



Pravidlá komunikácie

Program

- Pravidlá **prekonávania komunikačných bariér**
- Pravidlá **vyjednávania**
- Pravidlá **predaja**





Pravidlá prekonávania komunikačných bariér

Pravidlá prekonávania komunikačných bariér

- **Pravidlo**
- **Pravidlá komunikácie**



Pravidlo

Pravidlo

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



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

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

Vojtech Cepl - bývalý ústavný sudca ČR



Pravidlá komunikácie

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



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.

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

- 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**.

Konrad Lorenz



2. pravidlo

Začnite hovoriť jednoznačne.

Čo je myslené, nemusí byť povedané.

- 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.

Čo je povedané, nemusí byť vždy počuté.



- **Psychosociálny stres** poškodzuje sluch.
 - Vnútná 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.

Čo je počuté, nemusí byť vždy porozumené.



- **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.

Rozumieť neznamená vždy chápať a stotožniť sa.



- **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?“
 - Dosiahnuť 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.

Čo je pochopené, nemusí byť vždy realizované.



- **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.

Čo je realizované, nemusí sa vždy stať rutinou.



- **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.

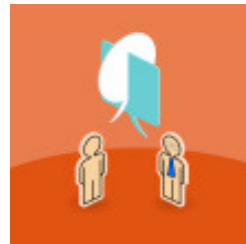
- **Straty pri prenose informácie**
 - Neuvedomil si, že poslucháči sú na inej úrovni - o ekonomike a trhu nevedeli nič.
 - Neupravil tempo a tóninu svojho hlasu.
 - Používal odborné termíny, ktorým nikto nerozumel.
 - Neuviedol postup prechodu a uplatnenie v praxi.



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.





Pravidlá vyjednávania

Pravidlá vyjednávania

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



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.**

Antoinne Riboud

Príprava vyjednávania

- Ako vnímame svet
- Komunikačné typy
- Pamäťová mapa
- Štýl



Látku keď premyslíš dobre, tu slová sa ochotne radia.

Horatius

Ako vnímame svet

- **Efektívnosť** nášho **zmyslového vnímania** je takáto:
 - 85% vnemov vnímame **zrakom**
 - 11% sluchom
 - 3,3% čuchom
 - 1,5% hmatom
 - 1% chuťou
- **Vizualizácia** musí byť **centrálnym bodom** našej prípravy na vyjednávanie.
- Úspech dosiahneme vtedy, ak **vnímanie reality**, ktorá je **predmetom vyjednávania** je v zhode s našim komunikačným partnerom
 - **v racionálnej aj emocionálnej rovine.**



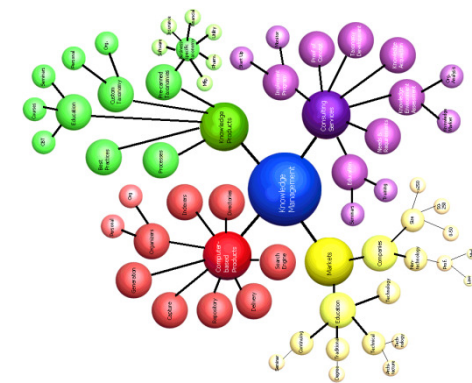
Komunikačné typy

- **Vyjednávanie je vzdelávacím procesom.**
 - **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



Pamäťová mapa

- **Pamäťová mapa 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**.
- **Pamäťová mapa obsahuje:**
 - Hlavnú tému
 - Podtému
 - Závislé veličiny
- **Pamäťová mapa vo fáze prípravy**
 - Odhaľuje **nejasnosti** alebo **stratu súvislostí**.



