym punkcie kryje się zwycięstwo lub porażka przy negocjacyjnym stole. Od Twojego przygotowania będzie zależeć, czy będziesz potrafił wyłączyć emocje, czy będziesz miał przygotowaną dobrą strategię negocjowania, czy będziesz znał argumenty negocjacyjne i czy będziesz się umiał bronić przed zastrzeżeniami artykułowanymi przez drugą stronę. Tutaj również tkwi Twoja siła w negocjacjach, płynąca z umiejętności operowania perspektywą i szukania bólu drugiej strony. Dlatego ten materiał rozpocznę od tego etapu jednocześnie dzieląc go na dwie części: przygotowanie mentalne i przygotowane operacyjne.

#### 1. Przygotowanie mentalne

Nie od dziś wiadomo, że negocjacje wygrywa ten, któremu mniej zależy. Jeśli przekroczysz granicę, która nazywa się: „Umrę, jak nie kupię”, to już przegrałeś. Kiedy tak się dzieje? Wtedy, kiedy emocje związane z zakupem czy sprzedażą są tak silne, że nie wyobrażasz sobie odstąpienia od transakcji. Wówczas wystarczy, że druga strona zastosuje najprostszy błąd, polegający na komunikowaniu odstąpienia od transakcji lub ukazaniu innego kupującego/sprzedającego, a zgodzisz się i przyjmiesz być może niekorzystną dla siebie ofertę. Jak sobie z tym radzić? Na etapie przygotowania do negocjacji musisz przygotować BATNA.

BATNA, czyli *Best Alternative To Negotiated Agreement*, to najprościej: najlepsza możliwa alternatywa, gdyby negocjacje zakończyły się fiaskiem. Co może być Twoją BATNA?

- Inny kupujący/sprzedający.
- Inne wykorzystanie przedmiotu negocjacji niż sprzedaż.
- Inny produkt (zamiast tego, który aktualnie jest negocjowany).
- Doinwestowanie lub inna forma wykorzystania przedmiotu negocjacji.
- Wynajem zamiast sprzedaży/zakupu.
- Samodzielna budowa zamiast kupowania.
- Przeprowadzenie negocjacji w towarzystwie osoby bliskiej, która dobrze nam życzy, ale nie jest emocjonalnie związana z zakupem (np. brat, siostra, kuzyn etc.).

BATNA jest niezwykle ważnym elementem przygotowania, ponieważ doskonale wyłącza emocje i pozwala podejść do sprawy z chłodną głową.

W zakresie przygotowania mentalnego należy również przygotować tzw. ból drugiej strony, czyli odpowiedź na pytanie, co najgorszego może się stać dla drugiej strony, jeśli negocjacje z Tobą zakończą się fiaskiem. W

---



literaturze ten element nosi nazwę WATNA, czyli *Worst Alternative To Negotiated Agreement*. W potocznym tłumaczeniu będzie to najgorsza możliwa alternatywa, gdyby negocjacje zakończyły się fiaskiem. Jeśli BATNA przygotowywałeś dla siebie, to WATNA będziesz przygotowywać dla drugiej strony. Tego elementu najczęściej używa się w sytuacji impasu negocjacyjnego, pokazując drugiej stronie negatywne konsekwencje wynikające z braku porozumienia. Ma to na celu ukazanie kosztów drugiej strony po wycofaniu się z negocjacji. Im bardziej zaawansowane negocjacje, tym bardziej dotkliwe koszty rezygnacji.

Pisząc o przygotowaniu mentalnym, należy również wspomnieć o naczelnej zasadzie każdych negocjacji, czyli wygrany–wygrany. Umieściłem tę zasadę właśnie w tej części przygotowania do negocjacji, ponieważ bez jej zachowania można wygrać negocjacje finansowo, ale przy braku zadowolenia z samego ich przebiegu może się okazać, że w ogóle nie będzie satysfakcji. Taki paradoks. Wygrywasz finansowo, przegrywasz mentalnie, np. w sytuacji, kiedy druga strona zbyt szybko zgodziła się na Twoją propozycję i masz przekonanie, że są to przegrane negocjacje. Dlatego też w każdych negocjacjach powinieneś dążyć do zachowania zasady wygrany–wygrany. Pomogą Ci w tym dobre przygotowanie, ale również dobre prowadzenie spotkania negocjacyjnego i samego targowania. Nawet umiejętne stosowanie technik negocjacyjnych może wspierać zasadę wygrany–wygrany. O tym aspekcie napiszę nieco więcej w dalszej części tego rozdziału.

## 2. Przygotowanie operacyjne

Ten punkt będzie się składał z kilku podpunktów, gdyż zawiera się w nim wiele istotnych dla późniejszego przebiegu negocjacji informacji. Na końcu tego materiału umieściłem specjalną checklistę, na której znajdują się kroki, które należy wykonać na tym etapie. Teraz skupię się tylko na tych najważniejszych.

### a) Cel negocjacji i widełki

Przed każdymi negocjacjami powinieneś ustalić sobie cel minimum i cel maksimum. Pomoże Ci to stworzyć przedział, w którym będzie się mieścić Twoja przestrzeń wygrany–wygrany. Jeśli jesteś kupującym, to w większości przypadków Twoją przestrzeń od góry będzie ograniczać pierwsza oferta sprzedającego. Należy się wówczas zastanowić, gdzie chcesz zakończyć negocjacje, i wykorzystując tendencję ludzi do spotykania się w środku przedziału negocjacji, powinieneś zaproponować pierwszą ofertę. Oznacza to, że jeśli mieszkanie jest wystawione za 320 tys. zł, a Ty chcesz je kupić za 300 tys. zł, nie powinieneś proponować w pierwszej ofercie więcej niż 280 tys. zł. Oczywiście to, co napisałem powyżej, stanowi duże uproszczenie. Precyzyjniej opisuję ten aspekt w pierwszej części książki, podając choćby przykłady średnich różnic między cenami ofertowymi i transakcyjnymi.

