

Obsah

Poděkování	12
O autorovi	13
O překladatelkách	13
Předmluva ke čtvrtému vydání	15
Prolog	17
PRVNÍ ČÁST	
Staňte se znalcem: Zvládněte pět zlatých pravidel vyjednávání	19
1. KAPITOLA	
Základní předpoklad	21
Základní předpoklad: Vědět, co chceme	22
Obklíčit terén	22
Určit si priority	23
Nespokojovat se s „cenovým rozsahem“, ale stanovit si přesné cíle	24
Nezaměňovat cíle s limitními body	26
Co dělat v nejtěžších případech	27
Když nám chybí informace	27
Když se poptávka druhé strany během jednání vyvíjí	27
Když nemáme k dispozici jasné pokyny ze strany vedení	28
2. KAPITOLA	
Jak připravit počáteční nabídku	29
Zlaté pravidlo č. 1: Dovolíš si začít vysokým požadavkem	31
Stanovit úroveň počátečního požadavku	31
Jak použít zlaté pravidlo č. 1 v nejtěžších případech?	33
A na závěr... ..	37
3. KAPITOLA	
Jak reagovat na první útoky protistrany	39
Zlaté pravidlo č. 2: Když budeš požádán o ústupek, odpovíš nejprve argumentem	40
Okamžitá protinabídka je chybou	40
<i>Když čelíme námitce</i>	40

<i>Když čelíme přímé žádosti o ústupek</i>	41
Vyjednávání nákupčí – prodejce jako ragbyový zápas?	42
<i>Každý se snaží hodit míč k protivníkovi</i>	42
<i>Umět vrátit balon na stranu protivníka</i>	42
<i>Bránit svoje brankoviště... ale co možná nejpozději</i>	42
Jak použít zlaté pravidlo č. 2 v nejtěžších případech?	44

4. KAPITOLA

Jak získat protihodnotu ke každému ústupku	45
Zlaté pravidlo č. 3: Svolíš k ústupku pouze výměnou za protihodnotu	47
Jak obdržet protihodnotu: metoda ve čtyřech etapách	50
<i>První etapa: argumenty</i>	50
<i>Druhá etapa: předběžná otázka</i>	50
<i>Třetí etapa: otevření</i>	50
<i>Čtvrtá etapa: protinabídka</i>	51
Jak použít zlaté pravidlo č. 3 v nejtěžších případech?	51

5. KAPITOLA

Jak omezit nákladnost ústupků	54
Zlaté pravidlo č. 4: Pokud musíš couvat, učiň tak malými krůčky	55
Jak použít zlaté pravidlo č. 4 v nejtěžších případech?	58
Nástroj pro aplikaci zlatých pravidel č. 3 a č. 4: tabulka ústupků a protihodnot	59

6. KAPITOLA

Jak řídit závěr jednání	61
Zlaté pravidlo č. 5: Budeš řídit závěr jednání	63
<i>V který moment mám uzavřít jednání?</i>	63
<i>Mám vyjednávat „en bloc“, nebo „bod po bodě“?</i>	63
Principy aplikace zlatého pravidla č. 5	64
Techniky předběžného uzavření	64
Projít s protistranou seznam všech bodů k prostudování	65
Převzít iniciativu k uzavření jednání	66
Jak použít zlaté pravidlo č. 5 v nejtěžších případech?	67

DRUHÁ ČÁST

Staňte se mistrem: Rozpoznejte hru svého protivníka	71
---	----

7. KAPITOLA

Jak rozpoznat zdánlivý požadavek od skutečného	73
Tajemství velkých vyjednávačů	75
Chovejte se k zákazníkovi laskavě	77

Nikdy nepovažujte počáteční požadavek druhé strany za základ pro diskuzi	77
Pokládejte otevřené otázky	78
A v nejtěžších případech?	78
Požadujte detaily, abyste přesvědčili své vedení	78
Vedte řeč, kterou zákazník neočekává	79
Nechte mluvit ostatní	79

8. KAPITOLA

Jak ovlivnit vztah sil nákupčí – prodejce	81
Jaké jsou skutečné síly protistrany?	83
Vnitřní moc vyjednávání: sedm „kurzorů moci“	83
<i>Moc důležitosti</i>	83
<i>Moc výběru</i>	83
<i>Moc informace</i>	84
<i>Moc vlivu</i>	84
<i>Moc času</i>	84
<i>Moc sankce</i>	85
<i>Moc legitimacy</i>	85
Sklon vyjednavče využívat moc	85
Schopnost vyjednavče optimalizovat účinnost vlastní moci	87
Jak vyrovnat nepříznivé rozložení sil?	88
Moc, která se počítá, není ta, která je reálná, ale ta, která je vnímána	88
Moc se musí uchopit	88
Každá obtíž jednoho posiluje moc druhého	90

