

Kdy vyjednávat kooperativně

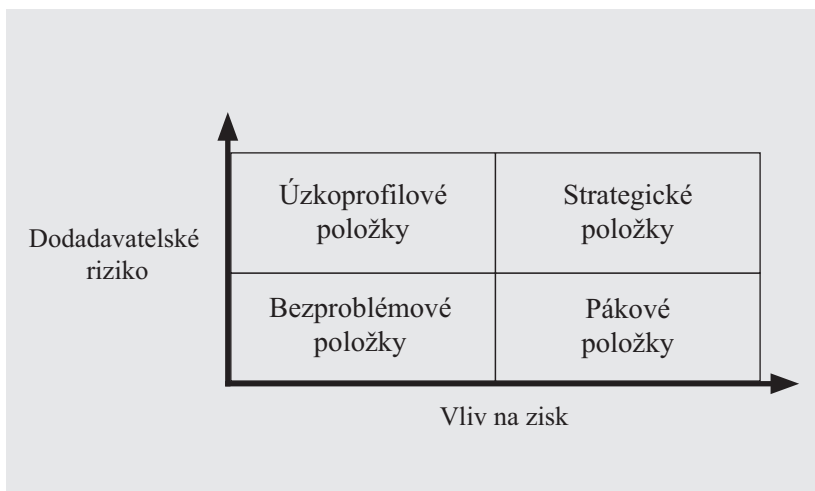
Možná bychom otázku měli přeformulovat na „kdy nevyjednávat kooperativně“, protože usilovat o win-win dohodu je podle mě dobré vždy. Nicméně zcela jistě bych doporučoval vést vyjednávání kooperativním způsobem, když:

- záleží nejen na výstupu jednání, ale i na vztahu,
- je pravděpodobné, že v blízké či vzdálené budoucnosti budeme opět jednat, spolupracovat,
- naše Batna není moc dobrá.

Zajímavý pohled na to, kdy vyjednávat kooperativně, přináší teorie nákupního vyjednávání. Zkoumá nakupovaný produkt nebo službu ze dvou úhlů pohledu:

1. Jaký vliv má nakupovaný produkt nebo služba na výkon organizace. Zde si všimáme buď toho, jaký podíl má na celkových nákladech (např. syrové ovoce pro výrobce ovocné šťávy), nebo jaký vliv má na kvalitu produktu (např. tkanina používaná špičkovým výrobcem oděvů).
2. Jak vysoké je dodavatelské riziko. Jedná se o riziko, které může zkomplikovat nebo ohrozit přítok zásob do podniku. Jde např. o dostupnost produktu nebo služby na trhu, počet dodavatelů na trhu, obtížnost či nákladnost změny dodavatele, dostupnost alternativních produktů nebo služeb (úzce souvisí s BATNOU nákupčích), dopravní náklady.

Tato dvě hlediska jsou základem tzv. Kraljičovy⁵ matice pro výběr nákupní strategie.



Obrázek 6.1 Kraljičova matice

Z hlediska kooperativního vyjednávání je nejzajímavější pravý horní kvadrant. Kvadrant strategických položek (anglicky „strategic items“). Dodavatelské riziko je vysoké a vliv na zisk velký. Právě v tomto kvadrantu by měli nákupčí vyjednávat kooperativně, vytvářet partnerství, usilovat o win-win dohody. Společně hledat úspory, spolupracovat při zlepšování procesů a inovacích.

Naopak pravý dolní kvadrant, kvadrant pákových položek (anglicky „leverage items“), kde vliv na zisk, a tudíž i potenciál pro dosahování úspor je vysoký a dodavatelské riziko nízké, je dějištěm tvrdého pozičního vyjednávání. Zde nákupčí uplatňují svou sílu.

Levý dolní kvadrant - bezproblémové položky (anglicky „non-critical items“) si říká o maximální zjednodušení a optimalizaci nákupu, standardizaci postupů a procesů, využívání elektronických aukcí atd.