### b) Argumenty sprzedającego za utrzymaniem ceny oraz argumenty kupującego za jej obniżeniem

Na temat argumentów mógłbym napisać osobną książkę. W „Negocjuj!” dokładnie opisuję konkretne argumenty dla konkretnych rodzajów negocjacji. Tutaj chcę tylko zwrócić uwagę na bardzo ważną rzecz dotyczącą argumentów



---

właśnie. Otóż każdy argument można „przeramować”, co znaczy, że coś, co dla jednej osoby jest zaletą, dla innej może być wadą. Ma to znaczenie z osobistymi preferencjami, celem, w jakim dany przedmiot jest kupowany, czy choćby odmiennymi doświadczeniami z przeszłości różnych osób. Mając to na uwadze, jesteś w stanie skutecznie odpowiedzieć na każde zastrzeżenie i na każdy argument znaleźć kontrargument. Najważniejsze jednak jest to, w jaki sposób to zrobisz. Pamiętaj, że odpowiedź argumentem na argument to prosta droga do kłótni i wzajemnego udowadniania sobie, kto ma rację. A przecież mają ją obie strony. Dlatego odpowiadając na argumenty drugiej strony, możesz użyć jednej z technik opisanych przeze mnie w pierwszej książce. Jedną z takich technik jest: „myśli myślało, okazało się”. Poniżej krótki przykład jej użycia.

Kupujesz mieszkanie i sprzedający mówi:

– Nie opuszczę ceny, ponieważ blisko jest szkoła i dzięki temu mieszkanie znajduje się w bardzo dobrej lokalizacji.

Oczywiście możesz odpowiedzieć, kontrargumentując, że przecież bliskość szkoły to hałas, a poza tym nie masz dzieci. Niestety taka odpowiedź może narazić Cię na kontrargumentację i wręcz przekonywanie, że nie masz racji, bo... Zróbmy jednak inaczej i użyjmy techniki MMO. Możesz odpowiedzieć w ten sposób:

– Tak, wiem, co pan ma na myśli. Szczerze mówiąc, ja zawsze myślałem podobnie, że bliskość szkoły to duża zaleta. Niestety, kiedy moja siostra kupiła takie mieszkanie i okazało się, że dzieci szybko wyrosły, pojawiły się inne problemy wynikające z bliskości szkoły. Jednym z nich był duży hałas, który powodował, że po jakimś czasie ciężko było wytrzymać te krzyki.

Odpowiadając w ten sposób, nie atakujesz drugiej strony i nie próbujesz obalać jej argumentów. Zgadzasz się nawet z nią, ba, pokazujesz, że masz podobne doświadczenia. Niestety w ostatecznym rozrachunku i na podstawie innych doświadczeń okazuje się, że sytuacja wygląda inaczej, niż nam się wydawało. Dzięki temu nie wywołujesz automatycznej reakcji obronnej polegającej na obronie przez atak.

Metod pracy nad argumentami jest więcej. Najważniejsze jednak, abyś nigdy nie atakował argumentów drugiej strony, gdyż przyniesie to odwrotny skutek od zakładanego.

### c) Klauzula nadzwyczajności

Pojęcie to wymyśliłem po telefonie od jednego z adeptów mojego szkolenia z negocjacji dla inwestorów w nieruchomości. Dziękował mi on za wiedzę, dzięki której uzyskał wiele tysięcy złotych na obniżce ceny nieruchomości. Jednak na końcu rozmowy powiedział coś, co początkowo zmroziło mi krew w żyłach. Brzmiało to mniej więcej tak:

– Wiesz, jest jeszcze jedna rzecz. Otóż straciłem przez ciebie dobrą transakcję. Stało się tak dlatego, że podczas negocjacji miałem już bardzo dobre porozumienie ze sprzedającym, ale przypomniałem sobie jeszcze coś ze szkolenia i chcąc uzyskać lepszą cenę, nacisnąłem jeszcze raz na sprzedającego. Wtedy ten się wystraszył i poprosił o przerwę w negocjacjach. Po przewie oświadczył, że musi się jeszcze zastanowić. Po kilku dniach dowiedziałem się, że sprzedał mieszkanie komuś innemu.

Stało się tak, ponieważ kupujący, mając już ustaloną doskonałą ofertę cenową, przesadził z kolejnym

---



krokiem. Faktycznie ludzie, którzy wręcz są nakręcani, aby negocjować, mogą za mocno to robić, przez co mogą tracić dobre transakcje. Dlatego ważne jest, aby przygotować klauzulę nadzwyczajności. Co może być taką klauzulą? Najczęściej są to inne ważne powody, dla których po prostu nie opta się twardziej negocjować. Być może to już jest bardzo dobra oferta. Być może jest duża szansa na dalszą współpracę z tym kontrahentem w przyszłości albo dzięki tej transakcji będziesz miał możliwość wejścia do ekskluzywnego grona osób, z którymi zrobisz jeszcze lepszy biznes. Pamiętaj jednak o jednej bardzo ważnej rzeczy: wszystkie te elementy musisz przygotować przed negocjacjami. Jeśli zrobisz to w trakcie rozmów, nie będą to klauzule nadzwyczajności, a co najwyżej racjonalizowanie własnych emocji.

