

# UMÍM VYJEDNÁVAT A ARGUMENTOVAT

V tomto materiálu naleznete příběhy vašich předchůdců, studentů a absolventů Univerzity aplikovaného managementu. Popisují posuny v oblastech, ve kterých se právě zdokonalujete. Tyto příběhy vás můžou v ledasčem inspirovat. Porozumět jim vám pomohou teoretické základy, o které se opíráme.

Příběhy jsou v textu vyznačeny *kurzívou*. Všechny příběhy jsou převzaty z modulových a disertačních prací studentů a absolventů UAM. Aby byla zachována autenticita příběhů, uvádíme je v původní podobě.

Věříme, že vám tento materiál bude bohatou inspirací.

## OBSAH

VÝSLEDKY ABSOLVENTŮ UAM .....	4
OBVYKLÝ VYJEDNÁVACÍ PROCES .....	5
IDENTIFIKACE MÉHO KLIENTA.....	7
ZÍSKAT DRUHÉHO PRO OSOBNÍ JEDNÁNÍ.....	9
TECHNIKA NEVYŘČENÝCH OTÁZEK .....	10
VYJEDNÁVÁNÍ SKRZE ZÁJMY A POZICE .....	13
BATNA .....	17
PRAVIDLA A ELEMENTY VYJEDNÁVÁNÍ .....	18
ZVLÁDÁNÍ ARGUMENTAČNÍCH VÝZEV .....	21
MANIPULACE A OBRANA PROTI NÍ.....	25
UMĚNÍ PŘEDNÁŠET A PREZENTOVAT .....	26
ZÁVĚR .....	28
ZDROJE.....	29

## VÝSLEDKY ABSOLVENTŮ UAM

### Počet uzavřených obchodů na uskutečněné schůzky

*„Před začátkem studia se mi dařilo uzavřít obchod s téměř 65 % klientů, které jsem navštívil. Firemní statistika se tomuto číslu blížila, takže jsem v tomto ohledu neviděl velký problém. **Nyní obchod uzavírám s více než 85 % klientů.** Tohoto čísla jsem dosáhnul zejména pozorováním emocí u klienta, zvládnutím mechanismu emocí a posouváním klienta do emocí pozitivních, zlepšením dovedností vyjednávání a argumentace, ale také zaměřením na mé cílové skupiny“.*

### Hodinový výdělek

*„Před studiem jsem se dopočítal hodinového výdělku za posledních 100 odpracovaných hodin čísla 287 Kč za hodinu. Firemní průměr se pohyboval u stabilních obchodníků asi na dvojnásobné úrovni. Tato skutečnost se zjišťovala nepřesně, musel jsem brát v potaz následné provize, které většinou obchodníků tvoří velkou část výplaty. **Po studiu je ovšem hodinový výdělek 619 Kč za hodinu.** K tomuto číslu jsem došel asi nejvíce díky zaměřením se na cílové skupiny a uvědomění si, co vlastně klientovi prodávám. Prodej produktů šel výrazně nahoru a pomohl tak docílit této krásné částky více než prodej smluv“.*

### Pracovní a osobní vztahy

*„Vztahy s klienty se po praktikování také zlepšily. Zaměřením a zvládnutím emocí se klientům více dostávám pod kůži a budu si tak dobrý základ pro dlouhodobou spolupráci“.*

*„Další důležité výsledky pozoruji i v osobním životě. Emoce jsem se proně musel naučit pozorovat a ovládat u sebe, a tak po tomto praktikování vidím zlepšení i v mých osobních vztazích s rodinou a přáteli. Nezměnil jsem se sice úplně, i do dnešního dne se například rozčílím kvůli hloupostem, ale díky studiu si uvědomuji, proč se takto cítím a v některých případech mi to pomohlo k racionálnímu vyřešení konfliktu namísto negativního výsledku“.*

### Sebejistota

*„Díky studiu se u obchodu cítím sebejistěji. Obavy, které se dříve vyskytovaly, jsou již pryč, a toto má pro mě asi tu největší váhu. Pozoruji také zlepšení v zapojení se do firemního chodu. Jsem lepší ve vyjadřování svých pocitů a názorů. Do jisté míry se dá tedy říct, že největším výsledkem, kterého jsem díky studiu dosáhl je ten, že jsem lepší člověk“.*

# OBVYKLÝ VYJEDNÁVACÍ PROCES

Obvyklý vyjednávací proces sestává z těchto fází:

1. Představení, sdělení vzájemných očekávání
2. Analýza motivů, potřeb a stávajícího stavu klienta
3. Presentace řešení
4. Vyjednávání
5. Uzavření obchodu

Pojďme teď některé fáze rozebrat.

## Úvodní telefonáty

*„Nejtěžší, ale nejdůležitější část práce obchodníka. Statistiky hovoří jasně: Průměrná úspěšnost domlouvání schůzek je zhruba 30–40 %. Z praxe to znamená asi tolik: Abych si naplnil kalendář, musím počítat s minimálně 30 telefonáty. Naštěstí má náš produkt na trhu velice dobré jméno a největším problémem není odmítnutí, ale to, že se občas nedovolám. Většinou se z 10 hovorů 5x nedovolám, 1x mě odmítnou a mám 4 schůzky.“*

Co funguje:

1. Uvědomit si, že pokud řidič potřebuje k práci auto, chirurg skalpel, tak nástrojem obchodníka je telefon. Musím tedy vzít telefon, odložit předsudky a volat.
2. Mít jasnou koncepci, co zákazníkovi říct (trénovat nanečisto).
3. Uvědomit si, že zákazníkovi v rámci hovoru nic nenabízím, pouze se s ním chci setkat.“

Další pravidla:

1. Nesnažím se jít do detailu, k tomu slouží schůzka.
2. Pokud mám potvrzený termín, VŽDY zašlu mail s rekapitulací termínu setkání.
3. Snažím se působit přirozeně, ne jako robotičtí navolávači z callcenter“.

## Příprava na schůzku

*„Příprava na samotné jednání nebo prezentaci je především o zjištění co nejvíce informací. Informace lze dohledat na několika místech a je důležité tuto část celého obchodního procesu nepodcenit. Jednak tím získáme jistotu. Zákazník také pozná, že jsme připraveni a často to i slovně ocení“.*

## Icebreaking

*„Po příjezdu do zařízení mě už většinou čeká ředitel, se kterým proběhne káva. Než přejdeme na samotný obsah schůzky, prohodíme pár slov - tzv. icebreaking. K tomu nám opět mohou pomoci informace z webu, případně i z IRIS (ředitel řešil nějaký dotaz, účastnil se konference atd., nedávno upravovali zázemí zařízení, rozjeli novou poskytovanou službu...). Právě proto je důležité nezanedbat přípravu a najít si o zařízení co nejvíc informací.*

Čeho se během icebreakingu vyvarovat:

1. *Používání otřepaných frází a vychvalování obecně (Máte opravdu krásné zařízení).*
2. *Hovoření o zapovězených tématech (počasí a politika)“.*

## Vyjednávání

*„Vyjednávání je především strategická hra. Stejně jako v šachu je potřeba před každým tahem dopředu promýšlet soupeřův protitah, protože pak už není cesty zpět. Pro mě je jedním z nejzajímavějších aspektů vyjednávací strategie rozhodnutí, **zda přijít s nabídkou jako první nebo počkat, až budu osloven nabídkou protistrany**. Toto rozhodnutí je natolik klíčové, že nezřídka paralyzuje jednání; všichni čekají a přešlapují na místě, dokud někdo nesebere odvalu a nepřijde s první nabídkou. Když jsem se podíval zpětně na má jednání, došel jsem k tomu, že obě varianty mají své nesporné výhody. Tajemství vyjednávání je podle mě v tom, dokázat rozpoznat emoce partnera při vyjednávání, ovládnout ty své, zůstat v klidu a mít situaci pod kontrolou. Pak není třeba neřešit, kdo udělá první krok, protože s pomocí vhodných technik není složité dobře reagovat ve všech zmíněných situacích. Na základě těchto znalostí nyní při přípravě na obtížná jednání plánuji oba scénáře a připravuji si reakce na ně“.*

*„Obecné pravidlo naší firmy = slovo SLEVA neexistuje! Pro všechny zákazníky vycházíme z platných ceníků a slevy neuplatňujeme. Je to především z důvodu, že sleva popírá naši filosofii: Pro všechny zákazníky má produkt stejnou hodnotu. Jediné případy, které lze konzultovat individuálně, jsou specifické služby. Krátký příklad, proč nedávat slevy: 2 l Coca-Coly stojí v akci 17 Kč. Koupili byste si ji někdy za plnou cenu 32 Kč?“.*

## IDENTIFIKACE MÉHO KLIENTA

Obchodnickým světem koluje mýtus, že produkt, který obchodník nabízí, je pro všechny. Ano, produkt obecně může mít prospěch pro všechny. Avšak každý produkt nebo služba má svého klienta. Protože to prodáváte zrovna vy, potřebujete znát vaši klientelu, vaši cílovou skupinu. Jak to zjistit? Důležité je vcítit se do klienta a podívat se na věc jeho očima. Jaké má potřeby? Jaké má obavy? Jaká má očekávání?

