

Obchodní dovednosti II.



SPOLEČNOST MLADÝCH AGRÁRNÍKŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

Termín konání:

19. 3. 2013

Lektor/ka:

Filip Vítek



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

Osvědčený postup kladení otázek

Pro úspěšná jednání, rozhovory je užitečné využívat také metody kladení otázek, která vychází z bohatých zkušeností z úspěšně vedených rozhovorů a jednání. Struktura této metody je následující:

Pokládáme otázky sloužící k:

- podrobnému poznání reálné situace (1)
- odhalení podstaty problému (2)
- identifikaci potřeby a naléhavosti ten problém řešit (3)
- uvědomění si výhodnosti daného řešení pro tázaného (4)

Otázky 1 – ke zmapování stavu

Slouží k ověřování a získávání informací, k mapování situace o které je vedeno jednání.

Příklady:

„Kolik máte materiálu, pracovníků, finančních prostředků ...?“

„Na jaký trh, zákazníky se orientujete?“

„Kdo zodpovídá za tento projekt?“

„Co využíváte k řešení podobných problémů?“

„Kde se dané zařízení nachází a jak jej lze najít?“

„Kdy obvykle zahajujete práci a pomocí jakých prostředků?“

„Kam se potřebujete dopracovat v následujícím období, jaké máte cíle?“

„Co a v jaké kvalitě k tomu máte k dispozici?“

Cvičení: Doplněte o několik dalších otázek, které jsou pro vaši práci nejpravděpodobnější.



Otázky 2 – k vyvolání problému

Slouží k vytvoření možnosti při situačním tázání získaná fakta interpretovat a analyzovat tak, abyste si mohli vytvořit celistvou představu o partnerově problému a potřebách nebo zájmech.

Například odpověď na otázku po používaném zařízení můžete využít k úsudku o partnerových ekonomických možnostech, odborné úrovni, typu, rozsahu a náročnosti výroby a tím i účasti na trhu a se můžete se tak zamyslet nad jeho budoucími potřebami a z toho vyvodit vlastní návrhy nebo směr dalšího jednání.

Váš postup bude, ale mnohem produktivnější, když volně přejdete od tázání situačního ke konkrétním otázkám směřujícím k přesné identifikaci problémů, které partner potřebuje řešit.

Příklady:

„Jak dalece nepříznivě ovlivní náklady na provoz tohoto zařízení cenu vašich produktů?“

„Jak tyto náklady zkomplikují váš celkový rozpočet na příští rok?“

„Mívá toto zařízení nějaké poruchy, případně jaké a jak často, a v jakém čase se servisu daří/nedaří je odstraňovat?“

Cvičení: *Doplňte o několik dalších otázek, které jsou pro vaši práci nejpravděpodobnější.*

Tyto a podobné otázky mohou partnera rozpovídat podrobně o jeho potížích, záměrech o provedení potřebných změn a opatření apod. Vy pak máte možnost získat cenný materiál pro vaši další komunikaci.

V této fázi rozhovoru však především naslouchejte a pomáhejte partnerovi, aby si svůj problém plně uvědomil ve všech souvislostech, závažnosti a s možnými následky.



Otázky 3 – balancující důsledky

Slouží právě k tomu, aby pomohly zdůraznit naléhavost potřeby zjištěný problém řešit. Umožňují vám získat přesné informace k vaší argumentaci při obhajobě vašich návrhů na řešení partnerova problému.

Příklady:

„Neznamenají prostoje způsobené poruchou vašeho zařízení ohrožení termínů dodávek?“

„Dochází tak k častým stížnostem zákazníků a reklamám?“

„Jak dlouho trvá, než se zařízení opět uvede do provozu?“

„Nejsou náklady na opravy vyšší než na pořízení nového spolehlivějšího zařízení?“

„Musí vaši pracovníci následkem prostojů pracovat přesčas?“

„Nedochází tak k jejich nespokojenosti, odchodům k jiným firmám...?“

Cvičení: *Doplňte o několik dalších otázek, které jsou pro vaši práci nejpravděpodobnější.*



Otázky 4 – naznačující výhody

Váš návrh na řešení partnerova problému jím bude mnohem lépe akceptován, když si on sám uvědomí výhodnost toho řešení. Je důležité, aby dospěl k názoru o výhodnosti právě sám, bez jakékoli vaší manipulace nebo „silového“ přesvědčování. Můžete mu ale pomoci právě otázkami, které vedou partnera k uvědomění si předností a užitečnosti vašeho návrhu.

Příklady:

„Nové zařízení je spolehlivé a levnější než náklady na opravy, mohlo by vám tedy pomoci snížit náklady na vaši výrobu a umožnit i snížit ceny?“

„Mohlo by to vést k nárůstu vaší klientely?“

„Byli by vaši zaměstnanci spokojenější a výkonnější, kdyby pracovali na novém zařízení?“

„Byl by pro vás výhodný okamžitý servis?“

Obvyklé a žádoucí odpovědi:

„Ano mohlo, což je pro nás důležité.“

„Ano a tím i vzroste celková produktivita podniku.“

„Jistěže byl, neboť se tím zlepší ...“ apod.