#### d) Demony sprzedającego

Każdy z nas zna wady tego, co oferuje innym. Jeśli jesteś kupującym i przed negocjacjami ustalisz, jakie demony może posiadać kontrahent, wystarczy, że podczas rozmów tylko o nich wspomnisz. Sprzedający będzie wiedział, że o nich wiesz, a co za tym idzie – będzie czuł presję do obniżenia ceny. W pierwszej części książki opisałem na przykładach, w jaki sposób możesz poszukiwać tych demonów u drugiej strony oraz w jaki sposób umiejętnie ich używać podczas negocjacji.

#### e) Strategia

Nie od dziś wiadomo, że nawet najgorsza strategia negocjacji nie jest tak zła jak zupełny jej brak. Sytuacja nie jest jeszcze tragiczna, jeśli negocjujemy sami. Nawet jeśli coś nas zaskoczy, możemy reagować samodzielnie, nie musimy się z nikim konsultować. Często jednak idziemy na negocjacje z drugą osobą. Powinniśmy mieć wtedy dokładnie ustalone:

- role w zespole negocjacyjnym,
- kolejne kroki i strategie ustępstw,
- kiedy i jakie techniki negocjacji będziemy stosować,
- sposób zachowania w sytuacji, kiedy druga strona zrobi coś, na co nie byliśmy przygotowani,
- w jakich sytuacjach prosimy o przerwę i które elementy negocjacyjne będą wymagały wspólnego ustalenia, zanim zostaną ogłoszone drugiej stronie.

#### f) Możliwa konkurencja

Jeśli weźmiemy pod uwagę negocjacje w biznesie, temat rozpracowania konkurencji wydaje się być jednym z priorytetowych. W codziennych negocjacjach nie tyle ma on znaczenia, co znacznie trudniejsze jest ustalenie, z kim druga strona mogła już rozmawiać i najważniejsze – jaką ofertę uzyskać. W negocjacjach w biznesie sytuacja jest nieco bardziej sprzyjająca. Większość osób działających w danej branży orientuje się, kto jest ich główną konkurencją i z kim najczęściej się mierzą u konkretnych klientów. Jeśli jednak nie masz jeszcze dużego rozeznania, wystarczy, jak rozpoczniesz od trzech źródeł poszukiwania informacji o ewentualnej konkurencji, z którą może rozmawiać Twój



klient.

- Dotychczasowa współpraca. W tym przypadku ważne jest dokładne przeszukanie internetu i innych dostępnych źródeł pod kątem ewentualnej wcześniejszej współpracy Twojego klienta z konkurencją. Zdarza się, że wystarczy wpisać w Google nazwę klienta i nazwę potencjalnej konkurencji. Przykładowo, prowadząc firmę szkoleniową, najczęściej znajduję w ten sposób referencje moich konkurentów u klientów, z którymi właśnie planuję rozpocząć współpracę. Wtedy wiem już, z kim przyjdzie mi konkurować, i mam pojęcie, czego mogę się spodziewać pod kątem ewentualnej oferty konkurencji.
- Geograficzne położenie siedziby firmy Twojego klienta. Najczęściej nie dysponuje on nadmiarem czasu i ma ograniczone możliwości poszukiwania dostawcy. Często ważnym aspektem jest bliskość położenia firmy dostawcy produktu czy usługi. Zweryfikuj otoczenie swojego przyszłego klienta pod kątem poszukiwania konkurencji i od tych właśnie firm rozpocznij przygotowanie w tym zakresie.
- Kontakty społecznościowe klientów. Sprawdź koniecznie wszelkie media społecznościowe i portale kariery pod kątem sieci powiązań Twojego klienta. Często się zdarza, że mają oni publicznie widoczne konta oraz komentują posty swoich kolegów. Sprawdź, czy ci koledzy to czasem nie Twoi konkurenci. Jeśli tak, to zapewne ich oferta jest już znana Twojemu potencjalnemu klientowi.

g) Baza pytań

Warto przed każdymi negocjacjami przygotować sobie bazę pytań. Jest to zbiór wszelkich pytań, jakie będziesz mógł zadać sprzedającemu/kupującemu. Co ważne, zadawanie ich powinno za każdym razem prowadzić Cię do uzyskania konkretnego efektu negocjacyjnego, czyli:

- motywacji sprzedającego/kupującego do dokonania transakcji – to jeden z najistotniejszych elementów decydujących o powodzeniu negocjacji;
- kiedy sprzedający wszedł w posiadanie danej nieruchomości lub przedmiotu. Na tej podstawie możemy ustalić ewentualną cenę zakupu. Zdecydowanie łatwiej negocjuje się cenę mieszkania z kimś, kto już zarobił na nim 400%, niż z osobą, która minimalizuje stratę;
- czas, w jakim druga strona chce zakończyć transakcję. W negocjacjach również działa zasada Pareto. W tym przypadkach można powiedzieć, że 80% wszelkich ustępstw strony podejmują w ostatnich 20% czasu przeznaczanego na negocjacje. Dlatego dobrze jest ustalić, jak bardzo drugiej stronie zależy na czasie. Tutaj zatrzymam się na chwilę, aby przekazać istotną informację.

Najczęściej pytamy: *Czy zależy panu na czasie?* Zastanów się teraz, co byś odpowiedział na tak zadane pytanie?

