

## METODY STRATEGICKÉ OBCHODNÍ NEGOCIACE

### METHODS OF STRATEGIC BUSINESS NEGOTIATION

---

Karel Lehmert, Eva Ambrozová, Jiří Koleňák

---

**Abstrakt:** Schopnosti vyjednávat a řešit problémy jsou pro vedoucí pracovníky zásadní při efektivním řešení rozhodování a konfliktů více stran ve všech aspektech komplexního řízení projektů. V rámci business leadershipu se naučí potřebné znalosti, dovednosti a reflexní schopnosti k identifikaci potenciálních zdrojů konfliktů a navrhnou systémy řešení sporů, které povedou k úspěšné spolupráci. Zahrnutí efektivního řízení emocí při vyjednávání a ovlivňování dovedností ve skupinových prostředích s více schvalovacími vrstvami do procesu vyjednávání o výsledcích (se zvláštním zaměřením na zájmově orientovaný přístup k vyjednávání) chápat jako kampaň, která se často provádí na více frontách, z nichž každá obvykle zahrnuje mnoho stran. V následujícím textu se čtenář seznámí nejen s kazuistikami různých vyjednávacích strategií a využitím manipulačních taktik k jejich dosažení z tak odlišného kulturního prostředí jako jsou Spojené státy americké, ale i s jejich analýzami a podrobnějším představením na příkladech různých vyjednávacích strategií. S ohledem na kulturní propojení euroatlantické civilizace lze tyto metody analogicky aplikovat s jistou úpravou i v kontinentálním prostředí Evropy a tím realizovat cíl této stať, kterým je postulování závěrů aplikovatelných jako obecné postupy.

**Klíčová slova:** vyjednávání, osobnost, korporát, strategie, kampaň

**Abstract:** The ability to negotiate and solve problems is essential for executives in effectively resolving multi-party decision-making and conflict in all aspects of comprehensive project management. As part of business leadership, they will learn the necessary knowledge, skills and reflexive abilities to identify potential sources of conflict and design dispute resolution systems that will lead to successful cooperation. The inclusion of effective negotiation emotion management and skills in multi-approval group environments in the results negotiation process (with a special focus on an interest-oriented negotiation

*approach) is seen as a campaign that is often run-on multiple fronts, each of which usually involves many hillsides. In the following text, the reader will get acquainted not only with the case studies of different negotiation strategies and the use of manipulation tactics to achieve them from such a different cultural environment as the United States, but also with their analyses and more detailed presentation on examples of different negotiation strategies. With regard to the cultural connection of Euro-Atlantic civilization, these methods can be applied by analogy with a certain modification in the continental environment of Europe and thus realize the goal of this article, which is to postulate conclusions applicable as general procedures.*

**Keywords:** *negotiation, personality, corporate, strategy, campaign*

**JEL klasifikace:** *G30, G34, L100, L29*

## **1 ÚVOD**

Méně známou a v obchodním styku zažitou formou vyjednávání je způsob řešení strategických výzev. Vyjednávání je strategická diskuse, která řeší problém způsobem, jež obě strany považují za přijatelný. Při vyjednávání se každá strana snaží přesvědčit druhou, aby souhlasila s jejím názorem. Vyjednáváním se všechny zúčastněné strany snaží vyhnout hádkám a dohodnout se na dosažení určité formy kompromisu. Určení a řazení jednotlivých komponent se realizuje způsobem, který kombinuje omezené vyjednávací úsilí k dosažení cílového výsledku s dostatečnou podporou, aby bylo možné realisticky dosáhnout definovaných cílů. Lze uvažovat o procesu jako o kampani, která se často provádí na více frontách, z nichž každá obvykle zahrnuje mnoho stran. Cílem tohoto textu je formulovat obecné body strategického vyjednávání na základě reálných případů z obchodního prostředí. V následujícím textu se čtenář seznámí nejen s kazuistikami různých vyjednávacích strategií a využitím manipulačních taktik k jejich dosažení, ale i s jejich analýzami a podrobnějším představením.

Denní zprávy i ulice jsou plné lidí, kteří se neřídí jednoduchými technikami, ačkoliv by chtěli, aby to jednoduché bylo. Evoluční psychologové tvrdí, že rychlá rozhodnutí a myšlenkové zkratky jsou dědictvím dávné minulosti, kdy pro nás logické myšlení a dlouhé vyhodnocování situace nebyly výhodné. Jelikož

civilizace je stará jen 11 tisíc let, evoluce neměla čas to dohnat a naše mysl má tendenci fungovat zastarale. Americký biolog Edward O. Wilson toto shrnul do definice, že máme paleolitická těla, neolitickou mysl a středověké instituce.