Štýl

- Vyjednávanie musí byť pripravené po **stránke obsahovej aj formálnej - štýl.**
- Vyjednávanie **nie je klábosenie**, ale sleduje **špecifický účel.**
 - Základné dva významy slova - **dejový a vzťahový.**
 - Symetria, kooperácia
 - Asymetria, kompetitívny rozhovor
 - Téza, antitéza, syntéza
- **Pri tvorbe slov je nutná:**
 - Zrozumiteľnosť
 - Stručnosť
 - Výstižnosť



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

Cicero

Verbálna a neverbálna komunikácia

- Verbálna komunikácia
- Neverbálna komunikácia
- Reč tela
- Small talk
- Áno, nie



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

Seneca

Verbálna komunikácia

- Rečový prejav má dve dimenzie:
 - verbálnu
 - neverbálnu
- **Verbálna komunikácia** je mocným, ale nie jediným nástrojom vyjednávania.
- Patrí sem aj **rétorika, obsahová stránka, zrak.**
- Pamätáme si:
 - 90% ak vnímanie sprevádza **činnosť**
 - 80% ak vnímanie **verbalizujeme**
 - 50% ak vidíme a **počujeme**
- **Neúspech** vo vyjednaní spôsobený nedbalou prípravou sa **nedá ospravedlniť** za žiadnych okolností.



Neverbálna komunikácia

- **Neverbálna komunikácia**
 - Komitatívna štandardná
 - Komitatívna vlastná
 - Samostatná prezentatívna
 - Samostatná ostentatívna



Reč tela

- **Mimika, gestikulácia, očný kontakt**
- **Interpretácia vzájomného vzťahu:**
 - **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



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

- **Balet tela a atmosféra konania**
 - zhoda v používaní neverbálnych komunikačných prostriedkov pomáha naladiť účastníkov konania na „rovnakú vlnovú dĺžku“.
- **Dosiahneme to tak, že sa prispôsobíme pohybovému a výrazovému potenciálu**
 - tým dosiahneme súlad
 - opakovanie pohybu
 - vyzlečenie saka
- **Rovnovážny stav**
 - zisťujeme, či **racionálna a emocionálna stránka** sú v rovnováhe, a ak nie, vieme interpretovať rozdiely



Áno, nie

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



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
 - vrašenie 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

Áno - nie - áno

Áno - nie - áno



Počúvanie a porozumenie

- Komunikácia
- 5 axiém komunikácie
- 4 uši
- Aktívne a pasívne počúvanie
- Očakávania
- Komunikačný partner
- Sada kľúčov k porozumeniu



+



Putom spoločnosti je rozum a reč.

Cicero

Komunikácia

Com + unio = spojenie v jednote



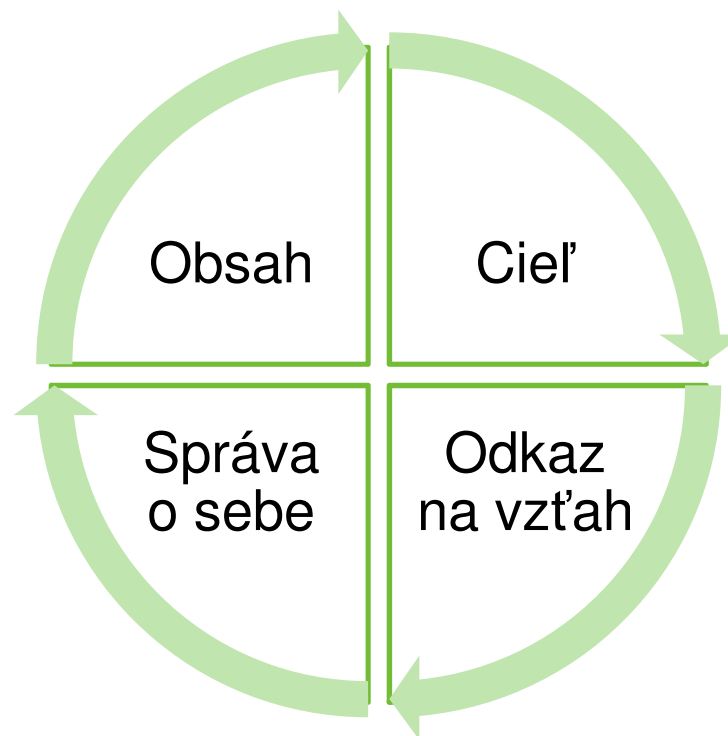
- Komunikujeme preto, aby sme sa **dorozumeli**.
- Je to **systémová a účelová** činnosť, ktorá používa **verbálne a neverbálne komunikačné prostriedky**.
- Komunikácia má **cieľ a účel**.
- Vyjednávania má nielen **vzťahovú**, ale hlavne **obsahovú rovinu**.