90% odpowiedzi w procesie negocjacji będzie sugerować, że drugiej stronie nie zależy na czasie. Dzieje się tak, ponieważ każdy z nas ma ogólną świadomość, co sugeruje fakt, że nam się spieszy. Jeśli zależy Ci na czasie, znaczy to, że masz dużą presję na obniżenie/podniesienie ceny. Dlatego jeśli nawet będzie on dla Ciebie ważny, nie powiesz



---

tego drugiej stronie. Jak więc możesz to zamienić? Wystarczy delikatnie zmodyfikować pytanie:

*Jak szybko chce pan sfinalizować transakcję?*

Formułując w ten sposób pytanie, masz większe prawdopodobieństwo, że druga strona odpowie zgodnie z prawdą. Nie pytasz przecież o to, czy ktoś ma nóż na gardle, tylko o to, czy chce szybko zrealizować transakcję. Pomaga tutaj fakt, że przecież każdy chce szybko sfinalizować każdą transakcję. Mówiąc krótko, masz szansę uspić czujność drugiej strony.

#### h) Strategia negocjacji

Pisząc „strategia”, mam na myśli głównie ułożony wcześniej przez Ciebie scenariusz negocjacji. Jaki masz cel i widełki, jak rozpoczniesz, jaką będziesz miał strategię ustępstw, kiedy zrobisz przerwę, czy i kiedy będziesz grał swoją BATNA, jak wykorzystasz argumenty, które wcześniej przygotowałeś itd.?

Szczególnie ważne jest przygotowanie strategii, gdy negocjujesz wspólnie z drugą osobą. Bardzo często spotykam się z sytuacjami, w których w zespole negocjacyjnym pojawiają się rozbieżności, i nie mam tu na myśli celowej gry negocjacyjnej. Takie rozbieżności wynikają z wielu elementów, głównie jednak biorą się z różnic osobowościowych i z innego poziomu odporności na stres.

Dlatego zdecydowanie sugeruję, abyście w takich przypadkach wspólnie ustalali strategię co do wszelkich kroków. Pisząc „wspólnie”, mam na myśli dokładne przedyskutowanie posunięć i zagrywek, które będziecie wykonywać. A zdecydowanie najważniejszą kwestią będzie ustalenie, kiedy będziecie prosić o przerwę. Ten ostatni element może być również traktowany jako koło ratunkowe w sytuacji, kiedy zwyczajnie nie wiecie, co dalej zrobić. Prośba o przerwę jest zdecydowanie lepsza niż improwizacja.

Zawsze powtarzam, że przygotowanie do negocjacji jest zdecydowanie najważniejszym elementem całego procesu. Wszelkie błędy, które popełnisz na kolejnych etapach, niemal zawsze wynikają z nieodpowiedniego przygotowania. To, co napisałem powyżej, to absolutne podstawy w zakresie przygotowania do negocjacji. Jeśli chcesz poznać rozwinięcie tych punktów na przykładach, polecam przeczytanie „Negocjuj!”.

### 3. Przed spotkaniem

Kiedy jesteś już doskonale przygotowany do negocjacji, nie pozostaje nic innego, jak wyruszyć na spotkanie przygody. Cokolwiek negocjujesz, zalecam Ci przybyć na miejsce wcześniej. Kupując nieruchomość, dobrze jest zweryfikować kilka elementów, takich jak:

- łatwość zaparkowania na miejscu;
  - rzeczywisty stan techniczny budynku;
  - rzeczywiste otoczenie i odległości;
  - jeśli jesteś w stanie, to dobrze jest porozmawiać z sąsiadami, najlepiej z innej klatki, i podpytać o problemy. Z innej klatki, ponieważ zależy nam, aby sąsiedzi nie zorientowali się, które mieszkanie chcesz
-



kupić. Sąsiedzi są doskonali w dostarczaniu demonów sprzedającego. Dodatkowo ci z innej klatki przynajmniej w teorii są obiektywni. Dlatego lepiej, abyś nie zdradzał im, że będziesz kupował mieszkanie na wynajem dla studentów, jeśli oczywiście takie jest Twoje faktyczne zamierzenie i cel zakupu;

- wygląd klatki schodowej, szczególnie drzwi sąsiadów, czy ewentualne hałasy dochodzące z innych mieszkań.

Powyżej opisane elementy to tylko kilka przykładów, ale według mnie najważniejszych z punktu widzenia ich przydatności w trakcie późniejszych negocjacji. W niektórych sytuacjach negocjacyjnych będzie ich więcej, a w niektórych praktycznie nie będziesz miał szans na dokonanie oględzin przed spotkaniem. Z reguły jednak takie negocjacje dotyczą przedmiotów o małej wartości, jak sprzęt RTW/AGD i tym podobne.

#### 4. Początek spotkania

Początek spotkania to kolejny istotny element procesu negocjacji niedoceniany przez negocjatorów. Oto najczęstsze błędy popełniane przez niedoświadczonych negocjatorów:

- narzekanie na stan techniczny przedmiotu zakupu, zanim jeszcze zostanie zbudowana jakakolwiek relacja z drugą stroną. Funkcjonuje błędne przekonanie, że obnażanie wad przedmiotu negocjacji już na początku rozmów wspiera siłę negocjacyjną. Jest wręcz przeciwnie – druga strona już na wstępie negatywnie się do Ciebie nastawia i jej skłonność do obniżenia ceny zdecydowanie spada;
- brak poświęcenia czasu na dopasowanie się do rozmówcy. Ludzie lubią takich samych jak oni. Znaczący to, że powinieneś się do nich dopasować na wielu płaszczyznach. Mam tu na myśli np.: tempo mówienia, ton głosu, proporcję mówienie–słuchanie czy też jeden z istotniejszych elementów, czyli typ osobowości;
- zbyt szybkie przejście do rozmowy o cenie. Jeśli nie wykonasz kroku opisanego powyżej, najprawdopodobniej zawsze przejdiesz za szybko do rozmowy o cenie. Gdy będziesz miał podać swoją niską cenę, to jak myślisz, jak zareaguje na nią osoba, z którą zdążyłeś się już zaprzyjaźnić, a jak ta, o której jeszcze nic nie wiesz?

