



PRAKTIKUM OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

Jaroslav Demel
20. 3. 2024

POJ 2024 Setkání 4

Obchodní jednání

Zatím známe:

- osobnost a její vybavení
- vlastnosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti
- komunikace jako projev osobnosti (asertivita, empatie)
- vyjednávání jako způsob komunikace mezi osobami

Domácí úkol

Najít typické (i netypické) projevy neverbální komunikace např. u známých osobností a vysvětlit, co podle vás vyjadřují.

Domácí úkol

PROJEVY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE



- **Ed Sheeran** – noha na gauči a otevřené ruce naznačují uvolněnou atmosféru. Anebo naopak ukazuje, že je Alfa samec.



- Muž nalevo je uzavřený a zřejmě si bude dávat pozor co bude říkat.
- Ed Sheeran uprostřed, tentokrát v jiné pozici, je buďto v tuto chvíli uzavřený nebo naopak si jen udělal pohodlí.
- Žena napravo má nohy pře sebe, což může značit taky uzavřenost nebo pohodlí. Ruce má otevřené, což značí otevřenost.



- Muž nalevo je rozhovoru uzavřený a je odtažitý od moderátora.
- Naopak muž napravo je otevřený a plně zapojený do rozhovoru.

Domácí úkol

Serena Williams

Zdvižený ukazováček

- námitka, vyjádření nesouhlasu
- rozčílení



Domácí úkol

Freddie Mercury

Pozdvižená paže se zaťatou pěstí

- odhodlání
- bojovnost
- vzdor



POJ 2024 Setkání 4 – Obchodní jednání



Domácí úkol



Domácí úkol

Ze všech obrázků a postojů bývalého prezidenta USA Trumpa je jasné, že v tu dobu vyzařoval velmi povýšeneckým a možná až arogantním postojem. Ruce spojené ve stříšku + vzpřímený pohled se zvednutou hlavou jasně dává najevo, že Trump se cítí nadřazený vůči všem ostatním. Velkým znakem je také červená kravata. Která vyjadřuje sílu, moc a nadřazenost. Většina zachycených fotografií Trumpa je, když nosí červenou kravatu. Co se týče obrázku s francouzským prezidentem Macronem, zde Trump zvolil modrou kravatu, která vyrazuje klid. Ačkoliv z fotografie je jasné, že jeho neverbální postoj mluví za své. Prezident Macron s otevřenou dlaní a vztyčeným palcem dává najevo pocit přátelství a důvěry. Dle mimiky z jeho tváře dedukuji, že je spíše v rozpacích a že si není jistý svým neverbálním projevem. Za to Trump dává svým neverbálním postojem opět najevo nadřazenost, aroganci, moc a povýšenectví.

Pouze pro zajímavost <https://www.youtube.com/watch?v=T84se4fc4KU> dle Trumpových pozdravů se světovými vůdci je jasné, že si v každé situaci vyvíjí nadřazenost, která není tak zjevná na první pohled, ale nevědomě působí na diváky a myslím si, že Trump si těmito svými postoji buduje ještě větší dominanci, ne-li kult osobnosti.

Na každé ze 4 námi vybraných fotografií si lze povšimnout stejného postavení prezidentova těla. Na každém snímku bývalý prezident Donald Trump vyjadřuje svou neverbální komunikací ať už vůči novináři, či prezidentovi Francie jeho nadřazený postoj, který symbolizuje stříška z jeho prstů. Lze si také povšimnout, že na každé fotografii je v jeho obličejí identický výraz. Svým výrazem působí nadřazeně, arogantně až pomstychtivě. Výraz v jeho tváři na mě působí, že lidmi pohrdá a daná situace je pro něj nezáživná a lhostejná. Ani na jedné fotografii nesedí vzpřímeně, ale pokrčeně. Přičemž tímto gestem svůj pohrdavý postoj jen potvrzuje.

Bývalý prezident Donald Trump jeho neverbální komunikací (ať už vědomě či nevědomě) a postojem ve mně vzbuzuje pocit, že ať už by jednal s kýmkoli, jeho nepřátelským postavením si buduje autoritu a respekt.