Pokud znáte odpovědi na tyto otázky a již víte, kdo je typem vašeho klienta, pojďme se podívat na to, kdo je kompetentní osobou. Kompetentní člověk je ten, se kterým budete jednat nebo ten, který s vámi uzavře kontrakt či ten, který vám zaplatí.

*„Vždy jsem byl přesvědčen, že nesmím ztratit jediného klienta. Pokud mi někdo někoho doporučil, snažil jsem se nezklamat jednak důvěru tohoto doporučitele. A také důvěru potenciálního nového zákazníka. Pokud jsme se nesešli hned napoprvé, volal jsem dotyčné osobě tak dlouho, dokud se se mnou nesešel. I když to byl nájemník třeba garsonky, věnoval jsem mu svůj čas. Držel jsem se hesla, že i prodělek může být výdělek. Báł jsem se, že když se mu nebudu dostatečně věnovat a nezískám jeho důvěru, nedoporučí mě dál. A co kdyby měl náhodou nějakého kamaráda podnikatele nebo majitele velké nemovitosti. Když se teď dívám zpět, uvědomuji si, že jsem vlastně pořád pracoval se strachem v zádech. Až tady, díky studiu BBA, jsem se zbavil tohoto strachu. Uvědomil jsem si, že **ne každý člověk musí být mým klientem**. Začal jsem si svoje klienty vybírat. Stejně tak, jako si oni vybírají svého poradce“.*

*„V začátcích mého podnikání a obchodní kariéry byli mí první klienti, asi jako u většiny začínajících obchodníků, má nejbližší rodina a přátelé. Tato skupina ale byla vyčerpána poměrně brzo, a tak další schůzky probíhaly s naprosto cizími lidmi. V mém typu obchodu je také zapotřebí mít dostatečný počet klientů, a tak pro mě bylo klíčové se naučit brát velký počet doporučení. Začátky jsou těžké, a tak jsem byl rád za každého klienta, na kterého jsem dostal číslo. Pokud se produkt dá nabídnout jak malé domácnosti, tak obrovské firmě a všemu mezi tím, je potřeba si uvědomit dva důležité aspekty vyhledávání klientů: **Jaká je moje cílová skupina a kdo je mojí kompetentní osobou**. Tuto skutečnost jsem začal prozkoumávat až díky druhé hodině studia a díky ní se má skupina klientů dost změnila“.*

*„Udělat si pořádek v cílových skupinách a v kompetentních osobách mi díky studiu přineslo zvýšení úspěšnosti i hodinového výdělku v podstatě hned po zakomponování do mé pracovní činnosti. Již jsou pryč časy, kdy jsem byl rád za každou schůzku a jen doufal, že narazím na správného klienta. Je dobré být lehce sobecký a dát přednost klientovi, kde maximalizují výdělek a mohu využít další možnosti, například aktivní spolupráce. Od mého praktikování se i zvýšil počet takzvaných TOP klientů, kde spolupráce funguje fantasticky a já i klient jsme maximalizovali pozitiva, a vytěžili z naší spolupráce víc, než se z počátku zdálo“.*

*„Při oslovení klientů je zapotřebí vědět, koho vůbec oslovuji a zda mi to přinese maximální efekt v oblasti výdělku a užítku vůbec. Kritérií pro určení ideální cílové skupiny může být mnoho. U výběru mých cílových skupin pro mě byla však důležitá kritéria dvě: geografický a sociální status.*

**Geografické kritérium** je důležité z hlediska efektivity práce. Když si vyberu klienty řekněme do okruhu třicet kilometrů od místa bydliště či pracoviště, zvládám se efektivně o klienty starat a z pohledu klienta jsem kompetentní osoba, kterou nebudou dle potřeb hledat na druhé straně republiky. Pokud budu za klientem cestovat dvě hodiny a další dvě hodiny zpátky a získám tím například provizi deset tisíc korun, za stejnou dobu strávenou cestováním bych zvládnul například čtyři klienty v místě pracoviště, a i když by provize na všech dohromady dělala stejnou nebo i menší sumu, následující servisní či jiné další schůzky mi zajistí neztracení času i peněz. **Sociální status** je pro mě důležitý ze stejného hlediska efektivity. Mé konkrétní cílové skupiny jsou lidé vlastníci bytů či domů a majitelé menších a středních firem. V mých začátcích, kdy jsem s radostí jel i na malý byt, kde klient byl v nájmu, a proto pro něj můj produkt byl jen z části nebo vůbec, jsem tuto skutečnost přehlížel a ztrácel tak čas i výdělek. Ne naopak tomu bylo i u velkých firem, kdy se na uskutečnění obchodu muselo dohodnout více majitelů, a tak se na rozhodnutí čekalo dny i týdny, či konkurence byla tak obrovská, že bych produkt musel prodat pod cenou, a tak nemít výdělek žádný. Vybral jsem si proto cílové skupiny, kde výdělek byl konstantní a dalo se na něj spolehnout. Efektivita práce a hodinového výdělku byla tudíž v optimální míře“.

*„Další důležitým aspektem při oslovování klientů je vědět, s kým si domlouvám schůzku a zda je kompetentní osobou pro učinění rozhodnutí k uzavření obchodu. Když vezmu příklad domácnosti, ne vždy dostanu číslo na osobu rozhodující o chodu domácnosti. Když už v telefonu nepoznáte, zda s kompetentní osobou mluvíte, je dobré sdělit požadavek, ať je rozhodující osoba na schůzce přítomna a ví o ní. Např. u domácností je nejdůležitější, aby byl u prezentace jak manžel, tak manželka. Vyhnete se tím tomu, že po hodinové schůzce narazíte na argument typu: musím se poradit s manželem, na který se bohužel velice špatně reaguje a téměř ho nejde vyřešit. U firemní klientely to bývá zpravidla jednodušší. Kompetentní osoba mává kontakt zveřejněný přímo na sebe. Nebo se stačí spojit s jednatelem, ředitelem či osobou s podpisovým právem. Tato informace bývá taktéž většinou veřejně dostupná“.*

*„Když už se s kompetentní osobou bavíme a přednášíme jí náš produkt, je zde potřeba nalézt odpovědi na dvě otázky: **Jaké má klient potřeby? Jaké může mít obavy vůči mému produktu?** Potřebu zjistíme jednoduše – ptáme se. V otázkách jsou odpovědi, a tak je dobré si před schůzkou nachystat diagnózu, kde zjistím, jak na tom klient je teď, v jaké hodnotě mu svůj produkt přednést. Obavy potom klientovi odstraním tím, že mu je racionalizuji. Klienta tak uvedu v pocit bezpečí. Když znám potřebu, kterou mu vyplním, a obavy jsou pryč, můžeme obchod uzavřít“.*



## ZÍSKAT DRUHÉHO PRO OSOBNÍ JEDNÁNÍ

Vzpomínáte na **rovnici vztahu Porozumění x Důvěra = Vztah** a na **trojúhelník S-E-S** z lekce Vytvářím už jen zdravé vztahy a přátelství? Díky tomu získáte člověka pro osobní jednání.

