

Komunikace v obchodní činnosti

Pavla Marciánová, Ph.D.

- ▶ **Blok 2 – 22.4. :**

- ▶ 3. Taktiky a strategie obchodního jednání

- ▶ 4. Fáze obchodního jednání



- ▶ **Blok 3 – 13.5. :**

- ▶ 5. Nátlakové praktiky a zdolávání námitek

- ▶ 6. Prodejní rozhovor a jeho pravidla

Taktiky a strategie obchodního jednání

- ▶ Způsob **JAK** jednáme je stejně důležitý jako to **O ČEM** jednáme
- ▶ Pro úspěšnost při obchodním jednání jsou důležité:
 - úroveň sebejistoty a
 - umění (dovednost) pracovat s časem a informacemi

Úroveň sebejistoty

- ▶ To jak o sobě smýšlíme, vyzařujeme i na povrch

(moucha vs. Lev)

- ▶ Je to ovlivněno zkušenostmi, pocity, zážitky, úspěchy a neúspěchy, ale také geneticky
- ▶ Projeví se to i navenek – verbální a neverbální komunikace, styl života, styl oblékání
- ▶ Lze posilovat perfektní přípravou, podrobnou znalostí potřeb protistrany a také pevným přesvědčením o hodnotě vlastní nabídky

Umění pracovat s časem

- ▶ **Fáze úvodní (prodejní)** – probíhá příprava na jednání, samotné jednání.
- ▶ **Příprava** zahrnuje shromáždění informací, které již **známe** a identifikaci informací, které **nechceme ihned zjevit**. Tyto informace by měly tvořit rámec konstruktivního jednání.

Mezi důležité prvky načasování patří

(Buchtová, Kulhavý, 2006):

prodejní taze.

- ▶ **Projednání obtížných otázek** – necháváme na pozdější dobu, až po vytvoření vzájemné důvěry obou stran.
- ▶ **Nejdůležitější ústupky protistrany** – očekáváme je až v závěru jednání. K tomu směřujeme i svoji taktiku – být trpěliví a velký ústupek načasovat také do této doby.
- ▶ **Potřebný čas k argumentaci** – umožníme protistraně i své straně čas k reakci na vznesené argumenty.
- ▶ **Nedostatek informací** – riskujeme, je-li pro jednání vymezen krátký časový úsek.
- ▶ **Velký časový tlak** – jsme vždy v nevýhodě, jednáme-li pod časovým tlakem.
- ▶ **Konečné termíny** – uvědomujeme si, že vždy lze jednat o konečných termínech.

Umění pracovat s informacemi

- ▶ Zde se zaměřujeme na důkladnou **analýzu protistrany**, jejich potřeb, jejího procesu rozhodování, časových možností a očekávaných variant a alternativ.
- ▶ V úvahu je třeba vzít i minulé zkušenosti s obchodním partnerem **faktor důvěry**.
- ▶ Nedostatek informací a jejich případná nepravdivost mohou jednání zhatit. **Ověřování faktů a kontrola** informací mohou pomoci zlepšit jednací pozici a snížit překvapení.

Fáze obchodního jednání

- ▶ Jednotlivé fáze obchodního jednání je možné vymezit následovně:
 - ▶ • **příprava na jednání;**
 - ▶ • **zahájení jednání;**
 - ▶ • **prezentace obchodní nabídky;**
 - ▶ • **protizahájení partnera;**
 - ▶ • **vyjednávání;**
 - ▶ • **závěr obchodního jednání.**

