



Predaj

Program

- **Predaj**

- Pravidlá
- Pravidlá komunikácie
- Pravidlá predaja
- Pravidlá vyjednávania
- Pravidlá prekonávania komunikačných bariér



Pravidlo

Pravidlo určuje (kodifikuje) východisko **činností**, vlastnosti **krokov**, postupnosti krokov (**operácií**), ako aj zamýšľaný výsledok činnosti (výsledok poslednej operácie, **cieľ činnosti**).



Pravidlá

Nechceme žiť pod nadvládou ľudí, ale chceme sa riadiť pravidlami a vládou práva, ktoré si slobodne volíme.

Vojtech Cepl-bývalý ústavný sudca ČR



Pravidlá

Úspešné konanie nie je súhrou šťastných náhod, ale má svoje pevné pravidlá.



Pravidlá komunikácie

- **Aký význam majú pravidlá komunikácie?**
 - Stanovujú **normu správania** medzi ľuďmi.
 - Sú to **najlepšie praktiky**, odskúšané životom a teda sú dobrým návodom pre druhých.
 - Uľahčujú komunikáciu, lebo hovoria, **ako** sa má **komunikovať**.
 - Vnášajú do komunikácie **racionálny prvok**.
 - Pomáhajú predvídať správanie druhých, eliminovať **emócie** vyvolané rozdielnymi názormi.
 - Pomáhajú udržiavať takú úroveň komunikácie, ktorá vedie **k obojstranne výhodnému riešeniu**: win-win: vyhrávajú obidve strany.
 - Pomáhajú dohodnúť sa **kultúrnym spôsobom**.





Pravidlá predaja

Pravidlá predaja

- **Pravidlá predaja**
 - Informácie
 - Príprava predaja
 - Prezentácia
 - Forma
 - Požiadavky zákazníka
 - Odbornosť
 - Námietky
 - Rozhodovanie
 - Flexibilita
 - Obchodný vzťah
 - Osobná výkonnosť
 - Základné pravidlá predaja



- **Bez informácií vykračujeme do tmy.**
 - Neoddeliteľnou súčasťou práce obchodného zástupcu je zhromažďovanie **informácií**.
 - Informácie zhromažďujeme nielen **o zákazníkoch**, ale aj o tých, **ktorí ich zastupujú**.
 - Pestujeme si **cit** pre informácie a učíme sa ich **interpretovať**.
 - Rovnako dôležité sú aj informácie o **konkurencii**.
 - Zákazníkov delíme na **potencionálnych, vlastných, perspektívnych a neperspektívnych** a podľa toho im prikladáme i význam.
 - Previerku **konkurencieschopnosti zákazníka** robíme rovnako podrobne, ako **diagnózu jeho potrieb**.
 - **Vývoj dopytu** sledujeme podľa **zákazníkov**, ale aj podľa **trendov** v rámci celkovej situácie **na trhu**.
 - Získané informácie **evidujeme v kartotéke** a odovzdávame ich **nadriadeným**, ktorí sú **zodpovední za ich vyhodnocovanie**.
 - Dodržiavame **informačnú disciplínu**.



Príprava predaja

■ Príprava poist'uje výsledok.

- Do obchodného jednania vstupujeme s vopred stanoveným **cieľom**, ktorý sme pripravení redukovať **z ideálneho na reálne dosiahnuteľný**.
- Počítajme s tým, že k cieľu málokedy vedie **priama cesta**.
- I **ústup** môže **uvolniť cestu k postupu**.
- Pripravme si preto nie jednu ale viac **ústupových línií**.
- Východiskovú pozíciu si vytvoríme využitím **maximálnej ľudskej a vecnej podpory**, ktorú sa nám podarí získať.
- Do jednania vstupujeme s viacerými **variantmi riešenia**.
- Pred konaním si starostlivo preveríme **s kým budeme jednať**. Môže to byť **viac ako jedna osoba**.
- Každé obchodné jednanie má svoj vlastný **časový priebeh**, ktorý sa **nedá urýchliť, ani spomaliť**.
- Vytvorme si dostatočné **časové rezervy**, aby sme neboli v časovom strese.



Boj dlho pripravuj, aby si mal víťazstvo isté.

Publius Syrus



Prezentácia

- **Dobrá obchodná prezentácia má:**
 - Diagnóza **potrieb** zákazníka.
 - Navrhované **uspokojenie** tejto potreby.
 - **Prínosy** navrhovaného riešenia.
 - Dodacie a záručné **podmienky**.
 - Popredajný **servis**.
 - **Cena**.
 - **Platobné** podmienky.
 - **Dobre pripravená prezentácia** predstavuje **minimálnu investíciu**.



Forma

- **Dôležitý je nielen obsah, ale i forma.**
 - Vo vonkajšom vzhľade volíme **primeranosť**.
 - Hlavným komunikačným prostriedkom pri jednaní je **jazyk**.
 - Slovnú zásobu a spôsob vyjadrovania volíme podľa **odbornej úrovne našich poslucháčov**.
 - Nikdy nešetríme **zdvorilosťou**, ktorá pomáha udržať jednanie v **neutrálnej emocionálnej rovine**, čo podporuje vnímavosť jej účastníkov.



Zanedbávanie formy vedie postupne k nedbalosti a je príznakom nízkeho stupňa profesionality.

Forma

- **Dôležitý je nielen obsah, ale i forma.**
 - Všetky **informácie** dávame zákazníkovi aj **písomne**.
 - Používame **flipchart**.
 - Zákazníkovi odpovedáme **obratom**.
 - So zákazníkom udržiavame **priateľsky vzťah**, ale udržiavame si **spoločenský odstup**.
 - Vzťah, ktorý nie je **založený na plnení vzájomných záväzkov** zmluvných strán, nemá nikdy dlhé trvanie a to neplatí iba v obchode.



Cesta za veľkými cieľmi začína malými krôčikmi.

Požiadavky zákazníka

- **Dobry začiatok vedie k dobrému koncu.**
 - Od začiatku jednania sa **vyvarujte** očividnej snahe predat'.
 - Táto snaha sa spravidla prejavuje prílišnou **horlivosťou** a **nedočkavosťou**.
 - Zákazník to interpretuje ako **prehliadanie jeho potrieb**.
 - **Príval prázdných slov** nevzbudí zákazníkov záujem.
 - Každá vyjadrená veta musí vyjadrovať **myšlienku**, ktorú si formulujeme **vopred**.