Cvičení: *Doplňte o několik dalších otázek, které jsou pro vaši práci nejpravděpodobnější.*





Příklad návaznosti otázek

- | | |
|---|--|
| 1: „Jaké zařízení používáte?“ | „Zařízení XY.“ |
| 2: „Mívá často poruchu, a co s tím souvisí?“ | „Je to hrozné, mívá výpadek tak jednou týdně, servis je pomalý a prostoje jsou příliš dlouhé.“ |
| 3: „Stihnete za těchto okolností splnit zakázky v termínu?“ | „Příliš se nám to nedaří, musíme pracovat přesčas a lidé jsou nespokojeni.“ |
| 4: „O kolik zakázek byste zvládli více, kdybyste neměli prostoje díky novému zařízení?“ | „Minimálně o ... měsíčně. Zlepšila by se naše produktivita.“ |

Další typy otázek

K výbavě zdatného tazatele patří ještě několik dalších druhů obvyklých otázek:

Informační otázky

Zaměřena na zjištění podstaty věci, ale pozor na přílišnou strohost rozhovoru. Je obdobou situačních otázek.

- „Dostal jste náš dopis ze dne...?“
- „Jak dalece jste spokojen (vám vyhovuje) s naší nabídkou?“
- „Jak jste se rozhodl v otázce naší vzájemné spolupráce?“
- „Budete přítomen na zítřejší pracovní schůzce?“

Sugestivní otázky

Má za cíl ovlivnit odpověď partnera.

- „Jistě víte, že...?“
- „Přece byste nechtěl, aby...?“
- „Snad si nemyslíte, že...?“

Alternativní otázky

Dává možnost výběru, ale nepředpokládá zamítavé stanovisko. Pomáhá posunout partnera k žádoucímu rozhodnutí v závěru rozhovoru, přičemž jej vedeme k jasnému stanovisku.

- „Dohodneme se tedy na platbě v hotovosti nebo fakturou? ...na schůzce ráno nebo odpoledne? ...na dodávce kompletní nebo po částech?“
- „Vyhovuje vám navštívit naši firmu nebo mám přijít já k vám?“
- „Zahájíme implementaci projektu opatřením X nebo Y?“

Protiotázky

Poskytují možnost čelit námitkám nebo opět získat vyjednávací iniciativu.

- „Proč myslíte, že náš produkt není kvalitní, spolehlivý, výkonný...?“



„Opravdu máte pochybnosti o ...?“ smyslu našeho jednání, o serióznosti našeho návrhu apod.

„A co vás přivedlo k této otázce?“



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

Kontrolní otázky

Ověřují kvalitu průběhu komunikace, udržují věcnou pozornost a zamezují nedorozuměním, signalizují zájem o sdělované. Mají určitou zpětnovazební a korigující funkci.

„Pokud jsem vám dobře rozuměl, pak...? ..., tak...?“

„Myslíte si tedy, že...?“

„Lze tedy usuzovat na váš zájem o...?“

„Rozhodl jste se tak pod tlakem okolností nebo na základě...?“

„Chcete říci, že..?“

„Máte na mysli...?“

„Jste si tedy jist, že...?“

Motivační otázky

Působí na ego partnera a mají za úkol s ním vytvořit a rozvíjet pozitivní vztah.

„Jako zkušený odborník jistě víte, že...?...jaké výhody to přináší?“

„Díky vaší produktivitě, výkonnosti, postavení, situaci, předpokladům...se to jistě podaří zajistit, co myslíte?“

„Mohu si být jist, že to díky vašim kompetencím zvládneme?“

„Chtěl byste ten náročný úkol a tím prokázat předpoklady k postupu?“

Rétorické otázky

Směřují k probouzení a udržování pozornosti a zájmu partnera /rů, provokují samostatné myšlení a aktivitu při vnímání sdělovaného. Tazatel si však zpravidla vzápětí odpovídá sám.

„Jistě se ptáte, jaké to pro nás bude mít důsledky? Předně se domnívám, že...“

„Určitě chcete vědět, zda...? Tak já vám to řeknu...“

„Jak myslíte, že to dopadne? ..., se bude dál vyvíjet? Jsem si jist, že...“

Poznámky:



Námitky zákazníků

Jak předcházet námitkám

Ne všechno, co klient říká, jsou námitky.

Co může zákazník mít:

1. **kupní signály** (zájem)
2. **otázky** (upřímný zájem vědět víc o produktu nebo společnosti)
3. **námitky** (nedůvěra)
4. **záminky** (zdánlivý důvod proč nekoupit)
5. **povrchní námitky** (snaha o odvedení pozornosti)
6. **zdržovací manévry** (rozmyslí si a nebo získává čas)



Rozlišení námitek a záminek

Každá námitka nebo záminka má různé pozadí

Co za tím může být:

Nepochopí nás
Špatná slova – nerozumí nám
Chce se nás zbavit
Vyzkouší odolnost obchodníka
Strach, stres

Nejhorší námitka je , proti té jsem bezmocný a nemohu na ni reagovat.

