

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

Strategie obchodního vyjednávání v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Michaela RYBOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 9. 12. 2015

Ing. Janě Pechové, Ph.D. velice děkuji za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad, zkušeností a informačních podkladů. Děkuji také všem kolegům z oddělení NMA a NM za jejich rady, zkušenosti a za možnost se osobně zúčastnit vyjednávání. Dále děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu při studiu na vysoké škole.

Obsah

Úvod.....	7
1 Komunikace a vyjednávání.....	8
1.1 Komunikace.....	8
1.1.1 Komunikační proces.....	9
1.1.2 Druhy komunikace.....	10
1.1.3 Formy komunikace.....	12
1.2 Proces vyjednávání.....	13
1.2.1 Typy vyjednávání.....	14
1.2.2 Strany vyjednávání.....	16
1.2.3 Fáze vyjednávání.....	16
2 Obchodní vyjednávání.....	18
2.1 Typy obchodního vyjednávání.....	19
2.2 Fáze obchodního vyjednávání.....	20
2.3 Strategie a taktiky.....	23
3 Představení ŠKODA AUTO a.s. a oblast Nákupu.....	28
3.1 ŠKODA AUTO a.s.	28
3.2 Oblast Nákupu ŠKODA AUTO a.s.	28
4 Empirický výzkum v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s.....	32
4.1 Metodika výzkumu.....	32
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	33
4.3 Účast na obchodním vyjednávání s dodavatelem X a Y.....	41
4.4 Návrhy a doporučení.....	46
Závěr.....	48
Seznam literatury.....	49
Seznam obrázků a tabulek.....	51
Seznam příloh.....	52

Seznam použitých zkratk a symbolů

BP	Bakalářská práce
B2	Pokročilá znalost jazyka
ČR	Česká republika
N	Nákup
Např	Například
NE	Nákup exteriér
NI	Nákup interiér
NM	Nákup kovy
NMA	Nákup agregátů
NS	Servisní podpora nákupu a nákup Originálních dílů a příslušenství
NX	Nákup elektro
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný

Úvod

Komunikaci a vyjednávání můžeme charakterizovat jako výměnu informací mezi lidmi, a také jsou nezbytnou součástí obchodu, podnikání či každodenního života. S rozvojem moderních technologií se nám otevírají i nové cesty pro komunikaci a vyjednávání, který mi jsou například online jednání, video-konference či komunikace přes různé aplikace (Lync, e-mail, chat nebo sociální sítě). Zároveň nám vzniká problém, kdy zapomínáme komunikovat tváří v tvář.

Tématem bakalářské práce je Strategie obchodního vyjednávání v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. Cílem bakalářské práce je teoreticky vymezit pojmy komunikace a proces obchodního vyjednávání. Dále zmapovat a analyzovat proces obchodního vyjednávání s dodavateli v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. Teoretická část bakalářské práce nejprve definuje pojem komunikace a komunikační proces, který následně popíše. Poté charakterizují vybrané druhy a formy komunikace. V další podkapitole se zaměřím na definici procesu vyjednávání, kde jsou popsány typy a strany vyjednávání. Závěr první kapitoly obsahuje fáze procesu vyjednávání, kde se čtenáři dozví podle jakých fází vést tento proces.

V druhé kapitole se zaměřuji pouze na obchodní vyjednávání, které zároveň definuji. Poté jsou popsány typy obchodního vyjednávání. Dále popisují jednotlivé fáze obchodního vyjednávání, ze kterých se mohou čtenáři dozvědět, co dělat v každé fázi. V závěru této kapitoly jsou podrobněji charakterizovány jednotlivé strategie a taktiky, které lze používat při obchodním vyjednávání.

Ve třetí kapitole je v krátkosti představena společnost ŠKODA AUTO a.s. Dále se zaměřuji na charakteristiku oblasti Nákupu, kde popisují hlavní cíle, úkoly, dělení oblasti Nákupu a organizační strukturu, a také zmíním pozici nákupčího.

Poslední čtvrtá kapitola obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření s nákupčími z oblasti Nákupu a metodu pozorování na vyjednávání s dodavateli X a Y. V závěru kapitoly se zaměřuji na návrhy a doporučení, které jsem navrhla na základě získaných informací z dotazníkového šetření a metody pozorování.

1 Komunikace a vyjednávání

V této kapitole bude definován pojem komunikace. Dále bude popsáno, jak komunikace vzniká a na jaké složky se rozděluje. Poté se zaměřuje na druhy komunikace, které se dále rozdělují do různých forem komunikace. Nadále bude definován pojem vyjednávání. Budou popsány jednotlivé situace vyjednávání. V kapitole budou také zmíněny strany ve vyjednávání a nakonec bude stručně popsán celý průběh vyjednávání.

1.1 Komunikace

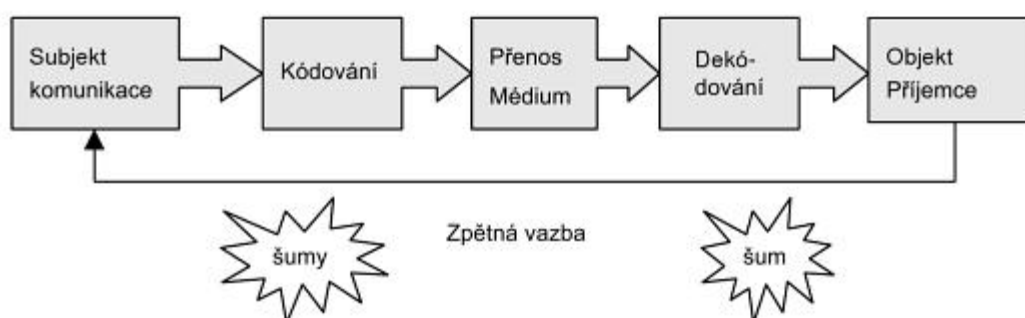
Pojem komunikace, který pochází z latinského slova *communis* (tj. sdílet), nelze obecně definovat. Mnohé definice se zaměřují na hledisko obsahové, některé na hledisko formální či logické. Podle Vymětala (2008, str. 22) „komunikace je procesem přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem“. Dále podle Kaula (2000, str. 2) je komunikace „dvoustranným procesem, v němž výměna a postup myšlenek vede ke vzájemnému přijatelnému směru nebo cíli“. Následující definice od Klenkové (2006, str. 25), která komunikaci definuje takto „Komunikace znamená obecně lidskou schopnost užívat výrazové prostředky k vytváření, udržování a pěstování mezilidských vztahů a současně znamená i přenos informací, které jsou prostředkem ovlivňování subjektů na komunikaci se podílejících“. Autorka této BP vychází z těchto uvedených definic, které si zanalyzovala do vlastní definice. Říká, že „komunikace je přenosem a výměnou informací ve formě mluvené, psané, obrazové nebo formou činností, která se uskutečňuje mezi dvěma osobami či skupinou lidí a vytváří tak mezilidské vztahy“.

Nejvíce využívanou komunikací je interpersonální komunikace, která bude v této práci popisována ve formě vyjednávání. Lze jí formulovat jako komunikaci mezi dvěma či více lidmi. Ve společnosti se objevuje například v celém managementu, při komunikaci s kolegy, s podřízenými a hlavně se zákazníky a obchodními partnery. Komunikace by měla být vždy oboustranná. (Mikulaščík, 2010)

1.1.1 Komunikační proces

Komunikační proces lze definovat jako přenos určitého sdělení od odesílatele k příjemci. Proces probíhá například mezi společnostmi a jejími odběrateli, dodavateli a zákazníky. Do komunikačního procesu se dále řadí další subjekty zejména zaměstnanci, akcionáři, média, investoři nebo oborové asociace.

Model komunikačního procesu se skládá z několika prvků: ze subjektu komunikace, kódování, přenosu pomocí komunikačních kanálů, dekódování, příjemce, zpětné vazby a komunikačních šumů.



Zdroj: PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ H. „Moderní marketingová komunikace“ 2010; str. 22

Obr. 1 Model komunikačního procesu

Subjektem komunikace je společnost, osoba nebo skupina osob, které vysílají určitá sdělení pomocí komunikačních kanálů přímo k příjemci. Sdělení je určitý souhrn informací, kdy subjekt chce zaujmout příjemcovu pozornost, tak aby v něm vzbudil potřebu či přání, které bude chtít uspokojit, např. koupí nebo určitým způsobem chování příjemce.

Kódování je procesem převodu informací. Převodem se vyjadřuje takové sdělení, aby tomu příjemce porozuměl. Mohou se použít například slova, znaky, obrázky, fotografie nebo videa. Kódování v sobě nese tři základní funkce:

1. zaujmout příjemcovu pozornost;
2. vzbudit či podpořit akci;
3. formulovat záměr, názor či představu.

Pomocí komunikačních kanálů se uskutečňuje přenos sdělení. Společnost může využívat kanály řízené a neřízené. Mezi prostředky a formy komunikačních kanálů patří osobní rozhovor, telefonáty, dopisy, e-maily, videokonference, prezentace,

konference, tištěné prostředky a hlavně média. Po přenosu sdělení je další fází dekodování, které lze definovat jako proces pochopení a porozumění sdělení příjemcem.

Příjemcem může být např. zákazník, dodavatel, zaměstnanec nebo akcionář. Při správné komunikaci záleží na přijetí sdělení příjemcem. Může nastat situace, že sdělení si příjemce vyloží jinak, než subjekt komunikace zamýšlel.

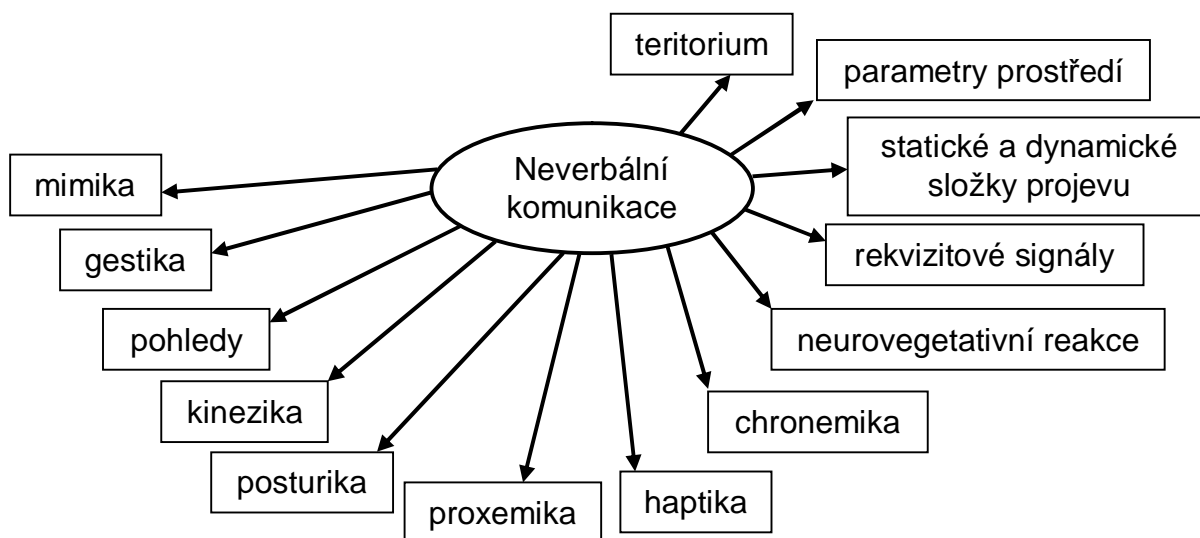
Zpětná vazba (feedback) se definuje jako zpráva, kterou příjemce sděluje zpět subjektu. Znamená to také formu odezvy příjemce na získané informace. Odezva se projevuje např. gesty, verbálním projevem, podpisem smlouvy či zakoupením produktu. V komunikačním procesu se vyskytují také různé druhy šumů. Komunikační šum je rušivý signál, který je rozdělen podle druhů na fyzický (hluk), fyziologický (nemoc, hlad), psychologický (zamyšlenost, nepozornost) a sémantický (slang, cizí jazyk). (Přikrylová, Jahodová, 2010)

1.1.2 Druhy komunikace

Mezi druhy komunikace patří verbální, neverbální a paralingvistická komunikace.

Verbální komunikace je forma výměny informací mezi lidmi pomocí mluvené řeči, ale také psaného slova. Tento druh komunikace může být ovlivněn osobnostními zvláštnostmi a rysy osobnosti, a také i jazykovým prostředím a jazykovým stylem.

