



# 100 najdôležitejších otázok pre každé rokovanie

Friedhelm Wachs, predseda Európskeho inštitútu pre vyjednávanie

Slowakische Erstausgabe

Titel: 100 najdôležitejších otázok pre každé rokovanie

© 2018 Friedhelm Wachs

Umschlag/Illustration: Friedhelm Wachs

Autor: Friedhelm Wachs

Die Originalausgabe erschien 2018 im

Verlag: Metropolis Medien Verlags GmbH, Leipzig

**ISBN: 978-3-7479-0120-5**

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.

Všetky frázy v tejto knihe sú rodovo neutrálné.

**Takmer všetky rokovania sú zle pripravované. Táto kniha vám nehovorí, ako vyhrať rokovania. Ale ak ste starostlivo pracovali na týchto otázkach, budete mať prevažujúci prednosť pred vašimi partnermi v rokovaní. Vezmite si čas. Je to vaša výhoda.**

**Friedhelm Wachs**



Ma

4



Môj vyjednávací partner

18



z pridanej hodnoty

32



ten, kto robí rozhodnutia

34



moja záverečná stratégia

37



kto je mojím partnerom pri rokovaní

39



pred dátumom rokovania

54

# Ma



4



Čo chcem s týmito rokovaniami dosiahnuť?



Ktorý by bol pre mňa ten najlepší, dokonalý výsledok?

5



Aká hodnota má pre mňa toto vyjednávanie v peniazoch?



Mám úspory alebo následné náklady?

6



Ktorý by bol pre mňa druhý najlepší výsledok?



Aké výsledky sú neprijateľné?

7



Prečo nie sú prijateľné?



Ktoré komponenty výsledku sú pre mňa najdôležitejšie?

8



Ktoré komponenty výsledku musím dosiahnuť?

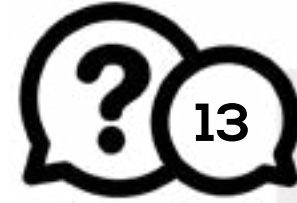


Ktoré komponenty výsledku chcem dosiahnuť?

9



Ktoré čiastkové aspekty môžem opustiť?



Ktorý zmluvný obsah a podmienky sú pre mňa menej dôležité?



Ktorý zmluvný obsah a podmienky sú najdôležitejšie?



Aké alternatívy mám, ak sa neuskutoční žiadaný výsledok?



Ako môžem tieto alternatívy vylepšiť?



Aké lepšie riešenia sú možné s ďalšími partnermi?

12



Aký obsah rokovania môžem novo alebo neskôr rekombinovať?



Čo by sa malo líšiť od najlepšej alternatívy, aby bolo lepšie alebo rovno môjmu pôvodne požadovanému výsledku rokovaní?

13



Aké formálne bariéry musím na ceste odstrániť?



Aká je hodnota tejto alternatívy pre mňa?

14



Mám úspory alebo následné náklady?



Ak ide o finančné aspekty, čo je najvyššia a najnižšia suma, ktorú by som mohol prijať?

15





Ktoré podmienky a zmluvné obsahy môžu zmeniť toto číslo a akú veľkú je potom prijateľná suma?



Ktoré zmluvné podmienky nechcem prijať?



Existuje šanca dostať sa do lepšej východiskovej pozície ukončením rokovaní?



Aké aspekty by mi pomohli zastaviť rokovania?

# Môj vyjednávací partner



18



Aký výsledok môj vyjednávací partner dúfa z tohto rokovania?



Aký je presne prínos pre môjho vyjednávacího partnera?

19



Akú hodnotu prinášajú rokovania významne pre môj rokovací partner?



Ktoré komponenty by mali pre môjho vyjednávacého partnera čo najlepšie výsledky?



Ako dôležité sú rokovania a výsledok pre druhú stranu?



Aký by mohol byť druhý najlepší výsledok pre môjho vyjednávacého partnera?



Aký výsledok by pre neho nebol prijateľný?



Prečo je tento výsledok pre neho neprijateľný?



Ktoré komponenty sú pre neho najdôležitejšie?



Ktoré komponenty výsledku musí dosiahnuť?