**Nereagujte proti námitkám, ale vždy pro Vaši věc!
Námitka není nesouhlas!**

Rozdělení námitek

<u>Odmítnutí:</u>	<u>Zdržovací manévry:</u>
<p>S tímto se setkáváme na počátku. Na konci obchodního jednání velmi málo. Jak se bránit? Nejlepší klíč je vzbudit zvědavost.</p> <p>Tomuto bodu je lépe předejít!</p>	<p><u>Nikdo nekoupí hned, pokud nemá důvod koupit hned.</u> Snaží se oddálit svoje rozhodnutí. Vše, co souvisí s časem: Např.: „Musím se rozmyslet.“ „Poradím se.“ „Teď ne, až později.“</p> <p>Snaží se svoje rozhodnutí oddálit.</p>



<p><u>Otázky:</u></p> <p>Poznáme podle toho, že klient chce sám nějaké informace. Situace, kdy jdeme jedním směrem. Většina obchodníků to není schopna rozeznat a reaguje agresivně. Odpovídáme co nejkratším způsobem a pouze na to, na co se ptá. Zeptám se, jestli je s odpovědí spokojen. Pokud na otázky odpovíme stejně jako na námitky, vzbuzují další pochybnosti!</p> <p>„Rád bych o tom věděl víc.“ „Odpověď.“</p>	<p><u>Námitky:</u></p> <p>Nedůvěra, strach, obava a další možné příčiny.....</p>
<p><u>Předsudky a povrchní jednání:</u></p> <p>Chce si dokázat, že je důležitý a na jeho rozhodnutí záleží celé obchodní jednání.</p>	<p><u>Záminky:</u></p> <p>Toto jsou zdánlivé důvody, proč to nemusí mít HNED.</p>

Poznámky:



Techniky zdolávání námitek

Zákazník je v podstatě rozhodnutý, ale chce svoje definitivní rozhodnutí oddálit. Je to přirozené. Bojí se učinit závěrečný krok.

Když jsme sami na straně zákazníka a něco kupujeme, chováme se obdobně. Říkáme stejně jako zákazníci .

PORADÍM SE S.....(S MANŽELKOU, S KOLEGOU, APOD.)

MUSÍM SI TO ROZMYSLET. NECHÁM SI TO PROJÍT HLAVOU.

TEĎ NE, AŽ POZDĚJI.

Pokud se spokojím s touto odpovědí, odcházím a vůbec nevím, o čem se chce poradit popřípadě co si chce rozmyslet.

Musíme zjistit podstatu, proč se nechce rozhodnout hned a co doopravdy vězí za oddalováním rozhodnutí.

Postup přístupu ke zdržovacímu manévru:

1. Přijmeme zdržovací manévr	
2. Vybídnu klienta, aby řekl, co mu brání v rozhodnutí. Řekne námitku a na tu mohu odpovědět	
3.Vyděsit Vykreslíme klientovi černou barvou, co všechno by se mohlo stát v případě odmítnutí. V obecné rovině. Nejlépe je použít příklad, kdy odklad rozhodnutí měl velmi vážné následky pro klienta. Příklad může končit i kladně.	
5. Pomoci mu, nabídnout řešení.	
6. Závěrečná otázka	



Postup pro zdolávání námitek

1.KROK: Rozlišení povrchní námitky a předsudku.

Proč vznikají:

Dlouho **mlčel** a nebylo mu dáno slovo - teď chce být důležitý.

Celou dobu se **připravuje** na to, co mi řekne, až mu dám slovo - řekne námitku, i když už byla zodpovězena.

Jsou **automatické** - vybudované ochranné mechanismy.

Např.: „**Nemám čas.**“ „**Nemám peníze.**“

Zabývat se něčím takovým je nesmysl!!!

Postup:

PŘEJÍT

1. Krok: **CHÁPU** (v žádném případě: máte pravdu, souhlasím s vámi a podobné vyjádření souhlasu)

2. krok: Zahrát míček na druhou stranu dvorce. Položit otázku bokem – od tématu. Tím klient zapomene na první námitku, která je neplatná. Naučte se SELEKTIVNĚ slyšet.

Zákazník: „**Zdá se mi to drahé.**“

Obchodník:

2. KROK: Bud'te zticha – zavřete ústa!

- většina obchodníků si myslí, že přesně ví, co tím zákazník myslí
- myslet znamená houby vědět
- nejdůležitější je **aktivně naslouchat**



3. KROK: Získat o námitce co nejvíce informací:

Upřesnit - dělat ze sebe trochu nahluchlého - trochu připitomělého	
Zeptat se – „Proč?“ velmi opatrně - záleží na intonaci hlasu	
Teoretické řešení tento krok zákazníka znejistí, protože neví, jaké budu mít argumenty.	

NEODPOVÍDEJTE NA NÁMITKY, POKUD SI NEJSTE 100% JISTI, ŽE TATO NÁMITKA JE TA PRAVÁ !!!

POZOR: Není jediný důvod, aby Vám zákazníci říkali napoprvé pravý důvod – pravou námitku.

Je nutné dostat se až k příčině.

Obchodník: „Vidím, že nad něčím váháte. Můžu se Vás zeptat, co to je?“

PRINCIP:

Zákazník neví, co mu vadí. My mu pomáháme hledat, co to je.

Je to jako u lékaře – hledat příčinu. Dělat analýzu a stanovit diagnózu.

4. KROK: Odpověď na námitku:

1. krok: Psychologický souhlas

2. krok: Odpověď

Existuje mnoho možností zdolání námitek. Jde o to, aby si každý obchodník osvojil a zažil několik typů odpovědí (které mu budou nejbližší) na každou námitku. Jedině tak bude odpověď na námitku působit přirozeně – protože přirozená bude.

Nejvíce univerzální je metoda, které se budeme věnovat podrobně.



VYSVĚTLIT

Stejně jako bojové umění je i tato metoda obranná a využívá síly protivníka proti němu samému. Zdolání námitky se odehrává ve třech krocích.

