



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Nákupní marketing  
2. přednáška  
Obchodní jednání



A blurred background image of a modern office. In the center, three business professionals in suits are engaged in a conversation near a large window. The foreground shows a desk with a laptop, a pen, and a colorful bar chart. The overall atmosphere is professional and collaborative.

# OBCHODNÍ JEDNÁNÍ

# Jednoduché důsledky obchodního jednání

- Firma je jen tak dobrá jako jsou dobré její vstupy
- Nákup přímo ovlivňuje kvalitu vstupů
- Jednání s dodavateli přímo ovlivňuje kvalitu nákupu



# (Ne)rovnováha vztahu mezi prodejcem a nákupčím

- V roce 1900 bylo v Severní Americe 35 dodavatelů odlitků kolejnic.
- V roce 2000 zbyli už pouze dva.
- V roce 2015 je již jeden dodavatel.
- V podstatě to znamená, že kdo v Severní Americe staví železnici, musí nakoupit u této společnosti a akceptovat její cenu.
- Role dodavatelů se v řadě odvětví výrazně změnila.





Jak byste jako nákupčí postupovali?

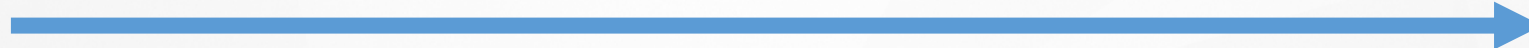


# Jaké jsou možnosti strategie nákupu?

- Strategický rámec nákupu
  - Tvorba nové hodnoty pro dodavatele
    - Snížení rizika pro dodavatele
  - Změna postupu nákupu
    - Společný nákup
    - Snížení oběmu nákupu
  - Tvorba nového dodavatele
    - Přivedení dodavatele z jiného trhu nebo odvětví
    - Vertikální integrace
- Tvrdé jednání
  - Může trvale poškodit dlouhodobé vztahy



Nízká úroveň rizika



Vysoká úroveň rizika

Tvorba nové hodnoty pro dodavatele	Změna způsobu nakupování	Vytvoření nového dodavatele	Tvrdé jednání
Můžeme pomoci dodavateli vstoupit na nové trhy?	Můžeme vytvořit páku konsolidací našeho nákupu?	Jsou zde potenciální noví dodavatelé na příbuzných trzích?	Můžeme si dovolit pozastavit nebo zrušit naše objednávky?
Můžeme dodavateli pomoci snížit rizika?	Opravdu nutně potřebujeme vše co nakupujeme?	Můžeme provést vertikální integraci a stát se vlastními dodavateli?	Máme prostor pro soudní či mimosoudní spory?

LOW LEVEL OF RISK —————> HIGH LEVEL OF RISK

<b>Bring new value to the supplier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Can we help the supplier enter new markets or industries?</li> <li>• Can we help it reduce its business risk?</li> </ul>	<b>Change how we buy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Can we gain leverage by consolidating orders or by bundling or unbundling product or service packages?</li> <li>• Do we really need everything we're buying?</li> </ul>	<b>Create a new supplier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Are there potential entrants in adjacent markets?</li> <li>• Can we vertically integrate to become our own supplier?</li> </ul>	<b>Play hardball</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Can we afford to withhold or cancel orders?</li> <li>• Do we have grounds for litigation?</li> </ul>
--	---	---	--

SOURCE: PETROS PARANIKAS, GRACE PUMA WHITEFORD, BOB TEVELSON, AND DAN BELZ FROM "HOW TO NEGOTIATE WITH POWERFUL SUPPLIERS," JULY-AUGUST 2015

© HBR.ORG



# Tvorba nové hodnoty pro dodavatele: Příklad

- Výrobce piva byl pod cenovým tlakem dodavatele plechovek.
- Se záměrem vstoupit na dva nové zahraniční trhy přišla příležitost.
- Pivovar poskytl dodavateli novou hodnotu výměnou za množstevní slevu 10%.
- Výměnou se zavázal používat na nových trzích jeho plechovky.
- Návrhu předcházela detailní příprava marketingového týmu a týmu nákupu.
- Oba konce hodnotového řetězce ve firmě spolupracovaly.





# Snížení rizika pro dodavatele: Příklad

- Firma působící v chemickém průmyslu měla za cíl vyjednat lepší podmínky dodávek chemických látek do výroby.
- Vzhledem k výkyvům v poptávce v tomto odvětví bylo podepsání dlouhodobé smlouvy o pravidelném odběru vnímáno jako snížení rizika dodavatele.
- Dodavatel získal pravidelný odběr a garanci odebraného množství.
- Pro dodavatele to znamenalo mnohem jednodušší plánování svého procesu výroby a proto přistoupil na požadovanou slevu.



