



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Nákupní marketing 1. tutoriál



Podmínky předmětu

- Seminární práce 40b.
- Zápočtový test 20b.
- Celkem 60b.
- Minimum je 40b.



Seminární práce

- Seminární práci zpracuje každý student samostatně
- Studenti si vyberou konkrétní téma podle vlastního uvážení
- Odevzdání ve formátu word nebo pdf
- Název souboru *Příjmení_Jméno_LS2024*
- SP bude zpracována v písemné podobě
- SP bude odevzdána prostřednictvím IS SU nejpozději do *27.4.2024*
- Rozsah – max. 6 stran, Times New Roman 12, řádkování 1,5.
- První strana opatřena logem fakulty, jménem studenta a názvem SP se nepočítá do rozsahu.



Seminární práce a její části

1. První bude obsahovat úvod s popisem tématu a motivace studenta k jeho volbě (proč zvolil toto téma). Bude následovat stanovené cíle práce (co chce student dosáhnou). Dále popis přístupu k naplnění cíle ve formě stručné metodiky zpracování práce (jak toho dosáhne).
2. Ve druhé části student zpracuje na dané téma stručnou a výstižnou literární rešerši.
3. Poslední část bude autorská a bude obsahovat názory a poznatky studenta ve formě shrnutí práce.



Kritéria hodnocení:

- Volba cíle práce 20%
- Naplnění cíle seminární práce 30%
- Volba metod k naplnění cíle práce 15%
- Kvalita literární rešerše 15%
- Schopnost propojovat teorii s praxí či vlastním úsudkem 10%
- Formátování 5%
- Aktuálnost zdrojů 5%



Témata seminárních prací

- Srovnání chování zákazníků v procesu nákupu na B2B a B2C trzích
- Emoce a rozum v marketingové komunikaci B2B značky
- Metoda vícekriteriálního rozhodování jako matematický instrument hodnocení dodavatele
- Obchodní taktiky ve vyjednávání
- Kritické aspekty budování dodavatelsko-odběratelských vztahů
- Supply Chain Management
- Elektronické nakupování v organizacích a možnosti jeho automatizace



Obsah prvního tutorialu

1. B2B organizace a trhy
2. Proces nákupu
3. Strategie jednání s dodavateli
4. Obchodní jednání





Business to Business

Co znamená B2B?

- Termínem B2B (Business-to-business) označujeme trh, na kterém probíhají transakce mezi firmami.
- Někdy také hovoříme o **trhu organizací**.
- Chování nakupujících je zde jiné, než chování na B2C trhu.
- Díky výrazným odlišnostem je nutné přistupovat k tomuto trhu jinak než ke spotřebitelskému trhu.



Jaké další varianty mohou nastat ?

- B2G znamená business-to-government, tedy nákup ministerstev, orgánů státní správy a samosprávy.
- Dalším nakupujícím jsou také neziskové organizace, vzdělávací instituce nebo svazy.
- Firmy, vláda a neziskový sektor tvoří organizace, kterým firmy mohou prodávat své produkty.

