

Obchod v turbulentním prostředí

PRO-BIO Svaz ekologických zaměstnanců

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

Obsah

A. Úspěšné jednání.....	3
Příprava	3
Úvodní předehra	4
Průběh jednání	4
Vyjednávací taktiky.....	5
Šest nejdůležitějších faktorů úspěšného jednání.....	7
B. Prodej užitku.....	8
Vypište Vaše zkušenosti s argumentační fází (plusové + rezervy) ?	9
C. Argumentace	9
Přínos námitek - konfliktů:	10
D. Vyjednávání - definice.....	10
Princip DÁVÁNÍ A BRÁNÍ při jednání	10
E. Jak se ptát.....	13
F. Řešení konfliktů	14
Co to je konflikt?.....	14
Cyklus konfliktu.....	14
Příčiny konfliktu	15
Druhy konfliktů	16
Mediátor	19
Soud.....	19
Arbitráž	19
G. Marketingová strategie.....	20
Strategie a řízení výrobku na trhu	20
Výběr a komunikace správné ceny.....	21
Budování optimálních distribučních cest k zákazníkům.....	21
Vytvoření pozice značky v myslích zákazníků.....	21
Image a budování public relations vůči okolí firmy	21
H. Doporučená a použitá literatura.....	23
I. Poznámky.....	24

A. Úspěšné jednání

Příprava

Pro vyjednávače je úsporné hospodaření s časem absolutní nutnost. 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.

Svůj **návrh** k jednání stručně sepište a poskytněte jej partnerovi **předem**. Například jako poptávající mu pošlete písemnou **poptávku** a nebo naopak **nabídku** jakožto oslovený dodavatel. 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. Oblíbenou volbou je třeba pracovní oběd či večeře.

Místem setkání by neměla být rušná kancelář, protože pracovní shon může jednání dosti negativně ovlivnit. Jestliže si partner chce vzít s sebou doprovod, berte to jako **varovný signál** a zvažte obdobný protitah, abyste nebyli v nevýhodě.

Posledním bodem přípravy je promyšlení celkové **strategie**. Ta by měla zahrnovat také **argumenty** na možné námitky partnera vůči vašemu návrhu či osobě. Den před jednáním si odpočiňte a dobře se vyspěte.

Úvodní předehra

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. Dobrý **první dojem** je základním předpokladem pro navození příjemné atmosféry. Snažte se vystupovat sebejistě, srdečně a ohleduplně.

Nepotlačujte intuitivní dojmy, které ve vás setkání vyvolá. Jako lidé máme pozoruhodnou schopnost rychlého a přesného odhadu. Pomocí **intuice** můžete například snáze předvídat možné problémy.

S jednáním **nepospíchejte**. Pokud se na to cítíte, můžete setkání zahájit volnou debatou na odborné téma. Přirozeně tak vyniknou vaše profesní kvality a získáte výhodu pro následující jednání. Svůj účel ale splní i jakákoli jiná společenská konverzace.

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 vyjednávači a prodejci se takto dokážou *vyladit* během několika minut.

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**, plus úvodní fáze v délce **10 až 30 minut**. Citlivě ji zakončete tak, aby bylo jasné, že se začíná jednat.

Průběh jednání

Nejlepší je začít **projednáváním návrhu**, který jste partnerovi předem zaslali. Nesedí-li proti vám zkušený vyjednávač, jste ve velké výhodě. Víte, čeho se bude diskuse týkat, a mohli jste si předem připravit argumenty.

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.

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. Pochopitelně byste také měli dodržovat slovo. Co jednou řeknete nebo odsouhlasíte, těžko později vezmete zpět, aniž by to vzbudilo oprávněné pochybnosti o vaší důvěryhodnosti.

Vývoj jednání může někdy vzbudit silné **emoce**. 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.

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 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.

Vyjednávací taktiky

- **Mlčení**, které vás donutí jít s cenou dolů.
- **Předložení absurdní nabídky**, aby vás přiměli snížit svá původní očekávání a cíle. Nepřátelští vyjednávači vyzařují nesmírnou, často nepodloženou sebedůvěru. Je to

s nimi jako v pohádce „Císařovy nové šaty“. Nátlakové taktiky jsou účinné jen potud, pokud to sami dovolíte.