Útočnost, osočování

Domácí úkol



Otevřenost, vřelost, radost



Domácí úkol

Naštvaní, podezíravost, nedůvěra



Putin:

I přes to, že dle polohy nohou, které zaujímá, by se dalo říct, že je v naprostém klidu, vršek těla prozrazuje opak. Jedna ruka svírá opěrátko od židle, což nám samo o sobě prozrazuje jistý nekomfort. Druhou rukou provádí gesta, která podporují jeho verbální projev a je lehce předkloněný, čímž prozrazuje svou soustředěnost na momentální rozhovor.

Pan Wolf:

Překřížené nohy mohou někdy znamenat někdy náznak dominance či autority, jindy to může být reakce na nepříjemný podnět, nebo prostě kvůli komfortu. To, která z variant to může být, můžeme pouze odhadovat. Ruka podpírající bradu značí přemýšlení, zvažování a hodnocení výroků, které momentálně slyší.

Obsah setkání

Obchodní jednání jako druh vyjednávání

Fáze obchodního jednání včetně přípravy

Taktiky, techniky a strategie obchodního jednání

Uzavření obchodu a péče o klienta

Typologie zákazníka a její zohlednění pro aplikaci strategie OJ

Typy vyjednávání/OJ z hlediska výsledku

VÝHRA – VÝHRA

Oba partneři mají po ukončení vyjednávání pocit vítězství a jsou připraveni jednat znovu. Po následném individuálním zhodnocení vyjednávání se „výhra“ obou potvrdí.

VÝHRA – PROHRA

Jeden z partnerů přistoupí vědomě i nevědomě k ústupku, uzavře nevýhodnou dohodu, prohrává.

PROHRA – PROHRA

Snaží se prosadit oba partneři, nikdo neustoupí, oba prohrávají nebo dohodu nelze objektivně uzavřít. Prohrávají oba (nebo vyhrávají v případě, že by budoucí obchod nefungoval).

Obchodní jednání

Druh vyjednávání dvou nebo více stran, jehož cílem je dosáhnout dohody o dobrém obchodu.

Fáze obchodního jednání

1. Příprava obchodního jednání, eventuálně předjednání (i korespondenční)
2. Zahájení a úvod jednání, formální seznamování se, pozdravení se, rozhovor „o ničem“
3. Mapování situace, prezentace stanovisek
4. Jádru jednání/vyjednávání, hledání dohody, problém ústupků, odolávání námitkám
5. Konflikt stanovisek, krize, vyhrocení konfliktu
6. Závěr jednání, ukončení obchodního jednání dohodou o dobrém obchodu (např. podpisem smlouvy), odsunutí rozhodnutí o dohodě, nedohoda

Příprava předjednáním (a před jednáním ☺):

- korespondenční
- zástupcem
- referencí

Formální (organizační) příprava:

- KDE? Místo jednání (domácí půda, půda partnera, neutrální místo), kdo zvolil, image vyjednávačů odpovídající místu i partnerovi zároveň
- KDY? Čas zahájení jednání, trvání jednání, časové okolnosti jednání
- KDO A KOLIK OSOB? Složení jednacích týmů, pravomoci a kompetence členů, dvoustranné nebo mnohostranné jednání

Obsahová (věcná) příprava:

- odborná a informační příprava (podklady, dokumenty, materiály)
- SWOT analýza
- Vytyčení cíle včetně stanovení mezí dohody dané ústupky