Trzy opisane powyżej grzechy można traktować jako grzechy główne. Jest ich więcej, ale nie są one już tak krytyczne jak powyższe. Jeśli unikniesz ich i skupisz się na budowaniu relacji, zdecydowanie wystarczy to, aby targując się później z drugą stroną, było Ci po prostu łatwiej.

#### 5. Targowanie się

W ocenie wielu osób to tutaj znajduje się clou negocjacji. Jeśli jednak czytałeś uważnie poprzednie akapity, wiesz, że nie do końca jest to zgodne z prawdą. Istotny jest jednak fakt, że wszystko, co robiłeś do tej pory, przydaje się właśnie na tym etapie. Targowanie się jest więc w dużej mierze wypadkową poprzednich etapów. Gdybym jednak miał wyodrębnić absolutnie najważniejsze jego etapy, to byłyby to:





- 
- a) Zanim podasz swoją cenę, zrób wszystko, aby to druga strona jako pierwsza przedstawiła ofertę.

Takie działanie ma zdecydowanie więcej plusów niż minusów. Musisz jednak pamiętać, że poza faktem korzystnym, czyli że ta oferta może być lepsza, niż się spodziewałeś, możesz również zostać wysoko zakotwiczony. Mam tu na myśli sytuację, gdy druga strona zaproponuje skrajnie niską/wysoką ofertę, która może sprawić, że nieświadomie będziesz się odnosił do tego poziomu, zamiast trzymać się swojej strategii.

- b) Negocjuj ofertę drugiej strony, zanim sam podasz swoją. Być może druga strona ma większą skłonność do obniżenia/podniesienia swojej oferty, niż pierwotnie sądziłeś.

- c) Nigdy nie zgadzaj się na pierwszą ofertę.

Nawet w sytuacji, kiedy jest lepsza, niż chciałeś uzyskać. Jeśli istnieje ryzyko, że Twoja odmowa spotka się z reakcją, która może zaprzepaścić szansę na dobry zakup, ogranicz się do marudzenia na ofertę drugiej strony. Nie musisz jej odrzucać. Wystarczy, jak wyrazisz dezaprobatę i dopytasz, co jeszcze można zrobić z tą propozycją. Jeśli nic, trudno. Ważne, aby druga strona wiedziała, że liczyłeś na więcej.

- d) Mierz wysoko/nisko.

Prędzej czy później nadejdzie moment, w którym będziesz musiał podać swoją cenę. Wtedy właśnie przyda się relacja zbudowana na wcześniejszych etapach. Podając niską kwotę, zawsze narażasz się na negatywną reakcję drugiej strony. Jeśli jednak wcześniej zbudowałeś relację, zdecydowanie zmniejszasz ryzyko agresji i tego, że druga strona po prostu się obrazi.

Kolejna kwestia to sposób, czyli forma, w jakiej przedstawiś swoją propozycję. Jeśli zrobisz to bez jakiegokolwiek komentarza, ryzykujesz najbardziej. Sugeruję przedstawienie propozycji w taki sposób, aby kwota, którą podasz, wynikała z obiektywnego czynnika, niepodlegającego Twojej kontroli. Jeśli kupujesz na kredyt, może to być zdolność kredytowa, jeśli kupujesz za gotówkę, możesz powołać się na nagły przypadek, przez który będziesz dysponował mniejszą kwotą, niż pierwotnie zakładałeś. Najważniejsze, że to Wasz wspólny problem do rozwiązania.

- e) Ustępuj powoli i coraz mniej.

Jak powinna wyglądać strategia ustępstw? Po pierwsze podziel swój duży przedział na co najmniej trzy mniejsze. Nigdy nie schodź od razu z całości swojego przedziału. Prowokuje to tylko drugą stronę do większego nacisku na kolejne ustępstwa. Po drugie niech Twoje pierwsze ustępstwo będzie nieco większe, a każde kolejne coraz mniejsze. Liczy się fakt samego ustępstwa, mniej jego wielkość. Po trzecie nie polecam tzw. krakowskiego targu, ale oczekuj, że zaproponuje go druga strona. Proponując go, czyli spotkanie w środku przedziału, zamykamy cały przedział ze swojej strony do jego środka. Jeśli druga strona go zaproponuje, zamknie z kolei przedział ze swojej strony do środka. Wtedy jedyne, co będziesz musiał zrobić, to nie zgodzić się na taki podział i zaproponować spotkanie w innej części pozostałego przedziału.

- f) Wykorzystaj techniki negocjacji.
-





Istnieje wiele technik negocjacji. W pierwszej części książki opisałem te, które albo uważam za warte stosowania i skuteczne, albo takie, które warto znać, żeby umieć się przed nimi bronić. Nie będę ich teraz opisywał ze względu właśnie na ich liczbę i przedstawienie w „Negocjuj!”. Napiszę jednak kilka słów istotnych z punktu widzenia pracy z technikami negocjacji. Po pierwsze pamiętaj, że techniki negocjacji nie służą do tego, abyś manipulował drugą stroną w celu osiągnięcia jednostronnej korzyści. Głównym celem ich stosowania powinno być tworzenie porozumienia w oparciu o strategię wygrany–wygrany. Mam tu na myśli sytuację, w której stosując technikę negocjacji, powodujemy, że druga strona czuje się wygrana. Często powtarzam, że w wielu sytuacjach jest to ważniejsze niż wynik finansowy rozmów. Po drugie powinieneś wiedzieć, jak bronić się przed najczęściej stosowanymi technikami. Już sama ich znajomość chroni Cię przed osobami je stosującymi. Widząc, jak ktoś działa, wiesz, w którym kierunku zmierza i co chce osiągnąć, a to już bardzo dużo. Możesz przecież udawać, że poddajesz się jej działaniu i w odpowiednim momencie zareagować ostrzej, kiedy czujność drugiej strony będzie uśpiona. Druga strategia polega na szybkim demaskowaniu używania techniki przez drugą stronę. Kiedy zorientujesz się, że wykorzystuje ona jakąś, możesz powiedzieć tak:

