

Komunikace v obchodní činnosti



STUDIJNÍ TEXT VYCHÁZÍ Z NÁSLEDUJÍCÍ LITERATURY:
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.
RICHARDSON, L. *STRATEGIE ÚSPĚCHU*. PRAHA:
VICTORIA PUBLISHING, 1992.
PRAŠKO, PRAŠKOVÁ, *ASERTIVITOU PROTI STRESU*, 1992

Dnešní téma



- Prodejní rozhovor a jeho pravidla
- Nátlakové praktiky a zdolávání námitek (Buchtová, Kulhavý, 2006)

Prodejní rozhovor a jeho pravidla



- Usmívejte se
- Udržujte oční kontakt
- Oslovujte jménem nebo příjmením
- Naslouchejte a věnujte plnou pozornost (žádný mobil)
- Buďte laskaví a přímočaří
- Buďte vstřícní
- Zapojte i řeč těla
- Hovořte pomalejším tempem, nepodléhejte emocím partnera
- Vyjadřujte se kladně o druhých a jejich chování

Prodejní rozhovor a jeho pravidla



- Respektujte názory druhého
- Buďte loajální ke svým kolegům
- Nehovořte negativně o konkurenci
- Vyhýbejte se formulacím typu: „to není moje starost“
- Dodržujte sliby a termíny
- Buďte vždy dobře oblečení upraveni Snažte se chovat uvolněně a přirozeně
- Buďte hrdí na to co děláte, nesnižujte hodnotu své práce.

Obchodní metody



- Metody, lze využít dle dané situace.
- Klient se zmíní o nějaké nevýhodě a obchodník ji prezentuje právě jako důležitou přednost (**metoda převrácení**).
- Uvede přednosti a slabiny produktu (**metoda kladů a záporů**).
- Potvrdí námitku, přejde však ihned k líčení předností produktu (**metoda přeskočení**).
- Řídí se metodikou oslabování argumentů, otupuje ostří námitek otázkami (**rozkládací metoda**).
- Přichází s názornými srovnáními ve formě otázek (**srovnávací metoda**).
- Nechá klienta, aby sám vypočítal přednosti (**metoda vypočítávání**).
- Nechá za sebe mluvit fakta (podklady, dokumentaci) (**referenční metoda**).
- Opakovaně vyslovuje své vlastní stanovisko podle motta: Kapka za kapkou proděraví i kámen! (**metoda kapek**).
- „Posadí klienta za volant“, tzn. nechá klienta, aby sám zkusil užitnou hodnotu produktu (**metoda praktického pokusu**).
- Nechá klienta, aby sám vypočítal příklady zisku (**metoda příkladů**).

Cvičení



- <https://www.youtube.com/watch?v=BiAn9E3fFyM>

Nátlakové taktiky (Buchtová, Kulhavý, 2006)



- Využívají se zejména u nepřítelského typu vyjednávání **VÝHRA – PROHRA**
- Výhra pouze v tomto obchodním vztahu, pro příště je pro nás „hra ukončena“ a končí pro příště prohrou
- Zvládnutí nátlakových taktik předpokládá, že rozpoznáme tento styl komunikace u vyjednavče a být připraven jednání vést v konzultativním stylu. Pokud to není možné je lepší od jednání **ODSTOUPIT**



- ***Manipulace s rozsahem pravomocí:***
 - vyjednáváním je pověřena osoba, která nemá příslušné pravomoci k definitivnímu rozhodnutí
 - Může jít o manipulaci s cílem získání času nebo získání převahy v počtu jednajících osob
- ***Protiopatření:***
 - prohlásíme totéž a vyvineme snahu dostat se ke kompetentnímu pracovníkovi
 - soustředit na důležitou otázku, o které může rozhodnout pouze kompetentní osoba
 - v úvodu jednání představíme vedoucího pracovníka naší firmy a vyžadujeme představení protistrany anebo se druhé strany přímo zeptáme - Nezúčastní-li se Ing. Novák jednání, máte jeho plnou moc?