<i>Formulář přípravy na jednání</i>	
<i>Informace o partnerovi a jeho firmě</i>	
<i>Informace o vyjednávající (jednajícím)</i>	
<i>Hlavní cíl</i>	
<i>Kam mohu ustoupit</i>	
<i>Možné výhody a ústupky</i>	
<i>Naše silné stránky</i>	
<i>Naše slabé stránky</i>	
<i>Partnerovi silné stránky</i>	
<i>Partnerovi slabé stránky</i>	
<i>Podpůrné argumenty</i>	
<i>Očekávaný hlavní trumf</i>	
<i>Očekávané potřeby partnera</i>	
<i>Hlavní body vyjednávání</i>	
<i>Očekávaná doba jednání</i>	
<i>Příklad silných a slabých stránek firmy</i>	
<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<i>kvalita</i>	<i>cena</i>
<i>design</i>	<i>dlouhá dodací doba</i>
<i>servis</i>	<i>platební podmínky</i>
<i>prodloužená záruční doba</i>	<i>nízká kompatibilita s jinými výrobky</i>
<i>spolehlivost a image firmy</i>	<i>nutnost vyškolení personálu</i>
<i>schopný obchodní zástupce</i>	<i>nutnost zásahu do dalších procesů</i>

Zahájení obchodního jednání

Seznámení se: - formální - protokolární postup, pozdravení se
- neformální – krátký společenský rozhovor, navození atmosféry
- osobní novinky, pokud se jednající znají

Návrh a dohoda o **proceduře jednání** eventuálně dalším programu dne, dní

Ujasnění rozhodovacích **pravomocí** a odborných **kompetencí** partnerů

Rekapitulace předjednání, jestliže proběhlo a prezentace nových informací, aktuálních změn

Pokud není co rekapitulovat - přechod na **mapování situace a prezentaci stanovisek**

Mapování situace - metoda SPIN v obchodním jednání

Situation Questions

Situační otázky, zjišťování informací – identifikace partnera a jeho aktivit, ověření toho, co o něm vím

Problem Questions

Otázky na problém, analýza potřeb - detailnější dotazy na informace získané situačními otázkami s cílem odhalit slabiny, problémy, které bychom mohli společným obchodem eliminovat, korigovat

Implication Questions

Implikační otázky, předvedení nezbytnosti problém řešit – navedení partnera k souvisejícím, mnohdy závažnějším problémům, které ještě mohou nastat, pokud nebude řešit

Need Payoff Questions

Otázky na výhodu, iniciace přemýšlení o výhodách – přesvědčení o nutnosti řešit společným obchodem s námi

Námitky

To, že **zákazník začne uplatňovat námitky** by pro obchodníka měl být **signál o tom, že obchod není nerealizovatelný**. Partner neřekl ne, tedy chce jednat, čeká, jak budete na jeho námitky reagovat.

Námitky mohou často znamenat Vaši šanci!

Překonávání, zdolávání, řešení a vyvrácení námitek

Předcházení očekávaným námitkám - patří do přípravy

Ano, ale... - zdánlivý souhlas

Ano i ne, plus – minus, výčet kladů a záporů

Obrácení námítka, vytvoření kladu ze záporu

Bagatelizace – poukázání na menší závažnost námítka

Protiotázka (netrvat na odpovědi, pouze podnítit k přemýšlení o námítce)

Rozložení – akceptace námítka jako celku a její rozbor po částech

Enumerace - protinámítka

Odvolání se na autoritu, která má stejný názor jako my

Příklady proti námítce, reference podporující naše tvrzení

Techniky N-A-T (naslouchat-analyzovat-taktizovat inspirace Petr Otáhal)

Technika: **Otupování hrotů**

Taktika: Nepřete se. Jak na to: „Máte pravdu, chápu, co myslíte, ale...“

Technika: **Tlak na ješitnost**

Taktika: Polichotíte(s citem) Jak na to: „Je vidět, že se vyznáte...“

Technika: **Respektování postavení**

Taktika: Vyzvedněte postavení Jak na to: „Ve svém postavení nemůžete jinak...“

Technika: **Jeden břeh, jedna loď**

Taktika: Zapojte do odbourávání námitky Jak na to: „Pojďme na to společně...“

Technika: **Oponující podvědomí**

Taktika: Uznejte námitku jako důvod pro ukončení jednání

Jak na to: (např. asertivně začněte odcházet, zavřete počítač, otevřete dveře)

Meze dohody a porovnávání síly

(zásady pro činění ústupků)

Nebýt první, kdo nabídne **ústupek**, pokud ano, tak nabídnout to, co v podstatě ústupkem není.