Příprava na obchodní jednání

- a) Technicko organizační stránka
- b) Cíl jednání
- c) Získání informací
- d) Osobní image


a) Technicko organizační stránka jednání

- ▶ **Výběr místa jednání** – domácí či neutrální půda, popř. půda protistrany
- ▶ **Doba jednání** – vymezení časového rámce a doby jednání, obrana proti manipulativním technikám
- ▶ **Jednající osoby** – je třeba dopředu vědět s KÝM budeme jednat, počet zúčastněných osob, jejich kompetence, odborná úroveň – **pravidlo parity**.
- ▶ **Jednací jazyk**

b) Cíl jednání

- ▶ Je důležité stanovení cíle a případných alternativ.
- ▶ Jaké je naše minimum, pod co nepůjdeme popř. jaké je maximum. Jedná se např. o cenu, platební a dodací podmínky, kvalitu atd.
- ▶ Máme i prostor pro kompromis
- ▶ Prostředky k dosažení cíle:
 - příprava argumentů – výhod,
 - uvědomění si slabých stránek a stanovení protiargumentů ,
 - prostředky proti zdolávání námitek

c) Získání informací

- ▶ Nový či již známý partner
 - ▶ Informace o osobách, konkurenci, podniku samotném, lze tak nastavit efektivní strategie.
 - ▶ Vyhodnocení výsledků minulých jednání
- 

d) Osobní image

- ▶ Tzn. jak chceme být partnerem vidění
- ▶ Jde o estetiku, verbální a neverbální komunikace, komunikační dovednosti

Na co znát otázky v přípravné fázi jednání

- ▶ 1. Co je předmětem jednání?
- ▶ 2. Dojednali jsme schůzku se správnou osobou?
- ▶ 3. Jaká byla odezva na první kontakt? Má partner zájem o jednání?
- ▶ 4. Co víme o kontaktní osobě (jméno, věk, kraj, rodina, obchodní a pracovní zaměření, vzdělání, tituly, zdravotní stav, zájmy, další informace)?
- ▶ 5. Jaká je její pozice v organizaci, její funkce a místo v rámci řídicí úrovně?
- ▶ 6. Jaké jsou její kompetence?
- ▶ 7. Musíme pro přijetí konečného rozhodnutí kontaktovat někoho na vyšší organizační úrovni?
- ▶ 8. Máme dostatečné informace o osobě, se kterou budeme dále jednat a která zaujímá vyšší postavení?
- ▶ 9. Jedná partner také s konkurencí? S kým?
- ▶ 10. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence?
- ▶ 11. Jaké jsou silné a slabé stránky naší nabídky?

- ▶ 12. Jaké informace máme o partnerské firmě (velikost, obrat, produkce, pracovníci, platební schopnost, postavení na trhu, její konkurence)?
- ▶ 13. Známe právní a finanční náležitosti obchodu?
- ▶ 14. Jaký postoj zaujmeme?
- ▶ 15. Máme připravené všechny materiály a dokumenty pro jednání?
- ▶ 16. Jakou největší výhodu můžeme partnerovi nabídnout?
- ▶ 17. Co můžeme obětovat? Kam až můžeme couvnout?
- ▶ 18. Jaký je náš odhad doby jednání? Máme rezervu před dalším jednáním?
- ▶ 19. Můžeme si dovolit v případě prodloužení doby jednání odvolat další schůzku?
- ▶ 20. Víme, jak se dostaneme na místo schůzky a jak dlouho nám to bude trvat? Jaký dopravní prostředek zvolíme?
- ▶ 21. Jsme v odpovídající kondici? Nebylo by lépe jednání odložit?
- ▶ 22. Jsme pro jednání vhodně oblečení a upraveni? Jak se chceme prezentovat?

Zahájení jednání

- ▶ Úvodní, neformální kontakt a následný rozhovor na neutrální téma nám umožňují uvolnit napětí, odstranit překážky ve vzájemných vztazích, vytvořit vřelejší osobní vztah a navodit příznivou atmosféru pro další fáze jednání.