- **Omezené nebo žádné pravomoci.** Prohlašuje-li vyjednávač, že nemá žádné pravomoci nebo jen velmi omezené, prohlaste totéž, nebo se snažte jednat s tím, kdo pravomoc má. Jinak jste odsouzen dělat jen ústupky. Další možnost je soustředit jednání na otázku, kterou může vyřešit jen odpovědný pracovník a trvat na tom, že dokud tento problém nebude vyřešen nemůžete se dostat dál. Jinou variantu představuje odchod vedoucího druhé strany, s tím, že pár zbývajících drobností dořeší kolega. Ten však, jak se brzy ukáže nemá potřebné pravomoci k ústupkům. Konec jednání.
- **Ustupovat málo nebo vůbec.** Nepřátelský vyjednávač považuje ústupek za projev slabosti a není za něj ochoten nic nabídnout.
- **Salámová taktika.** Jedná o jednotlivém bodě tak, jako by to byl jediný problém sporu. Snaží se projednávat každý bod zvláště a přitom se u každého bodu snaží vytěžit maximum. Zde je dobré se po zahájení každého bodu položit otázku: „Co vás ještě zajímá?“ Oponent: „Projednejme napřed bod 1“. Vy: „Souhlasím s Vámi, ale předtím bychom se měli dohodnout o celku a ten pak můžeme doladit v souladu s dohodou.“
- **Ignorování konečných lhůt.** Nepřátelský vyjednávač stanoví konečnou lhůtu a pak se tváří, jako by neexistovala. Spoléhá na vaši paniku.
- **Klamání.** Ve snaze získat výhodu, znejistit vás, využívá nepřátelský vyjednávač i tuto taktiku. Proto je nutné ověřovat si každou informaci, kterou vám poskytne.
- **Hrozby.** Zde máte dvě možnosti. Mlčet, nebo reagovat ve stylu: „Ano, chceme obchod uzavřít, ale za těchto podmínek“
- **Dramatické vyjadřování.** V černých barvách líčí důsledky nepřijetí jeho návrhu. Platí totéž, co v předchozích bodech. Můžete také požádat o čas, abyste si mohli udělat analýzu nastíněných důsledků.
- **Mám jinou nabídku.** Reakce: „Ano, je to možné, ale naše nabídka má tyto přednosti....Musíte ukázat, že si věříte. Zeptejte se na konkurenční návrh. Jste-li přesvědčeni, že jde o výmysl, nebo víte, že vaše cena je skutečně vyšší, neptejte se. Dejte najevo důvěru ve vlastní návrh.“
- **Odkládání rozhodnutí.** Metoda, kterou jistě použije, dáte-li najevo, že jste v časové tísní.

- **Překvapení.** Neřešte žádné překvapivé změny a nabídky bez důkladného uvážení. Zde je dobré vyžádat si čas a důkladně vše prostudovat a zvážit. Oblíbený je trik s papírem. Protivník si připraví dokument, který vytáhne až na poslední chvíli. Reakce: Děkuji, rád si to přečtu hned jak budu mít chvíli čas. Pak vložíme dokument do aktovky. Nikdy nesmíte jednat o nových informacích dokud je nepochopíte a nepřipravíte si vlastní stanovisko
- k nim. Požadujete přestávku, odložení jednání novou schůzku. „musím této věci věnovat pozornost, kterou si zaslouží. Ted' se vraťme k, příště se můžeme bavit o tom, co jste mi právě dali k prostudování.
- **Emoce.** Například odchod provázený emocemi má zpravidla zastrašit druhou stranu.
- **Hra na zbedněnce.** Znamená zúžit téma na to, čemu nerozumím a klást otázky. Přesunout tím tíhu vysvětlování na něj. Pak teprve bod po bodu předkládat své stanovisko. Nevysvětlovat dlouho.
- **Bud' a nebo.** Slova bud' a nebo mají nepřátelský charakter a špatně se od nich odstupuje. I zde se však dá jednat. „Jak jste dospěl k této nabídce? Věnujte pár dnů mému návrhu.“
- **Tak vy mi nevěřte!** Je snahou zahanbit protivníka, vyvolat v něm pocit provinění. Odpověď: „Důvěra s tím nemá nic společného, potřebuji ...
- **Obrácení karty.** Příklad. Chcete zvýšit sazbu (cenu, vstupné) zákazník napadne kvalitu služeb. Zde je třeba být připraven a vysvětlit důvody, rozdíly atd.