Požiadavky zákazníka

- **Dobry začiatok vedie k dobrému koncu.**
 - **Množstvo nových informácií** dávkuje postupne, tak, ako je zákazník schopný vnímať.
 - Človek môže zároveň vnímať obmedzené množstvo informácií, a hlavne ak sú nové.
 - Potom sa jeho mozog zahltí a začne sa brániť.
 - Na vstrebanie informácií potrebuje zákazník čas.
 - Ten mu poskytneme tak, že sa v pravý čas **odmlčíme**.
 - **Nesústredenosť nemá v obchodnom konaní miesto.**
 - **Sústredenosťou** demonštrujeme **vážnosť a zodpovednosť** k hľadaniu riešenie problému zákazníka.



Požiadavky zákazníka

- **Dobry začiatok vedie k dobrému koncu.**
 - Zákazníka presvedčíme najlepšie tak, **keď sa presvedčí sám** a my mu **poskytneme priestor na vyjadrenie jeho názorov.**
 - Obchodné jednanie vedieme preto ako **dialóg**, nie ako monológ.
 - Slušne vychovaný **obchodník hovorí iba vtedy, keď sa ho pýtajú a iba krátko a k veci.**
 - Ak sme upútali pozornosť zákazníka, tak ten sa rozhovorí.
 - Vždy **počítajme s odmietnutím** našej ponuky.
 - Zákazník sa môže myliť a preto jeho **odpoveď nepovažujeme za definitívnu**, ale nechajme si otvorené dvierka k ďalšiemu jednaniu.
 - Úlohou obchodníka je zanechať **pozitívny dojem** bez ohľadu na výsledok jednania.

Mlčanie treba nacvičovať a hovoriť čo najmenej.



Odbornosť

■ Odbornosť budí dôveru.

- Pred zahájením obchodného jednanja si vždy pripomeňme, že sympatie zákazníka voči našej osobe rastie úmerne s rastom dôvery v našu **odbornosť**.
- Poskytovaním **informácií** sa stavíme do pozície fundovaného odborníka. Zákazník v nás postupne vidí **vítaného radcu**, nie obťažovateľa.
- Pomocou informácií zákazníka **vtiahneme do problematiky** a to nám pomáha udržiavať jeho **záujem** o konverzáciu.
- Poskytovanie informácií **nezamieňajme s poučovaním**, aby zákazník nevyzeral hlúpo.



Odbornosť

- **Odbornosť budí dôveru.**

- Obchodné jednanie usmerňujeme **vopred pripravenými otázkami**. Otázky volíme tak, aby sme posilnili zákazníkovu presvedčenie, že je to v jeho záujme.
- Vrcholným dôkazom našej odbornosti je naša schopnosť **prakticky demonštrovať tie vlastnosti produktu**, ktoré znamenajú prínos z hľadiska uspokojenia potrieb zákazníka.



Hlupák má na všetko odpoveď, odborník sa vie pýtať.

Námietky

■ Námietky sú príznakom záujmu.

- Námietky zákazníka považujeme za **volanie o pomoc** a nie za znamenie nesúhlasu alebo dokonca dôvodu k rozporu.
- Zákazník namieta preto, lebo mu **chýbajú informácie, ktoré potrebuje k racionálnemu rozhodovaniu**. Je v stave neistoty. Tento stav zmeníme v prospech veci tým, že na námietku reagujeme s patričnou dávkou **taktu a pozornosti**.
- Námietkou zákazník signalizuje **svoj záujem**. Poskytuje nám tým jedinečnú príležitosť dôkladnejšie zvýrazniť prínos nášho produktu. Na námietky sa musíme **vopred dobre pripraviť**.
- Aby sme sa mohli s námietkou úspešne vysporiadať, musíme poznať jej korene. Toho docielime **doplňujúcimi otázkami**, ktoré kladieme tak, aby sme dosiahli pozitívne odpovede. Konverzácia vedená v kladnom duchu udržuje zákazníka v pozitívnom rozpoložení.



Námietky

- **Námietky sú príznakom záujmu.**
 - **Proti cene** majú námietky dva druhy zákazníkov.
 - Tí, ktorí si ju **nemôžu dovoliť**-doporučíme lacnejší produkt.
 - Tí, ktorí v našom produkte **nevidia hodnotu odpovedajúcu požadovanej cene**-urobíme **hodnotovú analýzu**, založenú na diferenciacii produktov.
 - Ak **námietky nie sú**, upozorníme na tie aspekty produktu, voči ktorým obyčajne **námietky sú**.
 - Vyvarujeme sa tým neskorším **reklamáciám** a zákazníkovi neporozumeniu, čo vlastne kupuje.



Rozhodovanie

- **Rozhodovanie je proces, nie jednorázový akt.**
 - Než začneme presvedčivo argumentovať v prospech našej ponuky, musíme mať samy úplne jasno v otázke **predností a nedostatku produktu**, ktorý ponúkame.
 - Musíme si vytvoriť dostatočný **odstup**, aby sme videli náš produkt nezaujato.
 - Vo vážnom obchodnom jednaní **nikdy nikoho nevmánevujeme do prijatia ponuky hrou so slovíčkami, alebo presadzovaním osobnosti.**
 - Profesionál nerozhodne v náš prospech preto, že je to naše zbožné prianie.
 - Jediné, čo máme v moci, je **sledovať cieľ a prispôbovať stratégiu vývoju situácie.**
 - Odmietnutie našej ponuky nemusí vždy spôsobiť závažný nedostatok.
 - Po odmietnutí analyzujeme celý priebeh konania a hľadáme **záchytný bod**, pomocou ktorého **obnovíme konanie.**



Rozhodovanie

- **Rozhodovanie je proces, nie jednorázový akt.**
 - V kritických okamžikoch nestrácame sebadôveru a intenzívne **hľadáme spojenca**. V kritických okamžikoch **nesmie obchodník prezradiť svoje pocity**.
 - Prvé „nie“ berieme ako **výzvu k zvýšeniu úsilia**, nie ako odpísanie porážky.
 - Nerozhodnosť neprekonáme nátlakom, ale **presvedčivosťou argumentov**. Kľúčová úloha pri rozhodovaní je naša schopnosť prezentovať také argumenty, ktoré náš partner prijme za svoje.
 - **Rozhodovanie je proces, ktorý sa nedá ani urýchliť ani spomaliť**.
 - Človek musí hrať so sebou.