Na co je třeba dát si pozor:

- ▶ **časové možnosti partnerů**
- ▶ **kompetence osob, které se jednání účastní.** Než nastane fáze vyjednávání, měli bychom přesně vědět, s kým budeme jednat a jaké jsou pravomoci účastníků. Osoba kompetentní k podepsání obchodní smlouvy by měla být vždy přítomna u rozhodujících bodů jednání. Nejistíme-li přesně kompetence protistrany, neodhalujeme ani pravomoci své strany;
- ▶ **program jednání a stanovení pořadí pro jednání hlavních bodů.** Tím zamezíme opomenutí projednání podstatných věcí a stresu při jednání;
- ▶ **cíle jednání**

Pravidla dobrého obchodníka před začátkem obchodu

- ▶ 2. Mé prodejní materiály jsou úplné a uspořádané!
- ▶ 3. Jaké hospodářské zázemí má můj klient?
- ▶ 4. Kterým produktům dává klient přednost a jakým ne?
- ▶ 5. Co nekoupil? Co ho odpuzuje?
- ▶ 6. Co jsem mu slíbil?
- ▶ 7. Které otázky klient posledně nadhodil a nyní je musíme probrat podrobněji? Zním jeho hlavní námitky a dovedu na ně odpovědět!
- ▶ 8. Co chci prodat?
- ▶ 9. Za jakých podmínek?
- ▶ 10. Co nabídnu dodatečně?
- ▶ 11. Jaké mohu klientovi nabídnout dodatečné informace nebo služby?
- ▶ 12. Jaké mám pro něj nápady, novinky, zajímavosti?
- ▶ 13. Jak zahájím rozhovor? Cit - rozum - cit!
- ▶ 14. Jaké otázky mu položím?
- ▶ 15. Jaké argumenty mám k dispozici?
- ▶ 16. Co mohu vzít s sebou a předvést?

Cvičení



Neverbální komunikace – Podání ruky

- ▶ Rovnovážná pozice



- Rukavice

- ▶ Leklá ryba



- Drtič kloubů

Potřesení rukou

▶ https://www.youtube.com/watch?v=IHUAJA2t_NA

▶ https://www.youtube.com/watch?v=B2FPPM_2Ffs



Neverbální komunikace gesta

- ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=TI2RUxq7N4k>
- ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=JrbnTZPjg0k>



1. Ostražitost



2. Opovržlivost



3. Netečnost



4. Uvolněnost



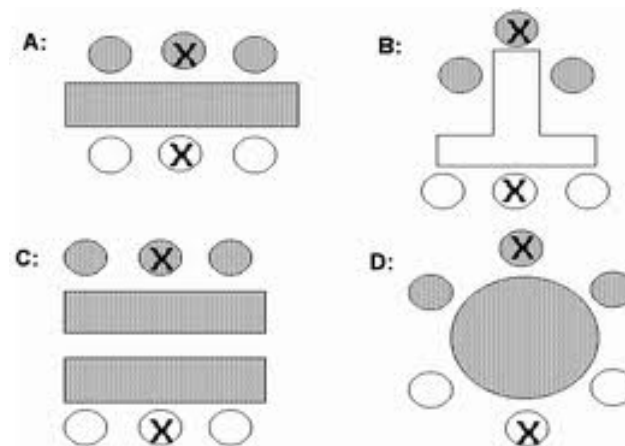
5. Pochybovačnost



6. Bázlivost

Sezení u stolu

- ▶ Místo v čele stolu – osoba vedoucí jednání
- ▶ Na pravo – „pravá“ ruka šéfa
- ▶ Na levo – „zastánci šéfa“



Prezentace obchodní nabídky

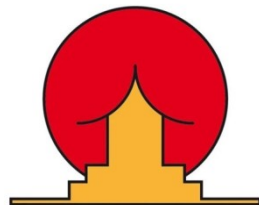
- ▶ Důležitý je **způsob** – sebejistota a připravenost
- ▶ Začínáme s **výhodami a pozitivními** informacemi
- ▶ **Vysvětlíme** jak jsme se k daným podmínkám (cena, kvalita, atd.) dopracovali
- ▶ Vyčkáme na **zpětnou vazbu** partnera, abychom mohli upravit dle jeho představ
- ▶ **Není žádoucí** ihned argumentovat protinabídkou

- ▶ **Obchodní nabídka x obchodní rozhovor, jednání**
- ▶ **Obchodní nabídka:**
- ▶ Písemné vyjádření – pravidla:
- ▶ Zdvořile strohé, prosté avšak bezchybné, text nesmí zastínit obsah, používat běžný font a velikost písma, neplýtvat barvami, či vlastnoručně vytvořeným logem, důležitý je podpis!

