

Představy a mýty o obchodu – část pátá

Vyjednávání o ceně

PAVEL KOTEK

Ačkoliv je vyjednávání o ceně nedílnou součástí obchodu, mnoho obchodníků považuje tuto disciplínu za „nutné zlo“. Vnímají totiž (často podvědomě) zásadní potíž v tom, že zatímco teorie radí vyjednávat stylem „win-win“, v praxi chce obchodník a zákazník zcela odlišnou věc.

Zjednodušeně řečeno, zákazník chce nakoupit co nejlevněji, obchodník chce prodat za nejvyšší možnou cenu. A protože říkat věci na rovinu není v našich končinách ještě zcela běžné, uchylují se obě strany (nákupčí i prodejce) k „zaručeným“ technikám vedoucím k dosažení zejména vlastních cílů, ačkoliv oficiálně deklarují, že cílem je výhra obou stran. Jak tedy vyjednávat, abychom se cítili dobře a snadněji dosahovali oboustranně prospěšných dohod?

Před začátkem jednání

Před vlastním vyjednáváním bychom měli mít jasno v tom, co vlastně chceme. Mnoho obchodníků se pouští do vyjednávání zcela bez přípravy. Oproti přípravě na „běžné“ setkání se zákazníkem (která byla popsána v červnovém čísle) je třeba při přípravě na jednání zvážit i následující:

Horní a spodní hranice – jaká je např. maximální cena, kterou mohou požadovat, abych se nestal nedůvěryhodným. Jaká je minimální cena, za kterou jsem ochoten prodat své zboží. Jestliže máte jasno o obou hranicích, kde bude váš cíl pro vyjednávání? Pokud začínáte u horní hranice, máte prostor pro kompromis a výměnu ceny za množství, dodací a platební podmínky či jinou výhodu. Mnoho obchodníků však začíná u spodní hranice v domněnku, že cenou si zajistí dohodu. Zákazník však často bere naši „první nabídku“ jako orientační a snaží se cenu ještě snížit. Ve výsledku se pak obchodníci vracejí z jednání zpět do firmy s tím, že potřebují dodatečné slevy, aby mohli obchod uzavřít.

V této souvislosti si nemohu odpustit rýpavou poznámku. Jestliže obchodníci tvrdí, že jejich zboží je prodejné pouze za nejnižší cenu na trhu (zákazníci v ICT kupují pouze to nejlevnější), doporučuji obvykle vedení takové firmy propustit celý obchodní tým a zaměstnat za několikanásobně nižší plat studentky, které budou administrativně zpracovávat objednávky. Pro prodej nejlevnějšího zboží totiž firma nepotřebuje obchodníky, to se přeci prodává samo.

Role při vyjednávání – na základě znalosti našeho obchodního partnera bychom měli

mít jasno, jak budou rozděleny role a jaký styl zvolíme. Zejména pokud se vyjednávání účastní více lidí (například technik i obchodník), je nezbytné, abychom se předem dohodli na tom, kdo bude v jednotlivých fázích rozhovoru reagovat – a jak. Měli bychom také mít jasno, zda chceme vystupovat v submisivní či dominantní roli. Správná volba záleží na schopnosti odhadnout našeho partnera na základě znalosti práce s emoční inteligencí a zkušenosti. Současně bychom měli sladit vyjednávací styl.

Poziční vyjednávací styl – cílem tohoto jednání je vlastní zisk. Jasně deklarujeme, co chceme, a tvrdě „držíme pozice“. Výhodou tohoto stylu je, že obě strany mají ihned jasno o vzájemných očekáváních. Tento styl je dle mé zkušenosti nejužívanějším při obchodních jednáních ze strany nákupčích, kteří jsou v tomto stylu speciálně cvičeni. Nebývá však výjimkou, že tento styl volí i obchodníci. V každém případě tato cesta nevede k oboustranné spokojenosti, a pokud obchodního partnera zatlačíte do kouta, s největší pravděpodobností vám to dříve či později vrátí (již s vámi nebude chtít obchodovat, až budete potřebovat pomoc, odmítne atd.).

Měkký vyjednávací styl – důležité je hlavně udržet vztah, často i na úkor cílů, kterých potřebujeme dosáhnout. Obchodníci, kteří volí tento styl, se často odvolávají na vyšší autority, bojí se převzít odpovědnost za rozhodnutí. Je pro ně důležité, aby je měl každý rád, a vztahy jsou pro ně na prvním místě (s trochou nadsázky za každou cenu).

Participativní vyjednávací styl – společně hledání řešení, které je přijatelné pro obě strany. Obě strany se chovají jako partneři, vzájemně naslouchají a dávají upřímně najevo zájem o cíle a požadavky protistrany. Nebojí se konfrontace (ve smyslu shrnutí požadavků obou stran, vzájemných hranic atd.). Tento styl volí vyzrálí a zkušenější obchodníci s vysokou osobní integritou a mírou sebedůvěry. Cílem je zisk i posílení vztahu s obchodním partnerem.

Struktura jednání – během jednání si obvykle vyměňujete s protistranou mnoho informací, které potřebujete zpracovat jak racionálně, tak emocionálně. Pečlivé zvážení struktury vašeho plánovaného vyjednávání vám pomůže získat sebestjistotu a umožní vám během rozhovoru „neztratit nit“ či neztratit cíl z dohledu.

Psychická příprava – uvědomění, s kým budete jednat, jaký je jeho styl, jak se při kontaktu s tímto zákazníkem cítíte a proč. Tato část je velmi důležitá. Pokud se například vždy necháte zákazníkem zatlačit do kouta a nevíte proč (nebo máte pouze špatný pocit,



který se vám nedaří pojmenovat), bude se vám to nejspíše s určitým typem lidí stávat nejen v obchodě, ale i v soukromém životě. Pro obchodníky je nezbytné v první řadě rozumět sobě, bez tohoto základního předpokladu je nemožné, abyste rozuměli zákazníkům a uměli s nimi pracovat i v emoční rovině (což je základ obchodování).

Vyjednávání jako příležitost budovat vztahy a dosahovat společných cílů

Z výše uvedeného mimo jiné vyplývá, že kdykoliv vstupujeme do jednání, musíme řešit základní obchodnické dilema – zisk, nebo vztah. Profesionální obchodníci umí získat obojí.

Abychom při vyjednávání mohli maximalizovat zisk a současně s obchodním partnerem budovat vztah, je nezbytné připravit se na jednání jako profesionál a mít hluboké znalosti nejen v oblasti produktů, ale také v oblasti psychologie, částečně sociologie (například teorie organizací by nebyla na škodu), firemní kultury, marketingu apod. (všechno se vším souvisí). Aby toho nebylo málo, profesionální obchodník ví, že vztahy nejsou racionální záležitostí, a proto se zajímá například i o dění ve světě, znalosti z jiných oborů, aby snáze nalézal společná témata k rozhovoru, měl celkový rozhled a vzbuzoval v obchodním partnerovi dobrý pocit a důvěru.

Pavel Kotek má dlouhodobou praxi v oblasti obchodu i managementu u nadnárodních společností a od roku 2004 se současně věnuje kultivaci obchodní a manažerské sféry v EU. Více informací na www.spml.cz