## 2 HLAVNÍ TEXT

Na níže uvedeném příkladu vyjednávání provozovatelů přístavů na pacifickém pobřeží USA, kteří čelili přístavním dělníkům z pozice slabosti, lze demonstrovat příklad vyjednávání na více frontách (angl. *multifront campaign*). Spory velkých hráčů mohou být politicky polarizující. Demonstrováný přístup společnosti *Pacific Maritime Association* k více vyjednávacím frontám zahrnoval mnoho užitečných principů pro překonávání obtížných překážek a vyjednávání dohody, které mohou být nakonec prospěšné pro všechny strany. Další případové studie pak rozvedou jiné vyjednávací přístupy a umožní laskavému čtenáři porovnat nejen nejrůznější vyjednávací techniky, ale i použití rozmanitých argumentačních klamů či manipulačních taktik v rámci analýz.

### 2.1 Případ Pacific Maritime Association

#### 2.1.1 Kazuistika

Sdružení *Pacific Maritime Association* (PMA) zastupuje 72 amerických a světových přepravních linek, včetně velkých subjektů jako je Maersk a Hanjin, spolu s provozovateli terminálů v přístavech od San Diega po Seattle. Organizace tradičně každé tři roky vedla vyjednávání o kontraktu s odborovou organizací *International Longshore and Warehouse Union* (ILWU). Když se Joseph Miniace stal prezidentem PMA, jeho prioritou pro rozhovory v roce 1999 byla dohoda o zavedení nových informačních technologií, které by pomohly překonat paralyzující neefektivitu ucpaných přístavů na západním pobřeží.

U vyjednávacího stolu však úsilí prezident PMA Miniace narazil na silný odpor odborů proti všemu, co by mohlo vést k budoucí ztrátě pracovních míst, i když dohoda zaručovala současná pracovní místa. Tento návrat z organizované práce byl pochopitelný: kontejnerizace a další technologické změny od 50. let 20. století snížily počet odborářů ILWU na západním pobřeží USA zhruba o 90 %.

S využitím své moci nad americkým námořním obchodem protékajícím západním pobřežím USA – tehdy v hodnotě zhruba 6 miliard dolarů týdně – zahájila ILWU neformální zpomalení provozu. Naložené kontejnerové lodě brzy zůstaly v přístavech nevyložené a narušily tak dodavatelské řetězce. Tlak na PMA (a též na ILWU), aby uzavřely dohodu, vycházely od společností jako Walmart, Dell, Home Depot, Nissan a Boeing, které všechny závisely na námořní přepravě dílů a produktů, ze zemědělských kruhů, jejichž produkce by se rychle zkasala a od vlády. PMA, roztržitěná organizace velkých i menších hráčů v lodní dopravě, rychle ustoupila.

Pokud jde o jednání o smlouvě z roku 2002, Miniace rozhodl znovu řešit technologické problémy spojené s přetížením přístavů, které se jen zhoršovalo. Ale obával se reakce ILWU, neboť odborník na práci Howard Kimeldorf komentoval situaci s tím, že „pokud jde o ekonomickou sílu, [ILWU] může být nejsilnější odborovou organizací v zemi“. Kompenzace jejich členů odrážela dlouhodobé výsledky této vyjednávací síly: do roku 2002 činily roční mzdy pro členy odborů, včetně přesčasů, v průměru US\$ 83,000 pro přístavní dělníky, US\$ 118,000 pro úředníky a US\$ 158,000 pro předáky. (Lax a Sebenius, 2012; Witter a McGinn, 2004)

### 2.1.2 Analýza případu

Kdy bude kampaň pravděpodobně efektivnější než přímé vyjednávání? Vždy je třeba identifikovat cíl a formulovat potřebný výsledek a poté posoudit všechny překážky, které stojí v cestě. Mezi ně často patří slabost při vyjednávání (například je-li slabě pokrytá varianta uzavření jednání bez dohody, druhá strana může odejít, aniž by výrazně ztratila), příliš malá hodnota dohody či případně i oponenti, kteří by mohli blokovat dohodu.

