
Obsah

Předmluva: Co vás na obchodní fakultě Harvardovy university naučit nemohou 23

I. Partneři

1. Jak odhadnout partnery

Nenechte se ovlivnit reputací	33
Využívejte svou intuici založenou na zkušenostech	34
Aktivně naslouchejte druhým	36
Aktivně pozorujte	37
A co ego?	39
Užitečné dojmy	41
Využívejte náhodných setkání	43
Kritické fáze jednání	45
Dojmy a poznatky od golfové dráhy	46
Opuštěný poslední úder	47
Kolik úderů jste potřebovali?	47
Jaký je váš handicap?	48
Zimní pravidla	48
Místní úprava pravidel	48
Sedmistupňová strategie pozorování lidí s cílem přehodnotit jejich povahu	49
První krok: Naslouchejte aktivně	49
Druhý krok: Pozorujte aktivně	49
Třetí krok: Málo mluvejte	50
Čtvrtý krok: Podrobte následné analýze svůj první dojem	50

Pátý krok: Věnujte čas přípravě, jak využít to, co jste se dozvěděli	50
Šestý krok: Buďte diskrétní	51
Šedý krok: Nadměrně se neangažujte	51

2. Jak se dělá dojem

Hraní promyšlených rolí	55
Dopisy jsou vašimi vyslanci	56
Lidé si o vás dělají dojem i podle vašich zaměstnanců	58
Oblékejte se podle potřeb obchodu	59
Buďte dochvilní	60
Neokrádejte druhé o čas	61
Domácí prostředí	62
Myslete vážně to, co říkáte	62
Snažte se o nepřehlédnutelná gesta	64
Udělejte něco pro děti	66
Dávejte lidem určitou volnost v jednání	67
Nesnažte se vždy o maximální zisk	67
Lichoťte pouze upřímně	68
Navazujte přátelství	69
Sežeňte si rádce i důvěrníky	70
Buďte diskrétní	71
Nejdůležitější osobní vlastnosti podnikatele	72
Buďte sami sebou	73
Kontrolujte své emoce	74
Nemusíte být dokonalí	75

3. Získávání převahy

Zjistěte si podrobnosti	78
Poznejte své protihráče	80
Zhodnocení situace	80
Využijte příhodného okamžiku	82
Jak mít štěstí	83
Využívejte ve svůj prospěch i krizi	85
Naučte se čekat	86
Buďte ukáznění	87

4. Cesta vzhůru

Znalost pravidel je nutná	89
Pravidlo č. 1: Přežívají jen ti nejschopnější	90
Pravidlo č. 2: Vaši kolegové jsou vašimi přirozenými spojenci	91
Pravidlo č. 3: Nějaký systém existuje všude	91
Vytváření dlouhodobých dojmů	91
Syndrom „Mějte mě rádi takového, jaký jsem“	92
Učte se i nové figle	93
Tři věty, které se jen těžko vyslovují	94
„Nevím“	95
„Potřebuji pomoc“	95
„Mýlil jsem se“	96
Důvěra	97
Loajálnost	98
Pracovní morálka	99
Pracovní úsilí	99
Pozornost věnovaná maličkostem	99
Okamžité plnění pokynů	100
Nepoužívejte svou kancelář k hlásání vlastních názorů	100
Nesnažte se o změnu systému, ale využívejte jej	100
Práci si usnadníte tím, že ji usnadníte druhým	101
Šetřte náboji	102
Najděte si správné místo	103
Co děláte navíc oproti popisu práce	103
Co v práci skutečně děláte, a co si myslí ostatní, že děláte	104
Se svým šéfem se nehádejte	105
Bezvýchodné situace	106
„Právě jsme tento podnik koupili a chtěli bychom, abyste jej řídil“	106
„Možná že to není zrovna vaše parketa, ale...“	106
„Tuto novou funkci jsme vytvořili speciálně pro vás“	107
„Tato funkce si vyžaduje zvláštní schopnosti, které máte jen vy“	107
Snažte se dostat do mezinárodního oddělení firmy	107
Vyčerpání a nuda	108
Co se můžete naučit na oddělení korespondence	109

II. Obchodování a vyjednávání

5. Problematika obchodování

Obchodování se někomu nezdá dostatečně významnou činností	114
Obchodování je prý velice vlezlá činnost	115
Strach	116