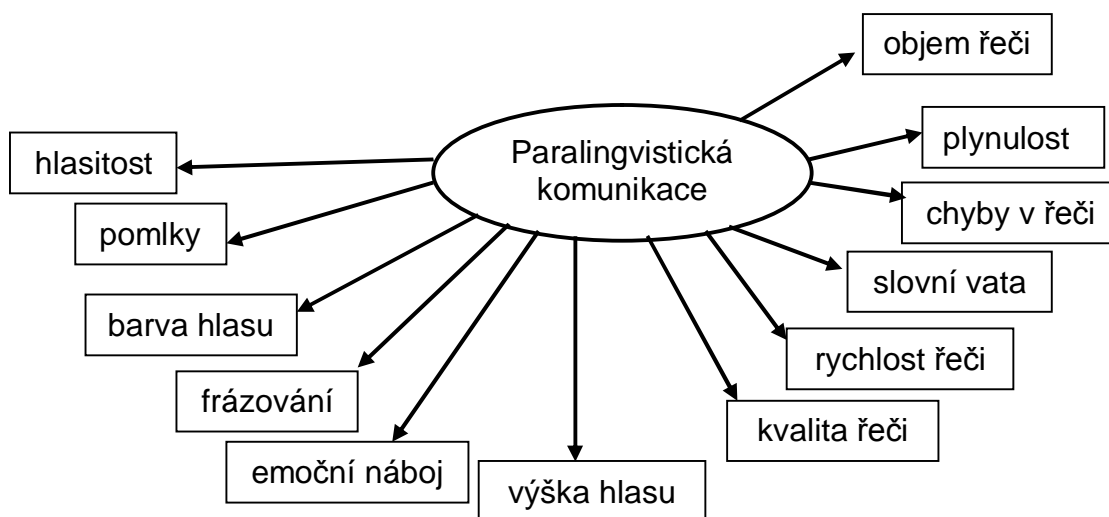
Neverbální komunikaci lze popsat jako řeč těla. V některých případech může neverbální komunikace nahradit komunikaci verbální, může ji zvýraznit, nesouhlasit s ní nebo změnit zcela její význam. Chování člověka podle neverbální komunikace může být řízeno, zesilováno či zeslabováno. Projevuje se mimikou (výrazy tváře), gesty, pohledy, osobním prostorem, postoji, tělesným kontaktem nebo také oblečením. (Mikulaščík, 2010)



Zdroj: MIKULAŠTÍK, M. „Komunikační dovednosti v praxi“ 2010; str. 34

Obr. 2 Neverbální komunikace

Paralingvistická komunikace je ovšem doplňkem verbální komunikace. Ovlivňuje význam a smysl komunikování. Jde o mimojazykový faktor, který mění verbální projev a také může charakterizovat osobnost mluvčího. Paralingvistická komunikace může být akcentem, tónem řeči, který moduluje hlasový projev. Mezi další prvky patří hlasitost projevu, barva hlasu, objem řeči, frázování, intonace, rychlost řeči či chyby v projevu. (Mikulaščík, 2010)



Zdroj: MIKULAŠTÍK, M. „Komunikační dovednosti v praxi“ 2010; str. 34

Obr. 3 Paralingvistická komunikace

1.1.3 Formy komunikace

Mezi formy komunikace patří ústní, písemná a elektronická komunikace. První z těchto forem je **ústní** neboli face-to-face (tváří v tvář) **komunikace**, která se označuje jako nejrozšířenější forma komunikace. Do této formy se řadí například běžná komunikace mezi lidmi, přesvědčování, vyjednávání, aktivní naslouchání či asertivní chování. Přesvědčování je důležitou komunikační aktivitou, která bývá často řazena do forem ovlivňování, ale přesvědčování je děláno vědomě a jednostranně. Znamená také, že jedinec musí překonat určitý odpor. Dále vyjednávání je popsáno v následující podkapitole 1.2. Také do face-to-face komunikace lze řadit aktivní naslouchání, které napomáhá k vytváření atmosféry při jednání, vytváří se vztah k partnerovi a navíc se získávají potřebné informace. Při aktivním naslouchání se dává partnerovi najevo, že ho ostatní vnímají a poskytují mu odezvu na jeho sdělení. Dále asertivní chování neboli asertivita, kterou lze definovat jako schopnost prosadit jedincovy názory a myšlenky. Pomáhá upoutávat pozornost ostatních, vyjadřovat vlastní názory, a také pomáhá ke spolupráci v týmu. Asertivní chování není vždy stejné a nemá rutinní postup. Záleží na způsobu chování druhých. (Mikulaščík, 2010)

Face-to-face komunikace se rozděluje na několik specifických **typů komunikace**:

- **projev** se uskutečňuje mezi řečníkem a auditoriem, v projevu není diskuze pravidlem. Při diskuzi musí být řečník dokonale připravený, aby mohl reagovat na dotazy;
- **poradu** lze formulovat jako řízenou diskuzi mezi skupinou pracovníků či týmu;
- **rozhovor** se odehrává mezi dvěma nebo více lidmi, kteří usilují o získání informací, faktů či záměrů organizace. Získané informace z rozhovoru jsou aktuální;
- **pohovor** patří do podskupiny rozhovoru, nejčastěji se používá při výběrovém řízení, při hodnocení pracovníků, při výstupním pohovoru a jiné. Pohovor se odehrává mezi vedoucím (manažerem) a osobou, kvůli které je pohovor veden;

- **telefonní rozhovor** se také řadí do podskupiny rozhovoru. V tomto případě se účastníci nevidí a jsou zbaveni neverbální komunikace. Telefonát by měl být stručný, srozumitelný a hlavně připravený. Pomocí telefonního zařízení lze uspořádat i telekonferenci.

Písemná komunikace ve srovnání s ústní komunikací má trvalejší formu, ale také se s ní může méně manipulovat. Psaná forma se vyznačuje komplikovanějším, promyšleným, delším a také detailnějším sdělením než mluvená improvizovaná sdělení. Musí se zde dodržovat správná gramatika a stylistika textu, a zároveň se také musí dbát na spisovnost jazyka. V psané formě lze využívat celou řadu pomůcek v podobě grafů, obrázků, nákresů, fotografií a jiné. Při písemné komunikaci jsou používány různé formy písemného sdělení např. smlouvy, firemní dopisy, zprávy, výroční zprávy a také plány.

Elektronická komunikace je vytvářena na počítači elektronickou cestou a poté následně vytištěna a dále předávána. V současné době je běžnou formou komunikace. Má mnoho výhod jako cenu, rychlost, odesílání na velké vzdálenosti či komunikaci s více lidmi najednou. Její nevýhody jsou například napadení viry, nedostatek přímého kontaktu s komunikujícím či zahlcení elektronickými sděleními. Nejběžnější formou elektronické komunikace je vyznačována elektronická pošta (e-mail), se kterou lze posílat či přijímat nejen zprávy, ale i datové soubory. Dále se také používá elektronická konference, kde si uživatelé směřují informace pomocí e-mailu. Do této komunikace lze zařadit podpůrný prostředek - prezentaci. Prezentace se využívá k představení sama sebe, představení výrobku, služby, prezentování zprávy a jiné. Jde také o situaci, kdy člověk vystupuje (prezentuje) před lidmi. Při prezentování je nutné působit nenásilně, důvěryhodně, připraveně a přesvědčivě. (Mikulaščík, 2010)

1.2 Proces vyjednávání

Definici vyjednávání nelze jednoznačně definovat. Vyjednávání lze chápat jako stupeň komunikace, kde partneři usilují o dosažení svých cílů. Podle Khelerové (1995, str. 55) „Vyjednávání znamená, že se sejdou dvě nebo více stran a každá má jinou potřebu a jiný názor na předmět jednání“. Dále Kennedy (1998, str. 5) definuje vyjednávání takto „Vyjednávání je proces,

při kterém hledáme podmínky k získání, podle toho co chceme od někoho a kdo chce něco od nás“. Podle Bednáře (2012, str. 8) „Vyjednávání je komunikační proces, do něhož vstupují nejméně dvě strany, které mají z nějakého důvodu zájem na společné věci. Účelem tohoto procesu je najít stav, kdy se obě, respektive všechny strany dohodnou na takovém uspořádání zájmové věci, které je pro ně akceptovatelné.“ Autorka BP se přiklání k definici vyjednávání podle pana Bednáře. V této definici je obsaženo vše potřebné k danému tématu BP.

Ovšem vyjednávání není pouze stupněm komunikace nebo procesem, ale také je velmi složitým systémem, který je ovlivňován předmětem a cíli partnerů při jednání. Velký vliv na průběh a výsledky vyjednávání ovládají samozřejmě partneři, kteří vedou vyjednávání. Důležitým faktorem je určení priorit a cílů, kterých by mělo být dosaženo. (Bednář, 2012 a Khelerová, 1999)

Předmětem vyjednávání může být řešení určitých problémů, vyhodnocení získaných zkušeností a naznačování budoucích aktivit. Každé vyjednávání se od sebe liší svým předmětem vyjednávání, existuje například obchodní, politické či odborně vědecké vyjednávání. Účastníci vyjednávání se snaží různými způsoby přesvědčovat druhou stranu.

Existují dva základní styly vyjednávání:

1. Tvůrčí je otevřené, vstřícné a asertivní. Oběma stranám záleží na výsledku jednání, ale snaží se nalézt nejvýhodnější řešení pro obě strany.
2. Konkurenční či kompetitivní je tvrdší a zúčastněné strany chtějí získat výhodu pouze pro sebe a prosazují pouze vlastní zájmy.

Dále také se vyjednávání dělí na strukturované, tzn. předem připravené a nestrukturované, tzn. nepřipravené a improvizované vyjednávání. (Mikulaščík, 2010)

1.2.1 Typy vyjednávání

Podle typů vyjednávání se řeší konflikty, které vznikly v průběhu jednání. Také napomáhají k uzavírání dohod v celém vyjednávání. Mezi typy vyjednávání patří:

Situace WIN-LOSS (Výhra-Prohra)

Tato situace znamená, že vyjednávání není vedeno na základě spolupráce všech účastníků a v takovém případě lehce vznikají konflikty, které se konstruktivně nedají řešit. Například, že jeden z účastníků je dominantnější nebo nadřazenější a ostatní účastníky donutí k ústupu ze svých pozic. Dojde-li k ústupu, tak je zaručeno uzavření nevýhodné dohody. K ústupu se dále používají různé formy zastrašování a taktik. Ovšem toto chování může mít důsledek negativního jednání nebo účastníci již nebudou chtít s firmou nadále spolupracovat či obchodovat.

Situace WIN-WIN (Výhra-Výhra)

V této situaci partneři sice chtějí dosahovat svých cílů a představ, ale nechtějí poškodit druhou stranu. Dokážou slevit ze svých potřeb, poskytnout protihodnotu či jinou výhodu druhému partnerovi. Partneři se respektují, spolupracují a vyjednávají o dohodě, která by měla být výhodná pro obě strany. Tímto si také upevňují svůj vztah pro budoucí jednání. Pokud vznikne konflikt, partneři se soustředí na jeho vyřešení bez žádných útoků, nátlaku či osočování druhého partnera.

Situace LOSS-LOSS (Prohra-Prohra)

V tomto případě nejde vůbec o budování vztahu a spolupráci. Používá se různých taktik a strategií, které vedou ke konfliktu a končí neuzavřenou dohodou. V této situaci se můžou sejít dva typy partnerů.

První typ partnerů nechce za žádnou cenu ustoupit od svých požadavků, a zároveň vzniká otevřený konflikt, který vede k neuzavření dohody. Důvodem k neuzavření dohody dochází, protože si partneři nedokázali poskytnout ústupků anebo mají k druhé straně negativní vztah. Druhý typ partnerů se snaží dohodnout a spolupracovat, ale přesto se nedohodnou. Může například dojít k přerušení jednání nebo k jeho odložení, tak aby se předešlo konfliktu. Ovšem jejich vyjednávání také může skončit i výsledkem WIN-WIN. (Khelerová, 2010)

Tab. 1 Situace ve vyjednávání

Strana A	Strana B	Výsledek
Win	Win	Oboustranné vítězství a užitek
Win	Lose	Vítězství právě jedné ze stran
Lose	Lose	Prohra všech; krach vyjednávání

Zdroj: BEDNÁŘ, V. „Strategie vyjednávání“ 2012; str. 10

1.2.2 Strany vyjednávání

Ve vyjednávání se předpokládá, že jsou zúčastněné pouze dvě strany, takové vyjednávání je nazýváno **bilaterální**. Ovšem může být situace, že při vyjednávání se lze setkat s více stranami. Tomuto vyjednávání se říká **multilaterální**. V takovém případě nemusí být všechny strany zúčastněné na samotném vyjednávání, ale mohou být skrytou stranou. Do vyjednávání se může zapojit i takzvaná destruktivní strana, která má za cíl, ukončit vyjednávání krachem pro všechny zúčastněné strany (situace Lose=Lose). Takovému to vyjednávání se říká toxické, protože do vyjednávání vnáší konflikty a snaží se ovlivňovat všechny zúčastněné strany. Za ideálních okolností by měli zúčastněné strany vyjednávání být rovnoprávní. Dále do vyjednávání mohou vstupovat strany, které se snaží řídit vyjednávání, regulovat ho nebo katalyzovat a hlavně nemají zájem ovlivňovat výsledky vyjednávání. Mohou to být například rozhodčí, mediátoři, facilitátoři či sekundanti. (Bednář, 2012)

1.2.3 Fáze vyjednávání

První fází je příprava na vyjednávání, která je ze všech nejdůležitější a nelze jí podceňovat. Do této fáze patří získání potřebných informací o účastnících, o předmětu vyjednávání. Dále také analyzovat potřeby, stanovit priority, cíle a taktiky, které by měli být výsledkem vyjednávání. Připravit plán o možných ústupcích a posoudit silné a slabé stránky, které by se měli odlišovat od ostatních účastníků. Druhou fází je zahájení vyjednávání, které by mělo vždy začínat představením všech zúčastněných, a také jestli zastupují či nezastupují nějakou firmu.

Dále se přejde do fáze otevření samotného vyjednávání, ve kterém si lze vybudovávat a vytvářet vztahy s účastníky, případně se dohodnout na průběhu

vyjednávání. Poté se již přejde na hlavní předmět jednání, který se detailněji popíše. Účastníci mohou navrhnout řešení nebo je lze požádat o radu na vyřešení.

Další fází je vlastní vyjádření názoru na řešení a na konfrontaci názorů. V této fázi každý z účastníků argumentuje, zhodnocuje výhody a nevýhody navrhovaných názorů, uvádí patřičné důkazy a příklady. Rozvíjejí alternativy a navrhnou konečné řešení.

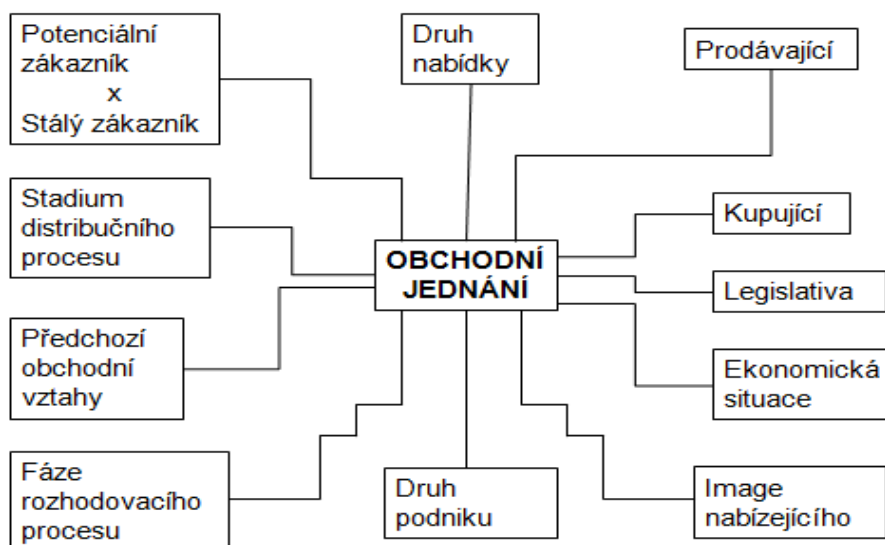
V konečné fázi vyjednávání by mělo být hledání možných chyb v konečném řešení, shrnutí celého vyjednávání, a také v neposlední řadě zhodnocení a potvrzení dohody nebo jiného dokumentu. (Mikulaščík, 2010 a Khelerová, 1995)

2 Obchodní vyjednávání

Tato kapitola obsahuje definování obchodního vyjednávání. Dále budou popsány jednotlivé typy obchodního vyjednávání. Poté se popíše jednotlivé fáze obchodního vyjednávání. V poslední podkapitole jsou definovány strategie a taktiky, které lze využít při obchodním vyjednávání.