Některé osoby získáme až tehdy, když s nimi začneme budovat vztah založený na důvěře. Důvěra vzniká na základě důvěryhodnosti. Pozor, důvěryhodnost není důvěra. Je to chování, kterým v mysli druhého člověka vyvoláváme porozumění a skutečnost, že si zasloužíme, aby nám dal šanci a nechal prostor ke vzniku vztahu.

*„Záleží na tom, jak jsem se ke klientovi dostal. Pokud jsem jej oslovil jako první já a nabídl mu svoje služby, je to jiné od situace, kdy mne oslovil klient sám a požádal on mě, abych mu pomohl s nějakým jeho problémem. V prvním případě se musím více snažit **získat jeho důvěru**. Zpravidla mě nezná a já mu teprve snažím **představit sebe a firmu a vysvětlit mu užitek ze vzájemné spolupráce**. Takový klient bývá více nedůvěřivý. I když se odvolám na doporučení, na základě kterého jsem se k němu dostal, je třeba jej přesvědčit, že má smysl se se mnou bavit. Jiná situace je v případě, kdy mi klient sám zavolá, že na mě dostal dobrou referenci od někoho, komu jsem pomohl vyřešit to či ono a že by také potřeboval poradit, pomoci. Tito klienti jsou v pozici prosebníka. Dříve se mi to moc nestávalo. Byl to pomalu malý zázrak, když někdo zavolal, že se o mně dozvěděl. Pokud se ohlédnu zpět do starých diářů nebo projedu seznam mých klientů, tak to bylo tak jednou za čtvrt roku. Dnes není týden, aby se v telefonu neobjevilo nové telefonní číslo a prosba o pomoc“.*

## TECHNIKA NEVYŘČENÝCH OTÁZEK

Kdykoli začnete prodávat svůj názor, myšlenku nebo produkt či službu, druhá osoba vaše sdělení v rámci prvního dojmu začne ihned zkoumat a vytvářet si k němu určitý postoj. V hlavě se jí honí různé myšlenky. Také si klade řadu otázek, které může (ale nemusí) dát najevo neverbálně, tedy mimoslovně prostřednictvím výrazu tváře, gest nebo postoje. Vaším úkolem je na tyto nevyřčené otázky zodpovědět, aniž byste na ně byli dotázáni. Zodpovězení nevyřčených otázek je předpokladem k navození důvěry a vytvoření vztahu.

*„Tím, že sám dobře vím, jakou roli pro mě hraje to, když někdo sám od sebe zodpoví mé nevyřčené otázky, i sám se snažím při jednáních, kde je to vhodné, říci sám od sebe to, co předpokládám, že druhou stranu bude bezpochyby zajímat. Je v tom určitá snaha zalíbit se protistraně, shrnout krátce své přednosti, aby protistrana viděla, že pro jednání jsem maximálně kompetentní a že firma, kterou zastupuji, je pro projednávanou spolupráci naprosto vhodným partnerem“.*

*„Stává se, že někdy na něco zapomenou, něco přeskočím. Některý zákazník na to může reagovat. Některý slovně, otázkou. Některý tak nějak pocitově. **Pokud tedy cítím, že něco není úplně v pořádku, bez potíží se doptám.** Lidé občas mívají ostych se na něco zeptat. Možná nechtějí vypadat hloupě. U zákazníků to zpravidla předchází ticho před rozhodnutím. Je pak o mém citu, jestli do něj vstoupím a doptám se. Obvykle říkám, že se možná pletu, ale že mám pocit, že jsem na všechno neodpověděl, že by ještě něco chtěli vědět. Že nemusí mít strach, že rád odpovím, protože je to pro ně důležité. Jinak že budeme mít oba brouka v hlavě, a budeme na to pak zbytečně myslet. Pro klid v duši a obchodních vztahů, se několikrát ptám, zda se ještě na něco chtějí zeptat. Také nabízím možnost mi v případě jakéhokoli dotazu zavolat. Umět se v těchto drobnostech orientovat, dokáže přinést velké výsledky. V neposlední řadě nás to velmi odliší od drtivé konkurence, která jen mluví a aktivně nenaslouchá“.*

*„Techniku nevyřčených otázek jsem začal komponovat do mých obchodních schůzek již před studiem díky našemu výbornému firemnímu rozhovoru s klientem. I tak mi ale pár věcí unikalo. Díky praktikování toho, co jsem se u studia naučil, se mi nevyřčené otázky daří zodpovídat v krátkém čase. Nejčastějšími příklady těchto otázek z mé praxe bývají tři:*

### **1. Můžu tomu člověku věřit?**

*Tuto otázku zodpovím hned na začátku, kdy se chovám zdvořile, profesionálně a s úsměvem na tváři. Při rozhovoru pak uvádím příklady referencí, geografickou polohu kanceláře i mojí osoby a způsob, jakým získáváme kontakty, tedy pouze doporučením.*

### **2. Budu s tím mít práci?**

*Klient tím myslí, zda bude mít starosti s papírováním a podobnými věcmi. Na tuto otázku odpovídám jednoduše tak, že uvedu v důležitost můj záměr klientům usnadnit problémy tohoto typu. Klientovi vysvětlím, že vše dělám za něj. On mi místo hledání odpovědí v papírech zavolá a já mu poradím.*

### 3. *Ví ten člověk, jaké mám potřeby?*

*Klient se tímto bojí, že ho budu házet do jednoho pytle se všemi ostatními. Tuto otázku zodpovídá náš projekt, kde s klientem řeším jeho detailní potřeby a on tak vidí, že služba počítá s každou maličkostí“.*

*„Zde uvádím příklady nejčastějších nevyřčených otázek u svých podřízených:*

<i>Nevyřčené otázky</i>	<i>Co je tím myšleno?</i>	<i>Jaká jsou rizika?</i>	<i>Jak si počínat?</i>
<i>Je nutné cokoli měnit?</i>	<i>Zase změny, proč?</i>	<i>Nejistota.</i>	<i>Podat více informací o přínosech těchto změn.</i>
<i>Je to důležité?</i>	<i>Proč to máme dělat teď?</i>	<i>Nesplnění termínu.</i>	<i>Vysvětlit důležitost dodání všech výsledků včas.</i>
<i>Proč to musím dělat já?</i>	<i>Zase já?</i>	<i>Narušení vztahu.</i>	<i>Objasnit, proč jsem si na tuto činnost vybrala danou osobu.</i>
<i>Zase máme radu?</i>	<i>To bude ztráta času.</i>	<i>Nepochopení.</i>	<i>Vzbudit zájem a zapojit.“</i>

*„Vlastním přímým pozorováním většinou můžeme nevyřčené otázky odhalit. Existuje ale i jiný způsob? Ano. Představte si situaci, kdy na vás někdo začne v rozhovoru útočit. Přitom jste se chovali příjemně a tomu druhému jste nedali zjevnou příčinu k tomu, aby útočil. Tady se taky něco skrývá. A pravděpodobně je to něco, co druhá strana nechce říct, ať už z jakýchkoli příčin. Zde je na místě uplatnit **techniku sdílení emocí**. Krásným příkladem je situace, kdy na vás zákazník zaútočí a skoro s výkřikem říká: „Vy jste strašně drazí!“ V tento moment je velmi důležité zůstat věrný všem pravidlům nenásilné komunikace. V prvé řadě ten výrok musím přijmout, zachovat se velmi nestranně, výrok nesoudit a nehodnotit, ale snažím se výrok pochopit. „Cítím se teď pod velkým tlakem, protože vaše torzení je velmi silné, potřebuji ale, abyste mi řekl, jak jste ke svému závěru došel.“ Tato kouzelná věta může rozkrýt celé pozadí útoku. Pokud ne, tak vám přinejmenším ukáže, jestli toto silné útočné torzení myslí druhá strana vážně nebo se jedná jen o komentář či jinou výzvu ke konfrontaci.“*

*„V každé situaci nemáte příležitost sedět naproti klientovi a rozpoznávat tyto projevy. Stalo se také to, že jsem si několikrát zachránil klienty i **po telefonu**. Tam jsem vycítil nejistotu v jejich hlase a včasným zakročením jsem znepokojeného nebo nadávajícího klienta uklidnil tím, že jsem jim podal veškeré informace k problematice, kterou se klienti zabývali. Téměř vždy po věnování jim dostatku času mi klienti poděkují a s klidem na duši ukončí hovor. Například jednou jsem volal s klientem, kterému jsem vytvořel ceník a nabídku na další období. Domlouval jsem si s*

*ním na začátku týdne, řekněme, že to bylo pondělí, schůzku na pátek. Jeho reakce byla alarmující. Po tom, kdy zazněl jako možný termín pátek, mi klient přidušeným hlasem odpovídá “v pátek”? Z takové reakce mi bylo jasné, že chce mít nabídku hned na stole, aby si mohl porovnat naši nabídku s konkurenční nabídkou a rozhodnout se co nejdříve v jeho volbě. V momentě, kdy jsem si to uvědomil, bylo nutné udělat všechno proto, bychom mu stihli poslat kompletní nabídku kalkulací v rámci jeho spokojenosti“.*

## VYJEDNÁVÁNÍ SKRZE ZÁJMY A POZICE

Nyní si rozebereme jednotlivé typy vyjednávání. Rozlišujeme vyjednávání s k r z e **zájmy** (princiální / průlomové vyjednávání) a **pozice** (měkké a tvrdé vyjednávání).