Jak by kampaň pomohla překonat překážky, které se podařilo identifikovat? Zvýšila by požadovaný výsledek pravděpodobnějším vytvořením užitečných aliancí, posílením důvěryhodnosti vyjednávací strany, zvýšením hodnoty, kterou přinese k jednacímu stolu, posílením možnosti odejít bez dohody, oslabením možnosti druhé strany nebo zmařením potenciálních blokátorů?

Bude třeba vyjednat schválení nebo nákup – např. zajištění klíčových kontraktů nebo distribučních práv – a to ještě předtím, než se účastníci zasednou k jednacímu stolu? Pokud je odpověď na kteroukoli z těchto otázek ano, je třeba pokračovat v kampani. V případě PMA nastal čas na jiný přístup – přehrávání

neúspěšného přímého vyjednávání z roku 1999 v kulisách budoucích rozhovorů v roce 2002, aniž by došlo k podpoře slabého postavení přepravníků, by pravděpodobně vedlo ke stejně špatnému výsledku jako v roce 1999, protože by stály v cestě stejně urputné bariéry na straně odborářů.

### 2.1.3 Řešení víceúrovňovou kampaní

Nyní lze definovat rady pro vyjednávání, které by bylo možné nabídnout vyjednávající v pozici Miniaceho. Standardní návrhy mohou zahrnovat (Salacuse, 2003):

- aktivní naslouchání,
- přesvědčování,
- budování důvěry,
- vcítění se do druhé strany,
- dešifrování řeči těla,
- vymýšlení možností pro obě strany,
- zamykání v místnosti, dokud protivník nesouhlasí.

I když jsou to postupy účinné v mnoha situacích, taková taktika by se ukázala jako žalostně nedostatečná tvář v tvář výrazné hrozbě ILWU uzavřít americký zahraniční obchod v hodnotě 6 miliard dolarů týdně. Tentokrát tedy Miniace zvolil odlišný přístup k posílení slabé pozice PMA. S dostatečným předstihem před rozhovory v roce 2002 se pustil do kampaně ze čtyř stran. Jejím cílem bylo připravit vyjednávací prostor pro to, aby přístavní dělníci nakonec považovali souhlas s technologickým návrhem Miniace za lepší než její odmítnutí. (Witter a McGinn, 2004)

#### Strana č. 1: interní fronta

Miniace se nejprve zaměřil na svou vlastní organizaci, navštěvoval a trpělivě vzdělával členy asociace přepravních firem PMA o důležitosti nových technologií a někdy i přenášel tlak ze strany velkých maloobchodníků a výrobců. Takto vyzbrojen Miniace získal interní dohodu PMA o restrukturalizaci a zmenšení její správní rady snížením počtu vedoucích pracovníků, zainteresovaných na hladkých smluvních jednání. Provozní vedoucí byli zaměřeni na ekonomické důsledky opakovaných ústupků. PMA také souhlasila se změnou rozhodovacích postupů rady, přechodem od modelu konsensu k

modelu hlasování, v němž by se hlasy vážily podle přepravní tonáže. Největší přepravní firmy by tedy měli největší vliv na rozhodování celé asociace. (Lax a Sebenius, 2012; Witter a McGinn, 2004)

### **Strana č. 2: obchodní partneři**

Miniace poté úzce spolupracoval s Robinem Lanierem, který si vybudoval mnoho úzkých vazeb jako prezident *Mezinárodní asociace hromadného maloobchodu* (IMRA). Přednesl kauzu zasílatelům, velkým dovozcům, výrobcům a maloobchodníkům, jako je Walmart, jejichž vstupy byly užitečné pro interní jednání v rámci PMA. Tyto strany měly přirozený, i když dosud nevyužitý, zájem o jednání – nová technologie by snížila celkovou dobu přepravy a umožnila přesnější sledování nákladu, takže dychtivě usilovaly o opatření ke zvýšení efektivity přístavních operací. (Lax a Sebenius, 2012)

### **Strana č. 3: vláda**

Poté Miniace a jeho tým uspořádali návštěvy amerických ministerstev obchodu, financí, práce, dopravy, vnitřní bezpečnosti a Úřadu obchodního zástupce Spojených států. Nežádal o laskavosti. Spíše poukázal na to, jak závažný byl ekonomický dopad zpomalení unie v roce 1999. V případě podobného kroku ILWU by již PMA podle jeho slov nemusel situaci vydržet. Místo toho by došlo ke kompletnímu uzavření přístavů. (Witter a McGinn, 2004)

### **Strana č. 4: veřejnost**

Nakonec převzala iniciativu skupina styku s veřejností PMA, aby sdělila své poselství médiím a širší veřejnosti. Jednalo se o vymalování obrazu privilegovaného, dobře placeného, avšak antitechnologického odborového svazu.