Obchodní vyjednávání není možno obecně definovat. Může se definovat jako zvláštní druh komunikace, kde jedna strana něco nabízí a druhá něco poptává. Obchodní vyjednávání (Klapetek, 2008, str. 194) je komunikačním aktem (schůzkou), kde se vše odvíjí od tržní ceny a hodnoty daného zboží, tak i od pozice jednajícího podle stupně nadřazenosti. Obchodní vyjednávání se považuje také za vyšší stupeň komunikace a může mít různou úroveň. Záleží na komoditách (automobily, výrobní stroje, potraviny, elektronika), poté na místě realizace (v kanceláři, v prodejně, v domácnosti), a také jestli jde o prodej spotřebiteli (okamžité užívání), anebo obchodnímu zástupci jiné firmy (polotovary, materiál).

Obchodní vyjednávání může obsahovat tyto aspekty: ekonomické, právní, technické, sociální a psychologické. Při obchodním vyjednávání záleží na osobnostech účastníků jednání, na jejich schopnostech, taktikách, potřebách a motivaci. Cílem by mělo být získání nějaké určité výhody pro každou ze zúčastněných stran i v takovém případě, že výhoda bude nižší než byla očekávaná představa. Tím dochází k určitému kompromisu, který je spravedlivý pro všechny zúčastněné strany. (Mikulaščík, 2010)



Zdroj: KHELEROVÁ, V. „Trénink obchodního jednání“ 1995; str. 59

Obr. 4 Faktory ovlivňující obchodní jednání

2.1 Typy obchodního vyjednávání

Při obchodním vyjednávání se lze setkat s několika hlavními typy vyjednávání. Níže uvedené typy se od sebe zřetelně liší, a to postavením jednotlivých stran ve vyjednávání, samotným průběhem, směřováním a tím, jak se k vyjednávání staví jednotlivé strany. Důležitým parametrem pro úspěšné obchodní vyjednávání je správné identifikování typu tak, aby se mohla připravit přiměřená strategie a taktika. Nejběžnějšími variantami vyjednávání jsou:

1. Rozdělování zdrojů

Cílem tohoto vyjednávání je dělení zdroje. Tento typ probíhá mezi stranami, které disponují se současnými nebo budoucími zdroji. Ovšem žádná ze stran nemá takovou vyjednávací sílu, aby si všechny zdroje (předmět vyjednávání) přivlastnila. V první řadě strany usilují o maximalizaci svého podílu na děleném zdroji s minimálními riziky.

2. Vyjednávání o ekonomické směně

Druhý typ vyjednávání je nejběžnější formou obchodního vyjednávání. Hlavním cílem tohoto typu je sjednání směny dvou prostředků nebo zdrojů. Patří sem například jednání o ceně, kvalitě, výměně zdrojů,

majetku či informací. Do vyjednávání vstupují strany, které jsou na sobě nezávislé a nejdůležitější pro ně je úspěch obchodního vyjednávání a to v situaci Win-Win, která již byla popsána v podkapitole 1.2.1.

3. Vyjednávání o poskytnutí služby

Tento typ se podobá vyjednávání o ekonomické směně, ovšem s rozdílným vztahem zúčastněných stran. Vztah není zcela rovnovážný a to z důvodu, že jedna strana je poskytovatelem služby a druhá strana zákazníkem. Hlavním cílem pro poskytovatele může být prodání své služby či zboží zákazníkovi, a zároveň se s ním dohodnout na podmínkách poskytované služby (zboží). Ovšem pro zákazníka je důležité, aby za poskytnutou službu dal co nejmenší protihodnotu.

4. Vyjednávání o vztahu

Tento poslední typ obchodního vyjednávání se nevyskytuje tak často jako ostatní tři typy. Toto vyjednávání je určeno k definování podoby a provádění vztahu všech zúčastněných stran s tím, že vzniklý vztah bude nadále probíhat i po ukončení vyjednávání. Například lze uvést vyjednávání o spolupráci, o budoucích obchodech či postupech. Toto vyjednávání o vztahu ovlivňuje zúčastněné strany na dlouhou dobu dopředu, protože pomocí tohoto typu vyjednávání si vytvářejí trvalý vztah do budoucna. (Bednář, 2012)

2.2 Fáze obchodního vyjednávání

Celý průběh obchodního vyjednávání je možno rozdělit do následujících fází. **Příprava na vyjednávání**, která je označována jako nejdůležitější fáze. Nelze totiž přijít na vyjednávání nepřipraven, a v takovém případě se vyjednaváč oslabuje a ztrácí iniciativu při jednání. Proto je velmi důležitá příprava na každé jednání. Postačí krátká příprava například zamyšlení se nad problémem, anebo se připravovat pečlivěji podle toho, co vyžaduje firma od svých obchodních zástupců. Dále si připravit vlastní záměr jednání, výchozí pozici a hranice ústupků. Dokonalá příprava posiluje jistotu během jednání. Z přípravy vychází to, čeho se chce dosáhnout při vyjednávání.

Do přípravy lze zahrnout:

- odborné znalosti (znát například produkt, službu, které jsou předmětem jednání);
- informace (dobře znát druhou stranu, vyhledat si informace o trhu, a také o konkurenci, podle těchto informací lze stavět jednací strategii);
- stanovení cíle (určení hlavního cíle celého vyjednávání, ale také cíle dílčí pro jednotlivá jednání; cíle stanovit variantně, tzn. maximální možný cíl a minimální cíl, tímto bude určena hranice při vyjednávání);
- zvážit výhody a možné ústupky (vždy se výhody a ústupky musejí zvážit tak, aby to partnera co nejvíce ovlivnilo v průběhu jednání);
- volba místa jednání (v některých případech obchodů jsou místa jednání již stanovena, v ostatních případech si lze zvolit místo jednání například: na domácí půdě, na půdě partnera či na neutrální půdě);
- doba a délka jednání (doba a délka by se měla předem odhadnout podle typu obchodu a podle stádia vyjednávání s partnerem, pokud by vyjednávání bylo příliš dlouhé, mohlo by to působit negativně).

Druhou fází lze nazvat **zahájení jednání**. Nejdůležitější při samotném zahájení je navázání vztahů s účastníky jednání a navodit příznivou atmosféru. Nejlepší možností jak lze navázat vztah s účastníky, že se začne neformální konverzací, kde se hovoří o neutrálních tématech. Zde se získávají cenné informace o chování účastníků a o jejich neverbálních projevech, podle kterých lze otypovat jejich osobnosti. Tyto informace se mohou dále využít i v dalších fázích vyjednávání.

Po neformální části následuje již dohodnutý program jednání. Při dlouhodobém vyjednávání je obvyklá rekapitulace všech dohodnutých bodů hned na začátku jednání. Využívá se pro připomenutí všech odsouhlasených bodů a k pozitivnímu naladění všech účastníků.

Další fází může být **mapování situace**, která má největší význam v prvním kole jednání s neznámým partnerem. Mělo by se zjistit, co nejvíce informací o neznámém partnerovi, o jeho oblasti podnikání či identifikovat jeho problémy a potřeby. V takové situaci se může uplatnit technika kladení otázek, anebo aktivní naslouchání.

Dále se plynule přechází k samotnému **jádro vyjednávání**. Ve vyjednávání nelze začínat problematickými body hned v úvodu jednání, mohl by tak vzniknout konflikt, který by narušil celý průběh vyjednávání. Je možné začít s jednoduchými záležitostmi, na kterých by se mohli všichni zúčastnění shodnout. Během jednání by se mělo takticky poukazovat na výhodnost nabízeného produktu, služby či jiných komodit.

Při námitkách ostatních účastníků je nejlépe využívat připravených ústupků a výhod, u kterých by se měla požadovat nějaká protihodnota. Například poskytnutí slevy, v případě prodloužení smlouvy o další 2 roky. Není dobré všechny výhody a ústupky vyčerpat hned na začátku vyjednávání, protože se lze dostat do nevýhodné situace, že již nebude, co nabízet.

V jádru vyjednávání se musí zacházet opatrně s argumenty. Neustále pozorovat všechny účastníky a snažit se pochopit jejich schopnosti, techniky, taktiky a hlavně jejich potřeby. Každý ze zúčastněných by se měl přizpůsobit úrovni argumentování všem zúčastněným na jednání.

Další důležitou fází při vyjednávání může být **zdlávání námitek**, jenže v každé fázi vyjednávání se vyskytují námitky od účastníků (partnerů). Ovšem tyto námitky nejsou pouze negativní, ale i pozitivní. Účastníci jednání tak projevují svůj zájem, ujišťují se o správnosti rozhodnutí a navazují s ostatními zúčastněnými obchodní kontakty. Nejlepší možností se na námitky předem správně připravit. K přípravě se může využít analýza SWOT (identifikace silných a slabých stránek, příležitosti a hrozby). Také se mohou přesvědčit pomocí různých příkladů, referencí či vizuální podpory.

Ve vyjednávání se v určitých situacích může předejít k samotným námitkám, a to tak, že dané námitce se lze vyhnout či předběhnout ostatní účastníky a vyjádřit se dříve než by byla námitka vyslovena. Dále se může použít technika „Souhlas“, ta spočívá v tom, že daná námitka bude přijata, ale ukážou se všechny výhody, které by námitku naplno převyšovali, a tím námitku lze zamítnout. V dalším případě se může využít techniky vizualizace (např. ukázka výhod pomocí prezentací, grafů či tabulek), tak se mohou dát účastníci přesvědčit o zbytečnosti námitek.

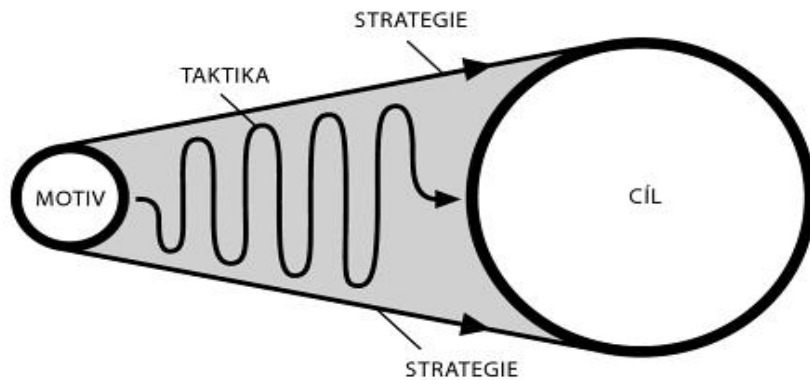
Další metodou je, že námitku v některých situacích lze vyslovit obráceně (v opačném významu), ale dávat pozor na účastníky, aby se nenaštvali. Možné je také na námitku reagovat protiotázkou, ale nesmí to působit arogantně, nadřazeně, a aby nedošlo ke konfliktu s účastníky. V neposlední řadě nemusí být námitka námitkou, ale pouze vytáčkou, která má účastníky na jednání znejistit v rozhodování.

Mezi poslední fáze se řadí **závěr vyjednávání**. V této konečné fázi obchodního vyjednávání je potřeba diplomatických schopností, ale také správné určení konce jednání. V závěru se koná tzv. smlouvání o předmětu daného jednání či celého vyjednávání. Závěr může být určen pomocí verbálních, neverbálních signálů, možností výběru z několika variant, představování výhod dané nabídky, nabídnout speciální nabídku (např. ve formě slevy), sérií kladených odpovědí, pokusem o okamžité ukončení jednání (obvykle nevhodné při vyjednávání), odkladem na další jednání, použitím ultimáta a nakonec sumarizace celého jednání.

Poslední fázi lze nazvat **aktivitami po uzavření vyjednávání**. Po samotném uzavření obchodu, vytvořené vztahy s účastníky ještě nekončí. Nadále se s nimi buduje a upevňuje vztah, tak aby se vždy vraceli ke stejné firmě. U některých klíčových kontraktů jsou účastníci obvykle pozváni na oběd či večeři při příležitosti uzavření kontraktu. (Khelerová, 1995 a Khelerová, 2010)

2.3 Strategie a taktiky

Slovo strategie a taktika pocházejí z vojenské terminologie, kde znamenali různé přístupy k vedení válečných konfliktů. Nyní v procesu vyjednávání lze strategii definovat jako plánovaný postup či program akcí a chování. Taktiku lze definovat jako konkrétní kroky, které vedou ve vyjednávání k dosažení cílů v rámci strategie. Strategie napomáhá k dosahování cílů v rámci vyjednávání, a také má důležitou roli v průběhu samotného jednání. Správně fungující strategie se musí dobře promyslet a shrnout. Jenže samotná strategie nestačí k úspěchu ve vyjednávání. Ovšem můžou kompenzovat nedostatečnost v cílech, ale také ve zdrojích a prostředcích. Ke každé strategii by měl existovat cíl, kterého se chce dosáhnout, a v takovém případě musí být k dispozici i zdroje (argumenty, podklady či znalosti vyjednávání). (Bednář, 2012 a Schraner 2011)



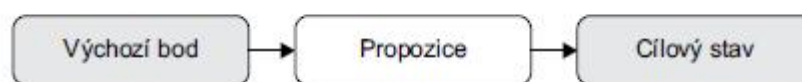
Zdroj: SCHRANNER, M. „Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích“ 2011; str. 57

Obr. 5 Strategie a taktika

Nyní následuje stručný popis několika **typů strategií**, které lze používat pouze v některých situacích obchodního vyjednávání. Mezi nejběžnější strategie se mohou zařadit tyto strategie:

Strategie otevřeného, lineárního jednání

Tento typ strategie se řadí mezi ty nejjednodušší, ale také velmi málo využívané. Princip strategie lze formulovat tak, že hned na počátku jednání se přednesou všechny dispozice, požadavky a minimální cíle protistraně. Tímto se dává najevo, že další ústupky či výhody se poskytovat v dalším průběhu vyjednávání nebudou. Dále se mohou nabízet protistraně takové podmínky (parametry), tak aby protistrana respektovala vymezený cíl. Může se také uplatňovat v méně důležitých jednání, například: když na vyjednávání je extrémně málo času, anebo při zásadním nepoměru sil mezi partnery. (Bednář, 2012)