# Společný (centrální) nákup

- Řada velkých firem nemá přehled o tom, od koho její jednotlivé divize nakupují.
- Často stačí analýza nákupů k tomu aby byl identifikován jeden velký dodavatel.
- Součástí vyjednávání je pak uvědomění, že jsme pro dodavatele velkým zákazníkem.
- Na první pohled tyto souvislosti nemusí být jasné.



# Společný nákup: Příklad

- V roce 2008 čtyři dodavatelé komponentů do bankomatů v jedné Evropské zemi kontrolovali trh.
- Aby vyvážily síly na trhu, spojily se čtyři banky v nákupním konsorciu.
- Došlo k celkové úspoře 25% na nákladech.
- Tento přístup je ideální na relativně fragmentovaném a vysoce konkurenčním trhu.



# Nákup dalších produktů od jednoho dodavatele (Cross-buying)

- Nakupujeme i jiné výrobky nebo služby u jednoho dodavatele i když bychom je jednoduše získali u jiného.
- Tuto situaci je třeba dodavateli zmínit a využít při vyjednávání.
- Často vede k nabídce slevy.
- Podobně také oznámení o konsolidaci dodavatelů.
- Často jen toto prohlášení způsobem jak získat větší sílu ve vyjednávání.





# Technika stanovení hodnoty dodavatele

- Nejjednodušší způsob, který lze využít je říct si, co by firma dělala, pokud by její dodavatel náhle skončil.
- Většinou management firmy napadne několik způsobů jak z této situace ven.
- Často toto cvičení stačí, aby si firma uvědomila sílu ve své vyjednávací pozici.



# PRŮBĚH JEDNÁNÍ



# Základy

- Ze všech dovedností nezávislého profesionála či podnikatele patří vyjednávání k těm základním a nejdůležitějším.
- Úspěšné obchodní jednání spočívá v důkladné přípravě, dobrém zahájení a schopnostech vyjednávače.
- V České Republice je velmi malá vymahatelnost práva a proto je bezchybné jednání výchozí podmínkou pro spolehlivé jištění zakázek a pohledávek.



# Příprava na jednání

- Časovým ztrátám můžete předejít omezením počtu informativních schůzek.
- Ty totiž nevedou tak často k dohodě, takže je lepší domluvit s partnerem téma jednání přesněji předem.
- Prvním krokem vaší přípravy by mělo být prostudování všech dostupných podkladů a informací o partnerovi i jeho zázemí.
- Oč lépe partnera předem poznáte, tím snáze se vám jednání povede.





# Příprava jednání

- Svůj **návrh** k jednání stručně sepište a poskytněte jej partnerovi **předem**.
- Například jako poptávající mu pošlete písemnou **poptávku**.
- Jestliže partner nebude s návrhem souhlasit, můžete mu poslat další a nebo přinejmenším ušetříte čas, který byste ztratili zbytečnou schůzkou.
- Pokud partnera váš návrh zaujme, dojednejte si osobní setkání.
- Klíčový je zejména **výběr času a místa**. Zvolte si čas, kdy jste obvykle nejvíce fit, a prostředí, ve kterém se budete cítit dobře.



# Úkol

- Napište všechny možná místa, na kterých může proběhnout jednání.
- Vyberte z těchto míst to, ve kterém se budete cítit dobře vy.
- Vyberte také ty, kde se podle vás bude cítit dobře druhá strana.
- Určete výhody a nevýhody!



# Příprava jednání

- Místem setkání by neměla být rušná kancelář, protože pracovní shon může jednání dosti negativně ovlivnit.
- Jestliže si partner chce vzít s sebou doprovod, berte to jako **varovný signál** a zvažte obdobný protitah, abyste nebyli v nevýhodě.
- Promyslete si všechny možné argumenty.
- Den před důležitým jednáním si odpočiňte a dobře se vyspěte.



# Úvod jednání

- Na jednání dojděte **včas** a v čistém oblečení, které je **přiměřené** vašemu postavení a profesi.
- Maximálně se koncentrujte na úvodní okamžiky představení a potřesení rukou.
- Soustředte se na zapamatování jmen nikoliv na to, co máte říct vy o sobě!
- Dobrý **první dojem** je základním předpokladem pro navození příjemné atmosféry.
- Snažte se vystupovat sebejistě, srdečně a ohleduplně.