<p>1.POROZUMĚNÍ v žádném případě nejde o souhlas Čím více možností vyjádření porozumění budu mít připraveno, tím to bude lepší. Nemohu se opakovat pořád dokola. Bylo by to pro klienta nepříjemné a příliš okaté. CHÁPAT <u>není</u> SOUHLASIT Pokud souhlasím, vytvořím si past!!!</p>	<p>chápu Vás rozumím Vám setkávám se s tím</p>
<p>POZOR ! Mezi 1. a 2. krokem se Vám bude vkrádat do úst spojka ALE. Zapomeňte na ALE !</p>	<p>V češtině je to spojka odporovací. Nemohu zároveň klientovi rozumět a jedním dechem mu vyjadřovat nesouhlas</p>
<p>2.LOGICKÉ VYSVĚTLENÍ Čím kratší, tím lepší. 50 – 100 slov = 30 – 60 vteřin pokud bych začal sáhodlouze vysvětlovat, měl by klient pocit, že teď narazil na ten háček. Začal by mě utápět a vyptávat se pořád dokola a pořád hlouběji. Začal by se v tom nimrat.</p>	<p>Předem připravená odpověď na námitku. Logická odpověď</p>
<p>3.UPŘESŇUJÍCÍ OTÁZKA Je potřeba si vyžádat potvrzení logického vysvětlení. Jinak bych nevěděl, zda je námitka zdolaná. Nevěděl bych, zda můžeme v klidu pokračovat.</p>	<p>Co tomu říkáte? Zní to logicky? Rozumíme si? Vypadá to zajímavě?</p>

MĚLI BYCHOM TEDY NA TOMTO ZÁKLADĚ ZÁKAZNÍKA POCHOPIT, ALE NE S NÍM SOUHLASIT!



PŘEVŘÁTIT A PROHLÁSIT ZA PŘÍNOS

Klientovu námitku prohlásíme za přínos

„Právě proto.“

Používáme velmi málo

Mohlo by vést k agresivitě klienta

VYHNĚTE SE ODPOVĚDI

Kdy používat:

Tehdy, pokud je to povrchní námitka.

Slabá agrese – nemá cenu reagovat na každou invektivu.

Pokud by námitka nabourala moji prezentaci.

Zákazníci zkoušejí nahodit – pokud se chytnu, „uplácají“ mě.

Jak to udělat:

Zákazník: „Námitka....“

Obchodník: „Děkuji za otázku. Později se k tomu dostaneme.“

(Napsat a, pokud se to hodí, vrátit se k námitce. Pokud si na to nevzpomene, nemá cenu se tím zabývat.)

POPŘÍT

Kdy používat:

Když nám klient dá ránu pod pás.

Při napadení důvěryhodnosti.

Jenom při agresi.

Není potřeba používat často – musí se umět použít.

Jak to udělat:

Zákazník: „Jste podvodníci !!!“

Obchodník:

1. krok: „Vážím si Vaší upřímnosti (otevřenosti).“

2. krok: „Ta poznámka mě opravdu mrzí.“ nebo

„Zajímalo by mě, kde jste to slyšel.“

POZOR na intonaci hlasu. Důležité je zůstat v klidu.

3. krok: „Rozhodně to není pravda.“

4. krok: **Vysvětlení** – neopakovat negativní vlivy a negativní slova.

5. krok: **Vrátit se do normální řeči** – pokračovat v prezentaci. „Míček na druhou stranu.“
Odvést od tématu.

MINIMALIZOVAT A PŘEVÁŽIT

Je potřeba klientovi předložit více užiteků, které mu produkt přinese.

Vytvořte si seznam **UŽITKŮ A PROSPĚŠNOSTÍ**.

Lze použít tam, kde není námitka agresivní.



PŘEMĚNIT NA OTÁZKU

Mohu převést svým směrem.

Jediná cesta, jak z **intuitivní** námitky udělat **racionální**.

Jak to udělat:

Zákazník: „Námitka.....“

Obchodník: „Hledáme tedy odpověď na otázku.....“ Trochu poopravím svým směrem.

Zákazník: Když souhlasí, je to v pořádku.

Když neodsouhlasí: Je to na něm. Jde o to poopravit otázku tak, aby se mi lépe odpovídalo.

PROČ ?

Je to velice agresivní způsob odpovědi

Používat velmi výjimečně !!!

Zákazník: „Námitka.....“

Obchodník: „Proč si to myslíte ?“

Zákazník: Je na něm, aby obhájil svoji námitku. Vymyslet hloupou námitku je jednoduché, ale zdůvodnit ji je těžké.

PLUSY A MINUSY

Žádný produkt není dokonalý.

Každý má slabší i silnější místo.

Připusťte to tedy.

Jde o to najít více kladů tak, aby se klient rozhodl.

METODA PŘÍKLADU

Je potřeba mít v každém místě příklad, který by pomohl vysvětlit a rozptýlit námitku.

Příklady, příklady, příklady.....

NÁMITCE PŘEDEJÍT

Předejít se dá každé námitce, ale ne každá za to stojí.

Je dobré nechat nějaké námitky jako prostor pro zákazníka.

Pokud chci námitce předejít, musím si být jist, že námitka 100 % přijde.

Předejít námitce se dá formou řečnické otázky, jejím zařazením přímo do presentace.