Nepřijímat první nabídku, vždy je možno získat více, neukazovat slabost.

Nespěchat s ústupkem, nezačínat s ním, nekompenzovat ústupek partnera svým.

Podmiňovat své ústupky, nabízet **nejprve menší** a znát jejich následek, než nabídnu další.

Znát váhu a poměr svých a partnerových ústupků, **nabízet tak, abych míň dával, víc bral.**

Nejít přes meze ústupků vlastních ani partnera, přes jeho **sebeúctu**, kulturu a důvěryhodnost.

Ctít rovnoměrný kompromis, znát cenu ústupku pro dlouhodobý vztah.

Nedat znát partnerovi, že jsem získal víc, než jsem chtěl.

Taktiky a strategie obchodního jednání

Obstruktivní (spíše defenzivní přístup, kladení překážek a bariér)

Ofenzivní (aktivní přístup, útok, komparace síly)

Klamavé (mlžení, vytváření nepřehledných situací, znejasňování, zneklidňování)

Otevřený přístup (řízená otevřenost, upřímnost za upřímnost)

Nátlakové taktiky při vyjednávání

- 1. Hra na city** (nemám jinou možnost)
- 2. Zastrášení, mocenský postup**
- 3. Časový nátlak** (buď teď anebo nikdy)
- 4. Početní převaha** (křížový výslech)
- 5. Zatajování informací, nová informace před koncem jednání**
- 6. Blufování**, odhalování slabin protivníka, zkreslování nebo vymyšlení si informací
- 7. Nenápadné znepříjemňování situace**, volba pro partnera nevýhodného prostředí
- 8. Salámová taktika**, zisk, dosažení cíle po částech
- 9. Dobrý a zlý muž**
- 10. „Atraktivní společnice (společník)“**

Konflikty ve vyjednávání a jejich příčiny

1. **Čas**
2. **Nedostatek informací, špatné informace (špatná příprava)**, špatná interpretace informací, polopravda, lež
3. **Nedostatek zkušeností**, nedostatečná schopnost vyjednávání jednoho nebo více partnerů
4. **Emoční příčiny - ego, ambice, vztahovačnost, ctižádostivost, přecitlivělost**
5. **Předsudky, kulturní odlišnosti, společenské rozdíly**
6. **Nedostatečné pravomoci i kompetence vyjednávачů**
7. **Nedorozumění ve formě komunikace** – jiné vyjadřování, odborná terminologie, cizí jazyk, porušení zvyklostí, protokolu
8. **Nedostatečná koncentrace** některého z účastníků vyjednávání, vědomá i nevědomá
9. **Nevhodné non-verbální projevy** některého z vyjednávajících
10. **Záměrné vyvolání konfliktu**

Jak předcházet konfliktům v jednání?

1. **Identifikovat konfliktní uzly** ještě **před jednáním** a připravit si meze dohody
2. Správně **načasovat předložení silových argumentů**
3. Uplatnit **aktivní naslouchání** a techniku **kladení otázek**
4. **Neodporovat kategoricky**, lépe ptát se **proč**
5. **Rozpoznat nátlakové taktiky** partnera
6. **Odložit jednání** v případě hrozícího vyhrocení konfliktu

Řešení konfliktu stanovisek a hledání dohody

(odblokování „mrtvého bodu“)

Shrnutí, čeho bylo v jednání již dosaženo, znovu popsat problémový bod, tím prověřit, zda nejde o nedorozumění, nepochopení se, mrtvý bod je zdánlivý-

Obezřetné **připomenutí společných zájmů** a jejich nenaplnění v případě nedohody

Vynechání sporného bodu a přechod na další

Přerušeni jednání krátkodobé nebo na delší časový úsek

Zastavení jednání a vloženi neformálních bodů programu

Rozdělení konfliktního tématu na několik užších bodů a **řešit postupně** tyto

Přizvaní nadřízeného, kolegy, nezávislého odborníka pro rozšíření spektra názorů

Výměna jednatelů

Přizvání objektivního prostředníka, **zapojení autority**, arbitrážní řízení

Argumentace

Výběr argumentů by měl **odpovídat typu zákazníka a jeho potřebám** a motivům, se kterými vědomě i nevědomě do obchodu jde.