*„Mnozí lidé věří tomu, že jsou pouze dvě možnosti, a to buď budeme tvrdí a vyhraje, anebo budeme měkkí a odejdeme jako poražení. Tento pohled je však nemírně omezený a krátkozraký. Nikdy dříve jsem se takovým způsobem nad vyjednáváním nezamýšlel a přistupoval jsem k němu tak nějak přirozeně a neřešil, jakou pozici zastávám já a jakou můj protějšek. Od studia na UAM však vyjednávám různě podle potřeby. Snažím být tvrdý, pokud jde o problém, měkký, pokud jde o vztah a principiální, pokud jde o zájem. Díky práci strategického nákupčího, který je především vyjednávačem obchodních podmínek, jsem měl možnost vyzkoušet téměř všechny metody vyjednávání a získat nespočet zkušeností, které mě posunuly dál. Jsem výrazně lepším vyjednávačem, protože znalost technik a principů mě naučily být připraven na téměř každou situaci s dodavatelem a mé výsledky a zdravé sebevědomí to potvrdí“.*

Poziční vyjednávání		Průlomové vyjednávání (princiální)
Měkké	Tvrdé	
Druhá strana je vaším přítelem.	Druhá strana je vaším protivníkem.	Lidé a problém se oddělují, strany řeší problém.
Cílem je kompromis a vyhnout se konfrontaci.	Cílem je výhra.	Cílem je rozumný a oboustranně přijatelný výsledek.
Hledáte shodu.	Hledáte jednostranná řešení.	Hledáte oboustranný zisk.
Projevujete důvěru.	Projevujete nedůvěru. Objevují se podrazy a matení.	Hledáte zájmy za pozicemi, postupujete bez ohledu na důvěru.
Nabízíte ústupky, nátlaku ustupujete a měníte pozice.	Vytváříte nátlak a trváte na svých pozicích.	Vytváříte alternativy řešení uspokojující zájmy, ne pozice.
Trváte na dohodě.	Trváte na prosazení pozic.	Pro posouzení alternativ stanovujete nezávislá kritéria.
Měkký přístup, pokud jde o problém i o lidi.	Tvrdý přístup, pokud jde o problém i o lidi.	Měkký přístup, pokud jde o lidi, tvrdý, kde jde o problém.

## Vyjednávání skrze pozice

Při pozičním vyjednávání jde o to, jakou roli chcete / potřebujete při jednání zastávat. Vaše ego se může projevovat silně (**tvrdé vyjednávání**) nebo slabě (**měkké vyjednávání**). Obecně jsou u pozičního vyjednávání přítomny nízké emoce a výsledek tvoří skóre 1:0 nebo 0:1. Proto je tento typ vyjednávání nevýhodný minimálně pro jednu stranu.

### Tvrdé vyjednávání

Ačkoli se tvrdé vyjednávání může označovat za nepřiměřené či nepřípustné, v určitých situacích vám může tato technika, jestliže je mistrně ovládána, přijít dokonce i vhod.

*„Jednání, o kterém chci mluvit, se týkalo zlepšení servisu, kterým bychom získali pro naši firmu nemalý obnos peněz nazpět. Na toto téma proběhlo několik schůzek s dodavatelem a mým kamarádem, který pro něj pracuje. Schůzky probíhaly v rovině principiálního a měkkého vyjednávání, ovšem vždy zůstalo jen u slibů. Byl jsem měl vždy dobrý pocit z toho, že nám jde o to stejné, rozhodl jsem se na příští schůzce zvolit jiný způsob, a to tvrdý. S kamarádem jsem si již nebral servítky a řekl jsem, že takto si spolupráci rozhodně nepředstavuji a že pokud se situace nezlepší, přistoupím na nabídku konkurence, který dodržuje své sliby. Na tomto jednání jsem hledal pouze jedno řešení, a to takové, které bude vyhovovat mně a naší firmě. Ze svého postoje jsem neustoupil. Po naší schůzce se konečně daly věci do pohybu. Nyní, kdy už vím, že je vše narovnáno, přistupuji ke kolegovi opět principiálně a místo tvrdého vyjednávání volím důraznější a důslednější přístup, aby se chyby neopakovaly“.*

*„Přišel jsem do týmu s rozhodnutím, že se všichni budeme účastnit intenzivního komunikačního tréninku. Tedy vzdělávacího programu sestávajícího ze studijních workshopů a na to navazujícího praktikování získaných dovedností. Z hlediska práce s těmito členy týmu, kteří byli v resistenci vůči vzdělávání, jsem získal zkušenost, troufám si říct, k nezaplacení. A to tu, že pokud nefunguje leadership přístup, musí přijít direktivní manažerský přístup, tedy tvrdé vyjednávání. Dnes zpětně vidím, že čím více jsem se daným jedincům věnoval a snažil se je přivést k jejich vlastnímu uvědomění, že vzdělávání je pro ně zdrojem zkušeností, které využijí ve své práci, tím více měli oni pocit, že mohou zneužít svobodný prostor, který jsem tím nabízel. A postupně směřovali k tomu, v rámci této nabyté svobody, ze vzdělávání vystoupit. Z pohledu týmu to pro mě byl nepříjemný stav, protože by tak mohli k podobným krokům inspirovat další a jako leader bych v tu chvíli v plnění strategie selhal. Zamyslel jsem se nad tímto poznáním a přehodnotil podle něj své jednání. Promyslel jsem požadavky, které budu po svých lidech chtít. Nešlo mi o to je přetížít, proto jsem do pevně daných pravidel zanesl pouze minimum toho, co studium obsahuje, ke zoládnutí.“*

*Když jsem daným členům týmu direktivou přednesl své požadavky na ně a jejich studium, jasná pravidla a jasně definované požadavky, najednou to šlo. Protože to muselo jít“.*

## **Měkké vyjednávání**

Měkké vyjednávání se hodí použít v případě, kdy se jedná o upevnění určitého vztahu.

*„Například v osobním životě volím často měkké vyjednávání, jelikož u své rodiny a přítelkyně mi jde především o upevnění vztahu, důvěru a dohodu. Jestliže se nejedná o důležitou věc, volím měkké vyjednávání, pokud ale cítím, že je nutné zaměřit se na zájem, který druhá osoba nevidí a vidět by jej měla, volím vyjednávání principiální. Ke tvrdému vyjednávání však nikdy nepřistupuji. V práci tomu tak ale nemám a jsem si plně vědom toho, že měkký přístup k dodavatelům, kteří jsou zkušenými obchodníky a dobří vyjednavací, by pro mne byl doslova likvidační a rozhodně bych nebyl považován za člověka na správném místě. Než se mi však takové uvědomění dostalo, měl jsem velkou potřebu být se všemi dodavateli za dobře. Byli takoví, kteří můj přístup uvítali, druzí toho naopak zneužívali. A praxe mě naučila, že než jednat o obchodních podmínkách měkkou či tvrdou formou, zvolím průlomovou, tedy principiální metodu, jelikož je někde mezi těmito metodami, kde se cítím maximálně komfortně“.*

*„Z vlastní zkušenosti jsem zažil několik takových vyjednávání, kdy jsem se snažil působit jako přítel, který přináší to nejlepší, co má, a přesto jsem dopustil, že jsme se dohodli na té nejnižší možné ceně. Po několika takových schůzkách jsem začal pochybovat o svých dovednostech a bylo to znát na emočním stavu. Na měkkém pozičním vyjednávání je jedno veliké nebezpečí, že se to stane naším hlavním způsobem vyjednávání. V takovém případě bude každé vyjednávání prohrou“.*

## **Vyjednávání skrze zájmy**

Již z názvu je patrné, že v tomto případě jde hlavně o zájmy obou stran. Je dobré si uvědomit, že druhá strana není nepřítel. Jste na jedné lodi a oba máte něco, co je pro toho druhého potřebné. Získat mohou obě strany.