Vlastní databanka námitek



Námitka číslo ____:

Možné odpovědi

Námitka číslo ____:

Možné odpovědi

Námitka číslo ____:

Možné odpovědi



Námitka číslo ____:

Možné odpovědi

Námitka číslo ____:

Možné odpovědi

Námitka číslo ____:

Možné odpovědi

Námitka číslo ____:



Možné odpovědi

Námitka číslo ____:

Možné odpovědi

Námitka číslo ____:

Možné odpovědi

Námitka číslo ____:

Možné odpovědi

Námitka číslo ____:



Možné odpovědi



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

Strategické nástroje vyjednávání

1. **Načasování**
2. **Klid** - základní předpoklad
3. **Trpělivost** - strana, která spěchá, je v nevýhodě, je slabší. Je lepší jednání přerušit než špatně uzavřít
4. **Zdržování** - hra na čas, je užitečná na každou nátlakovou taktiku
5. **Apatie** - efektivní obrana, podstatou je sdělit druhé straně, že by bylo zbytečné snažit se manipulovat
6. **Rychlé změny** - nenechat se vykolejit z míry

Používejte zejména tyto techniky:

> Vyhýbání se slůvku - já

Takto ne:

Říkám Vám ...

Ukáži Vám ...

Dokáži Vám...

Takto ano:

Jistě by Vás zajímalo ...

Zde vidíte ...

Sami zjistíte

> Presentace užitek

To Vám přinese ...

To Vám umožní ...

Tím bude zajištěno ...

To má pro vás výhodu ...

To pro vás znamená ...

Základy řeči těla

Kontakt očima

Mimika

Gestikulace

Držení těla

Pohyb



Kdy nevyjednávat

- Druhá strana má značnou převahu a hodlá ji využít
- Není ten správný čas
- Nemáte žádné zkušenosti v oblasti jednání
- Jinde pořídíte lépe

Za nic nemůžete dostat nic. Očekávejte, že budete muset vyměňovat.



Otázky před jednáním

1. Co chci získat jednáním v ideálním případě

2. Čeho musím nezbytně dosáhnout

3. Jaké jsou alternativy, nebude - li dohoda

4. Co nejhoršího může být, nebude - li dohoda

Je lepší se nedohodnout než dospět ke špatné dohodě.

Je důležité zhodnotit všechny možné alternativy, včetně těch nejhorších.

Čím početnější, rozmanitější a alternativnější jsou vaše alternativy, tím silnější jsou vaše pozice jako vyjednavče, ať je druhá strana jakkoliv mocná.





Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

Příprava argumentů - co všechno je potřeba zvážit?

Argumenty by měly být vždy voleny na základě detailní analýzy protějšku.

Je třeba vzít v úvahu mnoho aspektů, např. na co bude slyšet, co považuje za důležité, jaká je situace ...

Argumenty by měly být logické, pravdivé, měly by také směřovat k cíli, kam se má dohoda dostat

- > Kdo rozhoduje?
- > Kdo má vliv na rozhodnutí?
- > Kdo je na naší straně?

- > Jaké další firmy jsou ve hře?
- > Co je hlavní kritériem při rozhodování?
- > Co rozhodne jako druhé?

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>



Cena – příprava argumentace

Důležité, co zákazníka vždy zajímá je to **co cena obsahuje?**
Je to **spousta užiteků** pro zákazníka. **Odpověď** tedy zní:

Cena obsahuje:

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>

>



Vyjednávání ve složitých situacích

Postup a zásady dohody - průběh

1. PŘÍPRAVA - shrnutí

ČEHO CHCI DOSÁHNOUT
ČEHO BUDE CHTÍT DOSÁHNOUT DRUHÁ STRANA
JAK TOHO DOSÁHMOUT
CO BUDU POVAŽOVAT ZA VÝHRU

2. ZVLÁDNUTÍ EMOCÍ

Je potřeba nejprve zvládnout vlastní emoce, abychom mohli zvládnout případnou nervozitu či agresivitu obchodního partnera!

3. Čeho chceme dosáhnout - DEKLARACE

Je třeba jasně sdělit, čeho chceme dosáhnout. Co je našim cílem? - **DOHODNOUT SE**
Např.: „Přijeli jsme proto, abychom našli variantu, která bude vyhovovat oběma stranám!“

4. Co máte na srdci – jak vidíte situaci

Je daleko taktičtější pokusit se o to, aby druhá strana vynesla karty na stůl jako první. Aby druhá strana přednesla svoje představy jako první.

Co tím získám:

- Pro vyjednávání více informací jako první
- Mohu ještě v hlavě upravit taktiku a ujistit se v tom, co jsem doposud mohl jen předpokládat

Pokud se setkají dva zkušení vyjednavací, zcela jistě nebudou mít chuť začít mluvit jako první. Pro tento případ je nutné mít navíc připraveny ještě argumenty proč by měla hovořit druhá strana jako první

5. Lze to pochopit – chápu Váš názor

Tímto krokem se snažíme předejít nedorozuměním, které by mohlo přijít při špatném pochopení druhé strany.

Např.: „Pokud jsem tomu dobře rozuměl, jde Vám o to.....“

Co tím získám:

- Dávám tím zpětnou vazbu, že jsem rozuměl
- Dávám najevo vstřícnost a schopnost pochopit

6. Co mám na srdci já – jak vidím situaci já

Je na čase odkrýt i svoje karty

7. Co na to říkáš - POCHOPIL JSI MĚ

Tímto si vyžádám zpětnou vazbu od druhé strany

Např.: „Co říkáte tomu, že to vidím“ „Dá se pochopit, že chceme...?“



8. Jaké možnosti řešení by se vám líbily - CO NA VRHUJETE

Je to obdobné jako v bodě 4.