Šest nejdůležitějších faktorů úspěšného jednání

1. **Jednejte jen s PANšéfem.** Při jednáních zbytečně ztrácíme čas a plýtváme energií, protože mluvíme s lidmi, kteří nemohou nic rozhodnout, nebo jen velmi málo. Vaším partnerem je jen osoba, která je skutečným šéfem, má pravomoc rozhodovat a je v podniku uznávána jako autorita. Proto musíte jednat s PANšéfem což znamená: P – Pravomoc, A – Autorita, N – Nutnost, šéf – ten, kdo skutečně rozhoduje.

2. **Při jednání budete úspěšní jen tehdy, když víte, co váš partner skutečně potřebuje nebo chce.** K tomu je potřebná analýza situace nebo potřeb, kterou můžete provést většinou již při telefonickém rozhovoru, který jednání předchází.
3. **Vyjednávejte jinak než ostatní.** Nejlevnějším a nejlepším nástrojem k dosažení úspěchu jsou nápady.
4. **Nejlepší zbraň vedoucí k úspěchu jsou sítě a kontakty.** Osobnost a šarm jsou nutné, aby nás brali vážně. Učte se komunikovat, trénujte osobnost. Využívejte každou příležitost k navazování kontaktů a zapojení do sítě PANšéfů. K tomu jsou dobré marketingové, golfové kluby, cestování letadlem, vlakem apod.
5. **věci vyjednávejte tvrdě, s lidmi jednejte mile.** Dbejte na to, abyste při jednání nesmíchali věcnou a emocionální rovinu. Trénujte se v tom, jak říkat ne a přitom se přátelsky usmívat.
6. **Úspěch je podmíněn vytrvalostí a pílí.** Úspěšní vyjednávači musí být nadšeni svým úkolem a musí být připraveni obětovat mu vše.

B. Prodej užitku

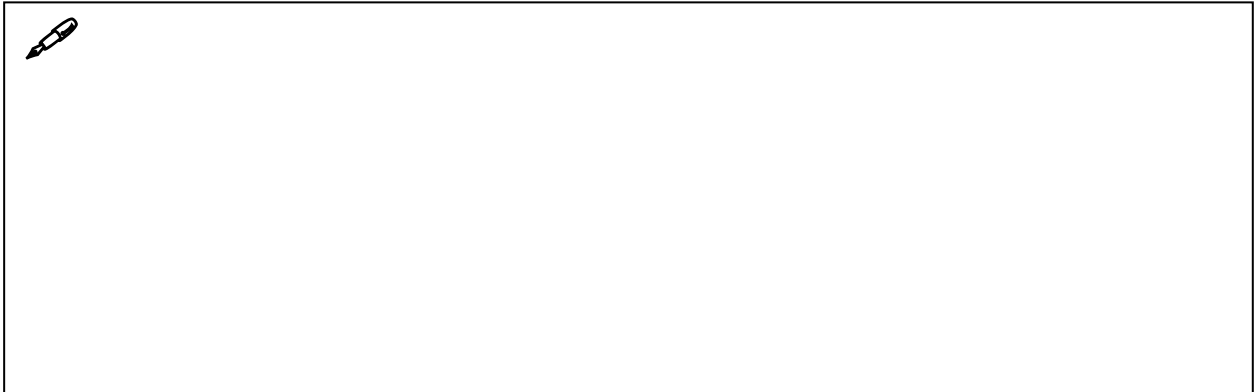
- „ to pro Vás znamená“
- „ to Vám poskytuje“
- „ z toho Vy budete profitovat tím, že“
- „ díky tomu můžete“
- „ tímto řešením získáte“
- „ tato alternativa Vám dává“

Deset nejčastějších užitků

- Vydělat peníze
- Ušetřit peníze
- Ušetřit čas
- Uznání
- Jistota, uklidnění
- Pohodlí

- Flexibilita
- Spokojenost, spolehlivost a radost
- Sociální statut
- Zdraví

Vypište Vaše zkušenosti s argumentační fází (plusové + rezervy) ?



C. Argumentace

Poznej, které výhody jsou pro zákazníka nejdůležitější a držte se jich.

Neprodávejte. Ať oni kupují!

Nakonec potvrďte znovu, že výhody výrobku zákazníka uspokojí.

Je-li mu to jasné, nemusíte mu už nic prodávat. Koupí sám.