## **Principiální / průlomové vyjednávání**

*„Když se ohlédnu nazpět do minulosti, největších výsledků v oblasti principiálního vyjednávání jsem dosáhl s dodavatelem občerstvení. Celý tento rozhovor hodnotím jako velice*

*vydařený, jelikož na mě nastoupil zkušený obchodník s tím, že nemá na nic čas a už vůbec ne na skládání katalogu. Byl jednou nohou na odchodu, aby problém nemusel řešit. Jeho argumentům jsem dokázal odolávat, a naopak jej neutvrzovat v tom, že toho času je opravdu málo, byť to řeší na poslední chvíli. Většinu jeho argumentů jsem bral jako komentáře. V žádném případě jsem nepřistoupil na to, že bych někomu, kdo to neřešil dle harmonogramu, měl dělat ústupek, nicméně byl jsem ochoten podat pomocnou ruku, o kterou si vyloženě neříkal, ale chtěl jsem ho dovést k tomu, že pokud si nechá pomoci a poradit, bude se na celou tvorbu katalogu dívat jinak, lépe a optimisticky, čehož po celou dobu nebyl schopen a ani ochoten to takto vidět a vnímat“.*



## BATNA

Při vyjednávání je nezbytné vědět, jakou nejnižší úroveň dohody jste ochotní akceptovat. Tomu se říká BATNA (z angl. Best Alternative To a Negotiated Agreement). Před každou schůzkou je důležité BATNU stanovit a nezapomenout na ni během schůzky. Abyste si mohli vyjednat o něco lepší podmínky, než je vaše nejnižší hranice, je dobré, znát BATNU i druhé strany.

*„S čím jsem na vědomé úrovni vždy nepracoval, je BATNA. Když jsem si vybavil některá svá vyjednávání s lidmi v týmu, kdy mým cílem bylo změnit jejich určitý postoj či náhled na problematiku, uvědomil jsem si, že jsem například neměl BATNU v tom, kolik času do toho mohu investovat, resp. do kdy musí být patrná změna postoje daného člověka. A kdy už to bude tak trochu marný boj a bude efektivnější jít jinou cestou. Tím, že jsem v tomto BATNU neměl, ztrácel jsem zbytečně čas a příliš dlouho mi trvala změna strategie“.*

*„Uvědomil jsem si, jak důležité je mít správně nastavenou BATNU, jestliže mě čeká schůzka s dodavatelem, na které budeme probírat ceny, podmínky a další záležitosti. Podle BATNU jsem pak schopen říct, jestli jsem ve vyjednávání úspěšný, anebo naopak neúspěšný. Chci, aby výsledkem mého vyjednání byla vždy výhra/výhra, která má schopnost nejen zachovat vztah, ale i důvěru s druhou stranou“.*

*„Použití této techniky mi napomáhá zachovat si šíři vyjednávacího prostoru. Také se dá říci, že mne protistrana nemůže až tak překvapit. **Jsem při ní klidnější, čímž dostávám protistranu pod tlak.** Dá se tak lépe manipulovat. Samozřejmě, **aby byla BATNA opravdu účinná, musíte si ji nechat pro sebe.** Koneckonců, když do jednání přijdete s tím, že nastůl položíte informaci, kam nejdál jste ochotni zajít, automaticky jste prohráli. Stanovení BATNU nic nemění na podstatě vyjednávání, kdy se snažíte získat nejvýhodnější možné podmínky. BATNA jako taková slouží pouze jako styčný bod, od kterého se můžete odrážet, a podle kterého jste schopni vyhodnotit, zda jsou pro vás dané podmínky stále ještě zajímavé“.*

*„Pro nás, vyjednavče ve strategickém nákupu, **je také velmi dobré vědět to, kde je BATNA naší protistrany ve vyjednávání, tedy dodavatele.** Zde se vyplatí mít co nejvíc informací o dodavateli, které se nám podaří posbírat. Pokud se nám například podaří dozvědět se, že jiní zákazníci tohoto dodavatele mají lepší podmínky než my, máme určitou informaci, že je dodavatel schopný jít s cenami na nižší úroveň (jeho BATNA je nižší) a víme zhruba, jaké podmínky by mělo být možné si s tímto dodavatelem dohodnout. Informace, jaké nákupní podmínky mají u stejných dodavatelů naše konkurenční firmy, se většinou nedozvíme jenom tak. Nejsnáze se k nim dostaneme, když nějakou konkurenční firmu koupíme, což už se v minulosti několikrát stalo. Tyto informace neseženeme vždy, ale občas se nám k nim podaří dostat. Někdy ani není nutné kupovat kvůli tomu konkurenční firmu, ale stačí jen naslouchat nebo se dobře ptát“.*

## PRAVIDLA A ELEMENTY VYJEDNÁVÁNÍ

### Žádné násilí

Jednou z hlavních zásad úspěšného vyjednávání je, nikdy nikoho nikam netlačit. Ponechat druhé straně svobodný prostor a namísto přesvědčování klást otázky. Ideální je, když budete působit tak, že dotyčná osoba přesvědčí samu sebe.

*„Jako obchodník hodně volám lidem. Uvědomuji si, že jsem na ně někdy až zbytečně tlačil, aby si koupili to či ono. V podstatě jsem jim vnucoval myšlenku, že bez našeho produktu se neobejdou. A samozřejmě jsem neměl dobré výsledky. Až při studiu jsem si uvědomil, že to musím dělat jinak. Musím se klientů víc ptát a zjišťovat, co opravdu potřebují. Ne jim cpát do hlavy, co si myslím, že potřebují“.*

### Pracovat s inertním názorem

Inertní názor znamená, že osoba, se kterou jednáte, je o něčem zarytě přesvědčená. Může se mýlit, ale pořád je to její názor. Inertní názor mohou představovat některá politická, společenská nebo náboženská témata. Pokud se chcete pouštět do takové diskuze, ujasněte si nejdřív, zda jste dostatečnou autoritou pro diskusi na dané téma a zda je druhá strana ochotná o tomto tématu diskutovat, případně změnit své přesvědčení.

*„Jako obchodní zástupce jsem často viděl, že zákazník se nechává od dodavatelů šidit. Nakupoval například fixační folie, které byly šizené na čisté váze, protože měly velmi tlustou papírovou dutinku. I když jsem toto věděl, nemohl jsem v té situaci narovinu říci, že se zákazník nechává šidit. Toto jsem kdysi zkusil a výsledkem byla nazlobená otázka: Chcete mí říct, že dělám svoji práci špatně? To nebyla dobrá pozice pro další jednání s potenciálním zákazníkem. V této situaci jsem se stavěl spíš do role jakéhosi nestranného rádce, který nabízí možnost zboží přeměřit, převážít atd. Když jsem zjištěné informace zákazníkovi prezentoval, dával jsem si velký pozor na to, aby má interpretace nevyzněla tak, že zákazník dělá špatně svoji práci, ale aby informace byly podány citlivě tak, aby měl zákazník ochotu diskutovat o spolupráci“.*

### Znát druhou osobu

Logicky platí, že čím více informací o druhé straně máte, tím silnějším vyjednávačem jste. Potřebujete vědět nejen, kdo je vaším klientem, ale také, co je pro něj důležité, jaké má potřeby, názory a jaké námitky by mohl mít.