– Proszę pana, czytałem taką książkę o negocjacjach i tam była właśnie opisana technika, którą pan teraz stosuje. Nazywało się to chyba zdechła ryba czy zdechły pies. Nie pamiętam dokładnie, ale znam ją i wiem, do czego pan zmierza.

Oczywiście napisałem to z przymrużeniem oka, ale z reguły taka forma reakcji na technikę negocjacji powoduje, że osoba ją stosująca wycofuje się zarówno z jej stosowania, jak i ze stosowania kolejnych technik, które zamierzała wykorzystać na dalszym etapie negocjacji. Ty sam sprawiasz wrażenie osoby zdecydowanej, pewnej siebie oraz znającej techniki negocjacji. W ten sposób można nieco ją zdeprymować, co ułatwi Ci zadanie. Przede wszystkim jednak rozmówca powinien zaprzestać stosowania jakichkolwiek technik z obawy przed wykryciem przez Ciebie tej formy manipulacji.

## 6. Impas negocjacyjny i zakończenie rozmów.

W trakcie negocjacji nie zawsze wszystko idzie zgodnie z planem, który sobie założyłeś podczas przygotowania. Bardzo często pojawiają się trudne sytuacje, głównie w trakcie przedstawiania argumentów lub kontrargumentów. Opisując etap przygotowania do negocjacji, poruszyłem już kwestię argumentów i ich „przeramowania”. W pierwszej części książki opisuję kilka metod, w jaki sposób powinniśmy reagować na obiekcje i zastrzeżenia, a na różnych moich materiałach, np. blog na Youtube możesz znaleźć materiały na temat mojej filozofii pracy z obiekcjami drugiej strony. Mam tu na myśli głównie porzucenie kontrargumentowania, wchodzenia w polemikę i udowadniania na rzecz pokazywania różnych spojrzeń na dany problem oraz wzbudzania wątpliwości.

Zdarza się jednak, że pomimo doskonałych umiejętności radzenia sobie z obiekcjami czy zastrzeżeniami dochodzi do impasu negocjacyjnego. Jest to sytuacja, w której obie strony mocno trzymają się swoich stanowisk, nikt nie chce ustąpić, a różnice pomiędzy tymi stanowiskami są duże. Wówczas porozumienie oddala się i istnieje duże ryzyko, że transakcja nie dojdzie do skutku. Co wówczas można zrobić?



---

a) Wskazanie celu.

Wskazanie celu to nic innego jak powrót do tego, w jakim celu się spotkaliśmy. Niestety często podczas negocjacji ludzie tak bardzo skupiają się na walce i przerzucaniu argumentami, że zapominają, po co tak naprawdę się spotkali. Warto im o tym przypomnieć i wskazać, że Wasze cele są zbieżne i wcale nie jest to walka, tylko dochodzenie do porozumienia. Możesz to zrobić, mówiąc np.: *Skupmy się na konkretach. Państwo chcecie sprzedać to mieszkanie, a my chcemy je kupić. Mamy zbieżne cele i warto się porozumieć.* Szczególnie ważne jest to drugie zdanie, ponieważ po jego wypowiedzeniu możesz płynnie przejść do punktu b.

b) Wskazanie WATNA.

Na etapie przygotowania pisałem, czym jest WATNA. Teraz przedstawię jej praktyczne wykorzystanie. Znając WATNA drugiej strony, możesz właśnie na tym etapie rozmów wskazać je oraz przedstawić jako coś, czego również nie chcesz. Wracając do naszego przykładu, możesz użyć słów: *Mamy zbieżne cele i warto się porozumieć. Wiele aspektów mamy już ustalonych i szkoda byłoby to stracić. Poza tym...* Po ostatnich słowach możesz wymienić WATNA drugiej strony lub tylko je zasygnalizować. W ten sposób może ona odczuć, że warto się z Tobą jednak porozumieć, gdyż koszty braku porozumienia będą wyższe niż porozumienia się na nieco gorszych warunkach, niż pierwotnie zakładała.

c) Pokazanie hipotetycznych rozwiązań.

W trakcie impasu obie strony mocno usztywniają swoje stanowisko. Może to powodować, że nawet akceptowalne dla nich ustępstwa będą trudne do wypowiedzenia. Jeśli zapytasz o hipotetyczne kroki, możesz zniwelować tę niechęć. Nikt przecież nikogo nie prosi o podanie wiążących warunków. Rozważamy tylko, co by było gdyby. Może użyć słów: *OK, to zastanówmy się, co możemy zrobić, gdybyście hipotetycznie zgodzili się na... Czego byście oczekiwali w zamian?* Zdecydowanie polecam Ci ten punkt w trakcie wychodzenia z impasu. Z mojego doświadczenia wynika, że jest on kluczowy w procesie wychodzenia z niego.

d) Odłożenie w czasie kwestii, która spowodowała impas, i zajęcie się inną.