Je tedy třeba jeho motivy odhadnout a vybrat a komunikovat ty **vlastnosti, užitky a výhody svého produktu, které jeho potřebám odpovídají.**

Zákazník je obvykle schopen **vnímat a zapamatovat si cca 20 % předaných informací**, ideálem je, pokud je **v těchto 20% maximum takto sdělených argumentů.**

Vlastnosti informují, ale užitky (emoce), výhody, a prospěšnost prodávají!

Nejčastěji jsme v situaci, kdy bude náš produkt prodáván dále. **Užitky, výhody a prospěšnost vlastností našeho produktu** budou obdobně **komunikovány zákazníkům našeho partnera.**

Proto bychom měli znát potřeby a motivy těchto zákazníků.

Některé motivy jsou **univerzální** pro všechny – např. vydělat peníze, ušetřit peníze, ušetřit čas.

Proto je dnešní obchod **masivně motivován cenou.**

Signály závěru jednání od partnera

Verbální – dotazy na nepřímé souvislosti a fakta – postprodejní servis, logistiku

Neverbální – uvolnění napětí, spuštění zkřížených končetin

Techniky ukončování jednání

Nabídka výběru

Potvrzení výhodnosti naší varianty

Sumarizace

Speciální nabídka

Překonání námitek

Série kladných odpovědí

Pokus

Ultimátum

Akce po uzavření obchodu

Práce se zákazníkem má být dlouhodobá pro vybudování pevného a perspektivního vztahu.
Po uzavření dobrého obchodu je užitečné i dobře ho také
společensky uzavřít.

Péče o klienta

Pravidlo 80/20 – zpravidla 80% obrátu tvoří 20% zákazníků. Ti se staví do pozice **Key Account partnerů**, ke kterým se přiřazují jejich **Account manažeři**, kteří mají na starosti „řízení“ vztahu s těmito zákazníky, a to nejen obchodního. Klíčoví zákazníci jsou dlouhodobě sledováni statisticky, jsou pro ně vymyšleny **speciální akce**, mají **zvláštní statut i výhody**, je na ně zároveň zaměřen **větší komerční tlak**.

Typologie zákazníka (spotřebitele)

Dobrý obchod jako uspokojení potřeb (CCC), obchod s motivy (užitky), emocemi

5 úrovní lidských potřeb podle Abrahama Maslowa

Vlastnosti našeho produktu k uspokojení těchto potřeb

Fyziologické potřeby – nejnižší úroveň – potřeby pro přežití

Cena a slevy, náklady na provoz či používání, životnost/opotřebení, možnost dalšího prodeje

Potřeba jistoty a bezpečí – záruka existence

Bezpečnost, spolehlivost, nízká poruchovost, kvalita, jednoduché ovládání, servis

Potřeba lásky a sounáležitosti – potřeba někam a k někomu patřit

Vzhled, styl, barva, vlastnosti vyvolávající emoce

Potřeba uznání – potřeba být tam kam patří někým

Image, kvalita, konkurenceschopnost, styl, úroveň zpracování

Potřeba seberealizace – potřeba rozvoje své osobnosti, svého potenciálu

Užité vlastnosti výrobku, odpovídající individuální vlastnosti, úpravy

Typologie zákazníka



Obr. 4.1 Zákazník typu 1

Odhad = nedůvěra, nepřístupnost, silné ego, arogance, konzervativnost, obava riskovat

Potřeby = základní potřeby, jistota

Nabízené užítky = cena, reference o prodejnosti

Typologie zákazníka



Obr. 4.2 Zákazník typu 2

Odhad = zatrpklí, nespokojení starší lidé
Potřeby = základní potřeby, úspora
Nabízené užitky = nízká cena i s nízkou kvalitou