*„Jedna z nejcennějších zkušeností, kterou jsem nabyl při tréninku vyjednávání a argumentace, je zásadní oliv **kvalitní přípravy na průběh vyjednávání**. Zjistil jsem, že se vyplatí investovat i desítky minut do správného naladění na vyjednávací mód, který mi zatím není úplně vlastní, ale právě proto si vyžaduje vyšší koncentraci. Mentálně se připravuji na různé varianty vývoje vyjednávání, chystám si argumenty. Předem si stanovuji úroveň BATNA. Snažím se o co nejlepší uvědomění potřeb druhé strany, abych se na ně mohl zaměřit a šikovným způsobem je oslovit. Součástí přípravy je formulace nevyřčených otázek. Vše zmíněné řadím do receptu dobré přípravy na vyjednávání. Zatím se mi jeví, že dobrá příprava je ten nejlepší klíč k úspěchu, a kromě toho posiluje sebejistotu při vyjednávání, což je aspekt, který pro mě hraje důležitou roli“.*

### **Vyjadřovat se srozumitelně a jednoznačně**

Umět formulovat myšlenky je dalším důležitým pravidlem. Nejde ani tak o to, aby vás ostatní pochopili, ale o to, aby nedošlo k nedorozumění.

*„Jsem strašně rychlý člověk. Kdykoli s někým mluvím, mám tendenci to na něj všechno vychrlít. Teď už vím, že si na to musím dávat pozor. Pomáhá mi představa, že mluvím s někým úplně jiným“.*

### **Porozumět druhé straně**

Porozuměním lze rozumět dovednost vžít se do situace druhé strany, vidět situaci jejíma očima.

*„Dříve jsem vstupoval do každého jednání s vysokými emocemi a snažil jsem se zákazníka naladit na svou emoci, což bylo pro mě velmi energeticky náročné. Nyní spíš vstupuji do jednání se zájmem a vnímám, s jakou emoci do jednání vstupuje zákazník. Pak se snažím s tím, co vnímám a vidím, pracovat dle nabytých zkušeností ze studia. Velmi často se stalo, že zákazník měl jinou emoci než já. Když je například naštvaný, snažím se zjistit, z čeho to pramení a pak s tím pracovat. Můj cíl je dostat ho do malinko vyšší emoce. Mnohdy pomůže i to, že mu nevyvracím, co říká a snažím se s ním hledat řešení. Ukazuji mu, že jsme na jedné lodi. Když vidím, že je přístupný jednání, ptám se, co potřebují a jaké jsou jejich představy. Až potom nabízím naše služby. Někdy jsem dokonce natolik korektní, že zákazníkovi sdělím, aby se obrátil na konkurenci. Tento krok zákazníci vnímají velmi pozitivně, jelikož pochopí, že nechci prodat za každou cenu, ale že mi jde o jejich spokojenost. Podpořím tím jeho důvěru“.*

## Ukázat smysl

Toto pravidlo vyjednávání se týká obsahu vašich sdělení. Nestačí jen sdělit fakta, potřeba je také vysvětlit jejich souvislosti. Tedy, sdělte fakta, aby druhé straně dávala smysl, a zároveň neztraťte svoje postavení ve vyjednávání. Přesvědčte protistranu, že to, co po ní chcete, je dobré hlavně pro ni samotnou (a až na druhém místě to bude prospěšné i pro vás).

*„Potřeboval jsem po firmě, aby začali odebírat sortiment Z-Z ručníků. Našli jsme výhody pro obě strany, ale zahájení této spolupráce nebylo pro druhou stranu prioritou. Já jsem potřeboval, aby byla spolupráce co nejdříve zahájena kvůli výhodám, které z toho měly plynout pro nás. Z toho důvodu jsem kontaktoval protistranu, ale samozřejmě jsem jim nevysvětloval, proč je pro mě důležité spolupráci zahájit. Naopak, celé jsem to postavil tak, že chci tuto nabídku připomenout a zrekapituloval jsem, jaké výhody to má mít pro ně. Aniž bych tlačil na dohodu, protistrana souhlasila s tím, ať tuto spolupráci ihned zahájíme“.*

## Mluvit otevřeně

Pokud mluvíte otevřeně, jste autentičtí. Výzkumy ukazují, že otevření lidé jsou u druhých schopní lépe vyvolat důvěru. Navíc tím, že odkryjete své karty, zvýšíte pravděpodobnost, že vám bude druhou stranou vyhověno.

*„Uzavírala jsem nový kontrakt s jedním dodavatelem, se kterým jsme už jednou spolupracovali. Bohužel to nešlo tak hladce, jak jsem očekávala. Musela jsem s mým vedoucím projednat změny, ke kterým v mezidobí došlo. Tento proces byl náročný a složitý. Dodavatel to však pochopil, a ještě mi vyšel vstříc. Bylo to proto, že jsem s ním jednala otevřeně“.*

## ZVLÁDÁNÍ ARGUMENTAČNÍCH VÝZEV

„Dosud jsem nevěděl, že existují techniky, jak manipulovat druhou stranou během vyjednávání. Manipulaci obecně jsem vnímal jako nepřipustné chování a nebyl jsem si vědom toho, že by se mnou někdo manipuloval. Když jsem se však o technikách manipulace dozvěděl více, tak jsem zjistil, že jsou to v podstatě **argumentační výzvy** a nejedná se o zavrženíhodné chování“.

„To nejzásadnější, co jsem si z praktikování vyjednávání a argumentace odnesl, je, že **argumentace nefungují jako nástroj k dosažení shody**. Naopak je třeba dobře naslouchat, přijmout námitku a pracovat s ní jako s obavou, parafrázovat (ladění společného prostoru), a jít otázkami ke kořenům. Moje zásadní uvědomění v tomto kontextu je takové, že aby mohla nastat argumentace, je potřeba dostat se právě k jádru řešeného problému či jiného objektu jednání. Na povrchu jsou argumenty k ničemu, neboť tam se nedotýkají ničeho opravdu podstatného. Vyjednávání pouze na základě argumentů pak není ničím jiným než ping pongem se snahou o to, kdo dá dříve smeč. Modul vyjednávání a argumentace mě naučil, že namísto argumentace je potřeba být v první řadě zvědavý a ptát se“.

„Díky studiu jsem se naučila **s námitkou pracovat**. Dříve jsem se v některých případech nechtěla s námitkou ztotožnit a přímo jsem přešla do argumentace, proč ano, proč ne. Až díky studiu jsem pochopila, že se musím chovat tak, aby zákazník nebo kdokoli jiný, kdo vyřkne námitku, měl pocit, že jsem na jeho straně a mým cílem není s ním bojovat, ale najít pro dotyčného takovou odpověď, abychom došli k našemu společnému cíli. Tento postup využívám tedy nejen v obchodní sféře, ale i v osobním životě“.

„Při řešení námitek se mi osvědčil koncept 4P:

1. **Přijmout námitku.** Vyplácí se mi začít tak, že námitku potvrdím a zopakuji ji.
2. **Použít parafrázi.** Souvisí to opět s navázáním porozumění.
3. **Ptát se,** abych zjistil co nejvíce informací k dané problematice. Důležité je, abych druhou stranu přesvědčil, že se ptám ze skutečného zájmu.
4. **Předkládat argumentaci.** Teprve na základě všech zjištěných informací jsem schopen předkládat argumentaci, do které se často snažím zapojit i nějaké otázky“.

„Na základě praktikování jsem si uvědomil, jak potřebné a důležité je používání **potvrzovací otázky**: „Je ještě někdo, kdo kromě vás v této věci rozhoduje?“ Minimálně to celý proces zrychlí a zefektivní“.

### Komentář – zdánlivá argumentační výzva

Často se však jedná pouze o komentář, zdánlivou pobídku k argumentaci. Lidé vyjadřují své myšlenky, názory a postoje, které nemají žádný vliv na průběh jednání.

Pokud na komentář zareagujete, ztratíte čas a energii debatou, která nikam nepovede. Lepší je přejít komentář bez reakce. V případě, že druhá strana své sdělení zopakuje, víte, že se jedná o námitku, na kterou už je třeba reagovat.