Pamatujte si, že vlastnosti informují, prospěšnost prodává.

Zákazníci a klienti kupují to, co jim přinese prospěch.

Neustále si představujte na zákaznickově čele otázku: „CO Z TOHO BUDU MÍT “

Argumentační fáze OJ – Zdolávání námitek

Přínos námitek - konfliktů:

- Vyjdou najevo rozdíly a protichůdné zájmy.
- Každý musí jasně zastupovat svou pozici. Dozvíme se jaké cíle má partner v konfliktu.
- Obě strany se lépe poznají a porozumí si.
- Energie, která by se spotřebovala na agresi, trpné snášení, skryté útoky, obranu, šikanu apod. se uvolní a může být konstruktivně použita pro řešení a následně pro nové aktivity.
- Můžeme nalézt řešení, nápady nebo východiska, která budou obohacovat obě strany. Máme šanci zbavit se toho, co je staré a už nepoužitelné.

D. Vyjednávání - definice

Vyjednávání je proces, ve kterém se dvě nebo více stran snaží dosáhnout dohody o tom, která ze stran během budoucí transakce něco obdrží, něco poskytne, něčeho zanechá, nebo něco bude snášet.

Důležité body této definice:

- dvě, nebo více stran
- společné, nebo rozdílné zájmy
- dobrovolné rozhodnutí vyjednávat
- rozdělení, výměna a společná řešení problémů
- postupný proces s časovou náročností
- často neúplné informace
- změny pozic na základě nových okolností

Princip DÁVÁNÍ A BRANÍ při jednání

Pro některé lidi má slovo „kompromis,, negativní význam. Pro jiné vyjadřuje nezbytný proces dávání a braní v každodenním životě. Normálně nebývá možné něco dostat a neposkytnout za to protislužbu. Získávání toho, o co člověk usiluje, bývá často spojeno s

náklady a je třeba dělat ústupky. Slovo „kompromis“, neznamená nic jiného než ústupky resp. je přijímat.

Základní východiska jednání

	Strana A	Strana B
Vzorec 1:	dávat/brát	dávat/brát
Obě strany mají snahu za to, co chtějí také něco dát a s tímto vědomím vstupují do jednání. Jaké ústupky učiní a ve kterém okamžiku bude kompromis uzavřen, se musí podrobně dojednat. Tento vzorec přináší nejvyšší možnost úspěchu.		
Vzorec 2:	dávat/brát	brát/dávat
Tento vzorec přináší dobrou šanci na úspěch, neboť obě strany jsou si vědomy toho, že dobrý výsledek jednání závisí jak na dávání, tak i na brání. Jedna strana je ochotná něco dát za předpokladu, že druhá strana něčím přispěje. Druhá strana dá něco až poté, kdy něco dostane. Obtíž při tomto přístupu spočívá v tom, že se beroucí strana možná rozhodne vyzkoušet si, kolik může dostat, aniž za to bude muset poskytnout protislužbu. Když jde při tom příliš daleko nebo s nabídkou protislužby příliš dlouho čeká, mohla by se dávající strana rozhodnout vzít učiněné ústupky zpět a jednání se dostanou do slepé uličky.		
Vzorec 3:	brát/dávat	brát/dávat
Při tomto vzorci vstupují obě strany do jednání s představou, že něco jsou ochotny dát teprve poté, kdy něco dostanou. To vede k rychlému patu a tak to i zůstane, pokud jedna ze stran jako první nepodstoupí riziko něco dát, aby za to v protitahu něco nedostala. Když to neučiní žádná ze stran, nekonají se žádná jednání.		

Taktika vyjednávání

Pojmem vyjednávání rozumíme takové jednání, kde v úvodu partneři zaujímají podstatně odlišné pozice.

Rozlišujeme dva základní přístupy:

VÝHRA - VÝHRA (WIN - WIN)

VÝHRA - PROHRA (WIN - LOSE)

VÝHRA - VÝHRA

Tato taktika vychází z konstruktivního přístupu zástupců obou stran. Jde jim v první řadě o vzájemně výhodnou dohodu.