Typologie zákazníka



Obr. 4.3 Zákazníci typu 3. Tato dvojice dychtí utrácet za značkové zboží, které jí má dopřát zdání společenského postavení. Uspokojuje si tak potřebu prestiže a společenského uznání

Odhad = dobrý finanční stav, touha utrácet draze kvůli prestiži

Potřeby = uznání, vypadat jako někdo, značkovost

Nabízené užítky = luxus, přepych, image

Typologie zákazníka



Obr. 4.4 Zákazník typu 4

Odhad = dobré finanční zajištění, ochota utracet za skutečnou kvalitu

Potřeby = seberealizace, rozvoj, profilace

Nabízené užitky = kvalita, originalita, odlišnost, odpovídající individuální styl

Typologie zákazníka



Obr. 4.5 Zákazník typu 5

Odhad = zkušenost, náročnost, ochota
utrácet za jistotu vysoké kvality,
odstup, nadřazenost

Potřeby = prestiž, seberealizace i jistota

Nabízené užitky = kvalita, top zpracování,
konzervativní luxusní styl

Typologie zákazníka



Obr. 4.6 Zákazníci typu 6

Odhad = nedbalá elegance,
svobodomyslnost, nechuť vyjednávat,
očekávání přiměřené ceny
Potřeby = seberealizace, láska, přátelství
Nabízené užitky = cena, i neznačková
kvalita, styl

Typologie zákazníka



Obr. 4.7 Zákazník typu 7

Odhad = typ hospodyně, za málo hodně,
více utratí pouze za spolehlivost
Potřeby = základní potřeby s jistotou
Nabízené užitky = cena, užitné vlastnosti,
hospodárnost, záruční doba

Typologie zákazníka



Obr. 4.8 Zákazník typu 8

Odhad = emancipovaná mladá žena v řídicí funkci, ochota utrácet za svou přesnou představu

Potřeby = uznání, prestiž, seberealizace

Nabízené užitky = kvalita, styl, originalita, módní trend

Typologie zákazníka



Obr. 4.9 Typ 9. Typ zákaznice orientované na základní potřeby a na potřebu prestiže. Je velmi komunikativní a nechá se snadno přesvědčit

Odhad = nižší finanční možnosti, motiv utrácet více za nižší cenu ale ve stylu

Potřeby = základní potřeba, ale uznání, zařazení se, prestiž

Nabízené užitky = cena, styl, módní trend

Typologie zákazníka



Obr. 4.10 Zákazník typu 10

Odhad = relativně finančně zajištění starší lidé s ochotou utratit „jednou za život“

Potřeby = základní potřeby, jistota, ale i prestiž

Nabízené užitky = cena, kvalita, trvanlivost, konzervativní luxus

Domácí úkol

Vymyslet svou taktiku prodeje určitého produktu a krátce ji popsat (produkt, zákazník, příprava, taktika, vítězství) – písemně, eventuálně představit (za více bodů).

Obsah setkání

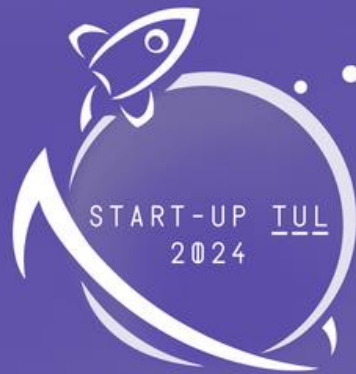
Obchodní jednání jako druh vyjednávání

Fáze obchodního jednání včetně přípravy

Taktiky, techniky a strategie obchodního jednání

Uzavření obchodu a péče o klienta

Typologie zákazníka a její zohlednění pro aplikaci strategie OJ



PŘIHLÁŠKY SPUŠTĚNY



11. 4. 2024 Generátor nápadů

18. – 19. 4. 2024 Liberec Ideathon 2024





*Děkuji za pozornost a
spolupráci!*