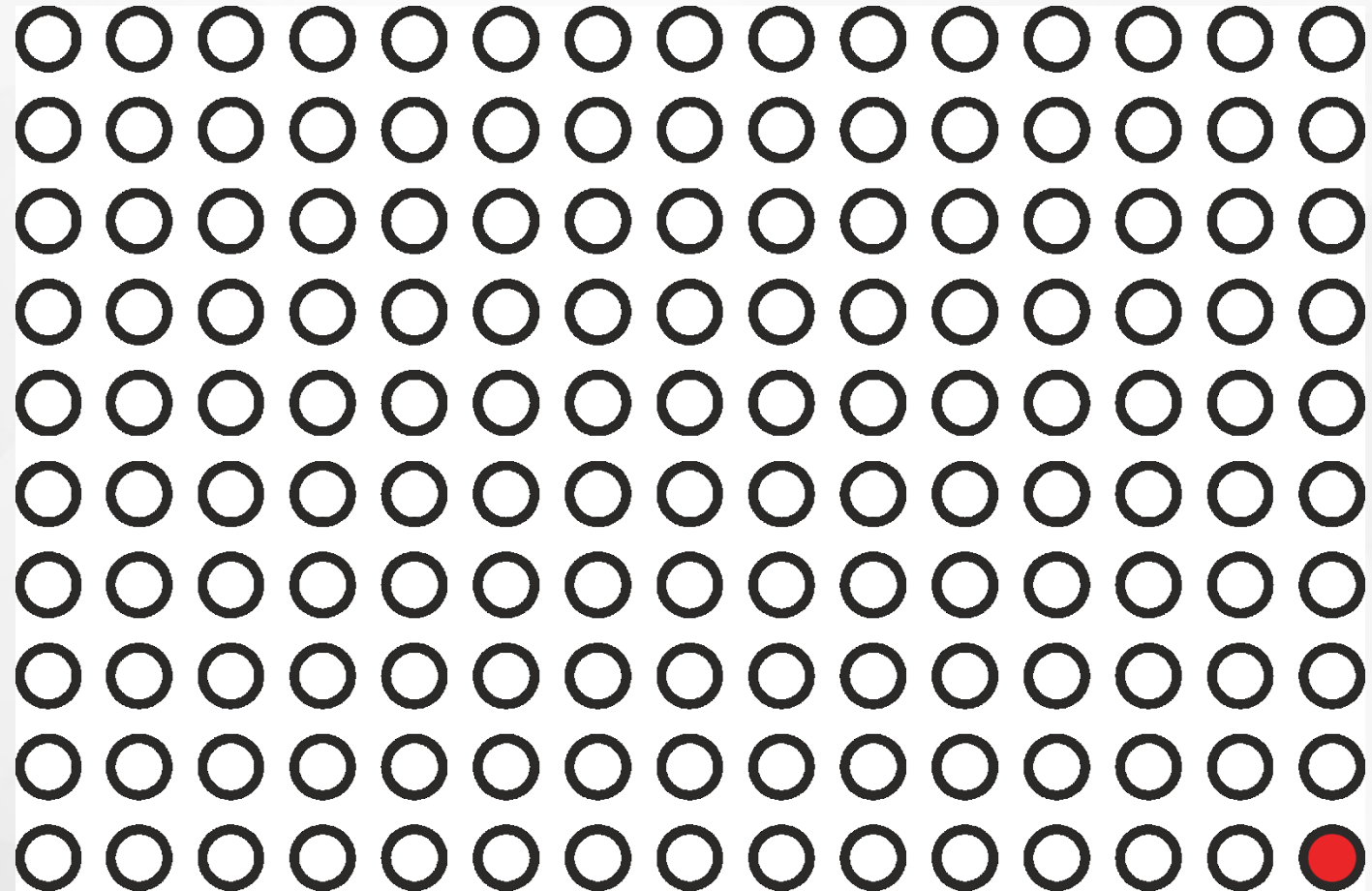


Jaké jsou rozdíly mezi B2B a B2C?

- Menší množství velkých zákazníků.
- Nákupní rozhodování je z velké části racionální a objektivní, přesto jej dělají lidé s emocemi.
- Rozhodování o nákupu je často kolektivní a někdy dokonce existují protichůdné zájmy v týmu nakupujícího.
- Je možné celkem přesně (exaktně) stanovit náklady a marže – tedy kvantifikovat hodnotu.