- **V závere boduje pružnosť a pevné nervy.**
 - Pripravenosť zákazníka rozhodnúť sa v prospech našej ponuky zistíme **podľa jeho ochoty hovoriť o obchodných podmienkach** spojených s ponukou.
 - Pri obchodných podmienkach musíme dobre poznať **medze svojich možností**.
 - **Nikdy nesľubujeme viac, ako môžeme splniť.**
 - Pri diskusii o obchodných podmienkach sa **snažíme vyjsť zákazníkovi maximálne v ústrety** a netrváme na litere interných predpisov.
 - **Pružnosťou** môžeme poraziť konkurenta s lepším produktom.
 - Jednanie urýchli vybavenie všetkých formálnych vecí na mieste.
 - V závere jednania venujeme zvláštnu pozornosť **zárukám a popredajnému servisu**. Zákazník to uvíta ako **podporu**.



Flexibilita

- **V závere boduje pružnosť a pevné nervy.**
 - Posledné slovo má vždy zákazník.
 - Pred podpisom zmluvy mu dajte dostatočný priestor na polozenie otázok, ktoré neboli zodpovedané.
 - Je užitočné mať profesionálneho právnika, budí to dôveru zákazníka. Keď hovorí právnik, musíme mlčať.
 - Záver patrí tomu, kto **vydrží s dychom**.



Uzatvorený obchod je dobrý iba vtedy, ak je dobrý pre obidve strany.

Obchodný vzťah

- **Uzatvorením obchodu začína obchodný vzťah.**
 - Uzatvorením obchodu vykročíme smerom k **dlhodobému vzťahu** k zákazníkovi.
 - **Investícia, ktorú sme vložili do získania zákazníka, sa nám zúročí až opakovaným obchodom.**
 - **Servis** je súčasťou obchodu, lebo môže byť veľmi lukratívny.
 - Na **servis** sa pozeráme ako na **obchodný produkt** a aktívne ho propagujeme ako súčasť obchodnej ponuky.
 - Pozorne sledujeme **nové požiadavky zákazníka** a prispôbujeme im náš servis.
 - K servisu patria aj **aktuálne informácie o nových produktoch.**
 - Neústupnosť zákazníka rastie s časom, ktorý nám trvá vybavenie jeho **reklamácie.**
 - Reklamácie preto **vybavujeme rýchlo** a **osobne sa angažujeme** v ich dotiahnutí do konca.



Osobná výkonnosť

- **Analýza vlastnej výkonnosti je najspoľahlivejšou cestou k jej zvyšovaniu.**
 - V priebehu celej našej obchodnej kariéry si pravidelne overujeme, či sa nám v dôsledku upadnutia do rutiny **neotupil cit pre obchod**.
 - Znamená to vnímať svet nielen **zmyslovo**, ale aj **citovo** a vidieť za hranice rozlišovacích schopností zmyslov, vcítiť sa do prostredia v ktorom sa pohybujeme.
 - Musíme byť pripravení na to, že sa nám čas od času stane, že začneme **pochybovať o svojej vlastnej výkonnosti** a že si **prestaneme veriť**.
 - **Stratu sebadôvery** nezamaskujeme sebachlácholením. Jej opätovné získanie začína diagnózou príčin jej straty.



Osobná výkonnosť

- **Analýza vlastnej výkonnosti je najspoľahlivejšou cestou k jej zvyšovaniu.**
 - Najčastejšou príčinou poklesu výkonnosti je vzrastajúca **nedbalosť v dodržiavaní základných pravidiel predaja**. Rekapituláciou neúspechu jednania zistíme, kde robíme chybu.
 - Problémové miesta odstránime **návratom k základom**. Nikdy sa nespoliehajte, že už ich máme v krvi.
 - **Svoju výkonnosť nemeríme náhodnými neúspechmi, ale štandardnou mierou úspešnosti.**
 - Kde ubúda **viera**, vkráda sa **pochybnosť**.
 - **Problémy berme ako výzvu.**



Cit pre obchod sa nedá vyjadriť matematickým vzorcom.

Základné pravidlá predaja

■ Základné pravidlá predaja

- Zistiť, aká je **potreba zákazníka** alebo **aká by mohla byť**.
- Nájsť **optimálne riešenie** na **uspokojenie tejto potreby**.
- Vysvetliť dostatočne zrozumiteľné **prínosy navrhovaného riešenia**.
- **Pripraviť sa** na prípadne **námietky**.



Dôležité je byť ready.

Ivan Bureš

Kniha

- **Ivan Bureš**
 - 10 zlatých pravidel prodeje





Pravidlá vyjednávania

Pravidlá vyjednávania

- **Pravidlá vyjednávania**
 - Vyjednávanie
 - Vyjednávač
 - Verbálna a neverbálna komunikácia
 - Počúvanie a porozumenie
 - Otázky
 - Námietky
 - Zlaté pravidlá vyjednávania



Vyjednávanie

■ Vyjednávanie

- Vyjednávanie **nie je klábosenie**, ale sleduje **špecifický účel**.
- **Efektívne** vyjednávanie je možné iba vtedy, keď **sú známe všetky skutočnosti**, ktoré sa týkajú **predmetu vyjednávania**.
- Úspech dosiahneme vtedy, ak **vnímanie reality**, ktorá je **predmetom vyjednávania** je v zhode s našim komunikačným partnerom **v racionálnej aj emocionálnej rovine**.
- Vyjednávanie má nielen **vzťahovú**, ale hlavne **obsahovú rovinu**.
- Vyjednávanie musí byť pripravené po **stránke obsahovej aj formálnej**.
- **Neúspech** vo vyjednaní spôsobený nedbalou prípravou sa **nedá ospravedlniť** za žiadnych okolností.