- ▶ Nezapomenout na všechny potřebné náležitosti:
 - Adresa, uvítání, oslovení
 - Popis produktu
 - Cena
 - Dodací a platební podmínky (čas, místo)
 - Výhody
 - Kontakt atd.

Cvičení





V Čechyni 15.4.2020

PENZION NA HRADBÁCH


Vážený pane inženýre/ko,
Dovolujeme si Vám poslat nabídku ubytování pro účely teambuildingu. Náš penzion je vyhlášen široko daleko a má perfektní reference. **GARANTUJEME 100% SPOKOJENOST!!!** V okolí je možnost vidět spousty zajímavostí. V poslední době se nám podařilo přilákat i turisty ze zahraničí, pořádáme i rodinné oslavy a jiné akce.

Budeme se těšit na odpověď

PETR

BEZVADNÝ

	Cenová nabídka # 835				
DODAVATEL (Název společnosti) Datum vytvoření: 22.2.2020 Platný do: 23.3.2020 (Adresa) IČ: [IČ] DIČ: [DIČ] Telefon: [Telefon]	ODBĚRATEL (Jméno společnosti klienta) (Jméno klientovy společnosti) IČ: [IČ klienta] DIČ: [DIČ klienta]				
PR	NÁZEV	MNOŽSTVÍ	CENA	CENA CELKEM	DPH
1	Ubytovná služba	1	5 730,00	5 730,00	1 419,36 (24,77%)
2	Ubytovná služba (Dělní 10%)	1	-673,90	-673,90	-141,33 (21,00%)
				CENA CELKEM	4 057,00 Kč
				DPH	1 271,97 Kč
				Celkem k platbě	7 328,97 Kč
Razítko a podpis: _____					
Banka: [Jméno banky] Číslo účtu: [Bankovní účet (IBAN)] Variabilní symbol: 036 SWIFT/BIC: [SWIFT/BIC]			Žádost platby: bankovním převodem		
Do oznámení rejstříku zapsána u Městského soudu v Praze dne 16. června 2019, spisová značka 12					

- ▶ Jaký je Váš první dojem z ukázek?
 - ▶ Jaké asociace a pocity ve Vás uvedené nabídky vyvolávají?
 - ▶ Co je + / - každá z nich?
 - ▶ Podle čeho byste si vybírali?
- 

Prezentace obchodní nabídky

▶ *Nadchnout a přesvědčit*

1. krok: Cit

- ▶ Zde svou kompetencí získává klientovu sympatii, dobrou vůli a důvěru. Diskuze nad jinými než obchodními tématy.

2. krok: Rozum

- ▶ Následuje čistě odborný rozhovor podpořený čísly, daty a fakty.

3. krok: Cit

- ▶ V závěrečné fázi opět působí na klienta jiným způsobem. V zákazníkovi vzbudil chuť koupit si nabízený produkt.

▶ *Charakteristika dobrého obchodníka*

▶ 1. Dar nadchnout sebe i druhé

▶ 2. Dar vcítění se

▶ 3. Dar hrát svou roli

Video:

- ▶ Jak přesvědčit kohokoliv k čemukoliv:
- ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw>
- ▶ Základy vhodné konverzace:
- ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=V0MNMT5IYNI>

Protizahájení partnera

- ▶ **zachovat klid a nenechat se překvapit, urazit se či jinak vyvést z míry je nežádoucí**
- ▶ **pozorně naslouchat a snažit se ujasnit si podstatné a kompromisní body protistrany;**
- ▶ **v duchu si utřídit shodné a rozdílné body obchodní nabídky.**
- ▶ **Připravit si shrnutí protinávrhu partnera, v němž se zaměříme zejména na posílení oblasti shody mezi námi;**
- ▶ **hledat také jiné kompromisní body nebo alternativy, které bychom mohli navrhnout.**