6. Správné načasování

Vracejte se po pěti letech ke svým nápadům	119
Obchodní záležitosti žijí svým vlastním životem	119
Naslouchejte svému zdravému rozumu	120
Naslouchejte zákazníkovi	121
Sledujte určitý scénář	122
Okamžité uspokojení	123
Vytrvalost	124
Využívejte vhodných příležitostí ke správnému načasování	124
Jak postupovat při prodlužování nebo obnovování smlouvy	125
Využívejte špatného načasování druhých	125
Posuzujte své vyhlídky v čase	126
Využívejte faktoru zapadajícího slunce	127
Vaším pomocníkem může být i kalendář	127
Příchody a odchody	128
Naznačte druhé straně, jak jste k ní byli ohleduplní	128
Používejte (ovšem maximálně opatrně) někdy i nepřilíš ohleduplné načasování	129
Nedávejte partnerům konečný termín	129
Poskytnutím dostatečného času můžete hrozbu zmírnit	129
Doba plného soustředění	130
Seznam priorit	130
Darujte svým partnerům čas	131

7. Mlčení

Přimějte k řeči druhou stranu	133
Získávejte informace, aniž byste o ně žádali	133

Držte jazyk za zuby	133
Uvádějte klady příslušné transakce a nemluvte o vedlejších záporech	134
Významná pauza	135
Po uzavření kontraktu už držte ústa	135
Kontrakt si později potvrďte písemně	136
8. Prodejnost výrobků	
Musíte znát svůj výrobek, věřit v něj a prodávat ho s nadšením	139
Dva důvody, proč bych si sám svůj výrobek nekoupil . . .	140
Nesnažte se oživovat nebožtíky	141
Pravidlo 80/20	142
Poznejte firmu svého zákazníka	142
Hleďte toho pravého pracovníka	144
Pokud něco nevíte, zeptejte se	144
Nenechte se splést funkcí	145
Vyhledávejte hvězdy	146
Mezinárodní vztahy	146
Získávání výhodné pozice	147
Získávání pozice 1: Bude to Ford, nebo Mercedes? . . .	147
Získávání pozice 2: Hodnocení faktů	148
Získávání pozice 3: Práce se zrcadlem	149
Získávání pozice 4: Vytváření image	150
Jakým způsobem stanovit cenu	151
9. Obchodní triky	
Místo jednání	153
Základní předpoklady dobrého obchodu	154
Dokažte využít i záporné odpovědi	155
Prodávejte defenzívním způsobem	155
Své zboží nejprve ukažte, nesnažte se je rovnou prodávat	155
Snažte se druhou stranu přimět ke konkrétnímu upřesnění	156
Používejte odkazů na „ně“	157
Dělejte na lidi dojem svým promptním jednáním	158
Rozděl a panuj	159
Prodávejte jednotlivcům	160
Syndrom výběru podle jídelníčku	160

Připomínejte lidem svoji slavnou minulost	161
Využívejte obchodní korespondence	161
Příjemci dopisu dáte na vědomí, že kopii zasíláte jeho šéfovi	161
Zaslání kopie šéfovi, aniž by o tom adresát dopisu věděl	162
„Ten dopis jsem sice nadiktoval, ale nepřečetl jsem si ho po sobě“	162
To není naše myšlenka	163
Vizuální pomůcky	164

10. Obchodní jednání

Co, kdy, kam, za kolik a jak výlučná mají být prodejní práva	166
Co?	167
Kdy?	167
Kde?	167
Jak výlučná budou udělená práva?	167
Za kolik?	168
Nemějte před očima pouze finanční sumu	168
Velká firma neznamená automaticky více peněz	168
Nechte nejprve projevit druhou stranu	169
Hrajte stále první ligu	169
Neobchodujte v zaokrouhlených číslech	170
Hrajte psychologickými kartami	170
Braňte se konfrontačním situacím	172
Pohled na jednání z hlediska druhé strany	172
Obrácené role	173
Používání slůvek „ale“ a „ovšem“	173
Odbočte položením otázky	174
Neignorujte protivníka	174
Osladte záležitost poukazem na vlastní zájem protivníka .	175
Nechte si svůj časový rozvrh pro sebe	175
Využívání emocí	176
Považujte jakýkoli obchodní spor za počátek obchodního jednání	176
Zachovejte si od záležitosti odstup a klid	177
Nazírejte na citové projevy jako na svou příležitost k získání určité výhody	177

Při jednání lze využít i hněv, nikdy však nedopusťte, aby ovlivnil vaši reakci	177
Uspokojte protivníka tím, že jej necháte vyhrát v druhořadých záležitostech	177
Občas buďte i upřímní	178
Budete vyjednávat z pozice síly, nebo slabosti?	178
Typy obchodních smluv	179