*„Považovat první námitku za komentář se prostě vyplatí. Příkladem bylo moje jednání s novým klientem, který měl nastoupit do tréninku. On okomentoval, že částka za trénink rozhodně není malá. Přešel jsem to s úsměvem a žádný další argument nepřišel. Za 45 minut jsme odcházeli s dohodou. On poslal přihlášky a nastoupil do kurzu. Udělal jsem s ním obchod za 85000+DPH. Můj první velký obchod. K jeho původní objednávce přišly ještě objednávky za dalších 32000+DPH“.*

## Vysoká cena

Tuto techniku lze použít v případě, kdy druhá strana neakceptuje váš návrh, protože mu nepřijde adekvátní cena ve srovnání s hodnotou produktu nebo služby. Je možné, že druhá strana srovnává pouze s tím, co dříve zažila, co bylo levnější. Má tedy pocit, že to, co nabízíte vy je zcela stejné a nerozumí, proč by měla platit více. Ptejte se, jaké parametry jsou pro druhou stranu důležité.

*„Vlastní zážitek z použití této techniky byl ve výsledku pozitivní, jednalo se o prodej skartovacího stroje pro mého zákazníka. Vybral si skartovací stroj s automatickým podavačem, který mu nabídla konkurence. Zákazník byl rozhodnutý pro konkurenční stroj, protože byl levnější. Rozdíl v ceně byl přibližně 3000 Kč. Při zjištění této informace jsem začal zjišťovat parametry stroje a zjistil jsem, že se jedná o stroj s jinými parametry. Pak už byla práce poměrně jednoduchá a prodal jsem dokonce dva kusy“.*

Další možností je, že si zákazník daný produkt či službu zkrátka nemůže dovolit nebo chce nižší cenu bez ohledu na hodnotu. Tak či tak námitku o vysoké ceně nezpochybňujte. Dopte se na informace ohledně rozdělení ceny a řešte pouze rozdíl v ceně.

## Konkurence

Druhá strana namítá, že už je dohodnutá s jinou firmou. Přesto ještě máte šanci, získat ji na svou stranu. I v tomto případě je důležité se ptát a zjišťovat více informací za účelem cílení na potřeby klienta.

*„Opět je mojí první reakcí dání za pravdu. Hodně důležité je zjistit, co chce protistrana srovnávat. Jestli cenu nebo například benefity. Častou mou otázkou je: Co musím udělat, aby byla moje nabídka top?“*

*„Často se stává, že klient volá zpět, že má lepší nabídku. V takovém případě se snažím zjistit, čím nás konkurence trumfnula. Také se ptám, jestli mám ještě možnost změnit klientům názor a snažím se s ním domluvit ještě jedno setkání“*

## **Musím si to rozmyslet**

Druhá strana odkládá rozhodnutí, protože je momentálně nejistá a musí si vše skutečně promyslet v širších souvislostech. Nebo si nic promýšlet nepotřebuje a skrývá jinou námitku právě za tuto. Vaším úkolem je dotazovat se do chvíle, dokud vám nesdělí skutečnou námitku nebo nesdělí, co přesně si potřebuje rozmyslet.

*„Rozdíl v informacích, které jsem měl před studiem a mám nyní, je vrácení se do hovoru a položení alternativní otázky, kdy smyslem této otázky je nasměrovat druhou stranu, aby vysvětlováním dostala sama sebe do situace, kdy si uvědomí, že se mu služba nebo produkt líbí a chce ji. V tomto případě se hodí použít techniku Colombo: Na začátku se naoko tvářím, že odcházím, vezmu si své věci, aby se klient uklidnil a myslel si, že jsme již skončili. Poté je nutné s námitkou pracovat. Nejdříve si ji vyjasním v opravdovém zájmu o klienta, poté se s klientovým názorem ztotožním, aby neměl pocit, že jsem proti němu v opozici. Po ztotožnění mám prostor na argumentaci, ve které musím dobře znát svůj produkt. Nakonec uzavírám obchod“*

## **Musím se poradit**

Tato technika je v podstatě totožná s předchozí technikou. Předmětem zjištění je, zda se druhá strana opravdu potřebuje poradit s kompetentní osobou.

*„Plyne z toho ponaučení, že příště musím najít skutečně kompetentního člověka. Nebo se zeptat, zda je v této věci ještě další článek, který do věci promlouvá“*

## **Špatná zkušenost**

Jedná se o výzvu, kdy si zákazník nese špatnou zkušenost z minulosti, kvůli které se s vámi nechce dohodnout, protože vás nebo situaci, kterou spolu řešíte, považuje za stejnou. Neberte si to osobně a chtějte vědět víc.

*„Opět dávám jako první za pravdu, často vyjadřuji lítost nad tím, že mají podobnou zkušenost. Ptám se, co by se muselo stát, aby i přes negativní zkušenost šli do podobného procesu znovu. Svoji snahu ochránit je před podobnými zkušenosti používám jako komparativní výhodu.“*

*„Vytvořil jsem pro sebe a pro své obchodníky **taháky**, jednotlivé výzvy s popsáním postupem zvládnání a příkladem vět. Ty jsem jim vložil do předsádky diářů, se kterými jezdí ke svým zákazníkům, a předal jsem jim na poradě informace, které jsem získal prostřednictvím tohoto modulu. Snažím se je motivovat k tomu, aby tyto techniky začali používat. Na poradě se jich vždycky ptám, jestli nějakou využili. Sám vím, že začít je složité, ale čím více jsme s těmito postupy spjati, tím lépe to jde a výsledky se dostaví“.*



## MANIPULACE A OBRANA PROTI NÍ

Manipulace je velkým tématem v oblasti vyjednávání. Představuje vědomé či nevědomé techniky, které manipulátor využívá ve svůj prospěch. Manipulátor taktizuje. Jde mu především o to, aby vás svým chováním dostal tam, kam potřebuje. Pokud se tomu tak nestane, znejistí.

Jak se tedy manipulaci bránit? V první řadě se nenechte strhnout jeho taktikou. Mějte kontrolu nad svými emocemi a snažte se zachovat klid a nadhled. Soustřeďte se na to, čeho chcete dosáhnout. Pokud budete vnímat, že ztrácíte půdu pod nohama, nebojte se rozhovor s manipulátorem ukončit, případně mu navrhněte, abyste si promluvili znovu a věcně. Dejte šanci dohodě. Pokud budete hybatelem, budete mít nad situací kontrolu.

*„Ve firmě máme jednoho člověka, který, když narazí na nějaký problém v souvislosti s nákupem zboží, automaticky z něj viní naše oddělení. Někdy má na nastalé situaci sám podíl, ovšem tento člověk neuznává chybu na své straně. Během rozhovorů s ním si říkám, že jsem se mohl už několikrát urazit nebo se hádat, obhajovat se, ale to bych s ním jen naskočil na stejnou vlnu a nic by se nevyřešilo. Naopak, v takové situaci se snažím **zachovat klid**. Zopakuji fakta, která mluví pro můj prospěch, a chci s ním zcela věcně řešit jeho návrh, jak danou situaci vyřešíme, pokud nějaký návrh má a nepřišel si jen stěžovat“.*

*„Nachytil jsem zástupce jedné naší spolupracující firmy, který chtěl porušit naši dohodu a sám řešit záležitost, ve které jsme se jasně domlouvali, že budeme postupovat společně. V té situaci jsem se možná vnitřně naštvál, ale navenek jsem nedával najevo žádnou urážku nebo vztek. Naopak jsem ho vyzval k dořešení této záležitosti a k dohodě. Tento člověk byl rázem v situaci, kdy věděl, že je evidentní, že nepostupoval podle naší dohody, přitom mu ale nic nevyčítám, pouze se chci dohodnout. Jeho „faux-pas“ tak vedlo k tomu, že se k situaci musel postavit korektně. Dohodu mi tak potvrdil a společný obchod jsme zanedlouho zrealizovali“.*

*„V takových situacích se soustředím na **udržení svých emocí** a v duchu si říkám, že největším vítězstvím pro mne bude to, že to ustojím a **dosáhnu výhodné dohody**. Někdy se mi to podaří, jindy mne přeci jen alespoň na chvíli ovládnou emoce. Každopádně si pak takové vyjednávání zpětně promítám, abych se z něj poučil a příště ho zvládnul lépe“.*

## UMĚNÍ PŘEDNÁŠET A PREZENTOVAT

Když s někým hovoříte, obzvlášť poprvé, je velmi důležité představit sebe nebo váš produkt či službu právě tak, abyste vzbudili zájem a působili důvěryhodně a zároveň nemluvili zdlouhavě. Zde pomůže tzv. výtahová věta (elevator pitch). Již podle názvu ji můžete využít k tomu, abyste stihli zaujmout osobu jedoucí s vámi ve výtahu. Proto je žádoucí hovořit krátce a jednoduše.