Taktizování s novými informacemi



- Podstatou je uvést nové informace, popř. přijít na závěr naléhavých jednání s něčím, „co se rozumí samo sebou“ za účelem dostat partnera nepřipraveného a následně vyžadovat rychlé rozhodnutí.
- ***Protiopatření:***
 - Získat čas a v průběhu jednání se ujistit zda se nevyskytly nové informace
 - Př: *“Došlo k nějaké změně od našeho posledního jednání...”* popř. *„Vyskytly se nějaké nové informace..“*

Časový nátlak



- předstírání nutnosti urychlit průběh jednání a jeho ukončení v příliš krátké době
- ***Protiopatření:***
 - Lze si na začátku jednání dohodnout časový rozvrh
 - Pokud i přesto bude taktika využita, pokusíme se zjistit jaký je důvod změny, a snažit se vyjednat čas pro naši nabídku, a nenechat se dotlačit k ústupkům

Taktika „odhryzávání“



- Jednání o každém bodě zvlášť a vyžadování ústupků u každého projednávaného bodu
- *Protiopatření:*
 - vyžadovat získání celkové obchodní nabídky partnera před jakýmkoli ústupkem
 - *Navrhuji tento bod projednat jako první. - může být naší obranou vyjádření: Lze projednat tuto část, ale k tomu, abychom Vám mohli poskytnou přehled o celkové situaci, musím nejprve posoudit celou obchodní nabídku. Teprve potom můžeme projednat bod, který jsme navrhovali. Důležité je položit následně otázku Co Vás dále zajímá? - abychom se vyvarovali další případné manipulace.*

Taktizování s počtem jednajících osob



- Jednání se zúčastní více osob než jsme očekávali
- *Protiopatření:*
 - Pokud bude jednání probíhat na půdě partnera , předem si vyjasníme, kdo bude přítomen
 - Pokud jednání probíhá u nás, lze povolat i další osoby „do počtu“

Taktizování s konkurenční nabídkou



- Využití „lepší“ nabídky konkurence, využívá se i částečné využití nabídky, popř. fiktivní nabídky
- ***Protiopatření:***
 - V žádném případě nepomlouváme!
 - Zjistíme si reálné nabídky konkurence a nebo
 - zeptat na podrobnosti konkurenční nabídky, abychom je mohli porovnat. Nemá-li partner dostatečné informace, často od této argumentace odstoupí.
 - Nabídku srovnáme ve všech bodech

Hra s emocemi



- Protistrana využívá různé emoce: zoufalství, urážky, odchod z místnosti, atd.
- *Protiopatření*: zachovat klid, nenechat se rozhodit, trvat na své nabídce

Mlčení



- Jde o to vyvést protistranu z rovnováhy a donutit ji udělat ústupky, aniž by bylo vyřčeno jediné slovo
- ***Protiopatření:***
 - Také mlčet, pokud už musíte mluvit je dobré využít otázku: „*Mám nabídku zopakovat?*“, „*Něčemu jste neporozuměl?*“

Manipulace s ústupky



- Pokud nabídne protistrana ústupek, jde o takový ústupek, který nelze přijmout, tito vyjednávači nehrají fair.
- ***Protiopatření:***
 - průběžně sledujeme vlastní ústupky a ústupky druhé strany. Pokud učiníme ústupek, měli bychom vždy získat něco za něj a udržet rovnovážné pozice. Vlastní ústupek zdůraznit, aby bylo patrné, že jsme si vědomi svého kroku

Další taktiky (Dle Buchtová, Kulhavý, 2006)



- „**Salámová taktika**“ je založena na tom, že požadavky jsou předkládány postupně a pomalu. Protistrana tak udělá ústupek v domnění, že se jedná o poslední požadavek druhé strany.
- Taktika „**Vadnoucí krásy**“ spočívá v tom, že je prezentována na první pohled lákavá nabídka, jejíž přitažlivost po podrobnějším projednávání začne „vadnout“.
- Taktika „**Nepřestanu, dokud nebude po všem**“ spočívá ve změně v podstatě již uzavřené obchodní dohody ve svůj prospěch. Jedná se sice o malou úpravu, která z protivníkovy hlediska nemůže zničit již dohodnutou transakci, ale nastražený podvodný manévr stojí za to zkusit.