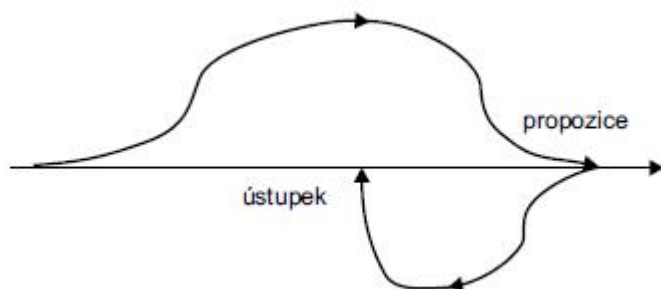


Zdroj: BEDNÁŘ, V. „Strategie vyjednávání“ 2012; str. 60

Obr. 6 Otevřené, lineární vyjednávání

Strategie propozice a ústupku

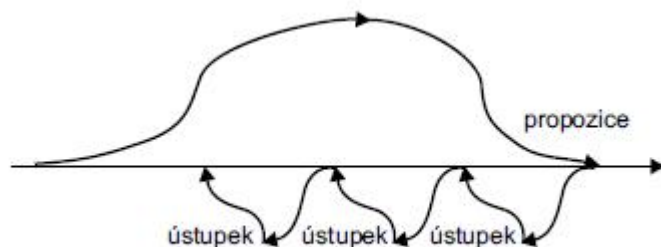
Druhý typ strategie patří také mezi jednodušší strategie, ale tento typ je více používaný a může se stát základem pro komplikovanější strategie. Strategie nabízí protistraně všechny propozice, ze kterých lze ustoupit najednou, anebo v několika krocích. Může se využít postupných ústupků, které napomáhají k sesazování z dané pozice. Ústupky obou stran z původních pozic způsobují, že protistrany zůstanou s podobnými propozicemi, které se mohou přibližovat skutečnému minimálnímu cíli vyjednávání. (Bednář, 2012)



Zdroj: BEDNÁŘ, V. „Strategie vyjednávání“ 2012; str. 62

Obr. 7 Strategie propozice a ústupku

Také může nastat situace, že protistrana na dané propozice nepřistoupí, a tak se musí dále ustupovat. Ovšem pouze do bodu minimálního cíle, který se stanovil na počátku jednání. (Bednář, 2012)

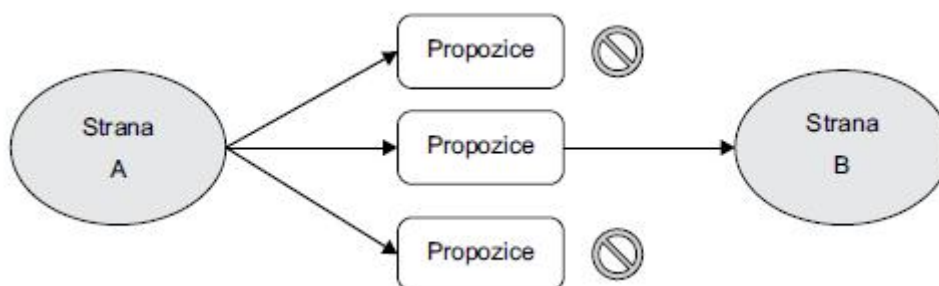


Zdroj: BEDNÁŘ, V. „Strategie vyjednávání“ 2012; str. 64

Obr. 8 Postupné ustupování

Strategie dvou a více propozic

Tato strategie poskytuje možnost výběru z více propozic, a tak si lze vybrat tu správnou či výhodnou propozici. Podstatou strategie je definování několika propozic hned na začátku vyjednávání, které se přednesou protistraně. Platí ovšem pouze jediná z nich, kterou si protistrana vybere. Tím se dále určuje další směr vyjednávání a protistrana může na dané propozice i různě reagovat. Například se ztotožní s některou z propozic, také je může odmítnout, nebo si nadefinuje postoj k některé z nich. (Bednář, 2012)



Zdroj: BEDNÁŘ, V. „Strategie vyjednávání“ 2012; str. 64

Obr. 9 Schéma strategie dvou a více propozic

Další typy strategií, které se mohou využít v obchodním vyjednávání. Jsou například:

- strategie negativního vymezení;
- strategie kompromisního trojúhelníku;
- strategie úkroku z cest;
- strategie komplementárních cílů;
- strategie plánované negace;
- strategie čistého nátlaku. (Bednář, 2012)

Po strategiích následují již zmiňované **taktiky obchodního vyjednávání**, které jsou konkrétními kroky pro dosažení cíle v rámci zvolené strategie. Taktiky lze používat tak, jak si to vyžaduje aktuální situace. Ovšem každá taktika není vhodná pro všechny druhy vyjednávání. Vybraná taktika musí ovšem správně zapůsobit na partnera při vyjednávání.

Zde je několik vybraných taktik vyjednávání:

- **žádání nepřijatelné protihodnoty** (V tomto případě jedna ze stran znovu zaútočí tím, že nabídne další protihodnotu. Ovšem druhá strana odmítne, protože to znamená nepřijatelnou protihodnotu, kterou nemůže akceptovat.);
- **hledání realistické protihodnoty** (V této taktice se vyhledává taková protihodnota, aby jedna ze stran nepřešla k nabídce od konkurence. Může jít o protihodnotu například ve snižování nákladů na logistiku či balení.);
- **přemístění hry ústupků** (Tato taktika souvisí s výše zmiňovanou taktikou „hledání realistické protihodnoty“, kdy jedna strana vyhledává protihodnotu, ale vzápětí navrhne ústupek, který se týká jiného bodu ve vyjednávání, aniž by to druhá strana vyžádala.);
- **vytvoření poslední nabídku** (Poslední zmíněná taktika obsahuje to, že jedna strana nabídne novou nabídku pro stranu druhou, která ovšem tuto nabídku nemůže akceptovat. Proto se této straně nabídne takový kompromis, který druhá strana přijme i s možnými riziky.). (Korda, 2011)

3 Představení ŠKODA AUTO a.s. a oblast Nákupu

V této kapitole je v krátkosti popsána společnost ŠKODA AUTO a.s., dále bude vymezena oblast Nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., jeho organizační struktura, stručně definovaná pozice nákupčího a poté budou popsány činnosti všech oddělení.

3.1 ŠKODA AUTO a.s.

Společnost byla založena v roce 1895 pod jménem Laurin&Klement, která vyráběla jízdní kola. Ovšem o rok později se zakladatelé Laurin a Klement rozhodli přejít ke stavbě motocyklů, které se řadili k prvním na světě. Poté se v roce 1905 zrodila první linie automobilů, která se nazývala „Voiturette A“. Dále se v roce 1925 spojila s podnikem ŠKODA Plzeň, kde dosáhla velkého úspěchu s automobilem ŠKODA Popular. Také se musela zapojit do druhé světové války, kdy podnik musel omezit výrobu osobních automobilů a zaměřit se pouze na německé potřeby. Po druhé světové válce přišlo, zestátní podniku, až do roku 1987 kdy nastal zlom a začala se vyrábět nová modelová řada Škoda Favorit. Poté se v roce 1991 stala společnost součástí koncernu Volkswagen.

V současné době ŠKODA AUTO a.s. je největší výrobce automobilů v ČR. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází i hlavní závod společnosti. ŠKODA AUTO a.s. má další dva výrobní závody v ČR, a to v Kvasinách a ve Vrchlabí. Dále se společnost rozvíjí v Číně, Indii nebo Rusku. ŠKODA AUTO a.s. také patří mezi významné partnery a sponzory, například sponzoruje cyklistiku, lední hokej, Národní divadlo či Člověka v tísni. (Internetové zdroje ŠKODA AUTO a.s. staženo dne 18. 8. 2015)

3.2 Oblast Nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Hlavním úkolem oblasti N je zajišťování a zabezpečování nákupů výrobního a režijního materiálu, služeb a investic pro potřeby společnosti. Klíčovými činnostmi N jsou například:

- zajišťování smluvních dodávek;
- snižování materiálových nákladů;
- zabezpečování dodavatelských kapacit

- vyjednávání s dodavateli (tj. proces od nastartování poptávky po dílu přes cenové vyjednávání, dále také se vyjednává o dodacích, platebních a hlavně kapacitních podmínkách);

Ve ŠKODA AUTO a.s. se oblast N rozděluje na dvě části:

- nákup všeobecný (pořizuje režijní materiály, služby a investiční majetek);
- nákup výrobní (vybírá patřičné dodavatele komponentů a dílů pro samotnou výrobu vozu a musí dbát na požadavky jako je technická úroveň, kvalita, cena a dostatečně dlouhé termíny).

Nákup podporuje ostatní nákupní oddělení dceřiných společností a společných podniků při zahraničních projektech, které lokalizují materiály pro výrobky společnosti. Dále pracuje jako místní nákupní tým za Českou republiku pro ostatní společnosti koncernu Volkswagen při poptávkovém řízení v rámci procesů Forward a Global Sourcing. Také se podílí na delegování nákupní pravomoci do dalších útvarů pomocí speciálních nákupů jako například: doprava, propagační služby či prototypové díly. Ovšem nákup originálních dílů a příslušenství je samostatně zajišťován ve společnosti oddělením NS.

Pozice nákupčího

Nyní bude v krátkosti charakterizována pozice nákupčího ve ŠKODA AUTO a.s. Nejdůležitější prací, kterou vykonává nákupčí je dohlížení na všechny objednávky a smlouvy, které byli uzavřeny. Dále musí vyhodnocovat dodavatelské zdroje ve vymezených regionech pro koncern Volkswagen a pro společnost ŠKODA AUTO a.s. Další důležitou funkcí je vypracovávání a vyhodnocování poptávek a nabídek dodavatelů. Nabídky od dodavatelů nákupčí musí následně projednávat. Nákupčí má také zodpovědnost projednávat a vypracovávat objednávky a smlouvy s externími dodavateli či s tuzemskými dodavateli. Nákupčí také připravuje odhady cenových nákladů, neboli vytváří každoroční vlastní business plán. Další funkcí je vyhodnocování, předávání, stanovování a dohlížení na poptávky na dodavatele. Dále nákupčí vyžaduje technická jednání s dodavatelem, projednává nákupní a platební podmínky, vyhodnocuje objednávky a smlouvy, vyřizuje reklamace a neustále udržuje aktuální seznam dodavatelů. S touto pozicí souvisí komunikace s odbornými útvary ŠKODA AUTO a.s., například s útvary výroby, logistiky, kvality a vývojem. V neposlední řadě

nákupčí organizuje projekty nákupu v rámci koncernu Volkswagen a v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Pozice nákupčího má tzv. administrativní charakter. Nákupčí musí dbát na správnou dokumentaci, která musí být archivována. Písemná dokumentace by měla být dobře založena v šanonech. Tento typ dokumentace se využívá například při různých typech obchodního vyjednávání. Dále se využívá i elektronická dokumentace jako například elektronická fakturace či elektronické poptávky nebo nabídky dodavatelů. I tato dokumentace musí být správně archivována.

Každý nákupčí by měl mít vysokoškolské vzdělání. Dále musí mluvit alespoň jedním cizím jazykem (německým nebo anglickým jazykem) na úrovni B2. Oblast N požaduje po nákupčích inovativní přístup k práci, kreativní myšlení, dobré vystupování a prezentování a hlavně umět přesvědčit. (Interní informace společnosti ŠKODA AUTO a. s.)

Jednotlivá oddělení v oblasti N

Oblast N se rozděluje na jednotlivá oddělení, které mají specifické cíle a činnosti. Jedná se celkem o sedm oddělení: (organizační struktura v příloze č. 2)

- Nákup elektro (nakupuje například kabelové svazky, osvětlení či dveřní moduly);
- Všeobecný nákup (zabezpečuje nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků nebo služeb);
- Řízení projektů nákupu (řídí procesy technických změn a zahraniční projekty, také plánuje rozpočty a sleduje materiální, režijní, personální náklady a investice);
- Nákup kovy (nakupuje kovový materiál jako plochou ocel a výrobky z ní, díly podvozků, spojovací materiály, surový materiál a také zajišťuje nákup dílů do převodovek a motorů);
- Servisní podpora nákupu a nákup Originálních dílů a Originálního příslušenství;

- Nákup chemie interiér (zajišťuje nákup dílů pro sedačky, díly přístrojové desky a cocpitu, a také díly dveřních výplní, sloupků, stropních panelů či různé druhy izolací);
- Nákup chemie exteriér (nakupuje díly, jako jsou například: nárazníky, zrcátka, barvy, laky, pneu, sklo, nádrže nebo těsnění). (Interní informace společnosti ŠKODA AUTO a. s.)

4 Empirický výzkum v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s.

4.1 Metodika výzkumu

Empirický průzkum byl proveden v termínu od 26. 10. 2015 až do 3. 11. 2015 ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v oblasti Nákupu. Cílem provedeného výzkumu bylo zjistit, jaké způsoby komunikace a vyjednávání se používají v oblasti N. Průzkum se provedl pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly předány všem nákupčím a koordinátorům z oddělení NE, NI, NM, NX, což jsou oddělení představující oblast přímého nákupu. Na základě dotazníkového šetření byla zanalyzována získaná data a následně i jejich vyhodnocení, které bude popsáno v následující podkapitole 4.2. Součástí výzkumu bylo také využití metody pozorování při vyjednávání s nově příchozím dodavatelem.

Při dotazníkovém šetření bylo osloveno 75 zaměstnanců, z toho 13 koordinátorů a zbylá část byla tvořena 62 nákupčími. Návratnost dotazníků byla 88%.

V první fázi se provedl předvýzkum, který ověřil srozumitelnost daného dotazníku. V předvýzkumu bylo osloveno 15 vybraných nákupčích ze všech oddělení N. Předvýzkum ukázal, že na některé otázky nelze odpovědět pouze jednou odpovědí, případně poskytují více možností, jak otázku pochopit. Jednalo se o zpřesnění otázky čtvrté a osmé. K těmto otázkám se přidal dodatek, který vysvětloval jednoznačné chápání otázky. U většiny otázek se prokázalo, že ostatní otázky byly pro respondenty srozumitelné a dotazník mohl být po úpravě distribuován dalším nákupčím a koordinátorům. Nákupčí, kteří se zúčastnili předvýzkumu, byli také zahrnuti do fáze výzkumu.

Dotazník obsahuje 12 uzavřených otázek – 2 otázky na identifikaci nákupčího či koordinátora, 4 otázky se týkaly typů komunikace a vyjednávání a 6 otázek bylo zaměřeno na jednotlivé fáze vyjednávání, strategie a chování při vyjednávání s obchodními partnery. Přesné znění dotazníku lze nalézt v příloze č. 2 této bakalářské práce. Návratnost dotazníku dosáhla úrovně 88 %, což znamená, že 66 respondentů odpovědělo a tím se aktivně zúčastnilo výzkumu.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením bylo osloveno celkem 75 nákupčích, z toho 13 koordinátorů, z oddělení NE, NI, NM, NX. Návratnost dotazníků činila 88%.