Jeśli w trakcie negocjacji pojawia się kwestia, która powoduje kłopot, i obie strony zaczynają się antagonizować, warto poprosić o zajęcie się innym elementem lub zrobić przerwę. Często wiąże się to ze zrobieniem nawet dłuższej przerwy, liczonej w dniach lub tygodniach. Największą zaletą takiego działania jest możliwość zajęcia się innymi kwestiami, w przypadku których łatwiej będzie się porozumieć. Jeśli pozostałe ustalenia pójdą łatwiej, łatwiej będzie również wrócić do kwestii, która spowodowała impas. Sprawi to też, że WATNA drugiej strony będzie silniej na nią oddziaływać.

e) Poszukiwanie sojusznika.

Jeśli negocjujesz z więcej niż jedną osobą, w trakcie impasu możesz zidentyfikować, która z nich jest lepiej nastawiona. Mam tu na myśli nastawienie do realizacji transakcji. Czyli jest to osoba, której bardziej zależy. Jeśli zachowanie drugiej strony jest szczerze i nie gra ona strategii „dobry i zły glina”, znanej choćby z filmów, masz dużą

---



---

szansę, aby wpłynąć na tego negocjatora, który jest Ci bardziej przychylny. Przekonanie go będzie łatwiejsze, a jako Twój sojusznik będzie miał wpływ na drugiego negocjatora.

W trakcie impasu możesz wykonywać powyższe kroki jako proces. Możesz również wykonywać je jako oddzielne czynności, ale wówczas ich skuteczność będzie mniejsza.

Ostatnim aspektem, który chcę poruszyć w tym rozdziale, jest zakończenie negocjacji. Pisząc „zakończenie”, mam na myśli moment, który będzie dobry dla Ciebie, aby zakończyć rozmowy i ustalić cenę. Technik zakończenia negocjacji jest wiele. W dalszej części opisuję nawet taką, która bazuje na wizualizacji korzyści z zakończenia transakcji. W pierwszej części pojawiło się kilka technik zakończenia, tutaj przypomnę tylko dwa, według mnie najlepsze sposoby.

Pierwszym z nich jest tzw. finalne ustępstwo. Na czym ono polega? Oferujesz ostatnie ustępstwo, wyraźnie sugerując, że w zamian za nie oczekujesz zamknięcia transakcji. Inny możliwy sposób zastosowania tej techniki polega na zaoferowaniu zamknięcia transakcji w zamian za pożądane przez nas finalne ustępstwo. Możesz użyć słów: *Panie Wojtku, zróbmy tak. Zgodzimy się na ostatnie ustępstwo w wysokości 0,5%, ale w zamian musimy podpisać umowę jeszcze dziś.* W takiej sytuacji obie strony coś otrzymują: Ty podpisujesz umowę i masz zamknięcie transakcji, a druga strona zyskuje dodatkowe ustępstwo.

Drugi sposób będzie w pewnym sensie zaprzeczeniem tego, co napisałem w punkcie dotyczącym teorii ustępstw, a mianowicie, że nie powinniśmy proponować podziału dzielącej nas różnicy na pół, gdyż takie działanie skutecznie zamyka połowę korzystnego dla nas przedziału negocjacji. Od tej zasady jest jednak jeden wyjątek. Takie działanie może być bardzo skuteczną metodą zamknięcia negocjacji, pod warunkiem że punkt, który jest pożądanym przez nas miejscem zakończenia, znajduje się właśnie w połowie dzielącego nas przedziału. Wówczas możemy nawet połączyć „krakowski targ” z techniką finalnego ustępstwa w celu zwiększenia skuteczności zamknięcia rozmów.

---



## STRATEGIA NEGOCJACJI ZAKUPU MIESZKANIA

JAKI ADRES?	Z KIM ROZMAWIASZ?	KTO JESZCZE MOŻE BYĆ DECYZYJNY?
ZA WIEDZĘ W JAKIEJ DZIEDZINIE MOŻESZ POCHWALIĆ DRUGĄ STRONĘ?		CO CIĘ ŁĄCZY Z DRUGĄ STRONĄ (NP. HOBBY)?
ILE MOŻESZ MAX ZAPŁAĆCIĆ?	PONIŻEJ ILU JUŻ NIE NEGOCJUJESZ I DLACZEGO?	JAK DŁUGO OGŁOSZENIE JEST NA RYNKU?
JAKA JEST DLA CIEBIE BATNA?	JAKA JEST WATNA DLA DRUGIEJ STRONY?	
-	-	
-	-	
-	-	
JAKIE MOGĄ BYĆ DEMONY SPRZEDAJĄCEGO?	JAKIE MOGĄ BYĆ ARGUMENTY ZA OBNIŻENIEM CENY?	
-	-	
-	-	
-	-	