Přestávky (Buchtová, Kulhavý, 2006)



- Věcný význam – lze zhodnotit dosavadní vývoj jednání a rozhodnout se o další strategii
- Hygienický význam – občerstvení, relaxace
- Taktika – kdy jedna strana nezvládá argumentaci nebo hrozí vyzrazení důležitých informací

Námitky v obchodním rozhovoru



- Týkají se většinou:
 - Ceny
 - Výkonu
 - Následných služeb
 - Konkurence
 - Pomoc zákazníkovi
 - Záruky a jistoty

Jak načasovat odpovědi na námitky



- Předtím, než se vůbec objeví
 - Př. *Pane Novák, dříve než začnu, rád bych Vám řekl, že náš produkt patří k nejdražším na trhu. Přestože naše ceny jsou tak vysoké, náš produkt si každoročně koupí stovky zákazníků. Chtěl byste vědět proč?*
 - *Nebo: I přestože naše ceny patří k nejvyšším na trhu, cena jasně odráží kvalitu a doplňkové služby.*



- Když se objeví, během prezentace– týkající se např. kvality, či pověsti vaší firmy, je dobré být schopen tyto námitky předvídat a umět na ně dobře reagovat
- Po prezentaci – k běžným otázkám se dá vrátit až po prezentaci
 - *Př. Mohl bych se k tomu vrátit za chvíli? Myslím, že s odpovědí budete spokojeni. Popř. pokusím se odpovědět v následujícím vysvětlení.*

Námitky (Buchtová, Kulhavý, 2006)



- **„Prevence“**
- Zejména k již známým námitkám. Přípravou argumentů zaměřených na výhrady můžeme nechat více vyniknout výhody. Z psychologického hlediska je výhodné uvést námitku předem a odpovědět si na ni.(Lze využít tzv.katalog námitek)
- **„Ano-ale“**
- S námitkami partnera souhlasíme, čímž docílíme jeho pozitivního naladění, vzápětí však prezentujeme řadu výhod, které námitku zcela oslabí.

- **„Plus – minus“**
- Argumentujeme výčtem výhod, které obchodní nabídka přináší, současně však připustíme částečné nedostatky. Výhodná je vizualizace, kdy má partner možnost vidět převahu výhod nad nevýhodami.
- **„Obrácení“**
- Námitku lze využít jako přednost..
- **„Protiotázka“**
- Na námitku odpovídáme otázkou, na kterou nečekáme odpověď a která má spíše partnera přivést k opětovnému zamyšlení nad jeho námitkou.
- **„Bagatelizace“**
- Argumentace spočívá v úsilí vysvětlit partnerovi, že závažnost námitky není tak opodstatněná. Bagatelizace se musí týkat pouze předmětu jednání, nikoliv osoby partnera.
- **„Zkušenosti, důkazy, příklady“**
- odvoláním se na autority, osvědčení, diplomy, uznání apod.

Námitky



- Upřímná námitka značí upřímný záměr.
- Námitka je často snahou najít zdůvodnění.
- Námitky nejsou nezbytnou součástí prodeje.
- Dokud nevíte, jak zodpovídat námitky, nevíte, jak prodávat.
- Na námitkách si ověříte svoje prodejní dovednosti.
- Nepotlačujte námitky – nechejte je projevít a zodpovězte je.
- Zákazník, kterého nadchnete, námitky nevznáší.
- Pokus o uzavření pomůže skrytým námitkám na světlo.
- Námitky nám pomohou pochopit zákazníkovo myšlení.
- Námitky vypadají racionálně, ale jsou emocionální.
- Námitky nejsou nezbytně trvalého rázu.
- Námitka neznamena, že by zákazník nechtěl koupit.
- Námitky proti hmotným produktům souvisí s jejich parametry a cenou.
-