Restrukturalizovaná rada, energičtí obchodní a političtí spojenci a cílená iniciativa PR postavili PMA do mnohem silnější vyjednávací pozice. Během rozhovorů odborová organizace ILWU zahájila další zpomalení provozu a PMA reagovala slíbeným uzavřením přístavů. Prezident George W. Bush věřil, že má dostatečnou podporu k tomu, aby se poprvé po více než 30 letech dovolával mimořádných ustanovení zákona uvedených v Taft-Hartleyově zákoně – federálním zákona upravujícího činnost odborových svazů. To přinutilo obě strany zpět k jednání, účinně otupilo výhrůžku ILWU a zvýšilo cenu za odmítnutí návrhu PMA. (Witter a McGinn, 2004)

Letité příběhy o pracovních vyjednáváních často zdůrazňují osobu ředitele bušícího do stolu v zamčené místnosti, dokud nedosáhne dohody. Moderní verze nového věku zdůrazňují nutnost budování důvěry a pečlivé naslouchání. Zde se změnila postupná kampaň Miniaceho, která se posunula od stolu k jednání na několika frontách. Jak vedoucí vyjednávač odborů (ILWU) žalostně poznamenal: „*Bylo zvykem, že jednání probíhala u stolu.*“ (Lax a Sebenius, 2012)

Kampaň PMA byla silná, ale organizace se snažila vyhnout čistě donucovacímu přístupu, protože strany musely žít společně. Nakonec za pomoci federálních mediátorů obě strany dojednaly oboustranně výhodnou dohodu (*win-win*), která poskytla přeprávcům (PMA) technologická práva na jedné straně a na druhé straně dala pravomoc členům odborů (ILWA) nad novými technologickými pracovními místy, přičemž zaručila současná pracovní místa členům odborů. V bezprecedentním potvrzení nové dohody se obě strany dohodly na šestiletém období platnosti smlouvy místo dosavadního tříletého. PMA a ILWU bez komplikací vyjednaly další šestiletou dohodu v roce 2008. Do roku 2010 vzrostla zaměstnanost i tonáž v přístavech západního pobřeží z úrovně roku 2002 téměř o 40 %. (Witter a McGinn, 2004)

## 2.2 Návrh a provedení ideální kampaně

Následně lze demonstrovat šest kroků k dosažení cílové dohody a vytvoření vítězné strategie.

### 2.2.1 Identifikujte správné strany a seskupte je do jednotlivých front

Vzhledem k známým překážkám v cílové dohodě, je strany musí nebo by měly lépe popsat a pak je seskupit do zvládnutelných sekvencí. V některých případech jsou odpovědi přiměřeně jasné, jindy je nutné získat více informací. Identifikace stran a front však není vždy tak přímočarý. Stejně jako u kampaně PMA nemusí být zainteresovaní hráči hned na začátku patrní. V rozhovorech v roce 1999 Miniace (PMA) učinil konvenční předpoklad, koho zapojit: svou stranu a stranu na druhé straně stolu. Ovšem definovat nejvhodnější skupinu zúčastněných pro jednání v roce 2002 - obchodníci, výrobci, zemědělské zájmy, federální agentury a širší veřejnost i členové PMA – vyžadovalo kreativitu a iniciativu. (Witter a McGinn, 2004)

Zpětné mapování cílů plánované dohody je užitečným nástrojem pro zjištění, kdo musí být ještě zapojen – nebo by mohl být užitečný. Lze například vzít v

úvahu hlavní ovlivňující členy cíle dohody. Je-li třeba jednat s politiky, lze napřed oslovit významné dárcy politických stran. Pokud je zapotřebí jednat s výkonným ředitelem korporátu, není od věci se nejdříve obrátit na jeho velké zákazníky. Vyhledání potenciální spojence a jejich vytěžení může poskytnout užitečné zdroje nebo informace, i další hráče, kteří mohou představovat důvěryhodné alternativy k připravované cílové dohodě. Získaných informací lze také využít ke zjištění zájmů a vnímání každé strany, klíčových formálních a neformálních vztahů a zejména identifikaci možnosti jednání bez dohody.