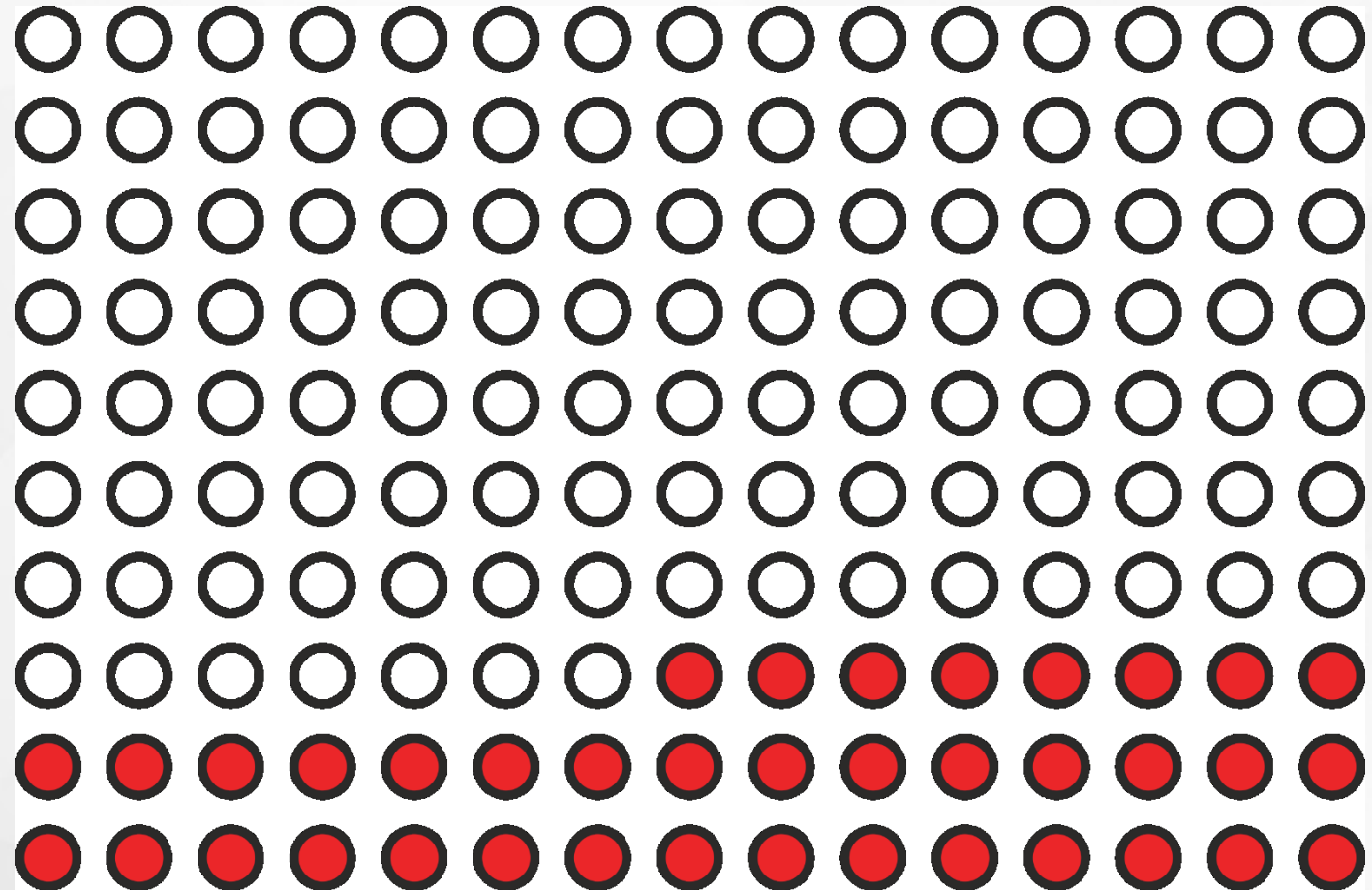
Menší množství velkých zákazníků



Menší množství velkých zákazníků



Menší množství velkých zákazníků



Racionalita a iracionalita v nákupním rozhodování na B2B trhu

- Dlouhou dobu platilo přesvědčení, že nákup na B2B trhu je čistá logika, matematika a ekonomická racionalita.
- Výzkumy ovšem ukazují, že i firma je zákazník se svými potřebami a touhami a ty nemusí být vždy přesné a jasně definované.
- Firemní nákup je ovlivněn **firemní kulturou** a **hodnotami** stejně tak **referenčními skupinami**.
- Co rozhoduje o volbě reklamní agentury?



Jaké jsou rozdíly mezi B2B a B2C?

- Vznikají dlouhodobé dodavatelsko odběratelské vztahy formálně zachyceny smlouvami.
- Jednání jsou delší a cena je většinou individuální.
- Poptávka je neelastická.
- Platba neprobíhá ihned.
- Většinou na straně zákazníka existuje formalizovaný postup procesu nákupu.
- Hodnota průměrné transakce je mnohem vyšší.



Odvozená poptávka

Poptávka po vzdělání

Poptávka po učebnicích

Poptávka po papíru

Poptávka po celulóze

Poptávka po dřevu

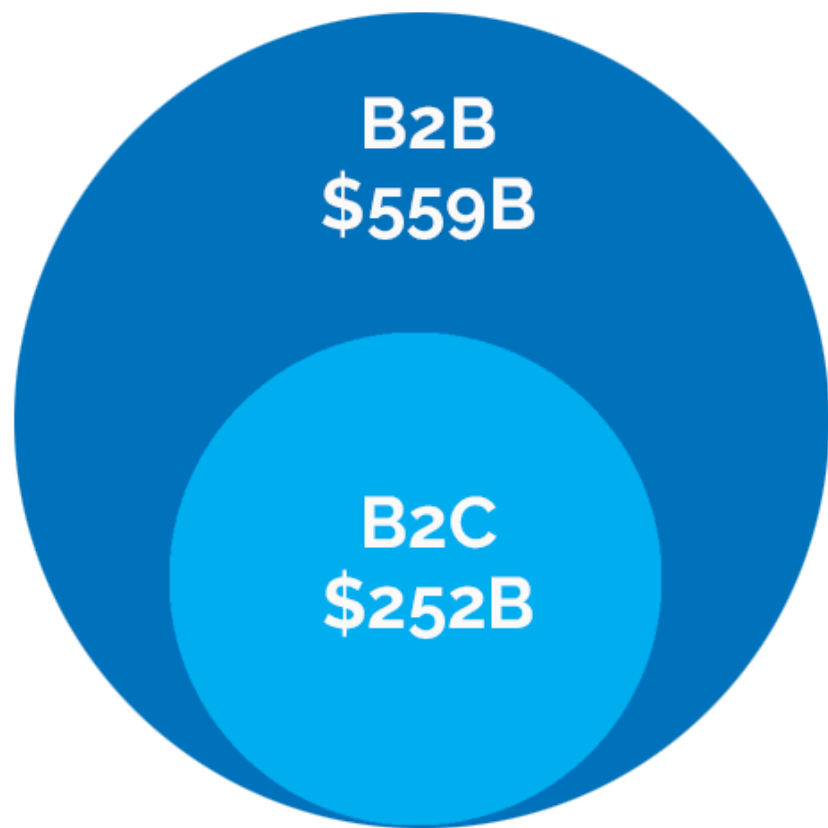


S čím se na B2B obchoduje?

- Produkty, které jsou využity pro výrobu dalších produktů.
 - Výrobce módy nakupuje látky, ze kterých vytváří své produkty.
- Produkty, které jsou dále prodávány.
 - Klasický řetězec: Producent – Velkoobchod - Maloobchod
- Produkty, které slouží k chodu firmy.
 - Automobily, budovy, software, služby.



Kolik se toho obchoduje?