- Námitky proti nehmotným produktům souvisí s prioritou a reakcemi okolí.
- Zákazníci kupují přínosy a ne zodpovězené námitky.
- Jen několik málo námitek se pravidelně opakuje.
- Je snazší námitkám předcházet než je zodpovídat.
- Řešte v předstihu námitky, které nemůžete zodpovědět.
- Námitku předem vyřešíte tehdy, pokud ji přeměníte na přínos.
- Odmítnutí se projeví tehdy, pokud se vám nepodaří udržet zákazníkův zájem.
- Začněte s přínosy, vyhnete se tak odmítnutí.
- Skutečné námitky se objeví po seznámení s přínosy.
- Upřímná námitka je zakuklená otázka.
- Malé pochyby se projeví otázkami, velké námitkami.
- Zdržování při uzavření znamená nerozhodnost kvůli nedostatečně silnému přání.
- Zákazník prožívá konflikt, který plyne ze strachu ze špatného rozhodnutí.
- Zákazník si při rozhodování nedokáže zachovat chladnou hlavu.

Zdolávání námitek



- <https://www.youtube.com/watch?v=AnaRC6vXZcM>

Asertivita a asertivní práva (Praško, Prašková, 1996)



- 1. Právo posuzovat své vlastní jednání a být za něj odpovědný
- 2. Právo neposkytovat žádné výmluvy, vysvětlení ani ospravedlnění
- 3. Právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů jiných lidí
- 4. Právo změnit svůj názor
- 5. Právo dělat chyby, ale být za ně zodpovědný
- 6. Právo říci „Já nevím“
- 7. Právo být nezávislý na dobré vůli jiných lidí
- 8. Právo dělat nelogická rozhodnutí
- 9. Právo říci „Já ti nerozumím“
- 10. Právo říci „Je mi to jedno“

Chování	PASIVNÍ	AGRESIVNÍ	ASERTIVNÍ
Formulace	Máš pravdu, nezáleží na tom, co si myslím, co cítím	Mám pravdu, pokud si myslíš něco jiného , myslíš si to špatně, na tvých pocitech nezáleží	Takto vidím situaci. Toto si myslím, toto cítím, tohle chci a toto nechci – co ty na to?
Účel	Vyhnout se konfliktu	Dosáhnout toho co chci já	Komunikace a vzájemný respekt
Prostředky Hlas	Slabý, nejistý, váhavý	Hlasitý povýšený, projev, sarkastická intonace	Pevný vřelý, dobře modulovaný tón hlasu, rovnoměrný rytmus



Oči	Pohled dolů, odvrácené	Pronikavé, chladné, nepřátelské	Přímé otevřené, poctivé, udržující
Tělo	Shrbené pokroucené, hraní si, kroucení	Tuhé, rigidní, ruce na bocích, ukazování prstem	Uvolněné, vyvážené držení těla, ruce volně po stranách, uvolněná gesta
Výsledky	Snížený seberespekt, nenaplněné potřeby, doufá, že někdo uhodne co chce	Pochybný seberespekt, drží pozici za každou cenu, vytváří nepřátelství vůči sobě	Buduje seberespekt, pracuje s podstatnými skutečnostmi, zvyšuje sebedůvěru

asertivní výrok +
 pasivní výrok -
 agresivní výrok x

SITUACE	VÝROK	VÝROK JE
1. Víte, že váš kolektiv pracoval dlouho přesčas. Ale v kanceláři je druhého dne ráno nepořádek - neumyté hrníčky, plné popelníky, rozložená ležstra. Očekáváte pracovní návštěvu.	»Poslyšte, uklidte to tady. Co si myslíte, že si o tom budou ti lidé myslet?«	<input type="radio"/>

2. Kolegyně vás požádala, abyste ji kryl při značně prodloužené polední přestávce. Nelíbí se vám, že to po vás chce.	»Ale jo. Stejně si myslím, že tě nikdo nebude shánět.«	<input type="radio"/>
--	--	-----------------------