Vyjednávač

- **Vyjednávač musí byť:**
 - Intelektuálne bdely a musí vedieť počúvať-**rozum**.
 - Emocionálne citlivý a stabilný-**srdce**.
 - Fyzicky kludný a nikdy sa neponáhľa-**telo**.



Je treba myslieť strategicky, vnímať citlivo a konať jednoducho.

Antoine Riboud

Verbálna a neverbálna komunikácia

■ **Verbálna a neverbálna komunikácia**

- Komunikácia
- 5 axióm komunikácie
- Komunikačné typy
- Druhy komunikácie
- Verbálna komunikácia
- Ako vnímame svet
- Pamäťová mapa
- Áno, nie
- Neverbálna komunikácia
- Small talk



Komunikácia

▪ Komunikácia

- Komunikujeme preto, aby sme sa **dorozumeli**.
- Je to **systemová a účelová** činnosť, ktorá používa **verbálne a neverbálne komunikačné prostriedky**.
- Komunikácia má **cieľ a účel**.
- **Radenie myšlienok** je v komunikácii dôležité, ak chceme dosiahnuť porozumenie.



Com + unio = spojenie v jednote

5 axióm komunikácie

■ 5 axióm komunikácie

- Človek nemôže nekomunikovať.
- Komunikácia má aspekt:
 - obsahový
 - vzťahový
- Povaha vzťahu je určovaná:
 - intenciou-ciele, ktoré komunikačný partner sleduje
 - interakciou
- Komunikácia je tvorená:
 - digitálnou
 - analógovou modalitou
- Medzil'udské komunikačné procesy sú:
 - symetrické (na rovnakej úrovni)
 - komplementárne (rozdielna úroveň)



Komunikačné typy

▪ Komunikačné typy

– Vizuálny

- Nadpriemerne vníma tvary, pozorný, zapisuje, aktívne reaguje, rušia ho zvuky, neporiadok, pohyb.

– Auditívny

- Nadpriemerne vníma zvuky, pri učení si sám rozpráva, má rád dialógy, rád poschúch iných, aj seba.

– Kinestetický

- Mimoriadne vníma pohyb, učí sa pomocou činností.

– Zmiešaný

- Nerozhodný.



Druhy komunikácie

- **Druhy komunikácie**
 - Verbálna
 - Neverbálna



Látku keď premyslíš dobre, tu slová sa ochotne radia.

Horatius

Verbálna komunikácia

■ Verbálna komunikácia

- Je mocným, ale nie jediným nástrojom vyjednávania.
- Patrí sem aj **rétorika, obsahová stránka, zrak.**
- Pri tvorbe slov je nutná:
 - Zrozumiteľnosť
 - Stručnosť
 - Výstižnosť



**Účelovo prednesená reč musí:
pobaviť, poučiť a prinútiť ku konaniu.**

Cicero

Ako vnímame svet

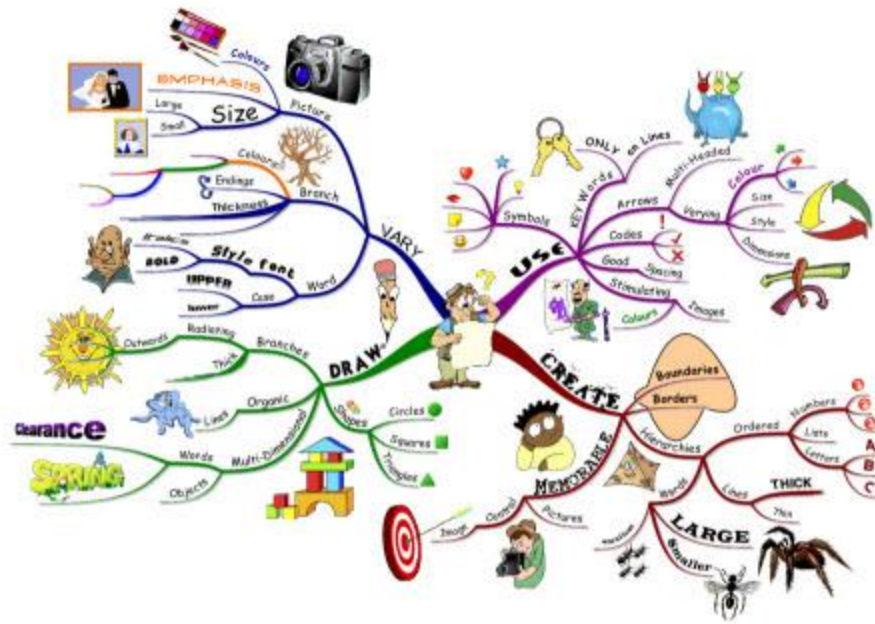
■ Ako vnímame svet

- Efektívnosť nášho zmyslového vnímania je takáto:
 - 85% vnemov vnímame zrakom
 - 11% sluchom
 - 3,3% čuchom
 - 1,5% hmatom
 - 1% chuťou
- Pamätáme si:
 - 90% ak vnímanie sprevádza činnosť.
 - 80% ak vnímanie verbalizujeme.
 - 50% ak vidíme a počujeme.
- Vizualizácia musí byť centrálnym bodom našej prípravy na vyjednávanie.



Pamäťová mapa

- **Čo to je**
 - Predstavuje **špecifický spôsob písania poznámok**, ktorý umožňuje zaznamenať **štruktúru problému** z hľadiska **prvkov a vzťahov** medzi nimi.
 - Vo fáze prípravy odhaľuje **nejasnosti** alebo **stratu súvislostí**.



Pamäťová mapa

■ Čo to je

- Je grafickým vyjadrením **mentálnych procesov**, ktoré prebiehajú v obidvoch mozgových hemisférach - **pravej rozumovej** (fakty, analýzy, závery ...) a **ľavej emocionálnej** (predstavy, obrazy, pocity...).
- Symbióza obidvoch hemisfér je **kreativita**.
- Rešpektuje **prirodzené vlastnosti našej mysle**.
- Informácie sú v našej mysli formulované **jednoducho**.
- Prostredníctvom **väzieb** sa na ne môžu nabaľovať ďalšie podrobnosti.
- **Predstavy, obrazy, pocity** sú pre nás omnoho motivujúcejšie ako **slová**.
- **Myslenie** nie je lineárne, ale tvorí **zložitú štruktúru**, kde významným fenoménom sú **väzby**, súvislosti medzi jednotlivými informáciami.