Jak výtahovou větu vytvořit? Pro každého člověka bude jiná. Jinak se totiž budete představovat obchodnímu partnerovi, jinak klientovi a jinak osobě, se kterou se chcete blíže seznámit. **Podstata výtahové věty je však ve všech případech stejná:**

1. Jak se jmenujete? (zřetelně)
2. Z jaké jste organizace?
3. Čím se vaše organizace zabývá?
4. Čím se zabýváte vy?
5. V čem je vaše činnost převratná a liší se od všech ostatních?
6. Čeho vaše organizace dosáhla, na co jste hrdí nebo co je skutečně neobvyklé?

Až svou výtahovou větu dostanete „pod kůži“, můžete ji různě modifikovat.

*„Moje uvědomění na základě studia je, že toto **představení sebe sama** je jedna z nejdůležitějších dovedností nejen obchodního zástupce. To, jak se představíme, může následně rozhodnout o tom, jak budeme přijati. Nakolik se nám povede ve firmě představit a případně s dotyčnou osobou hovořit v rovině osobní i obchodní. Toto vše může rozhodnout o výsledku obchodního jednání. Do budoucna to může znamenat to, že budeme obeslaní poptávkou. Můžeme vyhrát obchodní případ. Představením začíná náš obchodní vztah. Zákazník by měl mít pocit a já k tomu i tak přistupuji, že jsem za ním přišel nejen z důvodu představení firmy a sebe sama. Jednáme spolu, abychom o sobě vzájemně zjistili informace potřebné k pomoci a uzavření případného obchodu. U zákazníka chci působit tak, že mu chci být nápomocen při jeho podnikání. Toto je pro mě důležité si neustále uvědomovat“.*

Umění přednášet a prezentovat dodá na kvalitě také poděkování za přijetí a za čas věnovaný společnému setkání. Dále odpověď na nevyřčenou otázku, proč jste dnes přišli.

*„Použití této techniky se stalo nedílnou součástí našich porad. Důležitým krokem je **určení smyslu setkání, vzbuzení zájmu a zapojení všech**. Dříve jsem tomu nepřikládala takovou důležitost a předpokládala, že všichni přece ví, proč se setkáváme a je jasné, co budeme řešit, protože jsme to probírali v závěru poslední schůzky. Nebylo tomu tak, mnohdy jsme se zbytečně zasekli na jiném tématu, než bylo původně plánováno. To se významně změnilo a naše porady jsou efektivnější. Příklad z minulé rady skladu: Dobrý den, děkuji, že jste všichni přišli včas.*

Dnes jsme se zde setkali na pravidelné poradě skladu. Než dám slovo vám, připomenu náš společný cíl, a tím je zefektivnění jednotlivých procesů a odstranění nedostatků kontroly BOZP. Na úvod vás poprosím jednotlivě o shrnutí bodů a úkolů z minulého setkání. Dále se budeme věnovat plánu na příští týden“.

„Většina našich zákazníků chce rychlé dodávky, minimální chyby ve vychystávání zboží, dobrou cenu, službu obchodníka nebo konzultanta a další. Spolu s potřebami a očekáváními zákazníka přicházejí také obavy, že nebudou naplněny. Nejčastější obavou je, že zákazník je pro nás příliš malý a bezvýznamný. Na tuto obavu většinou odpovídám podobně. Mým příběhem je v této situaci **stručná historie naší firmy**. Těmito příklady již absolvovaných obchodních případů se snažím hned v zárodku **eliminovat obavy** zákazníků. Lidé rádi slyší, že již někdo jiný předtím měl podobné problémy, kterých se obává, a že se tyto problémy podařilo zoládnout. Pomocí storytellingu si tedy můžeme přiklonit zákazníka na svou stranu“.

„Ze začátku jsem prezentoval stylem všechno pro všechny – bez ohledu na to, jakou funkci daný pracovník v zařízení zastává. Výsledkem bylo často totální vyčerpání zúčastněných, protože těch informací bylo skutečně nepřehledné množství. Ty podstatné funkcionality informačního systému tak zanikly pod spoustou omáčky a částečně nepodstatných věcí. Těchto chyb jsem se postupně vyvaroval a nyní pokaždé, když přijedu k zákazníkovi, nejprve se vyptám, kdo je přítomen v publiku, jakou funkci, kdo vykonává a co od prezentace očekávají. Následně se snažím, pokud je to možné, **pracovníky rozdělit do jednotlivých skupin podle obsahu prezentace**. Je zbytečné zdravotní pracovníky zatěžovat částí programu pro sociální pracovníce a naopak. Výsledkem je, že mám mnohem bystřejší a komunikativnější publikum. Šanci na potencionální uzavření obchodu zvyšují i tím, že si jednotlivé pracovníky rozdělím do skupinek, Prezentace je pak pro zúčastněné mnohem srozumitelnější a odnesou si pouze to, co je pro jejich agendu podstatné“.

Na závěr to nejpodstatnější: Zkuste méně prezentovat a více se ptát.

„Vždy jsem na schůzky jezdil s cílem obchodovat. Na výuce mi potom lektor poradil, abych tam **nejezdil jen obchodovat, ale primárně abych tam jel za účelem zjistit další informace** o daném zákazníkovi a jeho firmě. V průběhu studia došlo k obratu. Víc, než na obchod se zaměřuji na zákazníka a jeho potřeby. Vnímám, že je potřeba dopřát mu čas, a ne na něj hned spustit, jak my jsme dobří a že konkurence za nic nestojí. Vnímám, že je důležité říct mu, jaká je situace na trhu a vysvětlovat, jak fungujeme my. Vnímám, že tohle je mnohem lepší vyjednávací technika“.

## ZÁVĚR

Shrňme nyní závěry a uvědomění ze studia a praktikování jednotlivých technik do **7 zásad úspěšného vyjednávání**:

1. Vyjednávání je každodenní součástí života každého člověka.
2. Zásadní podíl na úspěchu vyjednávání má dobrá příprava.
3. Existuje třetí cesta, která vede k cíli a nepoškozuje vztahy – průlomové vyjednávání.
4. Správné vyjednávání končí vždy vítězstvím obou stran.
5. Pokud chceme někoho o něčem přesvědčit, je nejlepší, když se svobodně rozhodne sám.
6. Vidět situaci očima druhé strany je užitečnější, než hledat objektivní a logickou pravdu.
7. Důležité je pracovat s emocemi (umět je rozpoznat, zachovat se vždy adekvátně a citlivě k dané situaci) a správným způsobem komunikovat.

Pokud se nenaskytnou příležitosti k praktikování v pracovním procesu, nezoufejte a praktikujte, kde se dá (s partnerem / partnerkou, s dětmi, s dalšími rodinnými příslušníky, s přáteli...). Věřte, že příležitostí se naskytne dostatek.

## ZDROJE

PACHER, Petr, Lenka STEHLÍKOVÁ a Daniel KETTNER. *Anatomie komunikace: jak se dohodnout s každým vždy, když chci*. Vydání 4. Praha: University of Applied Management, 2019. ISBN 978-80-88186-18-2.

PACHER, Petr a Lucie BARONOVÁ. *Vyjednávání a argumentace*. 4. vydání. Praha: University of Applied Management, 2019. ISBN 978-80-88186-22-9.

PACHER, Petr a Marek ČAČKA. *Umění prodat a vytvořit obchodní přátelství*. 1. vydání. Praha: University of Applied Management, 2019. ISBN: 978-80-88186-27-4.

PACHER, Petr a Marek ČAČKA. *Vím, kdo jsem já a kdo je můj klient*. 1. vydání. Praha: University of Applied Management, 2019. ISBN 978-80-88186-25-0.