9. KAPITOLA

Jak se vyhnout nástrahám profesionálních vyjednavců	95
Léčky profesionálních vyjednavců	97
Ponižování	97
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	97
Výhrůžka	97
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	98
Časový nátlak	98
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	98
Efekt Columbo	99
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	99
„Hodný a zlý“	101
<i>Jaké jsou možné odpovědi?</i>	101
„Omezený rozpočet“	101
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	102
Některé další nástrahy profesionálních vyjednavců	102
<i>Návnada</i>	102
<i>Cukr a bič</i>	102
<i>Falešný přítel</i>	102

<i>Volební listina</i>	103
<i>Sup</i>	103
<i>Smečka vlků a její vůdce</i>	103
<i>Hotová věc</i>	103
<i>Zpravodajská služba</i>	103
Čtyři doporučení, jak se vyhnout nástrahám profesionálních vyjednávačů	104

10. KAPITOLA

Jak analyzovat a využívat sféru rozhodování	106
---	-----

Účastníci	107
------------------------	-----

<i>Předpisovatelé</i>	108
-----------------------------	-----

<i>Uživatelé</i>	108
------------------------	-----

<i>Poradci</i>	108
----------------------	-----

<i>Plátcí</i>	108
---------------------	-----

<i>Vyjednávači</i>	108
--------------------------	-----

<i>Rozhodovatel</i>	108
---------------------------	-----

Skutečný cíl jednotlivých účastníků	109
--	-----

Zdroje a omezení každého účastníka	111
---	-----

Logické strategie účastníků	113
--	-----

Vaše vlastní strategie	114
-------------------------------------	-----

TŘETÍ ČÁST

Staňte se legendou: Rozvíňte vzácný talent vyjednávače	119
--	-----

11. KAPITOLA

Získejte sympatie nepřítelů	121
-----------------------------------	-----

Vytvořit přívětivou atmosféru je klíčovým faktorem úspěšného jednání	122
---	-----

Dejte si záležet na svém zevnějšku	123
--	-----

Ukažte zákazníkovi, že jste mu podobní	124
--	-----

<i>Přizpůsobte svůj slovník</i>	124
---------------------------------------	-----

<i>Pěstujte společné zájmy</i>	125
--------------------------------------	-----

<i>Synchronizujte neverbální projev</i>	126
---	-----

Obratně polichoďte egu zákazníka	126
--	-----

<i>Ukažte svému protějšku, že je pro vás důležitý</i>	127
---	-----

<i>Souhlaste s nápady a činy protistrany</i>	127
--	-----

<i>Používejte tiché komplimenty</i>	127
---	-----

<i>Citujte svůj oblíbený zdroj – samozřejmě zdroj zákazníka</i>	128
---	-----

<i>Ustupujte málo ohledně ceny, ale hodně ohledně nápadů</i>	128
--	-----

<i>„Přiznejte svou porážku“, a zdůrazněte tak úspěch protistrany</i>	128
--	-----

12. KAPITOLA

Jak řešit blufování a odhalit lež	130
O správném využití blufování při vyjednávání	131
Blufování formou opomíjení	131
Blufovat sugescí	132
Blufovat přeháněním	132
Blufovat výmyslem	133
Blufovat falešným slibem	133
O rozpoznání lži	133
Všeobecně jsme neschopni rozpoznat lež od pravdy	134
Jsme ještě bezmocnější, když dobře známe protistranu	134
Při rozpoznávání lži se držíme špatných ukazatelů	134
Lhář se prozrazuje hlavně slovy	135
Existují také neverbální signály, ale jsou hůře rozpoznatelné	135
A v nejtěžších případech?	136
Trénujte svůj „pitch“	136
Způsobte protistraně potíže	136
Vyjednejte si záruky	136

13. KAPITOLA

Obratnost při řízení obtížného jednání	138
Rozvíjejte schopnost naslouchat a pozorovat	139
Osvojte si tři druhy naslouchání	139
Rozpoznejte všechny verbální a neverbální signály	140
Pokládejte otázky	141
Otázky za účelem porozumění	141
Otázky za účelem ovlivnění	143
„Provokativní“ otázky	145
Buďte tím, kdo shrnuje, pozitivně hodnotí a udává směr jednání	146
Provádějte syntézy	146
Předefinujte pozitivním způsobem	147
Zdokonalte se v umění mlčet	148
Kontrolujte hru	149