Áno, nie

- **Áno, nie**
 - Sú **silné slová**.
 - **Áno a nie** vyjadrujú **mentálnu reakciu**, **nie pozíciu** ich autora.
 - Je dôležité odhadnúť **neverbálne prejavy**, ktoré ich sprevádzajú.
 - **Áno-nie-áno**



Nevie v pravý čas prehovoríť, kto nevie v pravý čas mlčať.

Seneca

Neverbálne prejavy

■ **Áno, nie môžu byť vyslovené s**

– Istotou

- Priamy očný kontakt, zdvihnutý palec a ukazovák, telo naklonené v smere partnera.

– Pochybnosťami

- Poloha prstov a dlane „domček z kariet“, ruky zložené na prsiach, telo odklonené od partnera.

– Nerozhodnosťou

- Striedanie polohy hlav z jednej strany na druhú, pohľad mimo priamy smer, časté zmeny polohy tela.

– Bagatelizáciou

- Mávanie rukami z jednej strany na druhú, netrpezlivé kývanie hlavou, rýchle pohyby tela-vrtenie

– Nespoľahlivosťou

- Vraštenie čela a vertikálne pohyby obočím, hranie s okuliarmi a predmetmi na stole, striedavé pokusy o znehybnenie tela a tváre, úmysel jednať opačne, ako bolo dohodnuté.



Neverbálna komunikácia

■ Neverbálna komunikácia

– Proximita

- Vzdialenosť medzi účastníkmi rozhovoru, zvyšujeme emocionálne napätie keď sa viac priblížime.

– Uhol orientácie

- Pohyb dopredu-zvýšená koncentrácia, racionálne uvažovanie- racionálna hemisféra.
- Spätný pohyb-prekvapenie, nesúhlas, emočná hemisféra.
- Pohyb do strany-nedôvera, pochybnosť.

– Pozícia

- Rozbiť myšlienkový rámec v ktorom sa opevnil partner.

– Paralingvistika

- Prednes rečového prejavu-rýchlosť, výslovnosť, hlasitosť, modulácia, akcent, pauza, výška hlasu.

– Vonkajší vzhľad

- Oblečenie, účes, vzhľad tváre, doplnky.

– Mimika, gestikulácia, očný kontakt



■ **Small talk**

- Je ľahká spoločenská konverzácia, ktorá sa riadi presnými a prísnymi pravidlami a má špecifickú úlohu.
 - Hlavne v zahajovacej časti obchodného rozhovoru, lebo nám pomáha zorientovať sa v spôsobe neverbálnej komunikácie nášho partnera, ktorej poznanie nám umožní vyvarovať sa chýb v centrálnej časti rozhovoru, napr. rovnovážna pozícia tela-krátkozraký, hluchý
- **Špecifické výrazové kvality**
 - pohybový, výrazový potenciál



Small talk

■ Small talk

– Balet tela a atmosféra konania

- Zhoda v používaní neverbálnych komunikačných prostriedkov pomáha naladiť účastníkov konania na „**rovnakú vlnovú dĺžku**“.
- Súlad dosiahneme tak, že sa prispôbíme **pohybovému a výrazovému potenciálu**: opakovanie pohybu, vyzlečenie saka.

– Rovnovážny stav

- Zisťujeme, či **raciónálna a emocionálna stránka** sú v rovnováhe, a ak nie, vieme interpretovať rozdiely.



Počúvanie a porozumenie

- **Počúvanie a porozumenie**
 - 4 uši
 - Komunikačný partner
 - Aktívne a pasívne počúvanie
 - Úspech komunikácie
 - Sada kľúčov k porozumeniu



Putom spoločnosti je rozum a reč.

Cicero

4 uši

■ 4 uši

- Keď ideme do vyjednávania, musíme si uvedomiť, že základným stavebným kameňom porozumenia je **nielen počúvanie**, ale tiež **skutočné počutie** nielen toho, čo **prebieha vo vecnej a vzťahovej rovine**, ale aj **kto a čo** je náš partner v komunikácii a **aké sú možnosti jeho reakcie na náš cieľ**.
- **4 uši** častokrát nefungujú v dôležitých konaniach a to ani na jednej, ani na druhej strane.



Komunikačný partner

Problém komunikácie nespočíva ani tak v tom, že je náš partner v komunikácii je iný, ale v tom, ako s týmto fenoménom odlišnosti vieme zaobchádzať.



Skúsený vyjednávač preto vstupuje do vyjednávania tak, že minimalizuje svoje očakávania a maximalizuje svoju komunikačnú flexibilitu.

Proces počúvania

■ Proces počúvania

– Počúvanie-pasívne počúvanie

- Ukladanie informácií do ultrakrátkej pamäti.
- Náš partner, okamžite to, čo počuje púšťa z hlavy.
- Púhe počúvanie alebo videnie sú procesy, ktoré nemusia byť rozhodujúce pre dosiahnutie cieľov vyjednávania.
- Prejavujú sa takto „aha, uhm,“
- My potrebujeme nášho partnera vyprovokovať k aktivite a nie ho nechať upadnúť do pasivity a túto maskovať prázdnyimi gestami a bezobsažnými zvukmi.



Proces počutia

■ Proces počutia

– Počutie-aktívne počúvanie

- Partner nás nielen počúva, ale aj počuje čo hovoríme.
- Neznamená to však, že ho to zaujíma, že hlboko o tom premýšľa, alebo že sa rozhoduje akceptovať, čo hovoríme, alebo že s nami uzavrie dohodu o ktorú sa usilujeme.



Úspech komunikácie

■ Úspech komunikácie

- Priamo koreluje so **stupňom naplnenia očakávania**.
- **Pozitívny vývoj**:
 - Všetci sa navzájom počujú.
 - Všetci počuté podobne interpretujú.
 - Očakávania všetkých sa naplňajú.
- **Porozumenie je výsledkom interpretácie**.