Je daleko taktičtější pokusit se o to, aby druhá strana vynesla karty na stůl jako první. Aby druhá strana přednesla svoje představy jako první.

Co tím získám:

- Pro vyjednávání více informací jako první
- Mohu ještě v hlavě poupravit taktiku a ujistit se v tom, co jsem doposud mohl jen předpokládat

Je samozřejmě třeba velmi dobře poslouchat a pokud to jde, dělat si poznámky.

9. Jaké možnosti řešení by se líbily mě - CO NAVRHUJI JÁ

Řekneme svůj návrh na řešení situace

10. Společné body našich návrhů - V ČEM SE SHODUJEME

Tento bod je velmi důležitý. Je potřeba najít společné body, na kterých se dohodneme jako první.

Co tím získám:

- Hlavně pocít, že se umíme dohodnout a že dáme dohromady něco společně
- Zdůrazníme, že jsme na jedné lodi a že nám jde o to, se dohodnout
- Také se nám tím zmenší počet sporných bodů, o kterých je třeba jednat

11. Jak domluvíme na tom co zbývá

V tuto chvíli se vrátíme zase k bodu 8 a postupujeme bod po bodu stejně až do úplné dohody

Nejčastější chyby – pozor na ně:

- **Jednání v emocionálně vypjaté atmosféře**
- **Snaha dohodnout vše najednou**
- **Skákání do řeči**
- **Špatné naslouchání**
- **Přeskakování**
- **Nesystematičnost**
- **Chaos**



Vyjednávací strategie - šachová partie

Název této strategie vychází z plošného maticovitého rozdělení. Lze ji velmi dobře použít v případě, že se jedná o vyčíslitelné podmínky.

Stejně jako v šachové hře se využívá strategie, předvídavosti a jednotlivých kroků vedoucích k výhře.

Pro šachy je potřeba kromě hráčů, kterými jsme my a náš protějšek, ještě figury a šachovnice.

Co by mohlo být těmi figurami?

Body, o kterých se bude jednat, například:

- Cena
- Termín dodání
- Balení
- Servisní podmínky
- Záruky atd.

Příprava argumentů

Vlastní argumenty:

Jednotlivé body bychom si měli sepsat a zároveň jim přidělit kód a ohodnocení podle toho, jak cítíme, že můžeme manévrovat, činit ústupky atd.

1 – nemůžeme ustoupit

2 – tento bod je tématem k vyjednávání

3 – velký manévrovací prostor, můžeme činit ústupky

Pravděpodobné argumenty partnera:

➤ Stejně bychom měli dle dostupných informací a vlastního úsudku ohodnotit jednotlivé body

i z pohledu partnera.

➤ Zároveň vezmeme v úvahu i nabídku od partnera a cíle, kterých chceme dosáhnout v jednotlivých bodech.

Tím dostaneme následující tabulku:

Kód	Podmínky	Nabídka protistrany	Naše cíle	Ohodnocení	
				Protistrana	My



--	--	--	--	--	--

Tabulka FAKTORŮ – ZELENÝ.ŽLUTÝ.MODRÝ.ČERVENÝ – S.V.O.D.

Návod: Pracujte plynule. Zvolte popis hodící se nejlépe na dotyčnou osobu. Označte slovo nebo větu, jež se v tomto ohledu na tuto osobu nejlépe hodí.

FAKTORY	S	V	O	D
Osobnost:	Nevázaná	Ráda se seznamující	Distancovaná	Dominující
Kontakt očima:	Váhavý	Dobrosrdečný	Povrchní	Přímý
Gestikulace:	Rezervovaná v neznámém prostředí	Otevřená, přátelská	Rezervovaná	Netrpělivá
Komunikace:	Praktická	Výrazná	Kontrolovaná	Přímočará
Hlas:	Neemocionální na venek/tichý	Emocionální/vzrušený	Málo emocionální/ Rezervovaný	Emocionální/ ostrý
Postoj:	Neagresivní	Důvěřivý k lidem	Kritický k okolí	Plný důvěry v sebe
Mluvíci o:	Současných potřebách	Zkušenostech	Jednotlivostech	Výsledcích
Naslouchá:	Dobry posluchač	Roztěkaný	Selektivní	Netrpělivý
Reaguje:	Kontrolovaně	Mluví volně	Nevýrazně	Rychle/rychlé odpovědi
Časová orientace:	Minulost/dnešek	Přítomnost /budoucnost	Minulost	Budoucnost
Zálež mu na:	Spolehlivosti/ nákladech	Barvách/ stylu	Technických jednotlivostech	Kvalitě / zisku
Obavy:	Ze ztráty jistoty	Z kritiky a narušení vztahů	Z konfliktů v osobním životě	Z toho, že bude využit nebo nedosáhne svého cíle
Cíle:	Stálost	Dobré vztahy	Mít pravdu	Úspěch
Tempo:	Tlumené, mírné	Nabitě energií / plné nadšení	Tlumené / kontrola	Energické / rychlé
Rozhodování:	Nerozhodný	Impulsivní	Metodické	Rád se rychle rozhoduje
Oblečení:	Tradiční	Módní	Konzervativní	Formální, ale současně vysoce kvalitní
Auto:	Funkční	Sportovní	Vhodné	Reprezentativní
Slabé stránky:	Málo intenzity	Organizace	Styk s lidmi	Diktátorský
Silné stránky:	Flexibilita	Vztahy	Analýza	Řízení událostí



