

Obsah

Úvod	1
1. Definice	3
Správně pochopte, co je vyjednávání	3
Správně pochopte, co není vyjednávání	4
Win-win – vítězství na obou stranách	5
2. Spočítejte náklady	8
Závazek	8
Cíl	10
Strategie	11
Taktika	13
3. Šest klíčových složek	14
Připravte se	14
Zkoušejte	15
Popište svou pozici	16
Nabízejte	17
Smlouvejte	18
Dohodněte se	18
4. Úvodní poznámky	20
Nepříjemný pocit nejistoty	20
Vyhněte se neústupnosti	21
Pochopte ambice	22
Nikdy neříkejte ano hned napoprvé	23
To, co si myslíme, podmiňuje náš postoj	24
5. Zvyšte svoji autoritu	26
Autorita tiskovín	26
Autorita informace	28
Autorita trpělivosti	29
Autorita pozitivního pózování	31
Autorita pák	32
Autorita vyjasněných slabin	34
6. Taktiky a protiopatření	35
Snížení ambicí	35
To je vše, co mám	37
Překážka!	39
Stoupající spirála	42
O tomhle se nedá vyjednávat	45
Co když	47

Konečný termín	48
7. Vyjednatelné proměnné - nebo směřitelné ústupky	51
Nikdy nedávejte, vždy vyměňujte	52
Vyměňujte, co pro vás není drahé	52
Neprovádějte ústupky z dobré vůle	54
8. Pravidla pro děláni ústupků	56
Vyměňujte po malých krůčcích	56
Vyměňujte ústupky jeden po druhém	56
Miřte víc, než myslíte, že byste měli	57
Nedělejte kompromisy	59
Dávejte si pozor na šok	60
Nebuďte prvním, kdo podlehne tlaku na prvořadě body	61
Pomozte druhým v navození pocitu, že udělali dobrý obchod	61
Maximalizujte hodnotu vaší nabídky	63
Minimalizujte hodnotu jejich nabídky	64
Nenechávejte si své myšlenky pro sebe	64
9. Hledání vyjednatelných proměnných	66
Identifikujte oblasti výskytu proměnných	66
Rozpoznejte klíčové proměnné a jejich místo ve vyjednávání	62
Začněte vyjednatelné proměnné	68
Rozhodněte, zda jde o dlouhodobé nebo	
krátkodobé obchodní vztahy	69
Potenciální zdroje proměnných	70
Magické „když“	74
Využijte mlčení	75
10. Jak zvládnout mrtvý bod	77
Pozor na frustraci	77
Vyhnete se neměnným stanoviskům	78
Vyhnete se rozpadu cen	79
Moment přemostění	79
Sdělte prohlášení – položte otázku	80
Cesta vpřed	81
11. Otázky, otázky, otázky	83
Kladení otázek – přehled	83
Otázky mají významný vliv	84
Kladení otázek je způsob manévrování	85
Výsledek kladení otázek	85
Jaký druh otázek?	86
Cvičení	87
Šest stručných důvodů, proč klást otázky	92

12. Autorita vaší protistrany	93
Ujistěte se, že protistrana má autoritu k vyjednávání	93
Ověřte si síly působící z pozadí	94
Vedte síly působící z pozadí	95
13. Neústupný nebo efektivní	96
Charakteristika efektivních vyjednačů	96
Efektivní vyjednači hledí během obchodního jednání prodat i koupit	97
Efektivní vyjednači věnují pozornost vyrovnanosti svého týmu	98
Efektivní vyjednači mají v zásobě kompletní soubor návrhů	98
Efektivní vyjednači mají k dispozici dobrou alternativu	100
Efektivní vyjednači se musejí vyvarovat tzv. iritátorů – věci, jež vzbuzují nelibost	100
Efektivní vyjednači vítají chyby – zdroj poučení	101
Efektivní vyjednači rozumí řeči těla	102
Efektivní vyjednači mají jednání vždy pod kontrolou	104
Charakteristika neefektivních vyjednačů	105
14. Co dělat a co nedělat	106
Vždy si udržujte iniciativu	106
Vše písemně zdokumentujte	107
Naučte se využívat efektu nadřazené autority	108
Skrývejte své emoce	109
Při platbě v hotovosti žádejte slevu	109
Využívejte experty	110
Neočekávejte, že vždy zvítězíte	111
Nebojte se přerušit jednání	111
Neútočte na váš protějšek	112
Nedávejte najevo triumf	113
Neobchodujte v zaokrouhlených sumách	114
Nenaznačujte možnost pohybu ceny dříve, než je nutné	114
Nezaujímejte nekompromisní postoj	115
Nebojte se vrátit nazpátek a začít znovu	115
Nebojte se riskovat	116
Nebojte se vašemu protějšku naložit hodně práce	117
15. Tři specifické techniky	118
Specifické tipy pro vyjednávání tiskovin a propagace	118,
Cena roste – jak to přijmout špatně	119,
Než přistoupíte ke koupi, udělejte si průzkum	120

16. Závěrem	121
Na co se málem nedostalo121,
Deset přikázání122,
Nebojte se něco dát123
Jak sníst slona124,
Kontaktní informace126
Kurzy vyjednávání, šité na míru vaší firmě či oddělení	127
Rejstřík	