Sada kľúčov k porozumeniu

▪ Vzťah medzi podmetom a prísudkom vety

– Existencia

- Výrobná kapacita nestačí držať krok s dopytom.

– Koexistencia

- Vy, pán riaditeľ, váš výrobný riaditeľ a ja prediskutujeme možné riešenia.

– Sekvencia

- Najprv si preberieme prednosti navrhovaného riešenia a potom prejdeme obchodné podmienky.

– Kauzalita

- Zaplatíte síce o niečo viac, ale za to akceptujeme vysoké penále za nedodržanie dodacej lehoty.

– Similarita

- Všetci sme sa zhodli na tom, že investícia je nevyhnutná.



Sada kľúčov k porozumeniu

- **Postup na ceste k porozumeniu**
 - **Od známeho k neznámemu**
 - Podľa vašich slov nestačí vaša výrobná kapacita.
 - Preto hľadáte optimálne riešenie.
 - **Od zhody ku kontraverzii**
 - Nastal čas pre riešenie.
 - Každé riešenie niečo stojí.
 - **Od všeobecného k špecifickému**
 - Každá firma chce dlhodobo prosperovať.
 - Existuje niekoľko spôsobov investícií.
 - **Od prítomnosti k budúcnosti**
 - Vaša firma má silnú pozíciu na trhu.
 - Jej udržanie vyžaduje zvýšenie obratu.



Sada kľúčov k porozumeniu

- **Dokážu rýchlo navodiť atmosféru porozumenia**
 - **Metafóra**
 - Nezdá sa vám páni, že začíname chytať vietor v poli?
 - **Analógia**
 - S financiami je to ako s rodinným rozpočtom, ak chceme ich udržať v rovnováhe, musíme viac zarobiť a menej utrácať.
 - **Obraz**
 - S týmto produktom rozbijete konkurenciu.



Sada kľúčov k porozumeniu

- **5 základných etáp obchodného konania**
 - Prvý kontakt
 - Fakty, informácie.
 - Diagnóza potreby
 - Spolupráca.
 - Prezentácia obchodnej ponuky
 - Prednosti riešenia, potom podmienky.
 - Vyjednávanie
 - Čo, za koľko.
 - Uzatvorenie konania
 - Dohoda, zmluva.



Obchodný prípad je až vtedy uzavretý, keď máme podpísanú zmluvu.

Ivan Bureš

Sada kľúčov k porozumeniu

■ **Prezentačná a cenová past'**

- Obchodné konanie je **sekvencia 5 etáp**, v ktorej má vyjednávanie o cene svoje presne vymedzené miesto.
- **Prezentačná pasca (bod 3)**
 - Vyrobí neskúsený predajca, keď nezistí, čo vlastne zákazník potrebuje.
- **Cenová pasca (bod 4)**
 - Keď zákazník preskočí 3 body postupu.
- K tomu, aby sme nepreskočili etapy nám slúžia **otázky**.



Otázky

- **Otázky**
 - Otázky
 - Dielčie ciele
 - Typy otázok
 - Záverečné otázky



Budeš kráľom, keď si povedieš dobre.

Horatius

Otázky

- **Otázku dávame preto, aby sme**
 - Dostali na ňu **odpoveď**.
 - Vtiahli partnera do **dialógu**.
 - Upútali **pozornosť**.
 - Sledovali **dielčie ciele**.



Kontrolu nad priebehom vyjednávania má ten, kto určuje jeho tempo a smer.

Dielčie ciele

▪ **Dielčie ciele**

- **Psychické pôsobenie**
 - Uvolňovanie napätia, zvyšovanie psychického tlaku.
- **Manipulácia s časom**
 - Zrýchľovanie a spomaľovanie priebehu vyjednávania, získavanie oddychového času, pozor na monológ-je mrhaním času.
- **Organizácia priebehu vyjednávania**
 - Špecifikácia tém vyjednávania, stanovenie časového rozvrhu.
- **Informácie o partnerovi**
 - Osobné informácie, informácie o predstavách, cieľoch, preferenciách.
- **Zistenie pravdy**
 - Presná diagnóza objektívnej potreby, presné zistenie subjektívnych motivátorov rozhodnutí.
- **Príprava na príjem argumentov**
 - Prekonávanie námietok, potvrdenie predpokladov.



Typy otázok

■ Typy otázok

– Zisťovacie

- Uzavreté: odpoveď-áno, nie.

– Doplnňovacie

- Otvorené: odpoveď-veta.

– Kritéria

- Čo nimi sledujeme.
- Aké pôsobenie na partnera v komunikácii môžu vyvolať.



Typy otázok

■ Typy otázok

– Stimulujúce

- Čo tomu ako expert hovoríte ?

– Vylučovacie

- Chcete platiť šekom, alebo v hotovosti ?

– Sugestívne:

- ... snáď by ste nechceli, aby ... ?

– Protioázky

- Prečo sa na to pýtate ?

– Implikujúce potvrdenie

- Rozumiem vám správne, však ...?

– Rekapitulačné/kontrolné/testovacie

- Môžem teda uviesť cenu

– Rétorické

- Ako sa dá takýto projekt zrealizovať ?

– Dvojotázky

- Prečo ste si vybrala práčku s dvojbubnom ? Bude vám stačiť jej výkonnosť ?



Závěrečné otázky

- **Závěrečné otázky**
 - **Priama žiadosť o zmluvu**
 - Môžeme podpísať zmluvu?
 - **Voľba medzi dvomi variantmi**
 - Budeme realizovať variantu A, alebo B?
 - **Ponúkneme ústupok**
 - Keď splníme túto podmienku, tak sme dohodnutí?
 - **Výpočet plusov a mínusov**
 - Prínosy riešenia sú tieto
 - **Zhrnutie**
 - Rada by som zhrnula
 - **Zásadná výhrada**
 - Zisťujeme, že ...
 - **Posledná otázka**
 - Budeme všetci takto spokojní?



Námietky

- **Námietky**
 - Rozhodovanie
 - Námietka
 - Argumentácia



Nebýva každá vec rovnako vhodná pre všetkých.

