



# 100 nejdůležitějších otázek pro každé vyjednávání

Friedhelm Wachs, předseda Evropského institutu pro vyjednávání

Tschechische Erstausgabe

Titel: 100 nejdůležitějších otázek pro každé vyjednávání

© 2018 Friedhelm Wachs

Umschlag/Illustration: Friedhelm Wachs

Autor: Friedhelm Wachs

Die Originalausgabe erschien 2018 im

Verlag: Metropolis Medien Verlags GmbH, Leipzig

**ISBN: 978-3-7479-0153-3**

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Všechny fráze v této knize jsou genderově neutrální.

**Téměř všechna jednání jsou špatně připravená.**

**Tato kniha vám neříká, jak vyjednávat.**

**Ale pokud jste tyto otázky pečlivě pracovali, budete**

**mít nad vašimi vyjednávacími partnery ohromnou**

**výhodu. Nepospíchej. Je to vaše výhoda.**

**Friedhelm Wachs**



**MĚ**

**4**



**MŮJ PARTNER PRO  
VYJEDNÁVÁNÍ**

**18**



**PŘIDANÁ HODNOTA**

**32**



**TVŮRCE ROZHODNUTÍ**

**34**



**MOU FINÁLNÍ  
STRATEGII**

**37**



**KDO JE MŮJ PARTNER  
PRO VYJEDNÁVÁNÍ**

**39**



**PŘED DATEM  
VYJEDNÁVÁNÍ**

**54**

# MĚ



4



Co mám dosáhnout s tímto vyjednáváním?



Který by byl pro mě nejlepší a dokonalý výsledek?

5



Jakou hodnotu má pro mě tato vyjednávání v penězích?



Mám úspory nebo následné náklady?

6



Který by pro mě byl druhý nejlepší výsledek?



Které výsledky jsou nepřijatelné?

7



Proč nejsou přijatelné?



Které komponenty výsledku jsou pro mě nejdůležitější?

8



Které komponenty výsledku mám dosáhnout?



Které komponenty výsledku chci dosáhnout?

9



Které dílčí aspekty mohu opustit?



Který smluvní obsah a podmínky jsou pro mě méně důležité?



Který smluvní obsah a podmínky jsou nejdůležitější?



Jaké alternativy mám, když se můj požadovaný výsledek neuskuteční?



Jak mohu tyto alternativy vylepšit?



Jaké lepší řešení je možné u ostatních partnerů pro jednání?

12



Jaký obsah jednání mohu nově rekombinovat nebo přidat?



Co by se mělo lišit od nejlepší alternativy, aby bylo lepší nebo rovné původně požadovanému vyjednanému výsledku?

13



Jaké formální překážky mám eliminovat na cestě?



Jaká je hodnota této alternativy pro mě?

14



Mám úspory nebo následné náklady?



Pokud se jedná o finanční aspekty, což je nejvyšší a nejnižší částka, kterou mohu přijmout?

15





Jaké podmínky a smluvní obsah může toto číslo změnit a jak velká je přijatelná částka?



Které smluvní podmínky nechci přijmout?



Existuje šance dostat se do lepší výchozí pozice ukončením vyjednávání?



Jaké aspekty by pro mě mohly zastavit vyjednávání?

# MŮJ PARTNER PRO VYJEDNÁVÁNÍ



18



Jaký výsledek můj vyjednávací partner  
doufá z tohoto vyjednávání?



Jaká je výhoda pro můj vyjednávací  
partner?

19



Jakou hodnotu mají vyjednávání věcně pro můj vyjednávací partner?



Jak důležité jsou vyjednávání a výsledek pro druhou stranu?



Které komponenty by měly pro mého vyjednávacího partnera co nejlepší výsledek?



Jaký by mohl být druhý nejlepší výsledek mého vyjednávacího partnera?



Který výsledek by nebyl pro něj přijatelný?



Proč je tento výsledek pro něj nepřijatelný?



Které komponenty jsou pro něj nejdůležitější?



Které složky výsledku musí dosáhnout?