Ktoré komponenty výsledku chce dosiahnuť?



Ktoré aspekty môže urobiť bez?



Ktoré zmluvné podmienky a obsah sú pre neho najdôležitejšie?



Ktoré zmluvné podmienky a obsah sú pre neho menej dôležité?



Aká alternatíva má druhá strana k rozhovorom so mnou?



Ktoré tri najlepšie alternatívy má môj rokovajúci partner, ak sa jeho želaný výsledok neuskutoční?



Ako môže zlepšiť tieto alternatívy?



Existujú možné lepšie výsledky s ďalšími partnermi?



Mohol by môj partner v rokovaní žiadať rekombináciu alebo pridanie obsahu a ktoré z nich?



Čo by sa malo líšiť od najlepšej alternatívy, aby bolo lepšie alebo rovnaké ako pôvodný vyjednávaný výsledok?



Ako mohol odstrániť prekážky pozdĺž cesty?



Ktoré požadované podmienky by mohli navyše pozitívne ovplyvniť najlepšiu alternatívu?



Aké ďalšie hodnoty alebo záujmy musí obsahovať?



Ak sa týkajú finančných otázok, ktorá by bola najvyššia a najnižšia suma, ktorú by mohol prijať?



Ktoré podmienky a obsah zmluvy môžu toto číslo zmeniť a ako veľká je prijateľná suma?



Existuje riziko, že by mohol byť lepší tým, že preruší rokovania?



Aké sú aspekty, ktoré by mu umožnili odložiť rokovania?



# z pridanej hodnoty



32



54. Ak chcete vypočítať náklady na rokovanie:
- a. Ako dlho trvá príprava?
  - b. Ako dlho trvá rokovanie?
  - c. Aká je hodinová sadzba tých, ktorí sú na našej strane?
  - d. Aké ďalšie náklady (prezentácia, cestovanie, právnici) treba zväžiť?

33

# ten, kto robí rozhodnutia



34



Akú slobodu výberu a povolenia skutočne má môj rokovací partner?



Poznávam všetkých tvorcov rozhodnutí?



Sú hranice rokovaní stanovené panelom (rada, rokovacia rada, iné)?

35

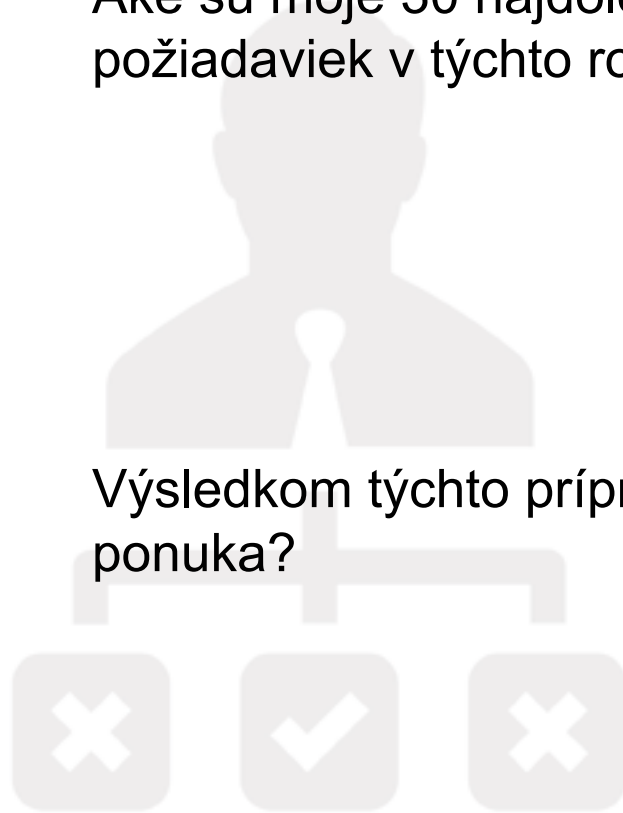


Aké sú moje 30 najdôležitejších požiadaviek v týchto rokovaníach?



Výsledkom týchto príprav je moje prvá ponuka?

36



# moja záverečná stratégia



37



Aká je moja posledná ponuka?