Propertius

Rozhodovanie

▪ Rozhodovanie

- Proces rozhodovania má tieto etapy:
 - Vzbudenie záujmu
 - Upútanie pozornosti
 - Hodnotová analýza



**Dobré vyjednávanie poznáte podľa toho, že sa tam nevyjednáva,
ale rozhoduje.**

Námietka

■ Námietka

- Námietka je **pozitívny signál**, ktorým dávajú účastníci najavo, že **chcú rozhodnúť a nevedia ako**.
- Námietka je **signál** a nemusí byť **postojom**.
- To, čo nám chce partner povedať je toto:
 - Nevzbudzujete môj záujem. Nezapol funkciu **myslenia**.
 - Neupútali ste moju pozornosť. Nezapol funkciu **vnímania**.
 - Necítim sa dobre. Nenadviazal sa **vzťah**.
- Námietka je súčasne **racionálnym aj emocionálnym signálom**, ktorým dávajú účastníci vyjednávania najavo, že niektorá z etáp **rozhodovania nemôže prebehnúť hladko** z dôvodov:
 - Nedostatku **informácií**.
 - Nepresvedčivých **argumentov**.
 - Nedobrych vzájomných **vzťahov**.



Námietka

■ Námietka

- Námietky je treba **odzbrojiť, nie negovať**.
- Záleží na tom:
 - Ako sa dôkladne **pripravíme** na vyjednávanie.
 - Ako dodržiavame **argumentačné** princípy.
 - Ako dokážeme dešifrovať **signál**, ktorý partner prostredníctvom **námietky** vysiela.
- **Signály**
 - Prieskumný
 - Prelaďovací
 - Zoslabovací
 - Rušiaci
 - Zosilňovací



Námietka

■ Námietka

– Námietky:

- Čas
- Úžitok
- Cena
- Podmienky
- Okolnosti

– Námietka má tieto výhody:

- Časová výhoda
- Vecná výhoda
- Vzťahová výhoda
- Núti k zvýšeniu odbornosti
- Posilňuje sebavedomie a sebadôveru
- Zvyšuje psychickú odolnosť

– Najčastejšími námietkami sú tie, ktoré si **privolávame sami.**



Argumentácia

- **Argumentácia**
 - **Námietky prekonávame argumentáciou:**
 - Podporujeme svoje tvrdenia.
 - Presviedčame.
 - Vyvraciame, oslabujeme.
 - Ponúkame pomoc v rozhodovaní.
 - Vyjasňujeme situáciu.
 - Dosahujeme zmenu názoru.
 - Posilňujeme svoju pozíciu.



Argumentácia

■ Argumentácia

– Techniky:

- Čísla, fakty, štatistické údaje.
- Normy a pravidlá s obecnou platnosťou.
- Skúsenosti vlastné a cudzie.
- Tradícia a myšlienkové školy.
- Platné poučky.
- Authority.
- Odvolanie sa na ciele.



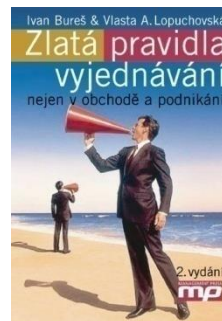
Zlaté pravidlá vyjednávania

■ Zlaté pravidlá vyjednávania

- Najspoľahlivejším garantom **prípravy** je **jasná hlava**.
- **Gesto**, alebo **pohyb** obočím majú **váhu slova**.
- **Počúvanie** a **porozumenie** sú základné piliere dorozumenia.
- Kto sa **pýta**, riadi **směr a spád vyjednávania**.
- Na **ostrú námietku** platí pádny **argument**.



- **Ivan Bureš a Vlasta Lopuchovská**
 - Zlatá pravidla vyjednávání





Pravidlá prekonávania komunikačných bariér

Pravidlá prekonávania komunikačných bariér

- **Pravidlá prekonávania komunikačných bariér**
 - Pravidlo 1
 - Pravidlo 2
 - Pravidlo 3
 - Pravidlo 4
 - Pravidlo 5
 - Pravidlo 6
 - Pravidlo 7
 - Pravidlo 8
 - Pravidlo 9
 - Pravidlo 10
 - Komunikačné bariéry



Pravidlá prekonávania komunikačných bariér

- **1. pravidlo**
 - Komunikačných bariér je **šesť** a hľadajte ich u seba i u ostatných.
- **2. pravidlo**
 - Začnite hovoriť **jednoznačne**.
- **3. pravidlo**
 - Skúste **dobré slovo**.
- **4. pravidlo**
 - Začnite zmenou **verbálneho správania**.
- **5. pravidlo**
 - Používajte **verbálny tlak**, ale s citom.



Pravidlá prekonávania komunikačných bariér

- **6. pravidlo**
 - Nebojte sa **rozbíjať** rámec myslenia.
- **7. pravidlo**
 - Cvičte sa v **situačnej senzibilite**.
- **8. pravidlo**
 - Venujte pozornosť nielen **obsahu, ale aj štýlu**.
- **9. pravidlo**
 - Používajte **pamäťovú mapu**.
- **10. pravidlo**
 - Naučte sa **analyzovať** to, čo bolo povedané.



1. pravidlo

- **Komunikačných bariér je šesť a hľadajte ich u seba i u ostatných.**
 - Čo je **myslené**, nemusí byť **povedané**.
 - Čo je **povedané**, nemusí byť vždy **počuté**.
 - Čo je **počuté**, nemusí byť vždy **porozumené**.
 - **Rozumieť** neznamená vždy **chápať a stotožniť sa**.
 - Čo je **pochopené**, nemusí byť vždy **realizované**.
 - Čo je **realizované**, nemusí sa vždy stať **rutinou**.



Čím viac toho vieme o ostatných, tým lepšie pochopíme sami seba.