Vyjednávání

- ▶ 2 stěžejní strategie:
- ▶ VÝHRA – VÝHRA (WIN – WIN)
- ▶ VÝHRA – PROHRA (WIN – LOST)

Konzultativní styl

- ▶ Vhodné pro **dlouhodobé obchodní vztahy**
- ▶ **Princip výhra-výhra**
- ▶ Zásady vyjednávačů:
 - ▶ ochotně se podělí o informace; a poskytnou dostatečný čas
 - ▶ ptají se na potřeby partnera a zároveň vyjadřují své potřeby
 - ▶ udržují s protistranou otevřené komunikační kanály;
 - ▶ vyměňují něco za něco a nekladou ultimáta;
 - ▶ jejich návrhy nebo požadavky obvykle neobsahují bezdůvodný tlak;
 - ▶ přemýšlejí o různých variantách a také je navrhují;
 - ▶ předkládají alternativy a doporučení v případě, že odmítají určitou myšlenku;
 - ▶ hovoří výstižně a srozumitelně;
 - ▶ udržují dynamiku jednání (např.: *Pojďte, posadíme se a projednáme to. Navrhuj, abychom se na tento aspekt příliš nevázali.*).

Příklady konzultativních taktik

- ▶ *Taktika spolupráce*
- ▶ *Taktika kladení otázek*
- ▶ získání celkové obchodní nabídky partnera – *Zmínil jste se, že se jedná o několik bodů. Co ještě zbývá?*
- ▶ • objevení nových informací – *Došlo k nějakým změnám od chvíle, kdy jsme spolu hovořili?*
- ▶ • prověřování, zda se jednání ubírá správným směrem – *Myslím, že nám zbývají tři otevřené otázky. Jsou to ... Souhlasí?*
- ▶ • držet pod kontrolou nepřátelského vyjednavče – *O co Vám jde?*
- ▶ • vyhnout se nátlakové taktice protistrany – *O jaký časový plán jde?*

▶ *Taktika prověřování*

- *...dobrá, takže jsme se dohodli na....., nebo co myslíte?*

▶ *Taktika opakování*

- *Opakujeme své požadavky a utužujeme svoji pozici*
- *Opakujeme znovu i otázky, které partner nezodpověděl*

▶ *Taktika odkladu rozhodnutí*

- *Ještě se k tomu vrátíme.....*
- *Musíme si to ještě promyslet.....*
- *Neradi bychom to uspěchali*

Nepřátelský styl jednání

- ▶ Strategie výhra prohra
- ▶ Využívání nátlakových taktik
 - Typický nepřátelský vyjednávač :
 - snaží se získat informace od partnera, sám je však odmítá poskytnout;
 - předkládá krajní požadavky, které jsou prakticky nesplnitelné;
 - prohlašuje, že není oprávněn k rozhodování;
 - snaží se stále jen brát a nenabízí protihodnotu;
 - vytváří časový nátlak a používá hrozeb;
 - jeho jednání je plné dramatičnosti a někdy chce vypadat jako „opora společnosti“

Příklady nepřátelských taktik

- ▶ Manipulace s časem
- ▶ Manipulace s kompetencemi
- ▶ Manipulace s novými informacemi
- ▶ Taktika „odhryzávání“ – jedná o každém bodě zvlášť a u každého vyžaduje ústupky
- ▶ Taktizování s počtem jednající osob
- ▶ Mlčení
- ▶ Hra s emocemi
- ▶ Taktizování s konkurenční nabídkou
- ▶ Manipulace s ústupky

Použitá literatura

- ▶ Buchtová, B., Kulhavý, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, Brno:MU, 2006
- ▶ Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Grada, 1996, kap. IV.
- ▶ <https://www.inv24.cz>
- ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw>
- ▶ Logo zdroj: <https://themedically.com/bad-logos/>
- ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=V0MNMt5IYNI>