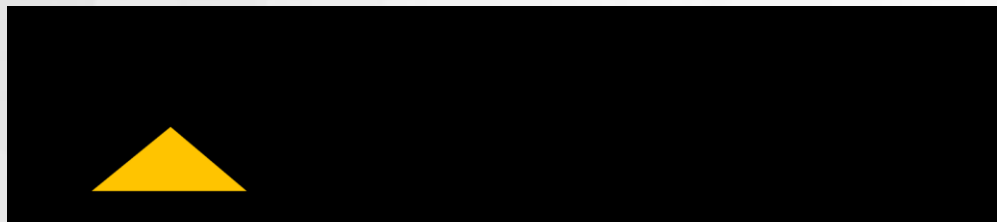
Worldwide
B2B market is
over double
the size of B2C
market



Kdo jsou velcí hráči celosvětového B2B trhu?



SIEMENS

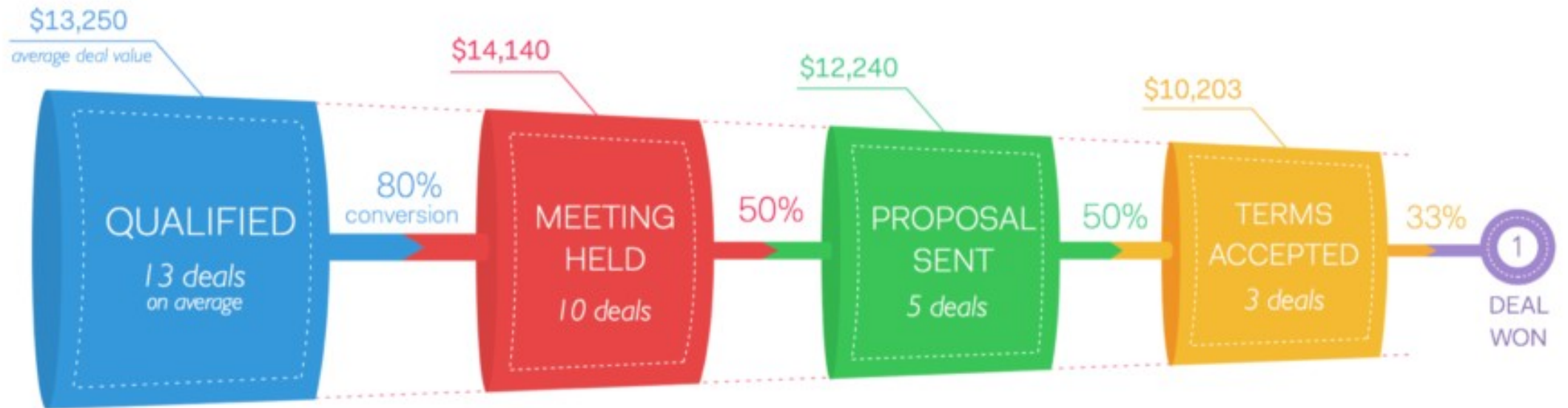


IBM



Nákupní trychtýř na B2B trhu

Average Deal Value **\$13,080** Average Number of Open Deals **31** Average Lead-to-Customer Conversion **10%** Average Days Spent In Pipeline **93**



Days Spent at Stage on Average

42

12

11

28

Role marketingu ve firmách na B2B trhu



Role marketingu ve firmách na B2B trhu

Zapojení marketingu do strategie a výkonnost firmy

Průměrný růst obrátu firmy, očištěno o vývoj situace v jednotlivých oborech



Čím intenzivněji se marketing zapojuje do strategického plánování, tím lepších obchodních výsledků firma dosahuje.



Marketingová komunikace na B2B trhu

- Důraz na budování vztahů.
- Důraz na identifikaci leadů.
- Prioritizace kontaktů.
- Racionalizace rozdělení rolí mezi marketingovým a obchodním oddělením.
- Rostoucí role internetu a online komunikace.
- Webová stránka je čím dál tím více nástrojem pro generování kvalifikovaných leadů.



Marketingová komunikace na B2B trhu

Tradiční aktivity (67%)

29% Veletrhy a výstavy

20% Podpora prodeje

18% Události pro zákazníky

17% Tištěné materiály

14% Články v tisku

Digitální média (28%)