Poté je nejvyšší čas seskupit hráče do formálních stran. Frontální postup může zahrnovat skupiny podobného druhu, ze stejných sektorů nebo lokalit (např. věřitelé nebo regulační orgány). Mohou být organizačně propojení (zaměstnanci vládních agentur nebo podnikových jednotek cílové akvizice), mohou sdílet klíčové zájmy nebo udržovat těsné vztahy (nevládní organizace v oblasti životního prostředí nebo korporátní skupiny se stejným akvizičním zájmem). Ačkoli frontální postup může zahrnovat pouze jednu (byť důležitou) stranu zájmu, bude to častěji kolekce stran, které lze seskupit podle společného zájmu nebo afiliace. (Salacuse, 2003)

### **2.2.2 Posouzení vzájemné závislosti mezi skupinami**

Jsou identifikované skupiny do značné míry nezávislé, nebo se mohou navzájem pozitivně nebo negativně ovlivňovat? Je pro finanční jednání užitečná například prozatímní dohoda na podnikové i politické úrovni? Pokud potenciální spojenec nebo blokující oponent zjistí vaše aktivity na jiné frontě, pomůže to nebo ublíží vašim celkovým vyhlídkám? Pokud nasadíte prostředky pro vyjednávání na jedné frontě, bude to omezovat to, co můžete nasadit jinde? A tak dále... (Hall a Reed Hall, 1990)

### **2.2.3 Určení, zda a kdy kombinovat fronty**

Ve složitých situacích s velkým počtem front může být efektivní způsob organizace úsilí vašeho týmu jednání s každým zvlášť. Může ale dávat smysl oddělit fronty jen na začátku a kombinovat je, jakmile u každého dosáhnete dostatečného pokroku. Sloučení cílových skupin může generovat zisky, ve kterých úspěch na jedné frontě přináší zdroj (jako je kapitál, duševní vlastnictví, cenný zákazník, silný spojenec), který má největší hodnotu v kombinaci s jinými, podobnými zdroji. (Hall a Reed Hall, 1990)



**Příklad:**

*Spojení front může zároveň nechtěně spojit protivníky. Když se společnost Conoco pokusila dosáhnout konsensu ohledně budování ropovodu v ekvádorské oblasti Amazonie, vyjednávala na několika frontách. Jeden byl složen z ekvádorských a mezinárodních obhájců domorodého obyvatelstva; další se skládala z environmentálních nevládních organizací. Oba se postavili proti plánům společnosti Conoco, ale jednali hlavně nezávisle. Když však společnost Conoco uspořádala setkání „všech zainteresovaných stran“ v plovoucím hotelu na řece v Amazonii na „hledání konsensu“, obě skupiny spojily své síly v ještě působivější opozici vůči společnosti Conoco, která nakonec od projektu odstoupila.*

*Naproti tomu na konci 90. let ministryně obchodu USA Charlene Barshefsky si dala za cíl naplánovat společné akce pro zástupce hudebního, filmového a softwarového průmyslu, kteří tradičně operovali samostatně, s cílem sjednotit dříve oddělené hráče jako spojence pro její snahu o vyjednávání o intelektuálním vlastnictví s Čínou. (Lax a Sebenius, 2012)*

Obecně platí, že je třeba oddělit jednotlivé fronty, pokud mezi nimi existuje malá nebo žádná vzájemná závislost, aby u nich nedošlo k výraznému postupu, pokud by se mohly navzájem negativně ovlivnit nebo když by jejich spojení vedlo k vytvoření nepřátelského bloku. Kombinace jednotlivých front je důležitá zejména pokud úspěch na samostatných frontách může spojit vaše spojence. Načasování je klíčové, protože pokrok na jedné straně může pomoci nastavit pokrok na další. Například v případě přepravců a pronajímatelů získání podpory důležitých obchodních hráčů výrazně posílilo vliv PMA, když hledala podporu vládních agentur.

**2.2.4 Pořadí postupných bodů kampaně**

Znalost, které strany a v jakém pořadí je třeba efektivně řešit, může uzavřít nebo rozbít dohodu, stejně tak jako vhodné přepínání pozornosti mezi jednotlivými frontami. Když je pravděpodobnost nebo hodnota úspěchu na jedné frontě výrazně posílena úspěchem jinde, zaměřte se nejprve tam. Pokud je dohoda s klíčovým partnerem podmíněna tím, že jste například uzavřeli dohodu o financování, soustřeďte se nejprve na finanční oblast.