Celkem: _____ =20



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

JAK S JINÝMI KOMUNIKOVAT, PŘESVĚDČOVAT JE A OVLIVŇOVAT

Používejte seznam S.V.O.D

STÁLOST(S)

VLIV(V)

ODBORNOST(O)

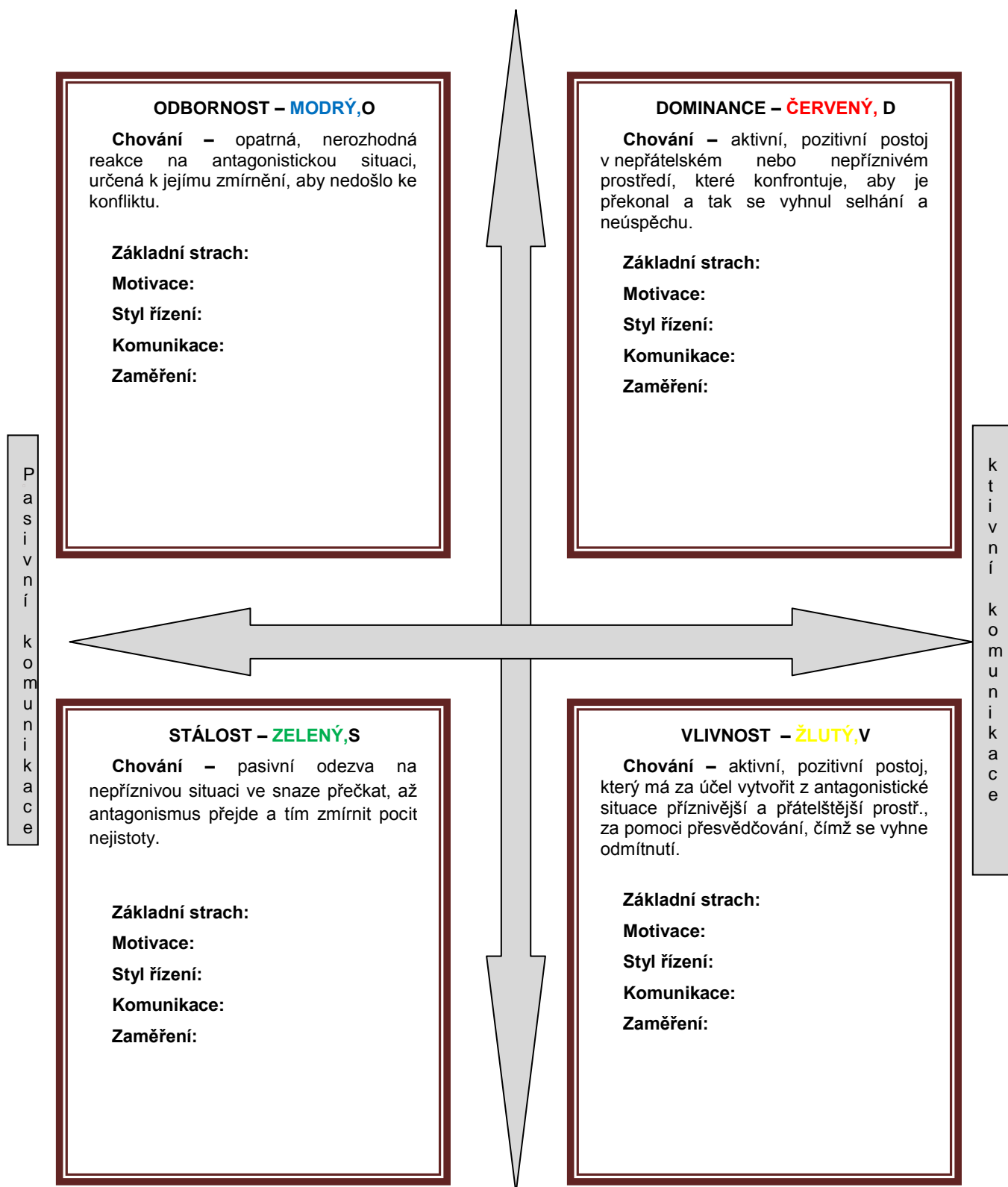
DOMINANCE(D)

SILNÉ STRÁNKY			
Dobrý posluchač	Nadšený	Zdvořilý	Rád se rozhoduje
Jiné vyslechne	Umí dobře zacházet s lidmi	Citlivý	Rád bere na sebe rizika
Loajální	Dává své pocity otevřeně najevo	Přesný	Aktivizuje jiné
Trpělivý	Optimistický	Uvědomuje si kvalitu	Nezávislý
Orientovaný na tým	Sebevědomý	Dbá na podrobnosti	Orientovaný na cíl
Poskytuje podporu	Podporuje ideje	Tvrdohlavý	Má rád změny
MOTIVÁTORY			
Ocenění hodnot	Uznání	Žádné náhlé změny	Výkon
Loajalita	Moci s někým mluvit	Přesné popisy práce	Provádění kontroly
Status quo, Jistota	Nebýt kontrolován a nemuset se starat o detaily	Být částí skupiny	Autorita, prestiž
Identifikace se skupinou	Podněty	Struktury	Rozdílné povinnosti
Specializace	Pomáhat jiným	Rutina	Výzvy
Časové limity	Šance		Obtížné úkoly
KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY			
Projevit o ni/něho poctivý zájem	Dávat podněty	Buďte korektní	Dávejte přímé odpovědi
Klást otázky	Podávat celkový obraz	Uvádějte fakta přesně	Vyjadřujte se krátce a přesně
Vyměňovat si ideje	Argument znázornit vtipy a historkami	Popište status quo a ukažte, že je nutná změna	Zůstávejte u podstatného
Oslovit ho/ji v té věci ještě častěji (tak prokážete svou upřímnost)	Pobavit se soukromě, než se přistoupí k práci	Pracujte se statistikami a procentními sazbami	Ptejte se na podrobnosti
Poskytovat podporu	Citovat expertní názory odborníků, jež ho ovlivní	Držte své slovo	Pracujte s opatřeními a výsledky
Být kooperativní	Neprodlévat dlouho u jednotlivců	Kladte jednu nohu před druhou, nenaléhejte	Kladte především otázky „CO?“
Ukázat trpělivost	Ptejte se na jeho/její názor	Připravte písemná porovnání	Neuvízněte v detailu