Které komponenty výsledku chce dosáhnout?



Které aspekty může udělat bez?

24



Které smluvní podmínky a obsah jsou pro něj nejdůležitější?



Které smluvní podmínky a obsah jsou pro něj méně důležité?

25



Jakou alternativu má druhá strana k rozhovorům se mnou?



Které tři nejlepší alternativy má můj vyjednávací partner, pokud se jeho požadovaný výsledek neuskuteční?



Jak může tyto alternativy zlepšit?



Existují možné lepší výsledky s jinými partnery pro jednání?



Mohl můj vyjednávací partner přát si znovu kombinovat nebo přidat obsah a které z nich?



Co by se mělo týkat nejlepší alternativy, aby bylo lepší nebo rovno původnímu vyjednanému výsledku?



Jak mohl odstranit překážky na cestě?



Které požadované podmínky by mohly dodatečně pozitivně ovlivnit nejlepší alternativu?



Jaké další hodnoty nebo zájmy musí obsahovat?



Pokud se jedná o finanční otázky, která by byla nejvyšší a nejnižší částka, kterou by mohl přijmout?



Jaké podmínky a obsah smluv mohou toto číslo změnit a jak velká je přijatelná částka?



Existuje riziko, že by mohl být lepší tím, že zruší jednání?



Jaké jsou aspekty, které by pro něho usnadnily zrušení jednání?



# PŘIDANÁ HODNOTA



32



Chcete-li vypočítat náklady na vyjednávání:

- Jak dlouho trvá příprava?
- Jak dlouho trvá vyjednávání?
- Jaká je hodinová míra účastníků na naší straně?
- Jaké další náklady (prezentace, cestování, právníci) je nutno vzít v úvahu?

33

# TVŮRCE ROZHODNUTÍ



34



Jakou svobodu volby a oprávnění skutečně má můj vyjednávací partner?



Znám všechny tvůrce rozhodnutí?



Jsou limity jednání vymezeny komisí (rada, senátorská komise, ostatní)?

35

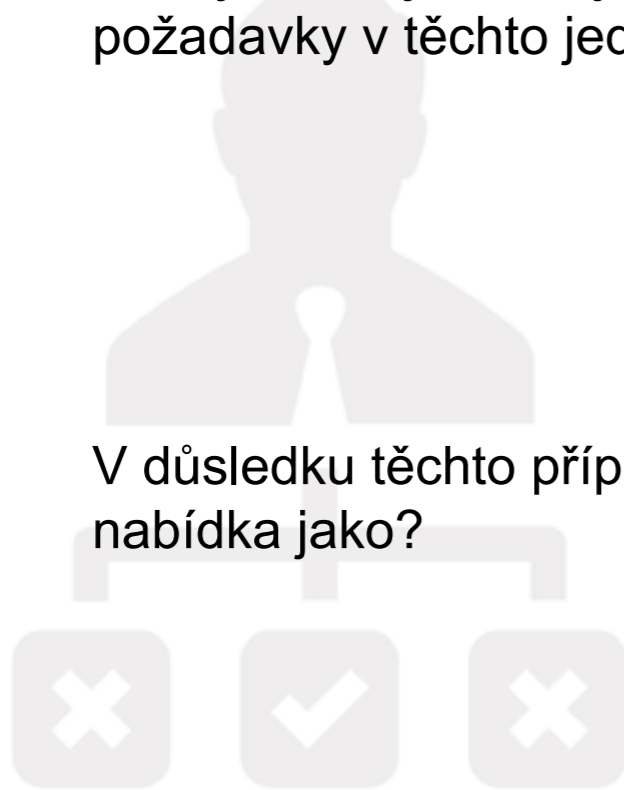


Jaké jsou moje 30 nejdůležitější požadavky v těchto jednáních?



V důsledku těchto příprav je moje první nabídka jako?