VÝHRA - PROHRA

Tento přístup je sice velmi krátkozraký, bohužel však velmi častý. Vyjednávač přistupuje k zástupci druhé strany jako k nepříteli. Zvláštním stylem vyjednávání, podobným typu VÝHRA - PROHRA, je poziční vyjednávání, kdy mohou nastat dvě situace:

I. Přibližování pozic

Vymezení pozic



Přibližování pozic



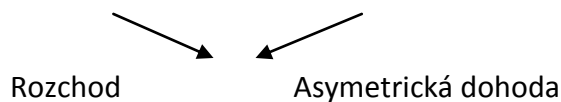
Dohoda

II. Opevnění pozic

Vymezení pozic



Opevnění pozic



E. Jak se ptát

Citát: *Ten, kdo se ptá je hlupákem maximálně po dobu několika minut, ten, kdo se neptá je hlupákem po celý život.*

Otázky otevřené

(subjektivní informace, pocity, delší odpověď)

Příklad z mé praxe:

.....

.....

.....

Otázky uzavřené

(fakta, přesné informace, objektivní data, krátká odpověď)

Příklad z mé praxe:

.....

.....

.....

Otázky alternativní

(možnost výběru ze dvou předložených variant)

Příklad z mé praxe:

.....

.....

.....

Otázky sugestivní

(názor/souhlas, podporují vzájemné dorozumění)

Příklad z mé praxe:

.....

.....

.....

F. Řešení konfliktů

Co to je konflikt?

Slovo konflikt pochází z latinského slova conflictus – „srazit se spolu“.

Konflikt je definován jako srážka, soutěž nebo vzájemný střet pro sobě stojících sil (vlastností, myšlenek, zájmů, postojů apod.). Jednodušeji řečeno nedorozumění mezi dvěma nebo více osobami,

Konflikt je neoddělitelnou součástí našeho života. Setkáváme se s ním např. v televizi, která nás informuje o různých mezinárodních konfliktech, politických sporech nebo sousedských sporech. Konflikt může vzniknout také mezi spolužáky, spolupracovníky, přáteli, příbuznými, partnery atd. A právě na tyto posledně zmíněné konflikty jsem se v mé prezentaci zaměřila, jelikož se domnívám, že se nás týkají přeci jenom více a blíže než např. politické spory.

Cyklus konfliktu

Fáze 1.

Konflikt začíná pro všechny z nás u našich názorů a postojů ke konfliktu. Tyto názory a postoje pramení z mnoha zdrojů a ovlivňují naši reakci při konfliktu:

- z dětské představy, jež jsme o konfliktu získali
- z chování ovlivněné vzorem rodičů, učitelů, přátel
- ze stanovisek prezentována médii (TV, filmy, ...)
- z vlastních zkušeností s konfliktem

Fáze 2.

V této fázi dochází ke konfliktu

Fáze 3.

Naše reakce: např.

- smějeme se, jako by se nic nestalo

- předstíráme, že je vše v pořádku
- hovoříme o tom přímo
- vybijeme svoji zlost
- někomu si stěžujeme (např. jdeme za nadřízeným)
- vzdáváme se
- žertujeme, jsme ironičtí
- pláčeme

Tyto reakce mohou vyvolat buď pozitivní nebo negativní důsledky.

Negativní důsledky budou s největší pravděpodobností vyvolány, když budeme:

- křičet
- předstírat, že se nic nestalo
- vzdáme se řešení apod.

Pozitivní důsledky mohou vzniknout, když:

- hovoříme o problému na rovinu, bez křiku a umlčování

Fáze 4.

Reakce vede k určitým důsledkům. Mezi důsledky špatného řešení konfliktu patří např.:

- stres, únava, snížení sebevědomí, poraněné city

Pozitivní důsledky jsou např.:

- vyřešení problému
- snížení napětí
- lepší poznání sebe sama i toho druhého

Příčiny konfliktu

Příčin způsobující konflikt je nekonečné množství. Mohou být však rozděleny do 3 kategorií:

- a) konflikty kvůli majetku

- b) konflikty vyvolané psychologickými potřebami (potřeba přijetí, přátelství, svobody, bezpečí, aj.)
- c) konflikty, v nichž hraje roli hodnotový systém (náboženské názory, životní styl, apod.)

Mnoho sporů je tvořeno kombinací 2 nebo i všech 3 kategorií. Jak přecházíme z jedné kategorie do třetí, stává se řešení konfliktu obtížnější. Konflikt týkající se majetku, bude vyřešen snáze, než konflikt způsobený psychologickými potřebami. A oba konflikty budou vyřešeny snáze, než konflikty, ve kterých hraje roli hodnotový systém. Řešení těchto druhů konfliktů patří k nejobtížnějším, protože obsahují to, co je nám nejdražší, a to názory tvořící naši identitu a dodávající nám smysl našeho života.