Správné řazení jednotlivých akcí může také vysílat důležité signály. Spojení hlavního investora s vysokou reputací, uznávaného nájemce nebo významného

dárce na začátku vaší kampaně značně zvyšuje pravděpodobnost, že se ostatní investoři, nájemci satelitů nebo menší dárci rychle a za výhodných podmínek připojí. Opět je užitečné zpětné mapování. Před přípravou klíčového hlasování v Kongresu o Severoamerické dohodě o volném obchodu (NAFTA) se dozvěděl Bill Daley, hlavní stratég paktu prezidenta Billa Clintona, že jeden člen Kongresu původně připravený hlasovat pro nakonec rozhodl pro negaci. Daleyho odpověď zněla: „*Můžeme najít toho chlapa, který toho muže dokáže přesvědčit? Musíme zavolat tomu, kdo zavolá tomu, jenž zavolá tomu člověku.*“ (Lax a Sebenius, 2012)

Abychom pomohli klientovi připravit se na finanční transakci, je třeba vytrasovat kontakty zpět od cílového generálního ředitele k finančnímu řediteli, který si získal jeho důvěru, a též k analytikovi, který měl u CFO velkou důvěryhodnost – a kterého jsme si již dříve intenzivně připravovali. Díky tomu je mnohem snazší získat souhlas generálního ředitele, který se okamžitě obrátí na finančního ředitele, který se předtím zase zeptal analytika, který už byl „na palubě“. Optimální rozhodnutí o pořadí může vzdorovat konvenční moudrosti. Vezměme si například radu, „abyste nejprve dostali své spojence na palubu“. (Hall a Reed Hall, 1990)

### **Příklad:**

*Když se ministr zahraničí James Baker pokoušel vybudovat globální anti-iráckou koalici po invazi Saddáma Husajna do Kuvajtu, mnozí považovali Izrael za nejsilnějšího amerického spojence v regionu. Přesto byl Izrael ostře vyloučen: jeho formální členství by bránilo mnoha arabským státům v připojení. Baker a jeho tým se tomu vyhnuli tím, že s Izraelem zacházeli jako s tichým členem koalice (a odrazovali ho od přímé izraelské odvety proti Saddámovým raketám Scud).*

*Podobně, když se chystáte vyjednávat na vnějších frontách, můžete být v pokušení „nejprve si dát do pořádku svůj dům“ nebo začít vytvořením interní pozice. Při přípravě na první válku v Perském zálivu se James Baker a prezident George H.W. Bush začal s umístováním amerických vojáků v regionu a teprve poté s náročným jednáním na několika mezinárodních frontách. Tyto snahy vyvrcholily rezolucí Rady bezpečnosti OSN, která povolila „všechny nezbytné prostředky“ k vytlačení Iráku z Kuvajtu. Teprve po tomto vnějším úspěchu se Bushova administrativa obrátila na interní americkou kongresovou frontu o*

*autorizaci. Kdyby se Bush a Baker nejprve pokusili získat souhlas k použití síly od hluboce skeptického Kongresu, téměř jistě by selhali, což by znemožnilo jakýkoli následný pokus o vybudování koalice vedené Američany. Při získávání autorizace Kongresu byly klíčové souhlasy vnější koalice a výsledky hlasování OSN. (Lax a Sebenius, 2012)*

Běžné instinkty při sekvenaci činností mohou mít důsledky naprosto zavádějící.

### **Příklad**

*Když Steve Perlman zprovozňoval WebTV, čelil několika souběžným frontám – finanční, poskytovatelům obsahu, distribuci, výrobě apod., na které mohl zaměřit vyjednávací zdroje svého malého týmu. Vzhledem k tomu, že jeho společnost jela již jen na finanční rezervy, mnoho z nich upozorňovalo na zřejmé – že se zaměřuje na investiční firmy rizikového kapitálu, soukromé start-upové investory a průmyslové partnery. Bohužel pro rodící se podnik byli tito potenciální finanční partneři hluboce skeptičtí ohledně investic do spotřební elektroniky.*