14. KAPITOLA

Jak se prosadit v napjatých situacích	151
Autodiagnostický dotazník	151
Rozbor autodiagnostiky	153
Tři typy chování při nejobtížnějších vyjednáváních	156
Smířlivé chování	156
<i>Co je smířlivé chování?</i>	156
<i>Kdy je třeba zaujmout smířlivý postoj?</i>	157
<i>Jaké jsou hranice smířlivého chování?</i>	157
<i>Proč někdy přecházíme od smířlivého chování ke slabosti?</i>	158

Bojovné chování	158
<i>Co je bojovné chování?</i>	158
<i>V jakém případě je třeba zaujmout bojovný postoj?</i>	159
<i>Jaké jsou hranice bojovného chování?</i>	159
<i>Proč někdy přejdeme z bojovného postoje na agresivní?</i>	159
Chování „hráče“	159
<i>Co je chování hráče?</i>	159
<i>V jakém případě zaujmout hráčský postoj?</i>	160
<i>Jaké jsou hranice chování hráče?</i>	160
<i>Proč přecházíme od hry k manipulaci?</i>	160
Sebeprosazení, mocný nástroj pokroku	161
Co je sebeprosazení?	161
Jak „asertivně“ čelit nepoctivým nátlakům?	162
<i>Záklopka</i>	162
<i>Fixní myšlenka</i>	163
Jak jednat asertivně při neshodě v jednání	164

15. KAPITOLA

„Ber, nebo nech být“: Jak se dostat ze slepé uličky	167
„Ber, nebo nech být“ – taktika v různých podobách	169
„Předběžná podmínka“	169
„Otázka principu“	169
„Rozpočtový limit“	169
„Poslední nabídka“	169
„Ber, nebo nech být“ – falešná slepá ulička	170
Taktiky negace	170
<i>Ignorovat a pokračovat v diskuzi jakoby nic</i>	171
<i>Reformulovat cenu požadovanou zákazníkem jako pouhou „tužbu“</i>	171
<i>Nabídnout nákupčímu únikovou cestu</i>	171
<i>Argumentovat</i>	171
Taktiky lhůty	172
<i>Přesunout odpověď na další jednání</i>	172
<i>Izolovat bod blokáce</i>	173
<i>Nechat zasáhnout další osoby</i>	173
Taktiky destabilizace	173
<i>Falešný odchod</i>	173
<i>Nepříjemné otázky</i>	174
<i>Neznámá nabídka</i>	174
<i>Humor</i>	175
<i>Volání o pomoc</i>	175
<i>Nevole</i>	176
Taktiky vyjednávání	176
<i>Žádat nepřijatelnou protihodnotu</i>	176
<i>Hledat realistické protihodnoty</i>	177
<i>Přemístit hru ústupků</i>	177

„Zkomplikovat problém“	178
Udělat poslední nabídku	178
Obecněji...	180
Stefan Lafond aplikuje rady Anny Pikardové... ..	182
Epilog	184
PŘÍLOHY	
Zvládněte výpočty	185
PŘÍLOHA 1	
Věčné dilema cena – množství (pro prodejce)	186
Odpovědi	188
Komentáře	188
<i>Tři úrovně analýzy výsledků</i>	188
<i>Rentabilita je silně spojena s objemem prodeje</i>	189
<i>Prodejní cena má rozhodující dopad na rentabilitu</i>	189
<i>Zásadní otázka: rovnováha „cena – množství“</i>	189
PŘÍLOHA 2	
Platební podmínky (pro prodejce a nákupčí)	192
Platební lhůty: základní bod při obchodním vyjednávání	192
Jak měřit důsledky platebních podmínek	193
Komentáře	193
<i>Půjčujeme většinou víc, než si myslíme</i>	193
<i>Tři důsledky poskytnutí půjčky zákazníkovi</i>	194
<i>Závěr</i>	195
PŘÍLOHA 3	
Bedna nástrojů	197
Informační tabule vyjednavče	197
Dilema cena – množství	197
<i>Opatrnost při použití</i>	198
Platební lhůty	198
<i>Návod k použití</i>	199
<i>Opatrnost při použití</i>	199
Další požadavky zákazníka	199
<i>Návod k použití</i>	199
<i>Opatrnost při použití</i>	199
Bibliografie	201