V akej oblasti sa záujmy môjho vyjednávajúceho partnera prekrývajú s mojimi záujmami?



Aký príbeh môžem povedať, s ktorým môžem prezentovať môjmu partnerovi na rokovanie môj najlepší výsledok mimoriadne nezabudnuteľný, príjemný a cenný?

# kto je mojim partnerom pri rokovaniach





Mám rokovať s osobou alebo spoločnosťou?



Ktoré ďalšie osoby majú vplyv na výsledok rokovaní okrem môjho vyjednávajúceho partnera?

40



Ako funguje môj rokovací partner?



Bolo v minulosti nejaký kontakt s mojím partnerom?

41



Ako sa potom správal môj rokovací partner?



Pokúsil som sa s ním s rokováním rokovat'?

42



Ako sa potom správal môj rokovací partner?



Ako sa riadi interná organizačná štruktúra a štruktúra rozhodovania môjho vyjednávacieho partnera?

43



Aké všeobecné obchodné ciele chce môj obchodný partner dosiahnuť?

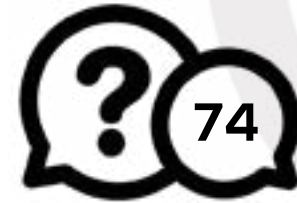


Aké konkrétne ciele má verejne stanovený?

44



Ako chce dosiahnuť tieto ciele?



Ktoré motívy motivujú svojho partnera pre rokovania?

45



Na ktorých témach sa zaujíma najmä  
môj partner v rokovaní?



Aké výhody môžem poskytnúť môjmu  
partnerovi?

46



Aká je táto výhoda tak, aby vyzerala  
ako užitočná pre môjho  
vyjednávajúceho partnera?



Ako a komu mám konkrétne  
prezentovať túto výhodu ako  
odmeňovanie?

47





Ktorý konkrétny jazyk by som mal používať, aby sme mohli zakotviť s naším partnerom?



Ktoré kľúčové slová sú dôležité?

48



Ktoré stratégie správania a konverzácie sa môžu stretnúť s odmietnutím?



82. Aká je realita môjho partnera pre rokovania?

49



Aká je história jeho spoločnosti alebo rodiny?



Aké boli najdôležitejšie udalosti za posledných päť rokov?

50



Aké závislosti existujú? (Bankám, spoločnostiam, organizáciám, osobám)



Aký finančný potenciál existuje?

51



Aká štruktúra má organizácia?



Ktorý obraz by môj vyjednávací partner chcel vytvoriť?

52



Aký druh komunikácie PR realizuje na trhu?



Existuje riadenie požiaru?



V akom prostredí je náš partner vyjednávací?

53

# pred dátumom rokovania



54



Ako sa navrhuje a stavia stavba, v ktorej sa uskutočňuje rokovanie?



V akom priestore prebieha rokovanie?



Existuje usporiadanie sedadiel?

55



Ako pristávame my, alebo naši partneri, ktorí vyjednávajú?



Ako zabrániť časovému tlaku?



Ak rokovanie trvá oveľa dlhšie, kde spím?

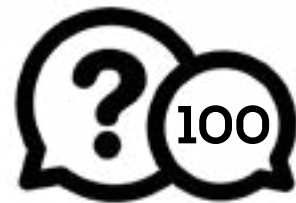
56



Mám so mnou náhradné oblečenie?



Mám inú schôdzku a ako ju môžem odložiť?




Ako sa môžem uvoľniť pred dátumom rokovania?

57

**Aké otázky máte pred začiatkom rokovaní?**

**Odpovedz na tieto.**

**A teraz: veľa úspechov vo vašom rokovaní.**

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

Friedhelm Wachs je jedným z popredných svetových odborníkov na rokovania, partnerom spoločnosti LaxWachsSebenius a predsedom Európskeho inštitútu pre vyjednávanie. Začal svoju kariéru s politickými rokovaniami počas studenej vojny a Číny. Dnes radí svetovým spoločnostiam, vládam a stranám v náročných rokovaníach. Najpredávanejší autor dostal za svoju prácu množstvo medzinárodných ocenení.

**ISBN: 978-3-7479-0120-5**