První a druhá otázka sloužila k identifikaci nákupčího a koordinátora (pohlaví a jeho působnosti v N). Další otázky v dotazníku byly zaměřeny na způsoby komunikace a vyjednávání, strategie a chování při vyjednávání s obchodními partnery.

Identifikační otázky:

První otázka - Pohlaví: Protože práce nákupčího představuje především administrativní práci, ať už v podobě zakládání smluv či kontroly cen v systému. Cílem této otázky bylo zjistit, procentuální poměr zastoupení žen a mužů v oblasti N a potvrzení teze, že administrativní činnost provádí především ženy.

Dle získaných výsledků dotazníkového šetření se zúčastnilo 45% (30 respondentů) žen a 55% (36 respondentů) mužů, čímž se moje hypotéza o vyšší zaměstnanosti žen v N nepotvrdila.

Druhá otázka – Délka zaměstnání v oblasti N: Jednotlivá oddělení N trápí poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců, proto v této otázce bude specifikováno délka zaměstnání nákupčích. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 2.

Dle zpracovaných výsledků je zřejmé, že 53% zaměstnanců oblasti N je zaměstnáno méně než 2 roky. Zkušenější zaměstnanci, kteří působí déle, než 5 let tvoří pouhých 20%, z čehož 85% představují muži.

Tab. 2 Jak dlouho působí nákupčí a koordinátoři v oblasti N

Délka zaměstnání	ŽENY		MUŽI		CELKEM	
Do 1 roku	10	33%	3	8%	13	20%
1 rok – 2 roky	9	30%	13	36%	22	33 %
2 roky – 5 let	9	30%	9	25%	18	27%
Nad 5 let	2	7%	11	31%	13	20%
Celkem	30	100%	36	100%	66	100%

Otázky zaměřené na způsoby komunikace a vyjednávání:

Třetí otázka – Vzdělávání (např. školení, studium na VŠ) se v oblasti komunikace a vyjednávání: V této otázce mohli jednotliví respondenti vybírat mezi odpověďmi ano/ne. Cílem bylo zjištění kolik oslovených účastníků šetření se v oblasti komunikace a vyjednávání stále vzdělává.

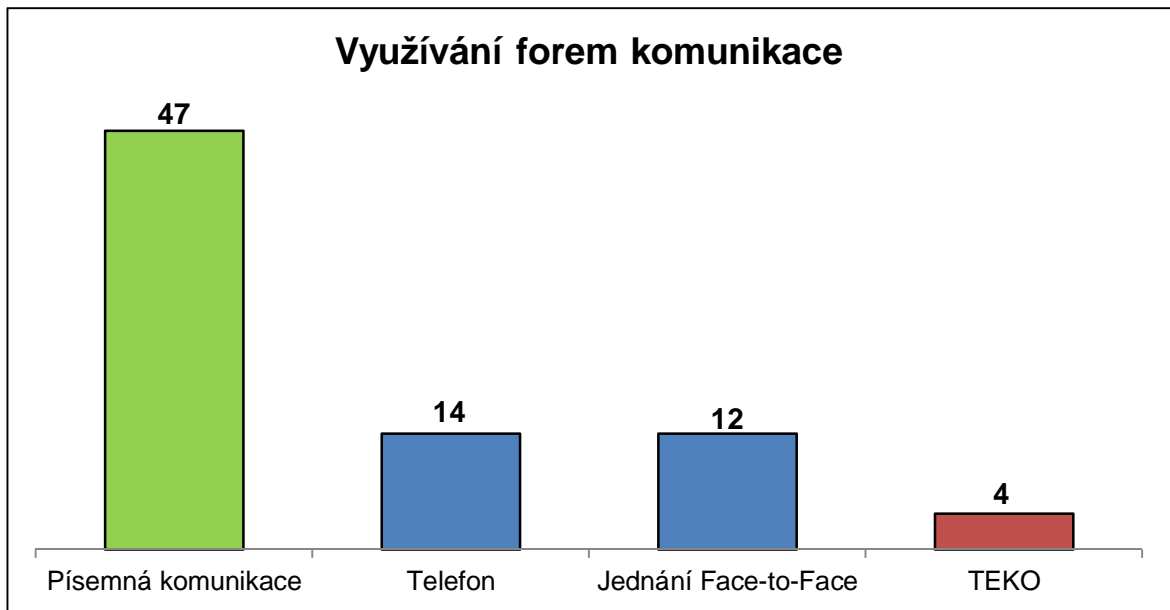
V oblasti komunikace a vyjednávání se vzdělává 83% respondentů. Zbylých 17% se nevzdělává, což může být například způsobeno nedávným nástupem do oblasti N a tím nemožností absolvovat školení týkající se výše zmíněné problematiky. Tyto školení zaměřující se na komunikaci probíhají průběžně v rámci celého roku. Každý nákupčí má možnost se do takovýchto kurzů přihlásit, v některých případech trvá i rok než nákupčí tento kurz absolvuje – např. z důvodu vysokého počtu přihlášených a malých skupin.

Čtvrtá otázka – Jakou formou komunikace ve většině situací (pracovních) upřednostňujete?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký druh komunikace upřednostňují nákupčí ve své práci. Na výběr bylo ze čtyř možností komunikace a to písemnou komunikaci, TEKO, telefonu a jednání face-to-face. Respondenti mohli zvolit i více odpovědí.

Výsledkem tohoto šetření bylo zjištěno, že 48% nákupčích upřednostňuje písemnou komunikaci. Tuto skutečnost lze vysvětlit například tím, že nákupčí tímto způsobem získá písemný doklad, vyjádření dodavatele o určité skutečnosti, které nemůže dodavatel zapřít, tato písemná komunikace může také sloužit jako důkazní materiál při kontrolní revizi. Velká část nákupčích také zasílá svým obchodním partnerům zápis z jednání a telefonních konferencí písemnou formou, tak aby shrnuli výsledky jednání a zároveň měli písemné potvrzení o dané dohodě.

Dále se používá pro komunikaci především telefon, který slouží především k získání rychlé reakce obchodního partnera. Poté následuje jednání face-to-face, které je nedílnou součástí náplně práce nákupčího. Nejméně upřednostňovanou formou je tzv. TEKO, kdy dojde k telefonnímu spojení několika účastníků jednání najednou. Telekonference bývají často doprovázeny komunikačními šumy.

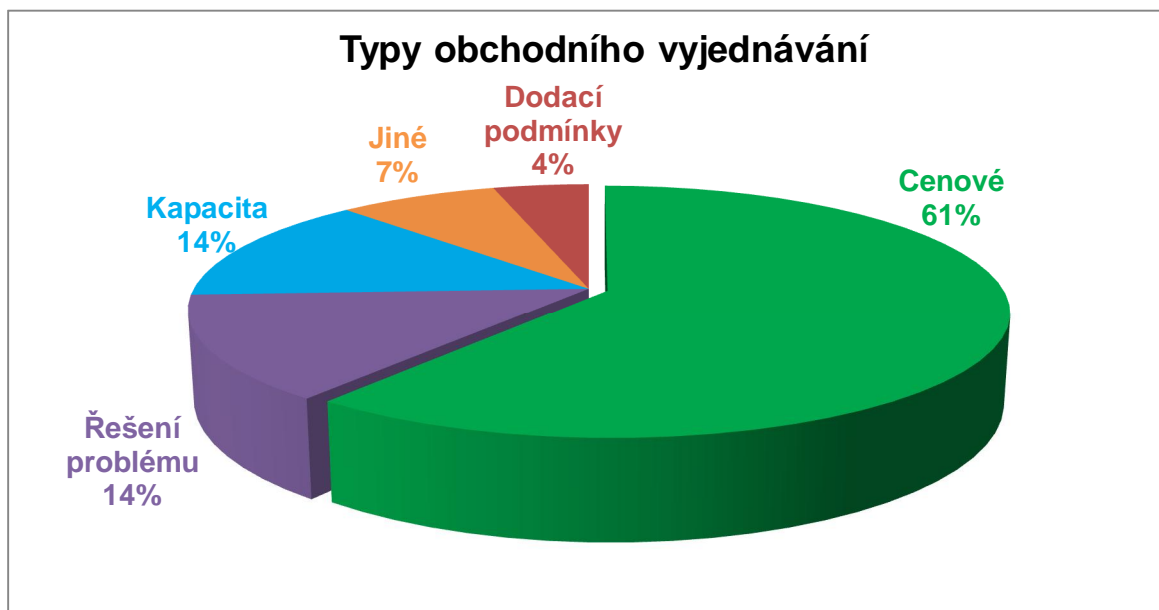


Obr. 10 Využívání forem komunikace

Pátá otázka - Jaký typ obchodního vyjednávání považujete za prioritní?

Respondenti zde měli možnost výběru z následujících odpovědí - cenové vyjednávání, vyjednávání o dodacích podmínkách, o kapacitě, o řešení problému a jiné vyjednávání, které nebylo specifikováno v předchozích odpovědích. Cílem této otázky bylo zjistit, zda nákupčí považují za prioritní cenové vyjednávání.

Z celkového počtu 66 dotázaných odpovědělo 45 (61%) nákupčích, že za prioritní považuje cenové vyjednávání. 14% odpovědi získala odpověď týkající se řešení problémů a kapacit. Dalších 7 % respondentů zodpovědělo, že považují za prioritní jiné typy obchodního vyjednávání, které následně vyjmenovali. Tyto odpovědi obsahovali vyjednávání o kvalitě, o nastavování vzájemných podmínek či o job stopperu (zastavení výroby). Nejméně frekventovanou odpovědí bylo vyjednávání o dodacích podmínkách, které dosáhlo pouhé výše 4%.

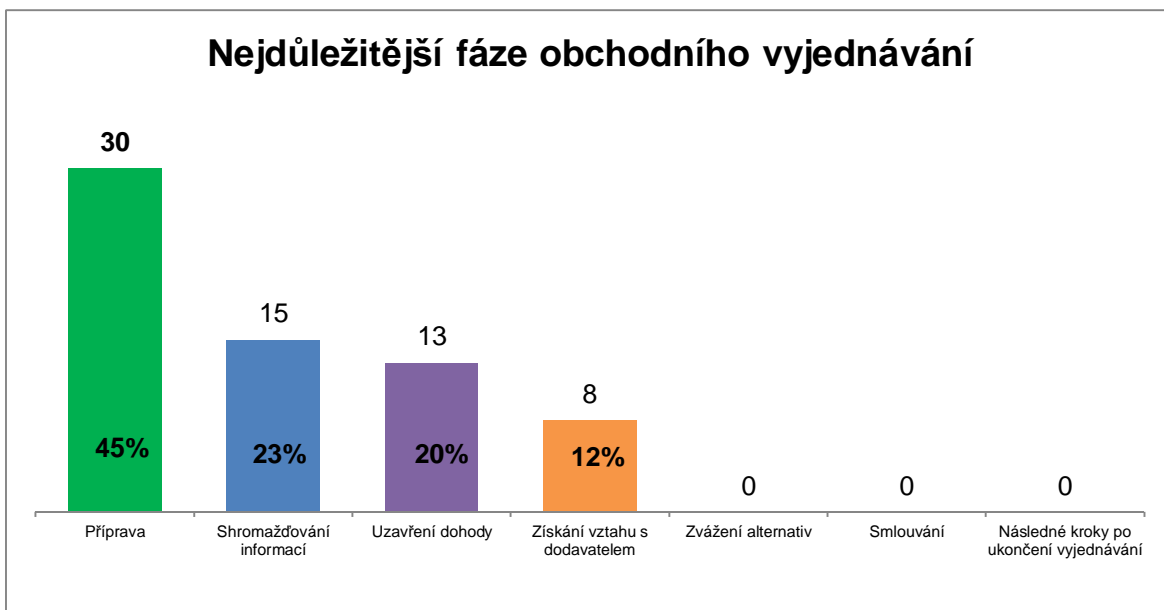


Obr. 11 Typy obchodního vyjednávání

Šestá otázka – Seřadte fáze obchodního vyjednávání dle Vašeho mínění od 1 (nejméně důležité) po 7 (nejdůležitější)?

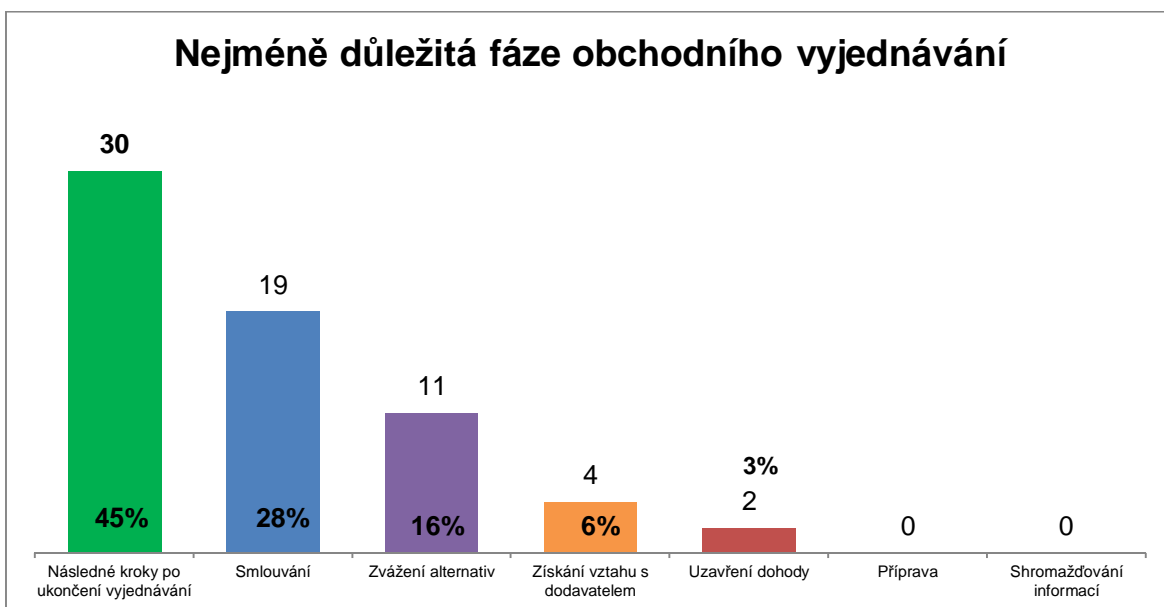
Tato otázka měla za cíl ověřit, jak nákupčí vnímají a pracují s jednotlivými fázemi při vyjednávání s obchodními partnery, tyto fáze byly blíže specifikovány v kapitole 2.2.