Druhy konfliktů

1. Vnitřní konflikty (intrapersonální)

Jedná se o konflikty týkající se cílů, využití volného času, morálních otázek, rozhodnutí nebo váhání. Např. Ten, kdo se potřebuje učit na zkoušku, ale v televizi běží jeho oblíbený pořad, prožívá vnitřní konflikt (čemu má dát přednost).

2. Mezosobní konflikt (interpersonální)

Dochází k nim mezi 2 nebo více osobami. Např. Manželka potřebuje ráno auto, aby mohla odvézt děti do školy a dojet na nákup. Manžel potřebuje auto, aby včas dorazil do práce. Oba prožívají interpersonální konflikt.

3. Konflikt uvnitř skupiny

Pokud se skupina lidí nemůže dohodnout na společné činnosti nebo společném řešení. Např. Pokud se studenti v jedné třídě nemůžou dohodnout, kam pojedou na školní výlet.

4. Konflikt mezi skupinami

Konflikt mezi 2 a více skupinami s odlišným počtem i zaměřením.
Styly řešení konfliktů

Přestože jsou přístupy ke konfliktům velmi rozmanité, můžeme je rozdělit zhruba do 4 základních kategorií:

- únik, vyhýbání se konfliktu, jeho popření
- konfrontace, agrese
- kompromis (řešení problému)
- přizpůsobení se názoru protistrany, ústup ze svého stanoviska

Není jednoduché poradit si s konfliktem tak, aby vedl ke kladnému řešení. Vyžaduje to umění komunikace, ochotu a sebevědomí. Ne každému byli dány tyto vlastnosti a spíše může zvolit cestu úniku z konfliktu nebo ústup ze svého stanoviska, jen aby nastaný konflikt dále nepokračoval, popř. aby vůbec nevznikl.

Zatímco někteří lidé se snaží konfliktu vyhnout, jiní se k němu raději stavějí čelem. Ten, kdo konfliktu čelí, je přesvědčen, že jeden z účastníků má pravdu a druhý ne a snaží se prokázat, že pravdu má právě on. Občas takoví účastníci mohou podlehnout agresivitě, zahrnovat se urážkami, výhrůzkami, popř. se poprat. Konfrontace, stejně jako únik, málokdy vede k úspěšnému vyřešení konfliktu.

Nejlepší cestou je cesta „řešení problému“. Ten, kdo preferuje řešení, se na konflikty dívá jako na přirozenou součást všech lidských vztahů a nezajímá ho ani tolik, kdo má pravdu a kdo ne, ale spíše to, jak najít řešení, které bude vyhovovat oběma stranám. Takovému jednání se říká kompromis. Při kompromisu se každý účastník musí něčeho vzdát.

Při řešení problému může nastat i „dohoda“. Kdy se obě strany od začátku pokouší odhalit vzájemné potřeby a konflikt vyřeší tak, aby se ani jedna ze zúčastněných osob nemusela něčeho vzdávat jako u kompromisu. (oba vyhrávají, nikdo nic neztrácí).

Aby byla spolupráce úspěšná, je nutné pochopit, co ke konfliktu vedlo a co dává která strana v sázku. Spolupráce nejlépe funguje tam, kde jsou oba účastníci konfliktu poučeni, jak si vyjít vstříc a jsou schopni dosáhnout vzájemného přijatelného výsledku. Ale to je velmi vzácný případ. Mnohem častěji má jeden z účastníků buď tendenci ke konfrontaci

nebo k uhýbání před konfliktem. Pokud však je osoba spolupracující vytrvala, může získat jeho důvěru a zájem partnera o vyřešení problému.

Druhy řešení konfliktů

1. Spontánní řešení
2. Záměrné řešení
 - 1.1. Řešení účastníky konfliktu
 - 1.2. Řešení další osobou

Spontánní řešení

Jsou to techniky nebo obranné mechanismy, pomocí kterých se člověk sám vyrovnává se zátěží. Mohou to být např.:

- agrese, únik
- egocentrismus
- rezignace, negativismus, popření, potlačení aj.

Všechny tyto uvedené techniky lze nalézt v běžných projevech lidí. Tyto reakce se často vzájemně kombinují a doplňují.