19% Webové stránky

12% Elektronická pošta

12% Platba za kliknutí

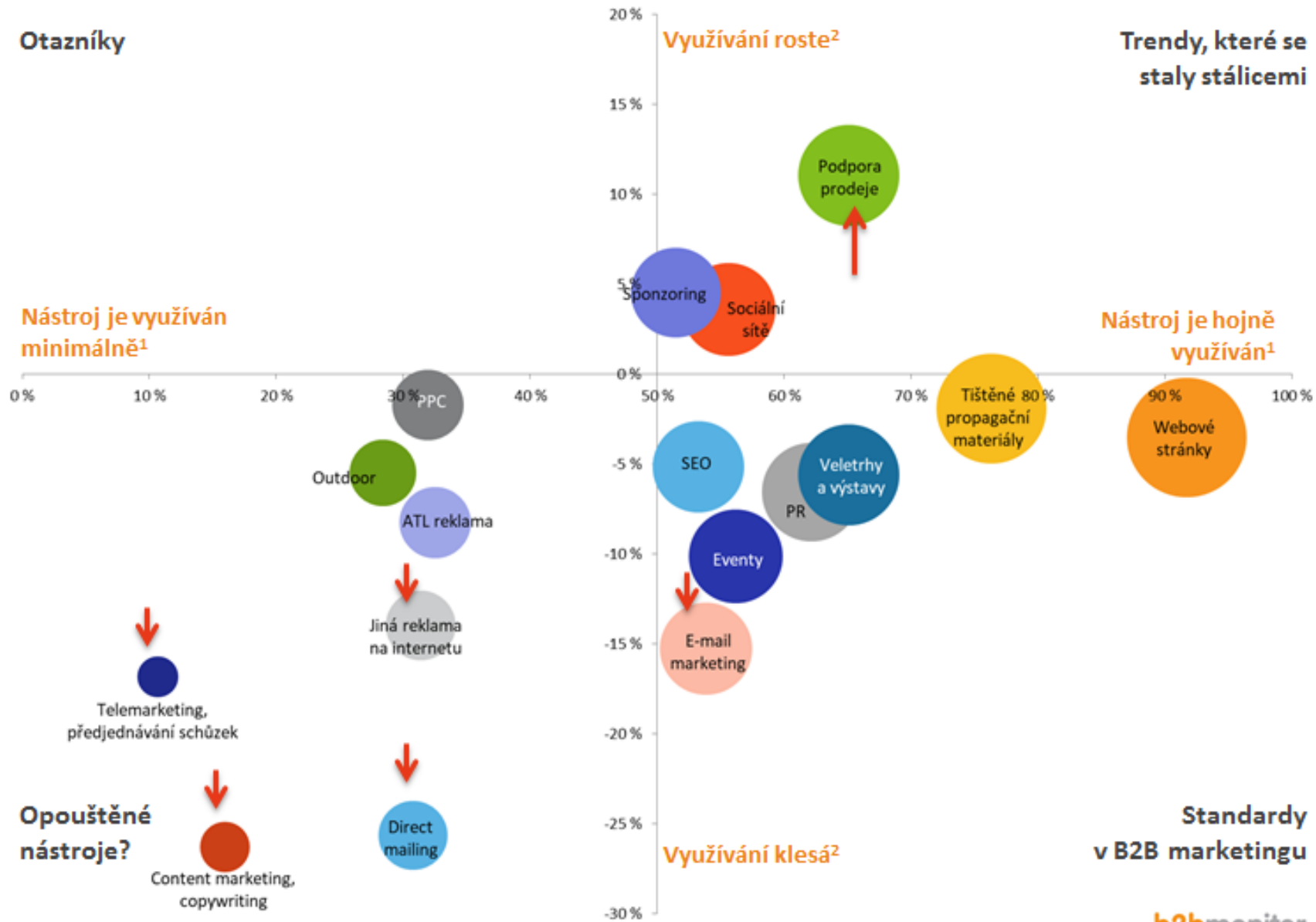
7% Vyhledavače

4% Sociální média

Ostatní (5%)



Komunikační aktivity v B2B marketingu v roce 2017 | Česká republika



¹ Procento firem, které daný nástroj v roce 2017 využívají ² Změna v míře využívání oproti roku 2016



Vývoj on-line marketingu na B2B trzích v ČR

Využívání on-line marketingových nástrojů a aktivit B2B firmami v ČR*

	2013	2015	2016	2017	2019	2020	
Webové stránky	90 %	99 %	95 %	92 %	97 %	99 %	→
SEO	44 %	55 %	56 %	53 %	65 %	78 %	↑↑
Sociální sítě	22 %	43 %	54 %	56 %	68 %	71 %	↗
E-mail marketing	43 %	66 %	64 %	54 %	59 %	62 %	↗
Reklama na internetu	24 %	39 %	36 %	31 %	48 %	57 %	↑↑
PPC	27 %	41 %	33 %	32 %	44 %	55 %	↗
Průměrný počet on-line aktivit*	2,5	3,4	3,4	3,2	3,6	4,2	

Zdroj: B-inside (2020)