Dotazníkovým šetřením se zjistilo, že pro 45% nákupčí je nejdůležitější fází právě zmiňovaná příprava, která dle teorie je opravdu nejdůležitější, viz kapitola 2.2. Další nejčastější odpovědí bylo shromažďování informací, které zvolilo 23% respondentů. Dalších 20 % respondentů zvolilo jako nejdůležitější bod vyjednávání fázi uzavření dohody. 12% respondentů uvedlo jako nejdůležitější získávání vztahu s dodavatelem. Ostatní odpovědi jako zvážení alternativ, smlouvání a následné kroky po ukončení vyjednávání nebyli vůbec zvoleny. (viz Obr. 12)



Obr. 12 Nejdůležitější fáze obchodního vyjednávání

Nejméně důležitou fází pro respondenty představuje fáze následné kroky po ukončení vyjednávání, k této odpovědi se přiklonilo 45% respondentů. Poté je považována za nejméně důležitou fázi smlouvaní (28%), zvážení alternativ (16%), získání vztahu s dodavatelem (6%) a poslední zvolenou fází bylo uzavření dohody (3%). Fáze příprava a shromažďování informací nebyli nákupčími vůbec vybrány jako nejméně důležitá fáze. (viz Obr. 13)



Obr. 13 Nejméně důležitá fáze obchodního vyjednávání

Sedmá otázka – Jakých typů obchodních vyjednávání se nejčastěji zúčastňujete?

Otázka specifikuje druh obchodního vyjednávání, kterého se nákupčí nejčastěji účastní. Na výběr bylo ze čtyř možností a respondenti hodnotili četnost účasti od nejméně frekventované po nejvíce frekventovanou.

Jak je patrné z tabulky 3 nákupčí se nejvíce zúčastňují cenového vyjednávání a dále nspecifikovaného typu obchodního vyjednávání. Jiný typ obchodního vyjednávání uvedlo 18% dotázaných s tím, že k nejvíce zúčastněným obchodním vyjednávání patří vyjednávání o kvalitě, o vztahu s obchodním partnerem, o strategii, o vývoji, o obecných podmínkách, o způsobu fakturace, o náběhu a výběhu u projektu. Nákupčí se také zúčastňují vyjednávání o zajištění výroby, o přesunu výroby a o výrobě náhradních dílů. Dále bylo zjištěno, že nákupčí se nejméně zúčastňují vyjednávání o dodacích podmínkách (32%).

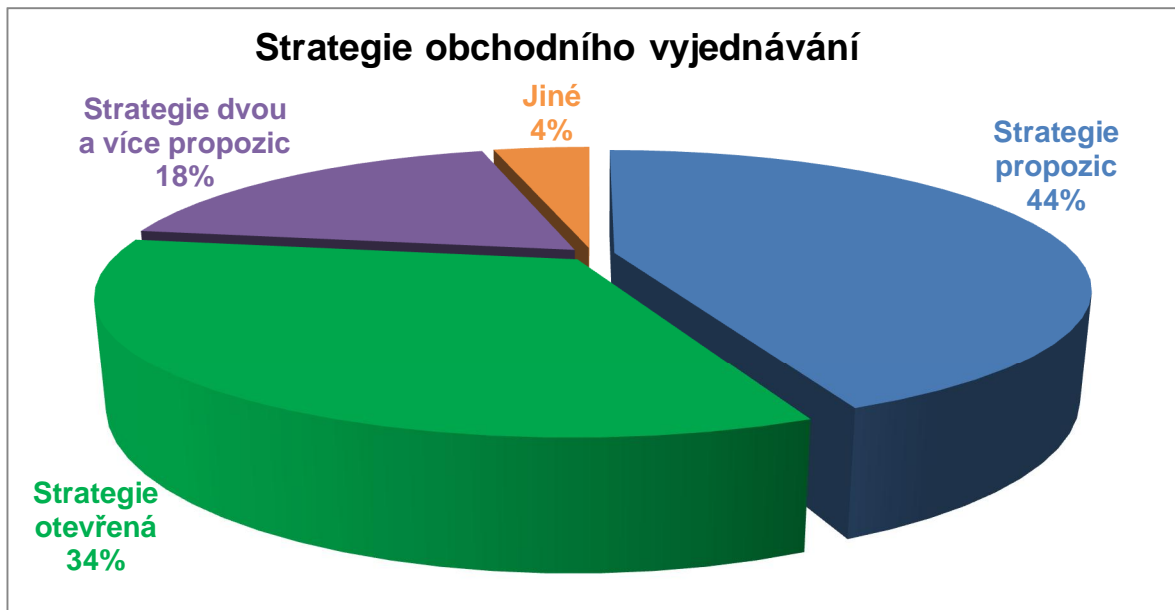
Tab. 3 Účast na obchodním vyjednávání

Účast	1	2	3	4
Cenové vyjednávání	27%	14%	24%	35%
Vyjednávání o dodacích podmínkách	32%	30%	24%	14%
Vyjednávání o kapacitních problémech	11%	15%	41%	33%
Jiný typ obchodního vyjednávání (25 odpovědí)	8%	8%	5%	18%

Osmá otázka – Jaké strategie obchodního vyjednávání používáte?

U této otázky mohli respondenti zvolit i více odpovědí, což odpovídá celkovému počtu odpovědí ve výši 71 odpovědí.

Při obchodním vyjednávání respondenti nejvíce používají strategii, která se týká propozic a ústupků (44% odpovědí), dále 34% dotázaných používá strategii otevřeného, lineárního jednání, nákupčí využívají i strategii dvou a více propozic v 18%. Respondenti také používají jiné strategie (4%), které zahrnuje např. strategie čistého nátlaku nebo vůbec žádné strategie nepoužívají (viz Obr. 14)

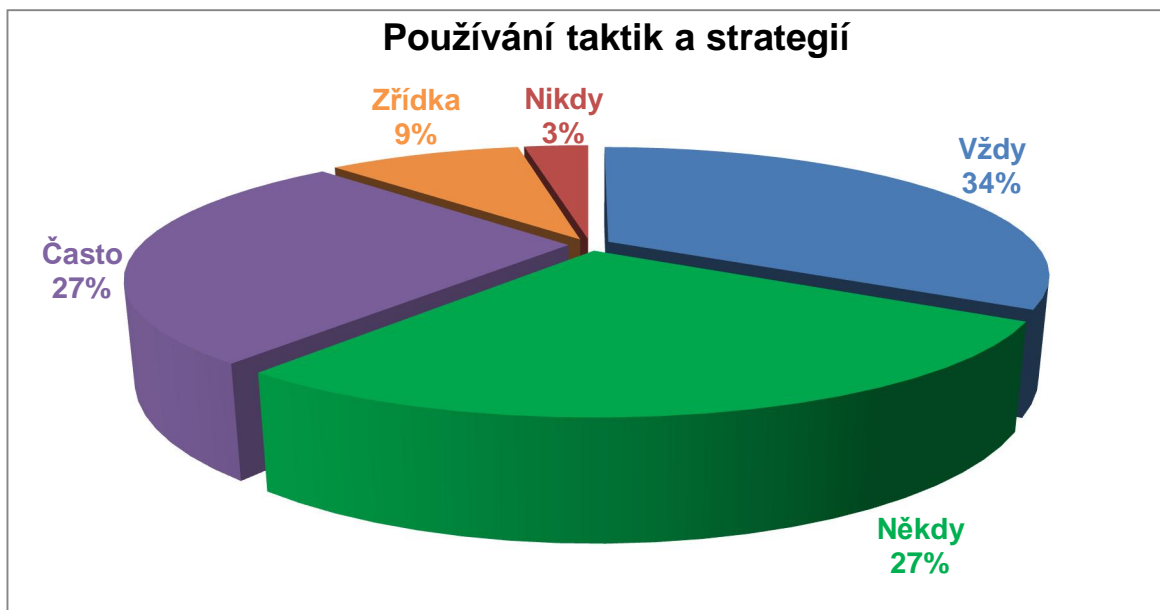


Obr. 14 Strategie obchodního vyjednávání

Devátá otázka - Jak často využíváte při vyjednávání speciálních technik (taktik/strategií)?

Tato otázka zkoumá používání speciálních technik, tedy taktiky a strategie při vyjednávání, které jsou podrobněji popsány v kapitole 2.3. Respondenti měli na výběr ze škály možností - **nikdy, zřídka, někdy, často, vždy**.

Výsledkem této otázky bylo zjištění, že 33% respondentů **vždy** využívá při vyjednávání taktiky a strategie. Dále se zjistilo, že 27% nákupčí **často** používají taktiky a strategie. Se stejným počtem odpovědí byla zastoupena i odpověď **někdy**. V těchto případech dotazovaní pouze někdy používají speciálních technik. S pouhými 9% odpovědí, nákupčí **zřídka** využívají taktiky a strategie. A pouze 2 respondenti, tedy 3% nikdy nevyužívají speciální techniky při vyjednávání. (viz Obr. 15)



Obr. 15 Používání taktik a strategií při obchodním vyjednávání

Desátá otázka - Domníváte se, že se při vyjednávání chováte asertivně?

Cílem desáté otázky bylo zjištění, zdali se nákupčí při vyjednávání chovají asertivně. Jedná se o uzavřenou otázku s možností odpovědí Ano / Spíše ano / Nevím / Spíše ne / Ne.

Výsledek dotazníkového šetření reflektuje, že 61% respondentů se při vyjednávání chová asertivně, z toho 35% uvedlo, že se spíše chovají asertivně. 29% nákupčích uvedlo, že se asertivně nechovají. Také bylo vyhodnoceno, že 11% dotázaných neví, zda se při vyjednávání chová asertivně.

Jedenáctá otázka - Používáte v procesu vyjednávání nějakých požadavků, argumentů nebo ústupků?

U jedenácté otázky bylo předpokladem zjistit, že aspoň 50% nákupčích bude plně souhlasit s používáním požadavků, argumentů či ústupků v procesu vyjednávání. Možnosti výběru byli z odpovědí – Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne.

Předpoklad této otázky se splnil a potvrdil. Protože 53% dotázaných používá různých požadavků, argumentů nebo ústupků právě v procesu vyjednávání. Poté následuje odpověď, že spíše používají požadavky, argumenty či ústupky (27%). Dále 14% respondentů spíše nepoužívá těchto prostředků v procesu vyjednávání. Poslední možnou odpovědí bylo, že vůbec nepoužívají požadavky, argumenty nebo ústupky. Tato odpověď byla uvedena 4 respondenty, tedy 6% dotázaných.

Dvanáctá otázka - Jaký počet obchodních partnerů preferujete při vyjednávání?

Tato otázka specifikuje preferovaný počet účastníků na vyjednávání, který byl blíže vysvětlen v kapitole 1.2.2. V této otázce měli dotázaní výběr ze dvou odpovědí. První odpověď zněla, jestli preferují při vyjednávání bilaterální počet obchodních partnerů. Druhou možnou odpovědí bylo, zda upřednostňují multilaterální počet obchodních partnerů při vyjednávání.

Celkem 49 nákupčích preferuje bilaterální počet obchodních partnerů při vyjednávání. Sedmáct respondentů naopak preferuje multilaterální počet obchodních partnerů (viz Obr. 16).



Obr. 16 Preferování počtu obchodních partnerů

4.3 Účast na obchodním vyjednávání s dodavatelem X a Y

Po dotazníkovém šetření nastupuje druhá metoda empirického výzkumu a to metoda pozorování. Tato metoda byla aplikována při obchodním vyjednávání v oblasti Nákupu společnosti ŠKODA AUTO. Obchodní vyjednávání obsahovalo dvě vyjednávání, která se uskutečnila v září 2015. Předmětem vyjednávání bylo zlepšení cenových podmínek pro dodávání synchronních kroužků do převodovek MQ200. Na základě dohody se zástupci ŠKODA AUTO a.s. bylo stanoveno, že nebudou uváděna přesná jména dodavatelů, proto je zvoleno značení X a Y. Účastníky prvního vyjednávání byl nákupčí (NMA) a dodavatel X,

který byl stávajícím dodavatelem těchto dílů, a druhé vyjednávání se konalo mezi nákupčím a dodavatelem Y, který dodává synchronní kroužky společnosti ŠKODA AUTO v Číně. Obchodní vyjednávání bylo zaměřeno na současného dodavatele X a dodavatele Y, který dodává levnější díly v Číně a nákupčí chtěl získat tohoto dodavatele Y, aby dodával do Evropy nejenom pro ŠKODA AUTO a.s., ale i pro celý koncern Volkswagen.

Prvotním podkladem pro vyjednávání s dodavatelem Y byla poptávka Nákupu ŠKODA AUTO a.s. s ohledem na cenovou úroveň dílů dodávaných do Číny. Tato poptávka byla vytvořena pomocí Benchmarku China (metoda srovnávání cen u dílů mezi Čínou a Evropou) o dodávání levnějších synchronních kroužků pro Evropu do převodovek MQ200. Po zaslání poptávky bylo zahájeno vyjednávání s oběma dodavateli. Nejprve nákupčí e-mailem oslovil oba dodavatele X a Y a požádal je o osobní schůzku. Po obdržení souhlasů zorganizoval jednání s dodavatelem Y, se stávajícím dodavatelem X se dohodl na termín prostřednictvím telekonference.

Telekonference se stávajícím dodavatelem X

Toto vyjednávání bylo domluveno s dodavatelem X na 8. 9. 2015 v 9:00. Příprava probíhala formou tvoření otázek, například zda dodavatel má stále zájem spolupracovat se ŠKODA AUTO a.s. nebo zdali je ochoten reagovat na vzniklý konkurenční tlak v oboru výroby synchronních kroužků snížením ceny dodávaných dílů. Příprava byla diskutována s vedoucím oddělením NMA. Po schválené přípravě mohlo být 8. 9. 2015 v 9:00 zahájeno vyjednávání s dodavatelem X.