SITUACE	VÝROK	VÝROK JE
3. Rád byste se stal členem pracovního týmu, který právě vaši spolupracovníci zakládají.	»To vypadá skvěle. Je to dobrý nápad. Nové podněty se budou hodit.«	<input type="radio"/>

4. Jedna z vašich podřízených vás požádala o volno na čtvrtek, protože přijede její bratr. Je konec kvartálu a vy ji nutně potřebujete.	»Rád bych vás uvolnil, ale nemohu.«	<input type="radio"/>
---	-------------------------------------	-----------------------

10. Jeden z vašich podřízených vám právě sdělil, že nikdy neposloucháte, co vám říkají.	»Ale poslouchám.«	<input type="radio"/>
---	-------------------	-----------------------

11. Povídáte si s kolegou, vedoucím pracovníkem, po telefonu už dost dlouhou dobu. Rád byste rozhovor ukončil.	»Podívej, musím končit. Mám tady další hovor.«	<input type="radio"/>
--	--	-----------------------

SITUACE	VÝROK	VÝROK JE
12. Váš ředitel si vás zavolal, aby vám řekl, že při zavedení nového systému organizace práce jste odvedl skvělou práci.	»Ještě to není dokonalé. Je tam pár věcí, které bych chtěl dotáhnout.«	<input type="radio"/>

13. Vaše sekretářka má nesnáze s vyúčtováním stálé zálohy na drobné nákupy. Podíváte se na to a zeptáte se:	»Proč nevedete zvlášť nákupy pro jednotlivá oddělení?«	<input type="radio"/>
---	--	-----------------------

5. Líbilo se vám, jak jeden z vašich pracovníků zvládl obzvláště obtížné jednání s obchodním partnerem. *»Na tebe nikdo nevyzraje, víd'?»*
6. Nadřízený vám právě zavolal a sdělil vám, že porada vedení se překládá z 10. hodiny na 13. hodinu dnes odpoledne. Na 14. hodinu máte domluveno důležité pracovní jednání. *»Myslím, že to půjde, nějak si to zařídím.«*
7. Při pravidelné pracovní poradě si dvě pracovnice potichu povídají, zatímco jiná čte zprávu. *»Tíše, vy dvě, taky potřebujete znát ty údaje.«*
8. Kolega, vedoucí pracovník, učiní při obědě sarkastickou poznámku o vašem úspěchu při schvalování vašeho rozpočtu. (*»To's ale musel leštit kliky.«*) *»No, někomu to tak může připadat.«*
9. Obchodní partner, s nímž jednáte o velké zakázce, vám řekne, že nesouhlasí s podmínkami dohody. Říká, že jiná organizace mu nabídne lepší podmínky. *»My vám nabízíme nejlepší podmínky. Lepší vám nikdo nabídnout nemůže.«*

14. Chcete, aby nový vedoucí oddělení, váš podřízený, převzal víc odpovědnosti v práci s lidmi. Přišel za vámi s problémy kolem plánu dovolených.

»Držte se Zákoníku práce, ten stanoví zcela jasné, co lze a co ne.«

15. Na výrobní poradě chcete sdělit svůj názor na připravovanou změnu plánu, která se vám nelíbí.

»A nemyslíte, že by bylo lepší, kdybychom přijali návrh ing. Nováka?«

Cvičení



- Eva si před časem půjčila od Olgy 500Kč. Eva jí slíbila, že to vrátí z příští výplaty, přestože uplynulo již čtvrt roku Eva zatím nic nevrátila.
- Jak byste reagovali?
- Pasivně
- Agresivně
- Asertivně?