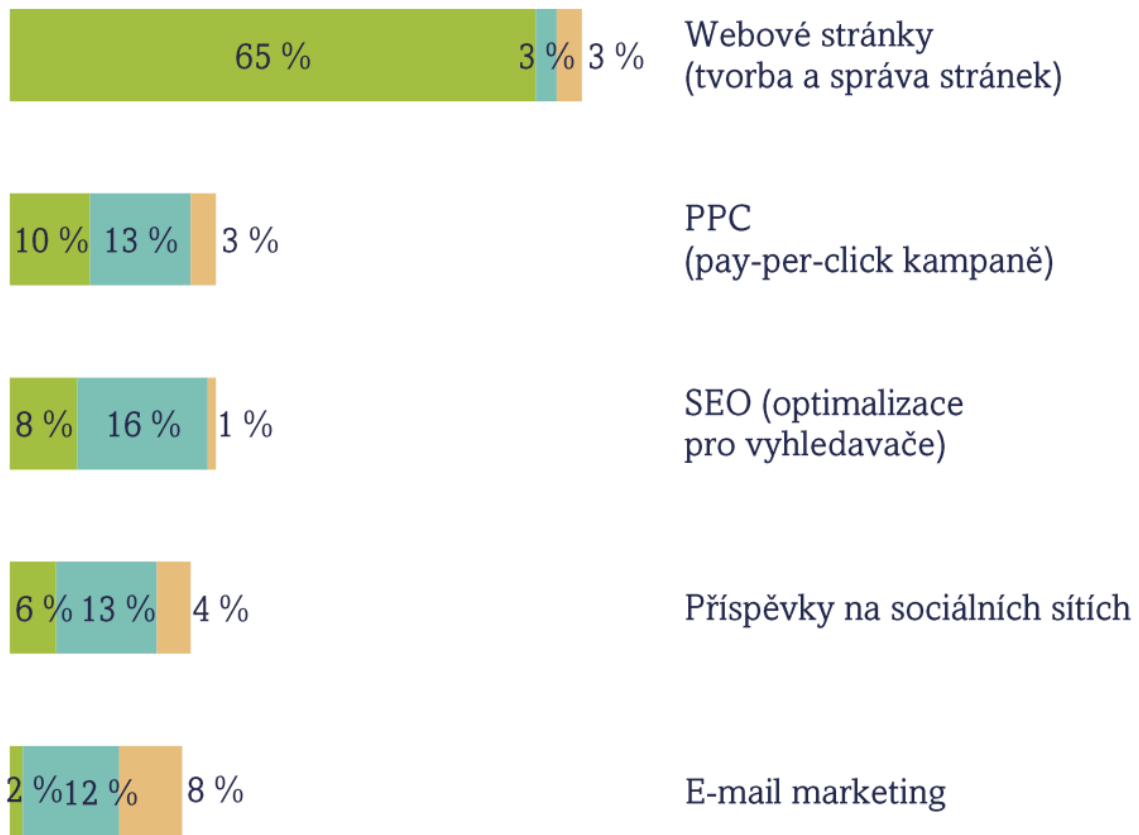
* Pouze ty marketingové aktivity a nástroje, na které jsme se ptali ve všech vlnách a lze je tedy porovnat napříč všemi vlnami

Do kterých on-line nástrojů a kanálů plánujete v roce 2020 investovat nejvíce prostředků?

Top 5 kanálů či nástrojů

% dotázaných, kteří uvedli kanál či nástroj mezi první tři investice

■ 1. investice ■ 2. investice ■ 3. investice

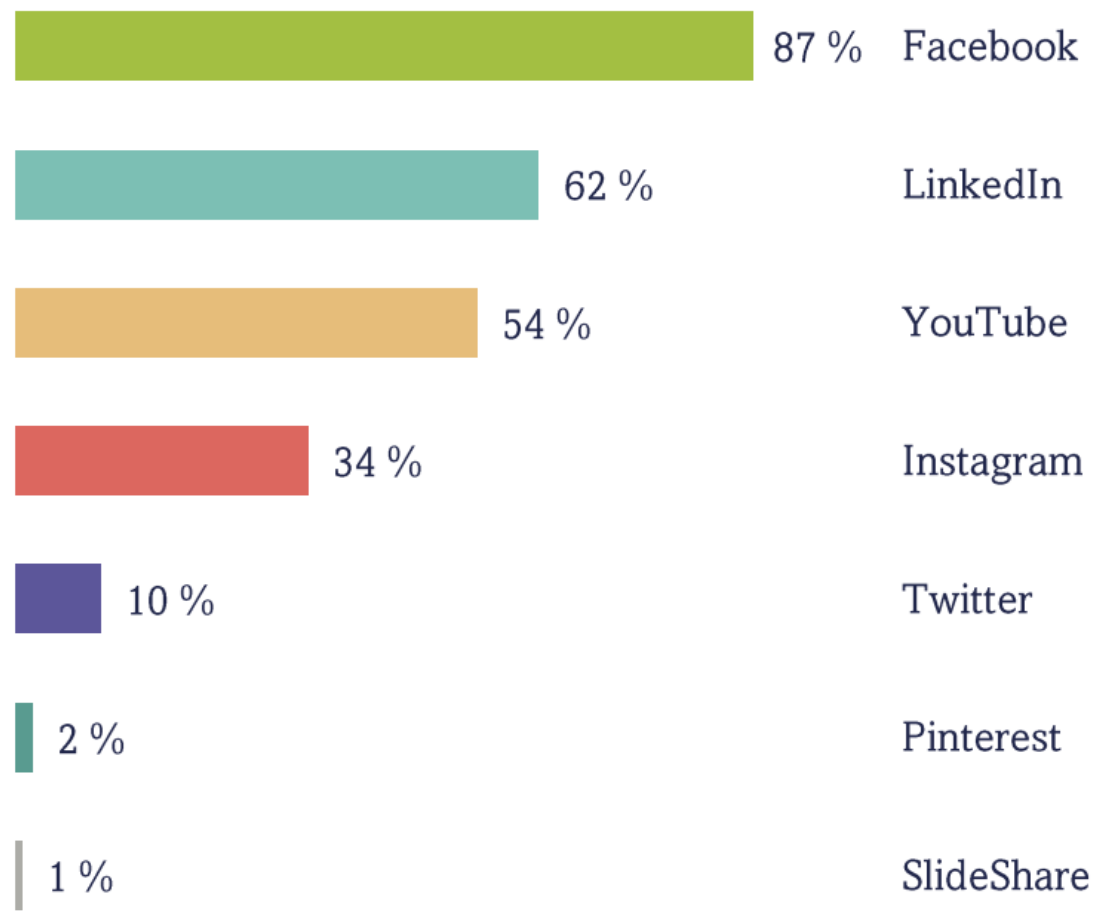


Zdroj: B-inside (2020)



Jaké sociální sítě používáte v rámci B2B marketingu?