Záměrné řešení konfliktů

Znamená, že buď účastníci sami nebo další nezúčastněné osoby převzou iniciativu k ukončení a zvládnutí konfliktní situace.

Řešení účastníky konfliktu

Bez účasti třetí strany. Cílem je snížit napětí, odstranit averzi a změnit soupeřivý postup na obou stranách. Řešení konfliktu jeho účastníky má řadu zvláštností:

Partneři v konfliktu jsou nuceni opustit roli účastníků konfliktu a hrát roli řešitelů. To není vůbec snadné. Musí překonat svou podrážděnost, podezřavost a začít racionálně a rozvážně řešit situaci. Řešení konfliktu samotnými účastníky často selhává. Nevědí, jak svůj problém řešit nebo vědí jak, ale vzájemně toho nejsou schopní, jelikož jsou stále příliš zainteresováni na dané sporu a nedokáží (často ani nechtějí) na spor pohlížet objektivně a s „chladnou hlavou“. Vždyť kdyby byli schopni společně řešit konflikt, pravděpodobně by mezi nimi ani žádný závažný konflikt ani nevznikl.

Řešení konfliktu další osobou

Některé konflikty lidé jen těžko zvládnou sami, a tak se obracejí o pomoc ke třetí straně. A tím jí vlastně dávají jistou míru práva rozhodovat o svých záležitostech. Od třetích osob se očekává podpora, nezaujaté posouzení a konečné rozhodnutí.

Oficiálně přizvanou stranou může být mediátor, soud nebo atribut.

Mediátor

Jde o přítomnost třetí osobu v řešení konfliktu. Jde o tzv. smírčího, který zprostředkovává komunikaci mezi účastníky konfliktu. Jeho úkolem je dohoda řešení a napravení vzájemných vztahů.

Soud

Jde o řešení především situací, kdy je porušováno právo. Poslání soudu není uspokojení přání a potřeba zúčastněných stran, ani jejich smíření. Rozhoduje pouze o právu sporných stran a vysloví konečný verdikt. Různé výzkumy ukázaly, že se soudním rozhodnutím je spokojeno pouze 40% klientů.

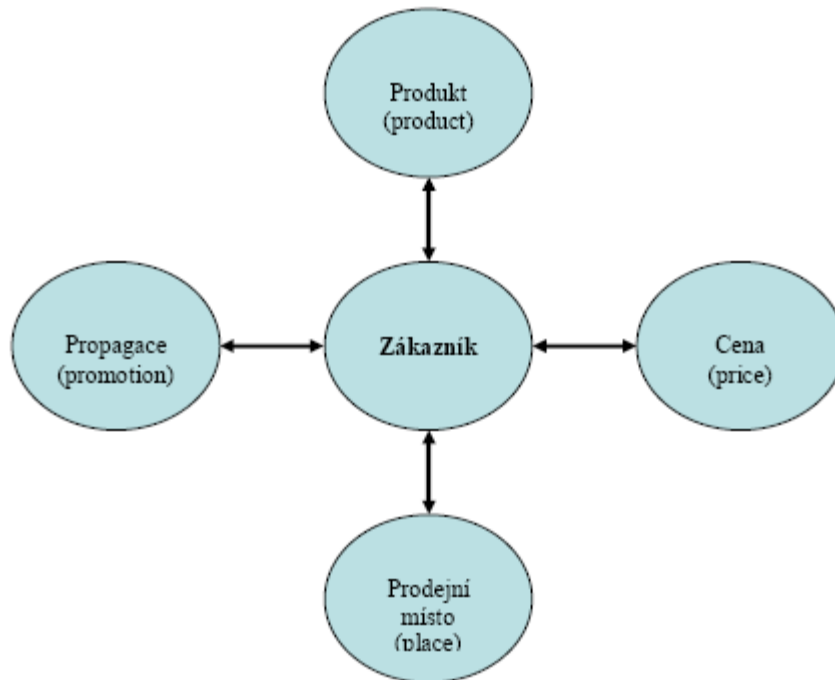
Arbitráž

Také známé pod pojmem „rozhodčí řízení“. U arbitráže pověřují strany konfliktu vyřešením svého případu společně zvolenou třetí nezávislou osobu, která nemusí mít právnické vzdělání. Arbitr vyslechne každou ze stran, zváží přednesené argumenty a požadavky a učiní rozhodnutí. To je pak pro klienty právně závazné.