*Místo přímého přístupu proto Perlman trasoval zpět potřeby své výrazně agresivní finanční dohody. Usoudil, že hodnota WebTV by prudce vzrostla, kdyby mohl získat podporu alespoň jedné významné firmy zabývající se spotřební elektronikou. Obrátil tedy pozornost na Sony a Philips a poté, co dokončil obtížné dohody o získání těchto gigantů na palubu, přesměroval své úsilí na finanční frontě a vyjednal mnohem více peněz investičního kapitálu za mnohem výhodnějších podmínek, než jaké mohl zajistit dříve. S těmito novými penězi započal Perlman složitou cestu vyjednávání podpory o dohodě prostřednictvím zbývajících front, včetně velkoobchodních a maloobchodních distribučních kanálů, poskytovatelů obsahu, poskytovatelů internetových služeb a aliančních partnerů v zahraničí. To, co Perlman považoval za dlouhodobou vyjednávací kampaň, se neočekávaně rychle dostalo do finále, když Bill Gates projevil velký zájem a Perlman vyjednal prodej svého prosperujícího mladého podniku společnosti Microsoft. (Lax a Sebenius, 2012)*

Utajení nebo náznaky jednání v zákulisí, i když jsou někdy takticky užitečné, mohou podkopat legitimitu celého kampaňového vyjednávání. Optimální pořadí jednotlivých akcí v kampani závisí na povaze závislostí mezi frontami. Zaměřením na skupinu, kde je v této fázi vyžadován nutný úspěch pro pozdější postup nebo když vysílá pozitivní signál, následně přináší výhodu, respekt mezi

stranami či posiluje vaši pozdější pozici. Dřívější úspěch však může později také způsobit mnohem větší náklady a časný neúspěch může znemožnit následný úspěch.

### **2.2.5 Určení rozsahu sdílených informací**

Vaše volba určení pořadí činností často určuje, do jaké míry odhalíte své aktivity soupeřům na různých frontách. Například můžete chtít, aby bylo všeobecně známo, že se přihlásil důvtipný investor či stejně zjevně budete chtít být hlídáni, pokud se nepodaří zaregistrovat hráče známého svými mazanými obchodní praktikami.

Vnímání vyjednávacího procesu veřejností může hrát významnou roli. Utajení nebo náznaky jednání v zákulisí, i když jsou někdy takticky užitečné, mohou podkopat legitimitu kampaně. Například když prezident Hondurasu trval na zachování tajemství dohody o velkém lesnickém projektu se Stone Container, vyvolal na veřejnosti podezření z nečistého jednání. To podnítilo rozsáhlou opozici na několika frontách – politické, pracovní, obchodní, environmentální – a nakonec zabránilo investici, která slibovala obrovské ekonomické a ekologické zisky pro zbídačenou středoamerickou zemi. (Lax a Sebenius, 2012)

U některých aktivit, například při získávání finančních prostředků, budete chtít zůstat nenápadní, dokud nebudete mít v ruce klíčové dohody. Odhalení vašich průběžných výsledků pak může generovat strategický pohyb nebo pocit nevyhnutelnosti u protivníků. V jiných podmínkách může zjevně rozjetý vlak přesvědčit váhající spojence, aby se připojili, a zastrašit ty, kteří by vám mohli odporovat, pokud by se vaše kampaň projevila jako zranitelná.

V situacích, kdy by zveřejněné informace mohly mobilizovat oponenty nebo oportunisty, buďte diskrétní, dokud nedosáhnete podstatného pokroku. Klasický příklad zahrnuje potřebu shromáždit dostatek podílů před jednáním o větším pohybu na realitním trhu. Pokud se objeví informace o stavu jednotlivých vyjednávání, může cena dalších podílů raketově vylétnout.

### **2.2.6 Pružné přizpůsobování**

Rozhodnutí o návrhu a provedení kampaně jsou ze své podstaty iterativní. Výše popsané kroky jsou definovány postupně, ale pokud se během celého procesu vyjednávání objeví nové informace, vaše protějšky budou reagovat na vývoj událostí a okolnosti se mohou změnit. Je nezbytné neustále vyhodnocovat, kde

se nachází klíčový prvek, a být připraven aktualizovat vlastní strategii a taktiku. Správným nastavením myslí efektivního vyjednávače je strategické myšlení, ale oportunistické jednání. (Lax a Sebenius, 2012)

### 3 DISKUSE

Většina odborníků na vyjednávání a populárních příruček se zaměřuje na individuální dohodu jako jednotku analýzy. Zkoumají komunikační vzorce, taktické volby a faktory, které ovlivňují výsledek přímého přístupu, jako je pohlaví nebo kultura. Ve výše uvedeném textu se čtenář seznámil s příklady různých vyjednávacích strategií z tak odlišného kulturního prostředí jako jsou Spojené státy americké. S ohledem na kulturní propojení euroatlantické civilizace lze tyto metody analogicky aplikovat s jistou úpravou i v kontinentálním prostředí Evropy. Cíle vytyčeného v úvodu této statě bylo dosaženo, když bylo možné postulovat závěry aplikovatelné jako obecné postupy, neboť vyjednávání je strategická diskuse. Ty pak mohou být vhodným vodítkem i pro vyjednávací osoby, které nemají přirozené dovednosti potřebné k úspěšnému vyjednávání:

- zdůvodnění vlastního postoje
- vnímání perspektivy oponenta
- eliminace emoční zainteresovanosti
- vědomí nepřekročitelných hranic

I ti nejlepší vyjednávači mohou mít v určitém okamžiku potíže prosadit, aby věci fungovaly. Koneckonců, proces vyjednávání vyžaduje určité dávání a přijímání z obou stran. Možná, že jedna strana se jen tak nepohne a už vůbec nechce ustoupit. Mohou existovat další problémy, které brzdí proces vyjednávání, včetně nedostatečné komunikace, určitého pocitu strachu nebo dokonce nedostatku důvěry mezi stranami. Tyto překážky mohou vést k frustraci a v některých případech i k hněvu. Jednání se mohou zvrtnout, a nakonec vést strany k tomu, aby se spolu hádaly. Stane-li se tak, to nejlepší – a někdy i jediné – co mohou strany udělat, je odejít. Když se z rovnice vyjednávání vymaníte, všichni zúčastnění mají šanci se přeskupit a může to oběma stranám pomoci vrátit se k vyjednávacímu stolu s chladnou a svěží myslí.

Negociační kampaň vyžaduje analytické a behaviorální dovednosti, ale pouze jako prvky širšího strategického přístupu. Když se analytická jednotka posune z jedné dohody na vícestrannou kampaň, pozornost se obrátí od taktiky „u stolu“ k procesu, který se může vyvíjet měsíce nebo roky. Často má smysl jít rovnou ke klíčovému hráči s rozhodovací pravomocí při vyjednávání. Přesto může být navrhování a realizace pokročilé vyjednávací kampaně někdy mnohem efektivnější. V mnoha případech je to pak jediný způsob.

## POUŽITÉ ZDROJE

- [1] HALL, E. T., REED HALL, M. *Understanding Cultural Difference*. Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 1990. ISBN 0-933662-84-X
- [2] LAX, D. A., SEBENIUS, J. K. *Deal Making 2.0: A Guide to Complex Negotiations*. Harvard Business Review, Nov 2012. [Online]. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/11/deal-making-20-a-guide-to-complex-negotiations>
- [3] SALACUSE, J. *The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*. Palgrave Macmillan, 2003. ISBN 9780312293390
- [4] WITTER, D. a MCGINN, K. *Showdown on the Waterfront: The West Coast Port Dispute*. Harvard Business School, 2004. [Online]. Dostupné z: <https://store.hbr.org/product/showdown-on-the-waterfront-the-west-coast-port-dispute-a/904045?sku=904045-PDF-ENG>.

## AUTOŘI

**Karel Lehmert, Ph.D.**, Centrum humanitních věd, Vysoká škola Newton, a.s., 5. května 1640/65, 140 00 Praha 4, e-mail: [karel.lehmert@newton.university](mailto:karel.lehmert@newton.university)

**doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., MBA**, Centrum humanitních věd, Vysoká škola Newton, a.s., 5. května 1640/65, 140 00 Praha 4, e-mail: [eva.ambrozova@newton.university](mailto:eva.ambrozova@newton.university)

**doc. Ing. Jiří Koleňák, Ph.D., MBA, LL.M.**, Centrum managementu, Vysoká škola Newton, a.s., 5. května 1640/65, 140 00 Praha 4, e-mail: [jiri.kolenak@newton.university](mailto:jiri.kolenak@newton.university)

## **AUTHORS**

**Karel Lehmert, Ph.D.**, Institute of Human Arts, Newton University, 5. kvetna 1640/65, 140 00 Praha 4, Czech Republic, e-mail: karel.lehmert@newton.university

**doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., MBA**, Institute of Human Arts, Newton University, 5. kvetna 1640/65, 140 00 Praha 4, Czech Republic, e-mail: eva.ambrozova@newton.university

**doc. Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA, LL.M.**, Institute of Management, Newton University, 5. kvetna 1640/65, 140 00 Praha 4, Czech Republic, e-mail: jiri.kolenak@newton.university