Firmy, které v rámci B2B marketingu využívají sociální sítě



Zdroj: B-inside (2020)



		Inovativnost výrobku	
		nízká	vysoká
Důležitost nákupu	nízká	Značka = 1,5%	Značka = 3,5%
	vysoká	Značka = 9,0%	Značka = 15,8%

Procenta udávají vliv značky na nákupní, resp. rozhodovací proces

> Vliv značky na nákupní rozhodování v B2B

Source: Homburg/Jensen/Richter (2006)

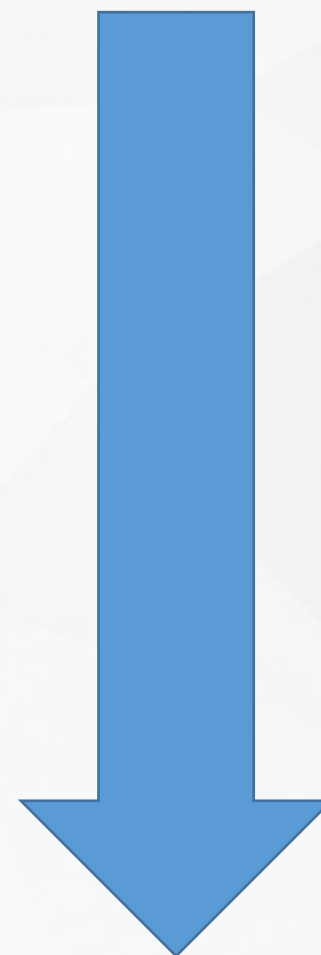


Proces nákupu



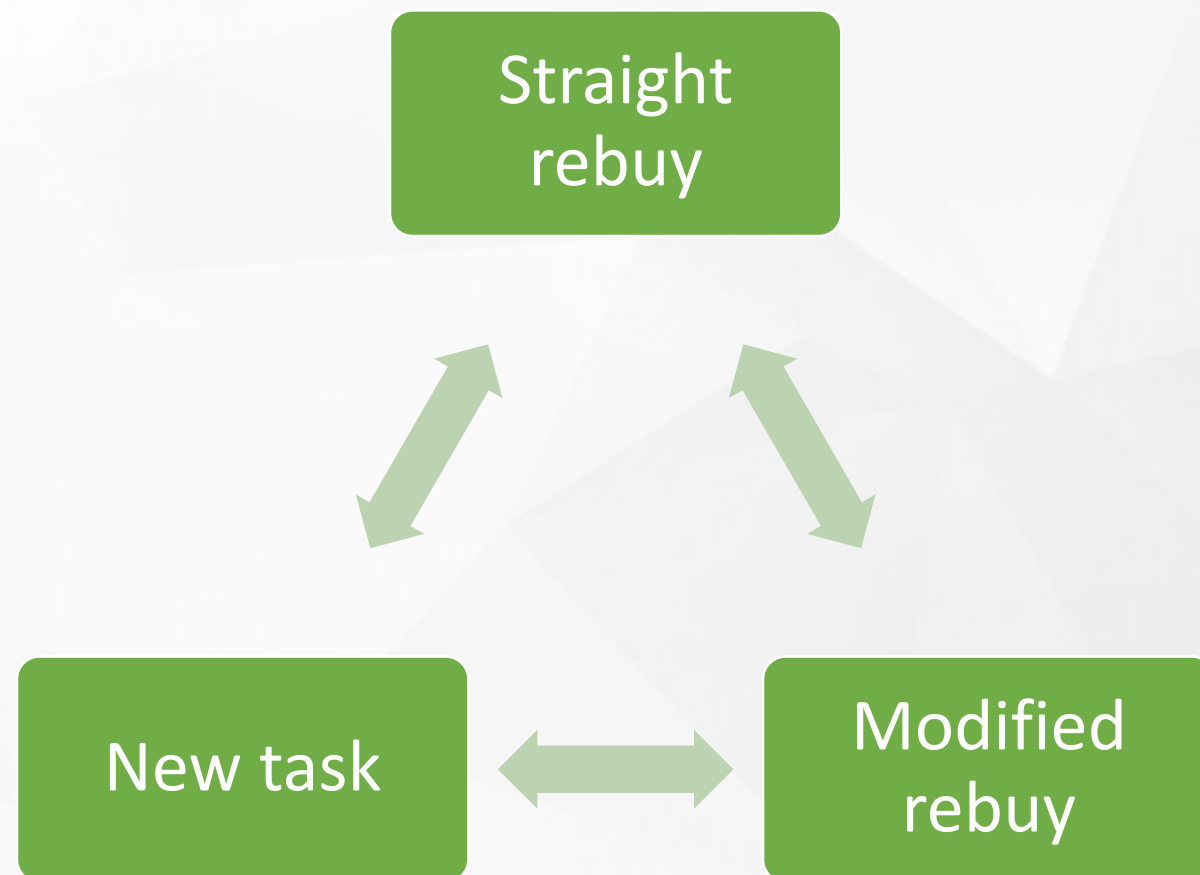
Proces nákupu

- Rozpoznání problému
- Obecný popis potřeby
- Specifikace produktu
- Hledání dodavatelů
- Vyžádání nabídek
- Výběr dodavatele
- Specifikace objedávkové rutiny
- Hodnocení výsledků