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
- Medziľudské komunikačné procesy sú:
 - **symetrické** (na rovnakej úrovni)
 - **komplementárne** (rozdielna úroveň)



4 stránky komunikácie



Zdroj: Maren Fischer - Epe, Koučování, Zásady a techniky profesního doprovázení, Portál 2006

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.



Aktívne a pasívne počúvanie



- **Proces počúvania má dve varianty:**
- **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.
- **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.

Očakávania

- **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.**



Komunikačný partner

Problém komunikácie nespočíva ani tak v tom, že je náš partner v komunikácii 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.**

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

- **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

- **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

- **Radenie myšlienok** je v komunikácii dôležité, ak chceme dosiahnuť porozumenie.
- **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.



Otázky

- Otázky
- Druhy otázok
- Prezentačná a cenová past'
- Záverečné otázky



Budeš kráľom, keď si povedieš dobre.

Horatius

Otázky

- **Otázku kladieme 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**.

Otázky

■ **Dielčie ciele:**

- **Psychické pôsobenie:** uvoľňovanie 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.



Druhy otázok

- **Druhy otázok:**

- **Zisťovacie** (uzavreté): odpoveď - áno, nie
- **Doplňovacie** (otvorené): odpoveď - veta

- **Kritéria:**

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

- **Typy otázok:**

- **Stimulujúce**: Čo tomu ako expert hovoríte ?
- **Vylučovacie**: Chcete platiť šekom, alebo v hotovosti ?
- **Sugestívne**: ... snáď by ste nechceli, aby ... ?
- **Protiotázky**: 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 ?



Prezentačná a cenová past'

- **Efektívne** vyjednávanie je možné iba vtedy, keď **sú známe všetky skutočnosti**, ktoré sa týkajú **predmetu vyjednávania**.
- Konanie je **sekvencia 5 etáp**, v ktorej má vyjednávanie o cene **svoje presne vymedzené miesto**.
 - K tomu, aby sme nepreskočili etapy nám slúžia otázky.
- **Mladí predajcovia robia pri konaní dve chyby**:
 - Spadnú do **cenovej pasce (bod 4)**
 - Keď zákazník preskočí 3 body postupu.
 - Spadnú do **prezentačnej pasce (bod 3)**
 - Vyrobie neskúsený predajca, keď nezistí, čo vlastne zákazník potrebuje.



Záverečné 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

- Rozhodovanie
- Námietka
- Argumentácia



Nebýva každá vec rovnako vhodná pre všetkých.

Propertius

Rozhodovanie

- **Námietka je pozitívny signál**, ktorým dávajú účastníci najavo, že **chcú rozhodnúť a nevedia ako**.
- **Proces rozhodovania** má tieto etapy:
 - Vzbudenie **záujmu**
 - Upútanie **pozornosti**
 - Hodnotová **analýza**



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

Námietka

- **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

- **Námietky je treba **odzbrojiť**, nie **negovať**.**
- **Záleží na tom, ako:**
 - sa dôkladne **pripravíme** na vyjednávanie
 - dodržiavame **argumentačné** princípy
 - dokážeme dešifrovať **signál**, ktorý partner prostredníctvom **námietky** vysiela
- **Techniky:**
 - **prieskumný** signál
 - **preladvací** signál
 - **zoslabovací** signál
 - **rušiaci** signál
 - **zosilňovací** signál