- **Asertivní chování:**
- Olga přijde za Evou a mezi čtyřma očima jí řekne:
- O: „Ráda bych abys mi vrátila ty peníze, které sis ode mě půjčila před třemi měsíci.“
- E: „Ale já teď nemám. Víš koupili jsme si novou pračku. Vrátím ti to z příští výplaty.“
- O: „To je mrzuté, ale já ty peníze potřebuji hned.“
- E: „Ale já teď opravdu, žádné nemám. Nemám ti z čeho to vrátit. To bych si musela zase od někoho půjčit.“
- O: Evi, opravdu ty peníze potřebuji dnes. Zítra má syn narozeniny a chci mu koupit dárek. Chápu, že je ti nepříjemné si od někoho půjčovat, ale na vrácení bylo dost času. Zkus si půjčit např. od Veroniky, ta si většinou nechává rezervu.“

Gramofonová deska



- Zásady:
- Uplatnit si své právo nebo nárok
- Udržovat oční kontakt
- Klidně stručně a mechanicky opakovat znovu a znovu svůj názor nebo rozhodnutí
- Ignorovat pokusy o zlákáání na postranní témata
- Nenechat se dotlačit k pocitu viny
- Nejsou žádné argumenty, vysvětlení ani omluvy
- Dáváme najevo, že jsme schopni mluvit jako gramofonová deska celý den a jeho manipulativní triky budeme nadále ignorovat.
- https://www.youtube.com/watch?v=3CI4fZa_iaU

Další techniky



- <https://www.youtube.com/watch?v=DjOHiIECkNE>
- <https://www.youtube.com/watch?v=R7gSm2NPY5M>

Komunikační zlovyky



- Často dochází k nedorozumění právě díky těmto zlovykům a to buď na straně naslouchajícího či sdělujícího

Zlozvyky



Naslouchání

- čtení myšlenek
- Skákání do řeči
- Nereagování na sdělení – chybějící zpětná vazba
- Neverbální odmítání

Sdělování

- Nepřímé vyjadřování pocitů oklíkou
- Neupřímnost
- Nejasnost a nekonkrétnost
- Přehánění
- Značkování
- Nadměrné zobecňování
- Připisování úmyslu
- Překrucování skutečnosti
- Nesoulad slovního a mimoslovního projevu
- Únik od tématu
- Přehnané emoční reakce

Cvičení



Zlovyk – nejasnost nekonkrétnost

- Ty se nezajímáš ani o vlastní děti
- A já nejsem udřená? Chodím do práce a ještě kolem tebe skáču.
- Mohl bys taky doma s něčím pomoci!
- To Vláďa ten se chová ke své ženě hezky, je vidět, že ji má rád.

Asertivněji



- Prosím tě, ráda bych s tebou mluvila o naší Karolíně. Trápí mě to.
- Víš byla bych ráda, kdybys mi doma pomohl. Třeba s velkými nákupy v sobotu, nebo kdybys umyl nádobí.
- Ráda bych, kdyby sis se mnou ve společnosti více povídal, necítla bych se tak sama.

Zlozvyky



- Z práce chodíš domů v noci a ani tak nás nedokážeš uživit!
- Doma je stále nepořádek!
- Jsi sobec!
- Neřvi na mě jako pavián!
- Všechno zvoráš , nemohu se na tebe v ničem spolehnout!
- Stokrát jsem tě o to prosila!
- To mi děláš schválně!

Asertivněji

- Je mi nepříjemné, že jsi dnes přišel později než jsme se domluvili.
- Moc by mě potěšilo, kdyby byla uklizená kuchyň, když se vracím z práce.
- Nelíbí se mi , že jsi snědla všechny jogurty z ledničky.
- Je mi nepříjemné, když na mě křičíš!
- Naštvalo mě, že jsi zase sám pral a část prádla je zabarvená, o to víc mě to mrzí, že jsme se o tom před 14 dny bavili. Praní nech prosím na mě, ale jsme ráda, že jsi opravil auto, můžeme jet na výlet.
- Prosím tě uklid' si ponožky!
- Rozčiluje mě, že jsi se nevyzul v předsíni!

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.
- Richardson, L. *Strategie úspěchu*. Praha: Victoria Publishing, 1992.
- Praško, Prašková, *Asertivitou proti stresu*, 1992