Typy nákupu

- Straight rebuy
 - Opakovaný nákup
- Modified rebuy
 - Modifikovaný nákup
- New task
 - První (nový) nákup



První nákup

- Zákazník kupuje nějaký produkt nebo službu poprvé (novou kancelářskou budovu, nový bezpečnostní systém, strojní vybavení apod.)
- Čím vyšší jsou v takovém případě náklady nebo riziko, tím více lidí se podílí na rozhodování a tím více informací se snaží získat.
- První nákup je pro marketingové pracovníky největší příležitost a výzvu.



Modifikovaný nákup

- Situace, kdy chce nakupující změnit specifikaci produktu.
- Mohl nakoupit nový stroj, nebo změnit výrobní proces.
- K modifikovanému nákupu mohou vést také pravidelné kontroly a hodnocení dodavatelů.
- V tento moment dochází opět k zvažování alternativ a současný dodavatel může být v nejistotě.
- Ostatní dodavatelé na tuto chvíli čekají a budou se snažit nabídnout své produkty.



Opakovaný nákup

- Většinou se jedná o zásoby a komponenty do výroby, kancelářské potřeby a podobné opakovaně nakupované produkty.
- Ze seznamu dodavatelů je pak vybrán jeden konkrétní, se kterým se transakce realizuje.
- Existují tzv. blacklisty s nespolehlivými dodavateli.
- V některých případech (JIT) je proces nákupu plně automatizován a není nutná přítomnost zaměstnance.
- Cílem prodejce je získat malou zakázku a tu postupně rozšiřovat kvantitativně i produktově.



Nákupní centrum

- Tvoří všechny osoby a jednotky, které se účastní procesu nákupního rozhodování organizace.
- Každý člen nákupního centra v něm má nějakou roli.
- Ne vždy to je jen jedna role. Jeden člověk může být ve vyjednávacím týmu ve dvou rolích.



Nákupní role

- Iniciátoři
 - Mohou to být přímo uživatelé nebo jiní lidé, kteří nákup nějakého výrobku nebo služby vyžadují.
- Uživatelé
 - Ve finále produkt používají nebo s ním pracují.
 - Často jsou také iniciátory.
 - Poskytují zpětnou vazbu na produkty.
 - Pomáhají definovat požadavky na produkt.



Nákupní role

- Ovlivňovatelé.
 - Ovlivňují kupní rozhodnutí.
 - Pomáhají definovat specifikace a rovněž poskytují informace pro hodnocení alternativ.
- Rozhodovatelé.
 - Ti, kteří o požadavcích na výrobek nebo o jeho dodavatelích rozhodují.



Nákupní role

- Schvalovatelé
 - Autorizují navrhované jednání rozhodovatelů nebo nákupčích.
- Nákupčí
 - Mají formální autoritu vybírat dodavatele a dojednávat podmínky nákupu.
 - Pomáhají vytvářet specifikace výrobku, ale svou hlavní roli hrají při výběru dodavatelů a vyjednávání s nimi.



	Opakovaný nákup	Modifikovaný nákup	První nákup
Přisouzená důležitost	Nízká	Střední	Vysoká
Komplexnost volby	Nízká	Střední	Vysoká
Velikost nákupního centra (skupiny, týmu)	Velmi malé	Střední	Velká skupina, často proměnlivá
Manažersé obsazení nákupního centra	Nižší management	Střední management	TOP management
Délka rozhodování	Dny	Týdny až měsíce	Měsíce až roky
Hledání informací	Žádné	Střední	Intenzivní
Analytické techniky	Srovnání ceny	Srovnání ceny a vlastností	Ceny, vlastnosti, reputace

Attribute*	Buyer Rating	Operations Rating
Ease of placing orders	4.01	3.71
Line-item availability	4.55	4.31
Package clearly identified	4.46	4.82
Meets appointments	4.46	4.73
Delivers when requested	4.87	4.70
Delivered sorted and segregated	4.36	4.75
Palletizing/unitizing capability	3.72	4.37
Master carton packaging quality	3.81	4.48
Shelf unit packaging quality	3.97	4.29
Complete/accurate documentation	4.54	4.81
Well-documented deal/style codes	4.36	4.60
Length of order cycle	4.14	3.61
Consistency of order cycle	4.38	3.88

*Measured on a scale of 1 to 5, with 5 being very important and 1 being not at all important. All are significantly different at the .05 level.



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 displaying a colorful bar chart, a pen, and some papers. The overall lighting is bright and professional.

Strategie jednání s dodavateli

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.



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 potencionální 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

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

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.





Obchodní 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.



Příprava jednání

- Místem setkání by neměla být rušná kancelář, protože pracovní shon může jednání dost 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 vyjednaváci 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 vyjednaváč 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