Nákupčí se představil a uvítal protistranu, která se také představila. Po uvítání nákupčí okamžitě přešel k předmětu vyjednávání, kterým bylo oznámení, že Nákup ŠKODA AUTO a.s. poptává jiného dodavatele na dodávání synchronních kroužků. Nákupčí použil svých připravených otázek a hned první otázkou se prodejce zeptal, zda mají stálý zájem o dodávání synchronních kroužků. Prodejce okamžitě odpověděl, že vztah mezi ŠKODA AUTO a.s. a dodavatelem X nechtějí ukončit. Nákupčí se prodejce zeptal, zda mu může nabídnout lepší cenové podmínky pro dodávky dílů. Po tomto sdělení prodejce reagoval, že sníží cenu o 3,3% na rok 2016. Nákupčí se ptal dále a to na rok 2017 a 2018. Prodejce odpověděl, že cena z roku 2016 se do roku 2018 nebude měnit

a ponechá jí konstantní. Nákupčí s tímto návrhem souhlasil. V tom prodejce připomenul nákupčímu, že mají společně uzavřené smluvní podmínky, které pokud budou výši 3,45 miliónů eur. O těchto nákladech nákupčí pochopitelně věděl a již s nimi počítal. Nákupčí poté požádal dodavatele o zaslání písemného potvrzení návrhu snížení ceny dílů. V závěru telefonického rozhovoru nákupčí informoval dodavatele, že mu bude v průběhu jeho dne zaslán písemný protokol s telekonference, který musí podepsat, pokud s ním bez připomínek souhlasí. Poté shrnul výsledky jednání, poděkoval mu, rozloučil se a tím telekonferenci ukončil. Po ukončení telekonference byl vytvořen oficiální protokol z jednání, který byl signován nákupčím a vedoucím oddělením NMA a poté byl odeslán e-mailem k podpisu dodavateli. Dodavatel X bez připomínek souhlasil a protokol podepsal. Dne 10. 9. 2015 nákupčí obdržel oficiální písemné potvrzení o snížení ceny dílů pro rok 2016.

Vyjednávání s dodavatelem Y

Nákupčí pozval dodavatele Y na jednání na půdu ŠKODA AUTO a.s., tento termín se konal 21. 9. 2015 v 10:00 v zasedací místnosti č. 6 v budově Nákupu. Vyjednávání předcházela důkladná příprava v podobě schromažďování informací o dodavateli Y (např. finanční stabilita podniku, dodávání dílů do koncernu nebo kvalita dílů), o jeho cenách a o srovnání cenové nabídky dodavatele X a Y. Nákupčí získal požadované informace nejen ze strany koncernového nákupu a dalších oddělení společnosti, ale také od dodavatele X a Y, kteří vypracovali cenové nabídky.

Po shromáždění patřičných informací se nákupčí zaměřil na materiálovou přípravu, která zahrnovala přehledy, cenové srovnání mezi dodavateli X a Y pro koncern Volkswagen a aktuální prezentaci ŠKODA AUTO a.s. a oblasti Nákupu. Na přípravě nákupčí spolupracoval s autorkou této bakalářské práce, která byla na oddělení NMA na praktikantském pobytu. Vytvořené cenové srovnání a prezentace byli průběžně aktualizovány a doplňovány dalšími informacemi. Tato příprava byla poté prodiskutována s vedoucím oddělení NMA, který připravenou dokumentaci schválil bez připomínek. Poté si nákupčí připravil cíle, kterých by chtěl při vyjednávání dosáhnout. Za cíl si zvolil, že dodavatel Y bude dodávat pro koncern Volkswagen od roku 2016 30% celkové kapacity, pokud si veškeré ostatní náklady zaplatí sám.

V poslední části si připravil tzv. mentální přípravu. Napsal si stručný scénář vyjednávání. Do této přípravy nákupčí také zahrnul rezervaci zasedací místnosti v budově Nákupu, aby tak mohl využít výhodu domácího prostředí, a také si objednal na vyjednávání malé občerstvení. Po přípravě mohlo být zahájeno vyjednávání s dodavatelem Y, které nákupčí naplánoval na 21. 9. 2015 v 10:00.

Nyní lze přejít k zahájení samotného vyjednávání. Chvilí před jednáním bylo již připraveno občerstvení v zasedací místnosti. Přesně v 10:00 uvítali nákupčí a vedoucí oddělení NMA na recepci zástupce dodavatele Y, kde se zároveň i všichni představili. Na jednání dorazil ředitel společnosti Y a jeho zaměstnanec, který zastával funkci ředitele prodeje. Poté společně odešli do zasedací místnosti, kde se všichni usadili a připravili si potřebné materiály pro vyjednávání na stůl, došlo také z připojení počítačů na dataprojektor, který umožnil promínatání podkladů na plátno. Nákupčí všem nabídl připravené občerstvení, tak aby navodil příjemnou či přátelskou atmosféru. Poté vedoucí oddělení začal jednání tzv. ice-break, tzn. ptal se na cestu, jak se mají, jaké je počasí v Číně tak, aby rozproudil konverzaci. Při této neformální konverzaci se zástupci dodavatele chovali velice mile a bylo znát, že jim na tomto vyjednávání velice záleží. Nákupčí v krátkosti zmínil program vyjednávání, který obsahoval prezentaci obou společností a poté hlavní jednání o ceně dodávaných synchronních kroužků do Evropy. S programem všichni souhlasili.

Poté se přešlo k samotnému prezentování obou společností. Nejdříve si vzal slovo ředitel prodeje společnosti Y, který svou společnost v krátkosti představil, informoval o aktuálním stavu společnosti, o jejich novinka a cílech. Dále prezentoval jejich výrobu synchronních kroužků, které dodávají již pro ŠKODA AUTO a.s. v Číně. Poté začal prezentovat nákupčí, který v krátkosti představil oblast Nákupu ŠKODA AUTO a.s., také se zmínil o novinkách a o vzájemné spolupráci s dodavatelem Y.

Dále se nákupčí zaměřil na předmět vyjednávání, tedy na dodávání synchronních kroužků do převodovek MQ200 pro koncern Volkswagen. První slovo si vzal nákupčí, který začal ukazovat náklady na dodávání dílů dodavatelem Y. Tyto náklady byly vypočítány z cenového srovnání. Nákupčí použil pouze jednu část tohoto srovnání a to jen dodavatele Y. Tento krok byl taktický, protože zástupci

dodavatele Y nevědí o výhodách, které jim poskytl dodavatel X při telefonickém vyjednávání. Nákupčí uvedl, že celkové náklady na výrobu a přijetí dodávek od dodavatele Y v 100% kapacitě jsou 6,05 miliónů eur. Prodejce se okamžitě zeptal, jak tyto vysoké náklady nákupčí vypočítal. Nákupčí odpověděl, že musel do nákladů připočítat i náklady na odstupné ve výši 3,45 miliónů eur od dodavatele X. Nákupčí dále zmínil zkouškové testy, které jsou ve výši 85,8 tisíc euro a také nové nářadí v hodnotě 120 tisíc euro. Pokud jde o dodávání synchronních kroužků, nákupčí oznámil zástupcům dodavatele Y, že jejich dodávky jsou levnější o 0,54 miliónů eur než u stávajícího dodavatele X.

Poté se pomalu přecházelo ke smlouvání. Dodavatel Y začal vedoucímu a nákupčímu nabízet výhody pro ŠKODA AUTO a.s., pokud by smlouva s dodavatelem Y byla uzavřena. Tyto výhody obsahovaly například různé možnosti přepravy či balení synchronních kroužků podle požadavků společnosti. Dodavatel také zmínil, že cenu dílů mohou ještě snižovat. Nákupčí jim zřetelně oznámil, že neuvažuje o tom, že by dodavatel Y dodával 100% kapacitu dílů z důvodů vysokých nákladů a storno poplatku pro současného dodavatele. Dodavatel kvůli tomuto tvrzení začal pomalu ustupovat ze svých požadavků. Ředitel oslovil nákupčí s přímou otázkou, co jim společnost v tuto chvíli může nabídnout. Nákupčí jim nabídl, že se o výrobu synchronních kroužků podělí se stávajícím dodavatelem. Tento podíl by činil 20% z celkové kapacity dílů pro celý koncern. Rozhodnutí pro nominaci bylo také závislé na výši ostatních nákladů, které činily 205 tisíc euro. Na to reagoval ředitel, který okamžitě nabídl zaplacení těchto nákladů, ovšem za podmínky navýšení kapacity o dalších 10%. Nákupčí a vedoucí oddělení souhlasili.

V závěru jednání nákupčí shrnul všechny výhody pro obě společnosti z vyjednávání. Poté se přešlo k podpisu smlouvy, která byla uzavírána do roku 2018 s dodavatelem Y na dodávání synchronních kroužků o kapacitě 30% a také s garancí každoročního snížení ceny dílů po tři roky o 3,5%. Po podepsání smlouvy se všichni rozloučili a ukončili vyjednávání. Po jednání proběhla následné kroky v podobě zaslání protokolu jednání (obdobně jako tomu bylo při vyjednávání s dodavatelem X), informování dalších oddělení o nominaci nového dodavatele pro Evropu (projektový nákup, kvalita, výroba), které mají v kompetenci testování dílů od nového dodavatele.

Závěry vyjednávání s dodavateli X a Y

Závěrem všech vyjednávání je rozdělení dodávek synchronních kroužků pro koncern Volkswagen v poměru 30% kapacity pro dodavatele Y a 70% kapacity pro dodavatele X. ŠKODA AUTO a.s. získala levnější dodávky synchronních kroužků s garancí snižování cen o 3,5% po tři roky. Stávající dodavatel X byl o rozhodnutí Nákupu informován ihned po ukončení vyjednávání. S rozhodnutím souhlasil, v platnosti také jeho nabídka snížení ceny v roce 2016 o 3,3%. Výhodou pro ŠKODA AUTO a.s. je, že nemusí platit storno poplatek za dřívější ukončení smlouvy se stávajícím dodavatelem X a také ostatní náklady, které by musela zaplatit za dodavatele Y, což znamená úsporu ve výši 3,65 miliónů eur.

4.4 Návrhy a doporučení

V této podkapitole jsou popsány návrhy a doporučení, které by oblast Nákupu ŠKODA AUTO a.s. mohla použít pro další vývoj ve formách vyjednávání. Zmiňované návrhy a doporučení jsou vytvořeny na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření, kde zkoumanou skupinou byli nákupčí z oddělení NE, NI, NM, NX a metody pozorování na vyjednávání s dodavateli X a Y.

Výsledky dotazníkového šetření poukazují například na vysokou fluktuaci nákupčích, což je potvrzeno tím, že 20% nákupčích působí v oblasti N do jednoho roku. Tato skutečnost je zapříčiněna vysokým pracovním zatížením, stresem a tlakem ze strany vedoucích. Tato situace by se dala zlepšit vytvořením lepšího procesu adaptace nákupčích a motivačního balíčku, jehož podstatnou složkou je také další vzdělávání se. Toto vzdělávání by mělo být zaměřeno také do oblasti komunikace a vyjednávání.

Další skutečností plynoucí z výsledků dotazníkového šetření je, že 48% nákupčích upřednostňuje písemnou komunikaci při práci. Společnost by měla zajistit zvýšení ochrany a bezpečnosti před viry nebo před jinými prostředky zneužití této komunikace. Písemná komunikace může také sloužit jako důkazní materiál při kontrolních revizích. Naopak pouze 16% nákupčích preferuje jednání face-to-face, které nákupčím umožňuje získat vztah s dodavatelem. Doporučovala bych zvýšit frekvenci osobních schůzek s dodavateli, tak aby nákupčí mohli lépe poznat dodavatele.

Dalším zjištěným výsledkem bylo, že 44% nákupčí používá strategii propozic a ústupků, která byla popsána v podkapitole 2.3. Tento výsledek ukazuje, že nákupčí postupně ustupují ze svých požadavků. Ovšem u každé zvolené strategii záleží na typu obchodního vyjednávání. Zde se také ukázal nedostatek, že někteří nákupčí při vyjednávání strategii vůbec nepoužívají. V tomto případě by mohli být použity zkušenosti jiných nákupčích či různá školení, které by mohli být formou případových studií či názorných ukázek, jak správně strategii vybrat a použít.

Jistý nedostatek byl zjištěn u fází obchodního vyjednávání, kde se řadili jednotlivé fáze od nejdůležitější po nejméně důležitou fázi. Nákupčí zvolili nejdůležitější fázi přípravu ovšem pouze jen z 45% odpovědí, tím se zjišťuje, že zbylých 55% nákupčích se na přípravu před vyjednávání moc nesoustředí a více jim záleží na ostatních fázích jako například na uzavření smlouvy či shromažďování informací. Tento nedostatek by mohl být řešen pomocí vzdělávacích kurzů, kde by se zaměřili na průběh obchodního vyjednávání.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vymežit pojmy komunikace a proces obchodního vyjednávání. Dále zmapovat a analyzovat proces obchodního vyjednávání v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s.

V teoretické části byly na základě odborné literatury uvedeny pojmy komunikace, proces vyjednávání a obchodní vyjednávání. První kapitola obsahovala definice komunikace, komunikační proces, který byl po jednotlivých částech popsán. Dále byly charakterizovány jednotlivé druhy a formy komunikace. Poté jsem se zaměřila na proces vyjednávání, který obsahoval nejběžnější typy vyjednávání, strany, které se účastní vyjednávání a na závěr byly uvedeny fáze vyjednávání. V druhé kapitole jsem charakterizovala obchodní vyjednávání, jeho typy a jednotlivé fáze. Závěr této kapitoly popisoval strategie a taktiky, které lze používat při vyjednávání.

Ve třetí kapitole byla v krátkosti představena společnost ŠKODA AUTO a.s. Poté jsem se více zaměřila na oblast Nákupu, kde byli popsáni cíle a úkoly této oblasti. Dále jsem charakterizovala pozici nákupčího, jaký je jeho obsah práce, jeho zodpovědnost nebo s jakými lidmi komunikuje. Na závěr jsem popsala jednotlivá oddělení Nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Čtvrtá kapitola popisovala empirický výzkum a metodiku výzkumu, který byl zaměřen na nákupčí. Výzkum měl za cíl zjistit, jaké způsoby komunikace a vyjednávání se používají v oblasti N. Kvantitativní výzkum byl uspořádán formou dotazníkového šetření. Další formou výzkumu byla použita metoda pozorování na vyjednávání s dodavateli X a Y. Pomocí dotazníkového šetření a metody pozorování byly zjištěny výsledky, které byly použity pro návrhy a doporučení. Mé návrhy a doporučení obsahovali zlepšení procesu adaptace nákupčích, motivační balíčky na další vzdělávání se a zorganizování vzdělávacích kurzů na téma obchodní vyjednávání. Dále jsem doporučila zvýšit ochranu a bezpečnost elektronické komunikace, která může být zneužita.