Námietka

- **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**.**
- **Námietky:**
 - Čas
 - Úžitok
 - Cena
 - Podmienky
 - Okolnosti



Argumentácia

- **Námietky prekonávame argumentáciou:**

- podporujeme svoje tvrdenia
- presviedčame
- vyvraciamе, oslabujeme
- ponúkame pomoc v rozhodovaní
- vyjasňujeme situáciu
- dosahujeme zmenu názoru
- posilňujeme svoju pozíciu

- **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

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



Cvičenie

- **Pamäťová mapa**
 - Príprava obchodného konania





Pravidlá predaja

Pravidlá predaja

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



Informácie

- **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.



Forma

- **Dôležitý nie je len 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.
 - **Dobre pripravená prezentácia** predstavuje **minimálnu investíciu**.



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

Forma

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



Forma

- **Dôležitý nie je len obsah, ale i forma.**
 - Všetky **informácie** dávame zákazníkovi aj **písomne**. Používať **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

- **Dobrý začiatok vedie k dobrému koncu.**

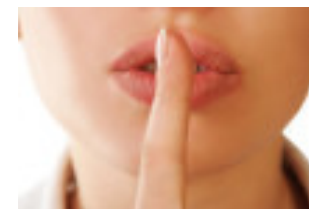
- Od začiatku jednania sa **vyvarujte** očividnej snahe predat'.
- Táto snaha sa spravidla prejavuje prílišnou **horlivosťou a nedočkavosťou**.
- Zákazník to interpretuje ako **prehliadanie jeho potrieb**.
- **Príval prázdných slov** nevzbudí zákazníkov záujem.
- Každá vyjadrená veta musí vyjadrovať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

Boj dlho pripravuj, aby si mal víťazstvo isté.

Publilius Syrus



Flexibilita

- **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 urýchlí 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 vložilo 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 prispôsobujeme 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.
 - Najčastejšou príčinou poklesu výkonnosti je vzrastajúca **nedbalosť v dodržiavaní základných pravidiel predaja**. Rekapituláciou neúspechu jednania zistíme, kde robíme chybu.



Osobná výkonnosť

- **Analýza** vlastnej **výkonnosti** je najspoľahlivejšou cestou k jej zvyšovaniu
 - 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

- 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



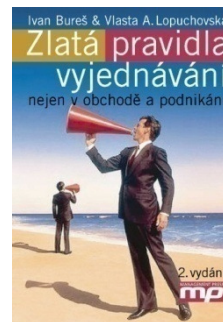
Spätná väzba

- **Povedala som všetko, čo som myslela?**
 - Dodržanie programu.
- **Počuli ste čo som povedala?**
 - Forma, štýl, prednes, obsah, hlas.
- **Rozumeli ste tomu čo som povedala?**
 - Zapamätali ste si to? Test.
- **Súhlasíte s tým, čo som povedala?**
 - Čo sa vám páčilo?
 - Čo sa vám nepáčilo?
- **Urobíte niečo s tým, keď prídete domov?**
 - Plán osobného komunikačného rozvoja.
- **Budete to trvalo uplatňovať ?**
 - Plán internej komunikácie vo firme.



Knihy

- **Ivan Bureš a Vlasta Lopuchovská**
 - 10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér
 - Zlatá pravidla vyjednávání
- **Ivan Bureš**
 - 10 zlatých pravidel prodeje
- **William Ury**
 - Jak dosáhnout souhlasu
 - Jak překonat nesouhlas
 - Síla a moc pozitivního nesouhlasu



Ďakujem za pozornosť



RNDr. Marta Krajčiová
konzultantka Business Process Management
e-mail: mail@krajciova.sk
web: www.krajciova.sk
blog: martakrajciova.blogspot.com
blog: martaseminare.blogspot.com
blog: martaknihy.blogspot.com
blog: martaznalosti.blogspot.com
mobil: +421 911 556 331