36

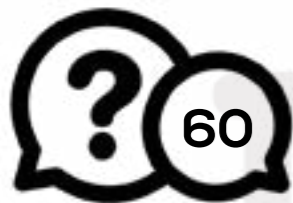


# MOU FINÁLNÍ STRATEGII



37

# KDO JE MŮJ PARTNER PRO VYJEDNÁVÁNÍ



Jaká je moje poslední nabídka?



V jaké oblasti se zájmy mého vyjednávacího partnera překrývají s mými zájmy?



Jaký příběh můžu říct, s čím mohu prezentovat mému vyjednávacímu partnerovi můj nejlepší výsledek, zvláště nezapomenutelný, milý a cenný?





Vyjednávám s osobou nebo společností?



Které další osoby ovlivňují výsledek vyjednávání vedle mého partnera pro vyjednávání?

40



Jak funguje můj vyjednávací partner?



Byl v minulosti nějaký kontakt s mým vyjednávacím partnerem?

41



Jak se choval můj vyjednávací partner?



Pokoušel jsem se s ním sjednat?

42



Jak se choval můj vyjednávací partner?



Jak je interní organizační struktura a rozhodovací struktura řízena mým vyjednávacím partnerem?

43



Jaké obecné obchodní cíle chce můj vyjednávací partner dosáhnout?



Jaké konkrétní cíle stanovil veřejně?

44



Jak chce tyto cíle dosáhnout?



Jaké motivy motivují svého partnera pro jednání?

45



Na kterých tématech se můj partner vyjednává zvláště zájem?



Jaké výhody můžu dát mému vyjednávacímu partnerovi?

46



Jaká výhoda by měla vypadat tak, aby vyzařovala můj vyjednávací partner?



Jak a komu mám konkrétně prezentovat tuto výhodu jako odměnu?

47





Který konkrétní jazyk mám použít, abychom mohli zakotvit s naším vyjednávacím partnerem?



Která klíčová slova jsou důležitá?

48



Jaké chování a strategie konverzace se mohou setkat s odmítnutím?



Jaká je realita mého vyjednávacího partnera?

49



Jaká je historie jeho společnosti nebo rodiny?



Jaké byly nejdůležitější události za posledních pět let?

50



Jaké závislosti existují? (Bankám, společností, organizacím, osobám)



Jaký finanční potenciál existuje?

51



Jakou strukturu má organizace?



Jaký obraz by můj vyjednávací partner chtěl vygenerovat?

52



Jaký typ komunikace PR provádí na trhu?



Existuje řízení požáru?



V jakém prostředí je náš partner vyjednáván?

53

# PŘED DATEM VYJEDNÁVÁNÍ



54



Jaká je konstrukce a konstrukce budovy, ve které probíhá vyjednávání?



V jakých prostorách probíhá vyjednávání?



Existuje uspořádání sedadel?

55



Jak přijdeme my nebo naši  
vyjednávací partneři?



Jak zabránit časovému tlaku?



Pokud bude vyjednávání trvat  
déle, kde spím?



Mám s sebou náhradní oblečení?



Mám další schůzku a jak ji odložit?



Jak se uvolním před datem jednání?

**Jaké otázky máte před zahájením jednání?**

**Odpověz na tyto.**




**A nyní: mnoho úspěchů ve vyjednávání.**

**58**

Můžete se obrátit na Evropský institut pro vyjednávání na adrese <http://e-n-i.eu/>

Friedhelm Wachs je k dispozici na adrese [wachs@laxwachssebenius.com](mailto:wachs@laxwachssebenius.com)

A portrait of Friedhelm Wachs, a middle-aged man with glasses, wearing a white shirt and a dark suit jacket. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

Friedhelm Wachs je jedním z vedoucích světových expertů v oblasti vyjednávání, partnerem společnosti LaxWachs Sebenius a předsedy Evropského invo- rečního institutu. Svou kariéru zahájil politickými jednáními během studené války a s Čínou. Dnes radí světovým společnostem, vládám a stranám v náročných jednáních. Nejprodávanější autor získal řadu mezinárodních ocenění za svou práci.

**ISBN: 978-3-7479-0153-3**