III. Řízení podniku

11. Budování podniku

Spolehejte (hned od začátku) na kvalitu	186
Buďte chytrí a poznejte, kdy máte štěstí	187
Nespěchejte příliš	187
Diverzifikujte svůj profesionální záběr	188
Najměte si nejlepší odborníky, aby vás naučili tomu, co ještě sami neumíte	190
Sledujte světový trh	191
Účtujte, co si zasloužíte	192
Pečujte o rozvoj talentovaných pracovníků	194
Ještě jednou o správném načasování	195
Nedávejte si jen krátkodobé cíle	196

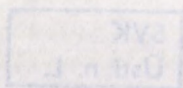
12. Jak úspěšně udržet nastoupený směr

Povaha systémů	198
Stále se považujte za malý podnik	200
Nedovolte, aby organizační struktura řídila vlastní činnost podniku	202
Myslete pružně	203
Vyhraďte si právo konečného rozhodnutí	205
Nepřipusťte, aby vnitropodniková nařízení narušovala vaši obchodní činnost	206
Řízení má být nekonvenční	208
Při řízení projevujte důvěru	209
Delegujte pravomoci, které delegovat můžete, nikoliv ty, které delegovat chcete	210

Zaměstnávejte chytřejší lidi, než jste sami	211
Věnujte pět hodin na to, abyste ušetřili pět minut	212
Fungující a nefungující strategie řízení	213
Buďte důslední v řízení	215
Jak se chovat k podřízeným	216
Platěte zaměstnancům podle jejich ceny	216
Dejte lidem pocit důležitosti, motivujte je ovšem i pozitivně, i negativně	217
Vaši lidé by měli umět samostatně myslet	219
Oddělujte pracovní život od společenského	220
Dávání výpovědi	221
Konzultanti	223
Buďte příkladem	223
Nevšímejte si proroků katastrofických vizí	224
Nestýkejte se pouze se svými přímými podřízenými	225
Snažte se o zisk	225
Nebezpečí útlumu	227
Na koho se snažíte udělat dojem?	228
Poznejte své konkurenty	228
Zabraňte rozšiřování ambicí na jiné obory	229
Nesnažte se hnát „ty rošťáky“ před soud	230

13. Pracovní den

Regulace času	232
Organizace práce	235
Dodržujte svůj časový plán	237
Při plánování času berte v úvahu i jednotlivé osoby	238
Telefonáty	239
Pauza na rozmyšlenou	239
Jděte přímo k věci	240
Vyhýbejte se neurčitým údajům	241
Jak zabránit neúčelným telefonátům	241
Jak dosáhnout, aby vám někdo zavolal	242
Mlčení znamená souhlas	243
Kdo má zvednout sluchátko?	243
Vnitropodnikové jednání	244
Kdo na mé poradě chodí a co tam dělá?	244



Nepravidelné kombinované porady	245
Jak vést porady	246
Kuloárová setkání	247
Jednání s vnějšími partnery	247
Kdy je lepší jednat pomalu	248
Jednání v restauracích	249
Poznejte své vlastní pracovní návyky	250
Naučte se říkat ne, i když to bolí	252
Rozhodovací proces	253
Faktor vysedění kuřat	254
Berte fakta v příslušných souvislostech	255
Nahlížejte do hloubky problému	255
Rozhodování sloniho typu	256
Řiďte se prvním dojmem, ale...	257
Dobrá rozhodnutí vás uspokojí	257
Hoďte si korunou	258
Podniková komunikace	258
Psát, či nepsat?	259
Dbejte na vzhled své kanceláře	261

14. Pouze pro podnikatele

Kladte si nepříjemné otázky	265
Jaké jsou souvislosti?	265
Co by mohlo bránit fungování?	266
Proč se domnívám, že právě já jsem schopen takový podnik rozjet?	266
Jaký je koeficient „realizovatelnosti“?	267
Začínajte skromně a nekomplikovaně	267
Buďte pružní	269
Podělte se o svůj úspěch i s druhými	269
Zdvojnásobte odhad předpokládaných režijních nákladů	270
Zdvojnásobte sumu, ale neztrojnásobujte ji	271
O organizaci podniku se starejte, teprve až budete mít nějaké příjmy	271
Informační materiály o firmách a reálný život	271
Intenzita práce	272
Neberte si obchodní partnery	273

Nekupujte podíly jiných společností	273
Strach z neúspěchu	274
<i>Epilog: Skrytá hra ve světě podnikání</i>	<i>277</i>