# Úvod jednání

- Pokud se na to cítíte, můžete setkání zahájit volnou debatou na odborné téma.
- Debatu ale zřetelně zakončete aby bylo jasné, že se začíná jednat.
- Přirozeně tak vyniknou vaše profesní kvality a získáte výhodu pro následující jednání.
- Svůj účel ale splní i jakákoli jiná společenská konverzace.



# Úvod jednání

- Psychologové zjistili, že pokud se dva lidé v jednání shodnou, je to doprovázeno celkovým sladěním **komunikace** na úrovni řeči, pohybů těla a mimiky obličeje.
- Překvapivé bylo rovněž zjištění, že tento jev nemůže napodobit žádná záměrná *řeč těla*, jak se to někdy doporučuje.
- Prvořadá je **zkušenost** a schopnost *empatie* neboli **vcítění se**. Špičkoví vyjednávači se takto dokážou *vyladit* během několika minut.



# Stanovení pravidel

- Před důležitým jednáním můžete klientovi navrhnout, abyste oba vypnuli svůj mobil a omezili tak vyrušování na minimum.
- Domluvte se rovněž na přibližné délce setkání.
- Rozumné maximum jsou **2 až 4 hodiny**.



# Průběh jednání

- Nejlepší je začít **projednáváním návrhu**, který jste partnerovi předem zaslali.
- Přistupujte k partnerovi s respektem jako sobě rovnému a nechte jej souvisle mluvit.
- Umění naslouchat vám umožní pochopit jeho motivaci.
- Až se vyjádří k celému návrhu, ujasněte si krátce sporné body a to, na čem se oba shodnete.
- Nejsou-li rozpory mezi vámi zásadní, projednávejte jeden sporný bod po druhém od jednodušších ke složitějším.
- Proč od jednodušších ke složitějším?





# Průběh jednání

- Postupujte takticky a využijte vše, co jste si připravili.
- Většina argumentů protistrany se dá předvídat.
- Čím lepší bude vaše *rétorika* neboli řečnické a prezentační schopnosti, tím přirozeněji a přesvědčivěji zapůsobíte.
- Co jednou řeknete nebo odsouhlasíte, těžko později vezmete zpět, aniž by to vzbudilo oprávněné pochybnosti o vaší důvěryhodnosti.



# Vývoj jednání

- Jednání může být mnohdy velmi emotivní.
- V takovém případě se snažte zachovat chladnou hlavu a nadhled.
- Nezapomínejte na lidskou slušnost a kulturu vystupování.
- Ani vyhrocené jednání by **nikdy** nemělo sklouznout do osobní roviny urážek a obviňování.
- Předejít tomu můžete mimo jiné tím, že budete mluvit pravdu.
- Partnera byste měli přesvědčit **kvalitou** svých argumentů, nikoli lhaním.



# Kompromis

- Sporné body zkuste nejdříve **obejít** nalezením jiného, oboustranně výhodného řešení.
- Pokud se to nedaří, je druhou možností **kompromis**.
- Ten by měl ovšem spočívat v ústupcích **obou** stran.
- Přemíra kompromisů ale může vést k dohodě, se kterou nebude nakonec spokojen nikdo.
- Proto je někdy lepší patové jednání **odložit** na jiný den.



# Odročení

- Odročení je korektní také v situaci, kdy jste po několika hodinách jednání psychicky **vyčerpáni**, respektive když partner nečekaně změní svůj postoj nebo předkládá k diskusi body, na jejichž projednávání nejste připraveni.
- Nepouštějte se na tenký led a raději si domluvte **další termín** schůzky.
- Tím získáte čas vše promyslet a poradit se.





# Uzavření jednání

- Tento klíčový okamžik oboustranné shody správně **rozpoznejte** a závěr jednání neodkládejte.
- Nálada se totiž může měnit a každý dobrý vyjednávač ví, že přesné **načasování** je klíčem k úspěchu.
- Na konci jednání projděte na čem jste se dohodli v krátkém shrnutí.
- Mohou zaznít konkrétní úkoly, úkony, zaslání návrhu smlouvy, deadliny nebo další termín setkání.
- Dohoda se uzavírá symbolicky podáním ruky.
- V složitějších případech se vyhotoví zápis z jednání, který obě strany odsouhlasí.



Děkuji za pozornost