G. Marketingová strategie

To čím firma ovlivňuje poptávku po svých produktech, nazýváme marketingový mix.

Jedná se o základní skupinu čtyř faktorů, v literatuře se nejčastěji označuje jako skupina 4P



Zdroj: FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*

strategie a řízení výroby na trhu

VÝROBKOVÉ CÍLE

- ❖ exkluzivní špičkový výrobek
- ❖ inteligentní špičkový výrobek
- ❖ levný masový výrobek
- ❖ běžný standardní výrobek
- ❖ výrobek orientovaný na design
- ❖ speciální výrobek

Výběr a komunikace správné ceny

Za předpokladu špatné finanční situace lze navrhnout pouze méně náročné inovace produktu.

KOMUNIKAČNÍ CÍLE

- ❖ vzbuzení pozornosti
- ❖ zvýšení známosti
- ❖ rozšíření povědomí
- ❖ budování postoje
- ❖ posílení kupního záměru
- ❖ spokojenost s nákupem

budování optimálních distribučních cest k zákazníkům

DISTRIBUČNÍ CESTY K ZÁKAZNÍKŮM

- ❖ rozšíření distribučních článků
- ❖ koncentrace distribučních článků
- ❖ zhuštění distribučních oblastí
- ❖ zvýšení úrovně distribučních článků
- ❖ urychlení logistických procesů
- ❖ snížení logistických nákladů

vytvoření pozice značky v myslích zákazníků

Zákazníci si sami vytvářejí vlastní představy a vnímání značky na základě faktorů:

- předchozí zkušenosti s používáním výrobků, spokojenost
- doporučení od přátel, známých
- vliv médií a jiných zdrojů

image a budování public relations vůči okolí firmy

Image a dobré jméno firmy jsou velmi důležité v dnešní době pro rozvoj podniku v jeho další činnosti. Každá společnost vlastní určitou značku. A právě pod touto značkou vnímá firmu okolí, které je zastoupené zákazníky, potencionálními zákazníky, obchodními partnery, konkurenty i zaměstnanci. Je důležité, aby mělo co nejvíce množství lidí povědomí o firmě, ale stejně důležité je i to, jak ji vnímají.

Public relations jsou pojem převzatý z amerického prostředí. Lze jej volně přeložit celkem snadno jako veřejné vztahy nebo poněkud libozvučněji jako vztahy s veřejností. Public relations se nesoustřeďují pouze na sledování veřejných vztahů jako takových, existujících, trvalých, ale především se snaží o vytváření nových vztahů, působení na veřejné vztahy určitým směrem a udržování vztahů. Lze také říci, že public relations pečují o veřejné vztahy.

Marketingová strategie je soubor využívaných marketingových nástrojů a způsobů komunikace. Přípravuje se na delší období, zpravidla nejméně na jeden rok. Za úkol má dlouhodobě efektivně působit na potencionální zákazníky a maximalizovat efektivitu z reklamy. Jedním z efektů zpracované strategie je rozvrhnutí rozpočtu na reklamu a cílené čerpání investic jen na účinné marketingové nástroje a jejich kombinace. V průběhu cyklu lze rentabilitu reklamní strategie lehce sledovat a připravovat podklady pro období následující. Při zavádění nového výrobku či služby na trh se musí společnost zabývat základními otázkami a hledat optimální odpovědi na ně (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, str. 30):

- **Kdy?** – zvážit kdy vstoupit na trh, jako první, zároveň s konkurencí nebo vyčkat a vstoupit na trh později,
- **Kde?** – zamyslet se, kde zavést nový produkt, v malé lokalitě, regionu nebo v národním nebo mezinárodním trhu,
- **Komu?** – to znamená zvolit si cílovou skupinu zákazníků,
- **Jak?** – vymyslet plán jak pokrýt zvolený trh.

H. Doporučená a použitá literatura

Název	Autor
Konflikty a vyjednávání	Jiří Plamínek
Umění vyjednávat	Cohen Herb
Emoční inteligence v profesionální praxi	Eva Velechovská seminář
Základní Ennegram	David Daniels, MD
Prodejní techniky	Vojtěch Černý
250 otázek pro úspěšný prodej -- Jak klást otázky a zdolávat námitky	Stephan Schiffman

I. Poznámky