Cíl práce byl splněn. Byly popsány důležité pojmy jako komunikace, proces vyjednávání, obchodní vyjednávání, strategie a taktiky na základě uvedené odborné literatury. Dále byl zmapován a zanalyzován proces obchodního vyjednávání v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. V případě použití mých návrhů a doporučení se kvalita obchodního vyjednávání v oblasti Nákupu může zlepšit.

Seznam literatury

Aris , řídicí systémy: *Elektronická komunikace* [online]. 2015 [cit. 12. 8. 2015]. Dostupný z URL:<<http://www.arisys.cz/inpage/isrkom3/>>

BEDNÁŘ, V. *Strategie vyjednávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3858-1.

CARNEGIE, D., CROM, J., CROM, M. *Jak prodat více a stát se skutečným profesionálem*. Praha: Talpress, 2004. ISBN 80-7197-231-2.

Interní informace společnosti ŠKODA AUTO a. s.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

KAUL, A. *Effective Business Communication*. 1.vyd. New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd., 2000. ISBN 81-203-1709-2.

KENNEDY, G. *Kennedy on Negotiation*. 1.vyd. Aldershot: Gower Publishing Ltd., 1998. ISBN 978-0-566-07302-1.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-7169-223-9.

KHELEROVÁ, V. *Trénink obchodního jednání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-039-2.

KLAPETEK, M. *Komunikace, argumentace, rétorika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2652-6.

KLENKOVÁ, J. *Logopedie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1110-9.

KORDA, P. *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3752-2.

LEWICKI, R., HIAM, A. *Mastering Business Negotiation: A working guide to making deals and resolving conflict*. 3. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0-470-90251-6.

MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

PLIČKOVÁ, M. *Jak na obchodní jednání*. Superkariera.cz [online]. 15. listopadu 2009, [cit. 14. 8. 2015]. Dostupný z URL:<<http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/jak-na-obchodni-jednani.html>>

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SCHRANNER, M. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3609-9.

Škoda Auto Česká republika: *120 let historie v pohybu* [online]. 2015 [cit. 18. 8. 2015]. Dostupný z URL:<<http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/120-let-skoda>>

Škoda Auto Česká republika: *Skupina ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 18. 8. 2015]. Dostupný z URL:<<http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/skoda-auto-global/>>

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Model komunikačního procesu	9
Obr. 2 Neverbální komunikace	11
Obr. 3 Paralingvistická komunikace	11
Obr. 4 Faktory ovlivňující obchodní jednání	19
Obr. 5 Strategie a taktika.....	24
Obr. 6 Otevřené, lineární vyjednávání.....	24
Obr. 7 Strategie propozice a ústupku	25
Obr. 8 Postupné ustupování.....	25
Obr. 9 Schéma strategie dvou a více propozic.....	26
Obr. 10 Využívání forem komunikace.....	35
Obr. 11 Typy obchodního vyjednávání.....	36
Obr. 12 Nejdůležitější fáze obchodního vyjednávání.....	37
Obr. 13 Nejméně důležitá fáze obchodního vyjednávání	37
Obr. 14 Strategie obchodního vyjednávání	39
Obr. 15 Používání taktik a strategií při obchodním vyjednávání.....	40
Obr. 16 Preferování počtu obchodních partnerů	41

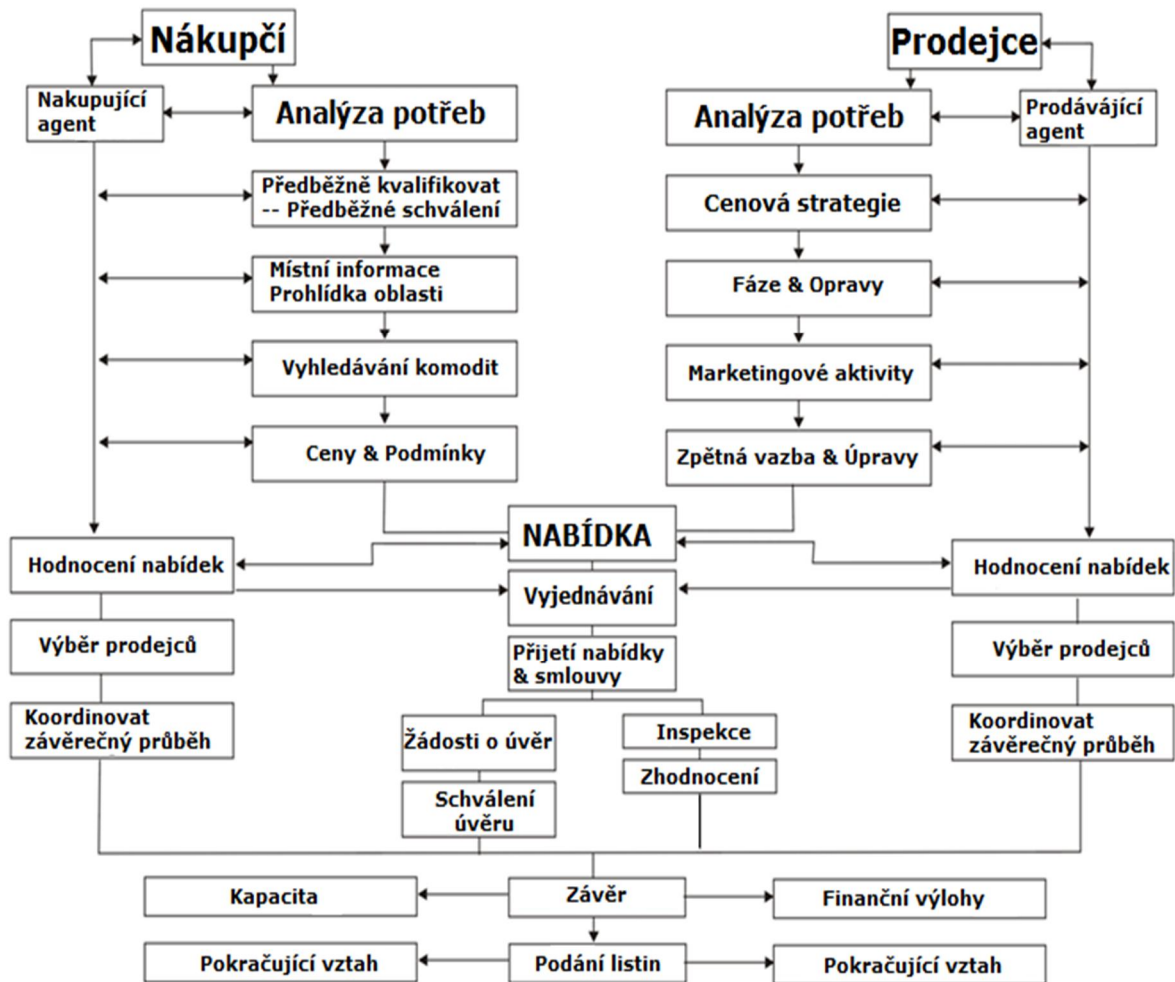
Seznam tabulek

Tab. 1 Situace ve vyjednávání	16
Tab. 2 Jak dlouho působí nákupčí a koordinátoři v oblasti N	33
Tab. 3 Účast na obchodním vyjednávání	38

Seznam příloh

Příloha č. 1 Komunikace a vyjednávání.....	53
Příloha č. 2 Organizační struktura Nákupu.....	54
Příloha č. 3 Dotazník	55

Příloha č. 1 Komunikace a vyjednávání

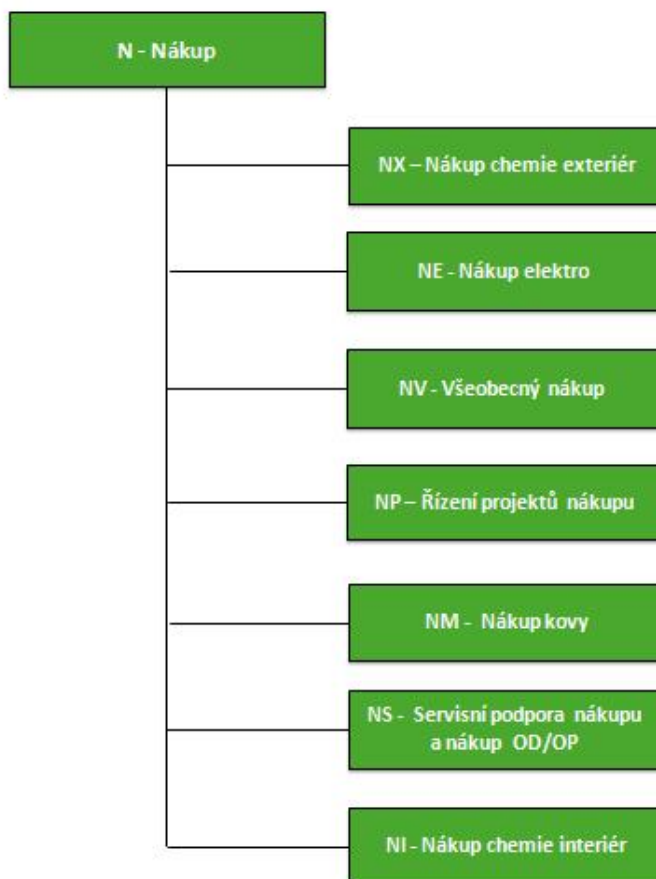


Příloha č. 2 Organizační struktura Nákupu

ŠKODA



N - Nákup ŠKODA AUTO a.s.



Příloha č. 3 Dotazník

Dotazník

Vážený kolegovo a kolegyně, ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který mi pomůže k mému výzkumu pro Bakalářskou práci na téma Strategie obchodního vyjednávání v oblasti Nákupu společnosti ŠKODA AUTO a.s. Výzkum je zaměřen na způsoby komunikace a vyjednávání s obchodními partnery. Tento dotazník je anonymní a výsledky budou k dispozici v akademickém informačním systému nebo v knihovně ŠKODA AUTO Vysoké školy při zveřejnění Bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za vyplnění a za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.
Michaela Rybová

Pokyny pro vyplnění dotazníku – prosím o zakřížkování odpovědí.

- X správné vyplnění;
- chybná odpověď => začerněte a následně zakřížkujte jinou odpověď.

Seznam otázek:

Jsem

- Muž
- Žena

Jak dlouho působíte v oblasti Nákupu (nejen ve ŠA)?

- Do 1 roku
- 1 rok – 2 roky
- 2-5 let
- nad 5 let

Vzděláváte (resp. vzdělával jste se) se v oblasti komunikace a vyjednávání (např. školení, studium na VŠ)?

- Ano
- Ne

Jakou formu komunikace ve většině situací (pracovních) upřednostňujete?

(možnost více odpovědí)

- Písemná komunikace (email, dopis)
- TEKO
- Telefon
- Jednání face-to-face

Jaký typ obchodního vyjednávání považujete za prioritní?

- Cenové
- Dodací podmínky
- Kapacita
- Řešení problému
- Jiné:

Seřadte fáze obchodního vyjednávání dle Vašeho mínění od nejméně důležité fáze po tu nejdůležitější? 1 – nejméně důležitá až 7 - nejdůležitější

- Příprava
- Získávání vztahu s dodavatelem
- Shromažďování informací
- Zvážení alternativ
- Smlouvání
- Uzavření dohody
- Následné kroky po ukončení vyjednávání

Jakých typů obchodních vyjednávání se nejčastěji zúčastňujete?

Účast od 1 – nejméně, 2 – méně, 3 – více, 4 – nejvíce

Hodnocení	1	2	3	4
Cenové vyjednávání				
Vyjednávání o dodacích podmínkách				
Vyjednávání o kapacitních problémech				
Jiný typ obchodního vyjednávání				
Vyjmenujte:				

Jaké strategie obchodního vyjednávání používáte? (možnost více odpovědí)

- Strategie otevřeného, lineárního jednání**
(princip – přednesení všech dispozic, požadavků a cílů protistraně **hned na začátku jednání**, tzn. neposkytnutí již dalších ústupků a výhod)
- Strategie propozic a ústupků**
(princip – protistraně se nabídne propozice, ze které lze **okamžitě** nebo **postupně** ustoupit a tím se přibližovat k cíli vyjednávání)
- Strategie dvou a více propozic**
(princip – přednesení protistraně několik propozic hned na začátku, ale **platí pouze jedna** podle toho, jakou si protistrana vybere a tím se dále řídí směr vyjednávání)
- Jiné:**

Jak často využíváte při vyjednávání speciálních technik (taktik/strategií)?

Např.: přizpůsobujete se okolnostem, obchodním partnerům či svému cíli při jednání

- Nikdy
- Zřídka
- Někdy
- Často
- Vždy

Domníváte se, že se při vyjednávání chováte asertivně?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Používáte v procesu vyjednávání nějakých požadavků, argumentů nebo ústupků?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jaký počet obchodních partnerů preferujete při vyjednávání?

- Bilaterální (jeden obchodní partner)
- Multilaterální (více obchodních partnerů)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Michaela Rybová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Strategie obchodního vyjednávání v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	57		
POČET OBRÁZKŮ	16		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem bakalářské práce je zmapovat a analyzovat proces obchodního vyjednávání s dodavateli v oblasti Nákupu ŠKODA AUTO a.s. Teoretická část vymezuje pojmy komunikace, proces vyjednávání a dále se zaměřuje na obchodní vyjednávání. Praktická část je zaměřena na oblast Nákupu ŠKODA AUTO a.s., kde je stručně popsána oblast Nákupu a pozice nákupčího. Dále byl proveden výzkum dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit, jaké způsoby komunikace a vyjednávání se používají v oblasti Nákupu. Poté byla použita metoda pozorování při vyjednávání s dodavateli. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro oblast Nákupu ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Komunikace, vyjednávání, strategie a taktiky		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Michaela Rybová		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	Strategies of business negotiation in department Purchasing ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES			
	57		
NUMBER OF PICTURES			
	16		
NUMBER OF TABLES			
	3		
NUMBER OF APPENDICES			
	3		
SUMMARY	<p>The aim of this thesis is to chart and analyze the process of business negotiations with suppliers in Purchasing department of ŠKODA AUTO a.s. The theoretical part defines the concepts of communication, negotiation process and business negotiations. The practical part is focused on Purchasing department of ŠKODA AUTO a.s., which is briefly described the Purchasing and position purchaser. Additionally, the research was carried out a survey. The aim of survey was to find out, what ways of communication and negotiation are used in the Purchasing department. Then was used method of observation in negotiation with suppliers. In conclusion, there are suggestions and recommendations for Purchasing department of ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KEY WORDS	Communication, negotiation, strategies and tactics		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			