## STRATEGIA NEGOCJACJI

- Chwalimy mieszkanie lub okolicę:  
.....
- Nawiązujemy dyskusję na luźny, wspólny temat, którym interesuje się druga strona
- Chwalimy drugą stronę za wiedzę w jakiejś dziedzinie:
- Mówimy historię, dlaczego potrzebujemy mieszkania w tej lokalizacji:  
.....
- Pytamy **JAKIE SĄ POWODY SPRZEDAŻY** oraz **JAK DŁUGO JUŻ SPRZEDAJE MIESZKANIE?**
- Jeśli sprzedaje długo: wskazujemy, że pewnie jest zmęczony sprzedażą. Jeśli sprzedaje krótko: wskazujemy, że będzie zmęczony telefonami od pośredników.
- Pytamy o demony sprzedającego.
- Zadajemy pytanie o wszelkie technalia: sąsiedzi, czynsz, opłaty, SM, rodzaj ogrzewania, spodziewane remonty, klatkę schodową, ekspozycje okien, stan techniczny stolarki, balkon, piwnicę, parking, zmarnowane metry – wszystko, co może obniżyć cenę lub jest istotne.
- Wstęp do negocjacji: **JAK SZYBKO MOŻEMY UMÓWIĆ SIĘ NA SPRZEDAŻ MIESZKANIA?**
- Gambit - otwarcie negocjacji: **JAKA JEST REALNA CENA SPRZEDAŻY?**
- Nie zgadzaj się na pierwszą ofertę: **LICZYŁEM NA WIĘKSZĄ OBNIŻKĘ.**
- Negocjuj, zanim podasz swoją cenę: **HIPOTETYCZNIE, GDYBY CENA BYŁA TAKA TO...?**
- Mierz wysoko, podaj swoją cenę, użyj czynników zewnętrznych:  
.....



14. Kontynuuj negocjacje: *CO BY SIĘ MUSIAŁO STAĆ, ABY OBNIŻYĆ CENĘ JESZCZE O x%?*

15. Strategia ustępstw: 1.....2.....3.....

13. Jakie finalne ustępstwo zastosujesz: .....

14. Co na impas: *My chcemy kupić, Pan chce sprzedać, jesteśmy blisko, a szkoda by było gdyby WATNA.*

15. Rosyjski front: 1.....2.....3.....

## PODSUMOWANIE I WNIOSKI

JAKIE KWOTY ZOSTAŁY PODANE PRZEZ OBIE STRONY (jeśli nie doszło do porozumienia)?	NA JAKI TERMIN ZAPLANOWAŁEŚ KONTYNUACJĘ NEGOCJACJI LUB PONOWNY KONTAKT, PODPISANIE UMOWY?
---	---

### PODSUMOWANIE: PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI

1	Czy postąpiłeś zgodnie z zasadą 100/10/3/1?	TAK / NIE
2	Czy przygotowałeś BATNA dla siebie i WATNA dla drugiej strony?	TAK / NIE
3	Czy przygotowałeś i użyłeś argumenty za obniżeniem wartości nieruchomości?	TAK / NIE
4	Czy wiedziałeś z kim będziesz rozmawiać i była to osoba decyzyjna?	TAK / NIE
5	Czy przygotowałeś swoje maksimum, potencjalne kroki postępowania oraz strategię ustępstw?	TAK / NIE
6	Czy przygotowałeś zakres działań, które podejmiesz, jeśli dojdzie do impasu (np. wystanie kolegi z gorszą propozycją dla drugiej strony)?	TAK / NIE

### PODSUMOWANIE: DZIAŁANIA PRZED NEGOCJACJAMI

7	Czy sprawdziłeś jak długo jest ogłoszenie i okazało się to prawdą?	TAK / NIE
8	Czy przygotowałeś zadatek i druk umowy cywilnoprawnej?	TAK / NIE
9	Czy przeprowadziłeś wywiad z pośrednikiem?	TAK / NIE

### PODSUMOWANIE: SPOTKANIE (motywacja kupującego, finansowanie, small-talk)

10	Czy po wejściu do mieszkania pochwaliłeś sprzedającego/mieszkanie/okolicę?	TAK / NIE
11	Czy nawiązałeś dyskusję na luźny temat?	TAK / NIE
12	Czy zadałeś pytanie o motywację do sprzedaży?	TAK / NIE
13	Czy zadałeś pytanie o to, jak długo właściciel mieszka już w tym mieszkaniu i podjąłeś próbę ustalenia, kiedy je kupił?	TAK / NIE
14	Czy zapytałeś o sąsiadów i komfort mieszkania?	TAK / NIE
15	Czy zadałeś pytania o wszystkie rodzaje istotnych kosztów (czynsz, opłaty, rodzaj ogrzewania etc.)?	TAK / NIE
16	Czy dowiedziałeś się, na kiedy sprzedający potrzebuje pieniądze i w jakiej wysokości?	TAK / NIE
17	Czy sprawdziłeś motywację sprzedającego do sprzedaży w przypadku rozliczenia	TAK / NIE



	się gotówką?	
18	Czy dowiedziałeś się, jakie były remonty w budynku i jakie są planowane?	TAK / NIE
19	Czy zadałeś pytanie, jak długo sprzedaje? Jaką reakcję zauważyłeś?	TAK / NIE
<b>PODSUMOWANIE: NEGOCJACJE</b>		
20	Czy podjąłeś próbę negocjacji oferty drugiej strony, zanim przedstawiłeś swoją?	TAK / NIE
21	Czy przedstawiając swoją ofertę, mierzyłeś wysoko?	TAK / NIE
22	Czy nie zgodziłeś się na pierwszą propozycję?	TAK / NIE
23	Czy rozpoznałeś stosowanie przez sprzedającego technik negocjacji?	TAK / NIE
24	Czy stosowałeś strategię ustępstw i czy robiłeś wszystko, aby druga strona pierwsza wychodziła z propozycją (np. podziału różnicy na pół)?	TAK / NIE
25	Czy jeśli doszło do impasu, podjąłeś działania mające na celu zmiękczenie sprzedającego?	TAK / NIE
26	Czy pogratulowałeś drugiej stronie po zakończeniu negocjacji?	TAK / NIE
27	Zadaj sobie pytanie: Co mogłem zrobić lepiej w tych negocjacjach i co było czynnikiem sukcesu/porażki?	

UWAGI:
--------