Skinner

2. pravidlo

- **Začnite hovoriť jednoznačne.**
 - To, čo vyjadrujeme sa často líši od toho, čo si myslíme.
 - Nie vždy hovoríme to, čo si myslíme.
 - Aby sme zladili to čo si myslíme s tým čo hovoríme, musíme sa vyjadrovať **jednoznačne**.
 - Aby sa nám to darilo, **stačí**:
 - **zorganizovať** myšlienky
 - oprášiť **slovnú zásobu**
 - vziať do úvahy **okolnosti**
 - chápať **porozumenie** ako sociálnu interakciu



3. pravidlo

▪ **Skúste dobré slovo.**

- Psychosociálny **stres** poškodzuje sluch.
 - Vnútoraná neistota
 - Pocit strachu
 - Porucha správania
 - Výkonnostný výkyv
- Používajte **dobré slovo** na mieste.
 - Neutralizuje stres a vráti správanie a myslenie do normálnych koľají.
- Obráťte negatíva v **pozitívum**.
- Prehovorte im **z duše**.
 - Vnímanie
 - Myslenie
 - Emócie
 - Intuícia
- Používajte **správne slová**.





4. pravidlo

- **Začnite zmenou verbálneho správania.**

- Naše zmysly vyvolávajú v nás zmätok.
- **Jazyk**
 - Pochybnosti rozptyľuje jazyk.
 - Jazyk pomáha zjednocovať ľudí v interpretácii významu pojmov a reality.
- Škatuľky v hlave
 - Hlavným zdrojom pochybnosti pri vnímaní hovoreného slova je neporozumenie jeho významu.
 - Eliminujeme to zaradením počutého do rozumovo zvládnuteľných kategórií-**škatuliek**.



To, čo nevieme popísať, vlastne neexistuje.

Vico

5. pravidlo

- **Používajte verbálny tlak, ale s citom.**
 - Porozumieť a stotožniť sa, nie je to isté.
 - **Porozumieť** je vlastne odpoveď na otázku: „O čo tu ide?“
 - **Stotožniť sa** znamená vedieť pochopiť: “**Prečo** o niečo ide?“
 - Dosiagnuť toho, aby vám ľudia nielen porozumeli, ale aby sa aj stotožnili s počutým, sa vám nepodarí ani nátlakom, ani rozkazom, ani diktátom, ani z pozície moci.
 - Miera chápania je často úmerná **úrovni vzdelania**.
 - **Argumentácia**
 - Pýtame sa **nie kto a čo, ale prečo?**



6. pravidlo

▪ **Nebojte sa rozbíjať rámec myslenia.**

- **Zmena.** Prečo sa neustále všetko mení? So zmenou stereotypov je to ako so zmenou vyznania. Sprievodnými javmi zmeny sú **riziko a odpor**.
- Ak sa nechceme pri zmene uchýliť k diktátu, potom jedinou cestou je **efektívna komunikácia**, resp. dodržanie **komunikačného reťazca**.
- Zmenu treba:
 - Dôkladne premyslieť.
 - Zrozumiteľne vysvetliť.
 - Presvedčiť sa o tom, že zmene všetci rozumejú a chápu nevyhnutné súvislosti.
- Pri zavádzaní zmeny nie je dôležité skúmať pravdivosť nového, ale je dôležité **aplikovať to**.



7. pravidlo

▪ Cvičte sa v situačnej senzibilite.

- Nechcem sa vnucovať.
 - **Autenticita**-originálny, pôvodný, legitímny
 - **Dôveryhodnosť**
 - **Opravdivosť**
- O čom sa mám s nimi rozprávať?
 - Získať **zákazníkovu dôveru** môžeme tak, že si vytvoríme **s nim vzťah** a to pomocou **komunikácie**.
- Prestali sme komunikovať.
 - Bez opravdivosti nemôžu ani vzniknúť, ani dlhodobo existovať dobré vzťahy.
 - **Miera opravdivosti v komunikácii** je priamo úmerná **miere zhody na predpokladoch**, z ktorých účastníci dialógu vychádzajú.
 - Pokiaľ chýba **ozajstná angažovanosť**, vzťah sa začne rozpadáť, prestane byť o čom hovoriť a komunikácia sa musí zákonite prerušiť.



8. pravidlo

- **Venujte pozornosť nielen obsahu, ale aj štýlu.**
 - I zložité veci sa dajú povedať **jednoducho**.
 - Prebudzte v ľuďoch **obrazotvornosť** a oni vás začnú poslúchať.
 - Keď strácame pozornosť človeka, je to preto, lebo si nevie nič predstaviť pod tým, čo hovoríme.
 - Odopierame mu jednu z najväčších ľudských radostí a to je **radosť z objavovania**.
 - **Štýl** je niekedy dôležitejší ako obsah, lebo ho sprevádzajú:
 - Neverbálne prejavy-mimika, gestikulácia
 - Paraverbálne prejavy-hlas a jeho charakteristika
 - Poslucháči si všímajú **čo hovoríme, ako to hovoríme a kto sme**.



9. pravidlo

▪ **Používajte pamäťovú mapu.**

- Pamäťová mapa slúži na vytvorenie **komunikačného modelu** a na **zrovnanie si myšlienok**, aby sme nezabudli, čo chceme povedať a nestratili sme nič.
- Kľúčom k tvorbe pamäťovej mapy sú **súvislosti**, ktoré tvoria základ **pamäte**.
- Pri jej kreslení majú všetci **upratané v hlave**.
- **Informáciu** musia poslucháči:
 - počuť
 - porozumieť jej
 - pochopiť ju
 - aplikovať ju v praxi



10. pravidlo

- **Naučte sa analyzovať to, čo bolo povedané.**
 - **Straty pri prenose informácie**
 - Neuvedomil si, že poslucháči sú na inej úrovni-o ekonomike a trhu nevedeli nič.
 - Neupravil tempo a tóninu svojho hlasu.
 - Používal odborné termíny, ktorým nikto nerozumel.
 - Neuviedol postup prechodu a uplatnenie v praxi.



Komunikačné bariéry

- **Vyhýbajte sa komunikačným bariéram**
 - Prikazovanie a vyžadovanie.
 - Varovanie a strašenie.
 - Moralizovanie a kázanie.
 - Dávanie rád a návodov.
 - Poučovanie a agumenty.
 - Súdenie, kritika, obviňovanie.
 - Pochlebovanie, výčitky.
 - Posmech, nádavanie.
 - Interpretovanie, diagnostika.
 - Ukludňovanie, súcit.
 - Zisťovanie, výsluch.
 - Prerušenie, nezáujem.



- **Ivan Bureš a Vlasta Lopuchovská**
 - 10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com