Postupovat pomalu – poznávat obavy a nejistoty	Načrtnout jednotlivosti a časový rámec	Vysvětlujte a předkládejte potvrzení	Přispějte k řešení, ne k problému
Být trpělivý	Být přátelský	Bud'te trochu formální	Nechte ho/ji volit

Malá orientace na budování vztahů, schopnost komunikovat v nepřátelském prostředí



Evropský ze

Velká orientace na budování vztahů, schopnost vytvářet a ovlivňovat prostředí k příznivé atmosféře



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí



Otázky k zamyšlení

Odpovězte na dané otázky a posuďte potřebu změny nebo zlepšení v posuzovaných oblastech

Ke každé otázce přiřadte bodové ohodnocení ve škále 0 – 10 podle toho, jak dalece se obsah otázky shoduje s Vaší reálnou činností a chováním.

Do jaké míry a jak důsledně:

Odpovězte na dané otázky a posuďte potřebu změny nebo zlepšení v posuzovaných oblastech

Ke každé otázce přiřadte bodové ohodnocení ve škále 0 – 10 podle toho, jak dalece se obsah otázky shoduje s Vaší reálnou činností a chováním.

Do jaké míry a jak důsledně:

1. Při komunikaci s otevřeně kritickým partnerem se aktivně dotazujete, kriticky a objektivně posuzujete, popisujete a děláte závěry?
2. Kladete otázky s cílem ověřit si nebo získat nové informace?
3. Používáte otevřené otázky směřující k analýze situace namísto otázek uzavřených, vyvolávajících omezenou reakci (odpovědi typu „ano“, „ne“)?
4. Sdělujete odpovídající podrobnosti o zvláštních aktivitách a jednáních, umožňující ujasnit zaměření diskuse?
5. Sdělujete odpovídající podrobnosti o zvláštních aktivitách a způsobech jednání, umožňující stanovit, jak ovlivňují výsledky nebo působí na lidi?
6. Uchylujete se k zevšeobecnování a hodnotovým (např. mravním) soudům a odsudkům?
7. Kontrolujete osobní sklony, nálady, předpojatosti, předsudky a úhel pohledu?
8. Rozpoznáváte a pojmenováváte předpoklady dohody nebo produktivních závěrů rozhovoru?
9. Hodnotíte celkovou kvalitu jednání a jeho výsledků?
10. Dokážete odlišit, co lidé kontrolují a co nikoli?
11. Respektujete potřeby, osobnost a práva komunikačních partnerů a jejich vstupy do jednání?
12. Jste ochotní a rozhodní přebírat odpovědnost za kvalitu komunikace a její výslednost, např. přijímáním závěrů?
13. Vyhýbáte se konfrontačního způsobu komunikace?
14. Upřednostňujete skrytější, „hravé“ formy komunikace náročnější na důvtip,



- jazykovou bohatost apod.?
15. Rádi pozorujete, co se odehrává v určité komunikační situaci, a jak se jednání vyvíjí?
16. Cílevědomě rozpoznáváte styl a „vzor“ chování a jednání lidí a k jakým výsledkům obvykle vedou?
17. Využíváte zpětnovazebních postupů, např. parafrázování či stručné převyprávění vnímaného, aby bylo zřejmé, že jste jej pochopil správně?
18. Pozorně vyslechnete sdělované, aniž byste jakkoli reagoval/a?
19. Nasloucháte soustředěně a ochotně?
20. Dáváte při komunikaci najevo, že sledujete tok informací nějakými vhodnými neverbálními projevy?
21. Využíváte tázaní cílevědomě jako komunikační metodu?
22. Snažíte se vyhýbat nepříjemným tématům, které se nevztahují k hlavnímu předmětu jednání, nebo se snažíte od nich probíhající komunikaci odklonit do Vám příjemnějších oblastí?

Vyhodnocení

Pokud je součet Vašeho bodového ohodnocení z celkového ideálního množství 220 bodů:

- menší než 100, je to důvod k vážnému zamyšlení nad vlastními přístupy ke komunikaci
- mezi 100 a 160, pak Vás nejspíš čeká práce s překonáváním určitých bariér a poruch ve Vašem komunikačním stylu
- nad 160, patříte ke zdatnějším komunikátorům s tím, že je ještě vhodné kultivovat svůj komunikační styl v těch aspektech, ve kterých jste přiřadil (a) nižší počet bodů