V levém horním kvadrantu, nazvaném úzkoprofilové položky (anglicky bottleneck items), kde vliv na zisk je malý, ale dodavatelské riziko je vysoké, tahají nákupčí za kratší provaz. Jde primárně o zajištění dodávek. Mnohdy čelí při vyjednávání silové hře monopolních dodavatelů. Nákupčí mohou zvyšovat svou důležitost pro dodavatele nabídkami

dlouhodobé spolupráce nebo větších odběrů. Využívají nástroje pro překonávání patových situací. Kultivují vztahy. A současně se inovacemi a hledáním alternativních zdrojů snaží snižovat závislost na těchto dodavatelích.

Osadníci z Katanu a Program vyjednávání na Harvardu

Co můžeme udělat pro dosažení dohody typu win-win? Jedna z cest byla zmíněna již v první kapitole, ve vyjednávacím minimu. Vyměňujte položky, ústupky, jež mají vysokou cenu pro vás a nízkou pro vašeho partnera, za položky, u nichž je tomu naopak. Máte-li zkušenost s deskovou hrou Osadníci z Katanu, pravděpodobně jste tohoto principu využili při výměně zdrojů. Nemáte-li takovou zkušenost, rád vám hru přiblížím.

Ve hře Osadníci z Katanu hráči představují vůdce různých skupin osadníků, kteří se právě vylodili na dosud neosídleném ostrově. Jejich cílem je co nejrychleji vybudovat prosperující říši. Na ostrově se vyskytuje pět druhů zdrojů: dřevo, cihly, ovce, obilí a kámen. Tyto zdroje jsou využívány k budování a rozšiřování říše. Hráči je získávají podle určitého algoritmu, a pokud mají některého ze zdrojů nedostatek, je možné využít směnného obchodu s protihráči. Vtip je v tom, že zdroje mají pro jednotlivé hráče různou cenu. A tak lze vyměňovat např. cihly, kterých mám přebytek, a spoluhráč je zoufale potřebuje, za kámen, jehož se mi nedostává, navrhnout směnné kurzy a hledat cestu k vzájemně výhodným dohodám.

A to je celé?, mohli byste se teď zklamaně zeptat. Není. Rád bych vás seznámil se strategií tzv. principiálního vyjednávání (z anglického Principled Negotiation Approach), které se zrodilo v pravděpodobně nejprestižnějším výzkumném centru vyjednávání. Tím centrem je Program vyjednávání (anglicky Program on Negotiation - PON), který hraje naprosto unikátní roli ve světové negociační komunitě. Jaký je jeho příběh?

V roce 1979 Roger Fischer, William Ury a Bruce Patton, spoluautoři bestselleru *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (1981), jehož náklad převýšil pět milionů výtisků a byl přeložen do více než dvaceti jazyků (v češtině vyšlo pod názvem *Jak dosáhnout souhla-*

su. Zásady úspěšného vyjednávání.⁶⁾, vytvořili Harvardský vyjednávací projekt (Harvard Negotiation Project, HNP). V roce 1983 pak s významnými vědci a vědkyněmi z oblasti ekonomie, mezinárodních vztahů, psychologie, rozhodování, managementu, práva, antropologie a vzdělávání založili Program vyjednávání. (Roger Fischer zemřel v roce 2012 ve věku devadesáti let.)

Program vyjednávání je konsorciem Harvardské univerzity, Massachusetts Institute of Technology (MIT) a Tufts University. Je interdisciplinárním výzkumným centrem, které zkoumá a rozvíjí teorii a praxi vyjednávání a řešení konfliktů, mezilidskými konflikty počínaje a mezinárodními konflikty konče.

Mise Programu vyjednávání zahrnuje výchovu další generace vyučujících a negociačních vědců, pomoc studujícím stát se lepšími negociátory, vytvoření platformy pro diskuzi na téma vyjednávání a také výměnu zkušeností a nápadů. Výzkum obsahuje široké množství témat, jako např. přípravu dohod, diplomatická vyjednávání, kolektivní vyjednávání, psychologické aspekty vyjednávání, rozhodování, faktor důvěry při vyjednávání, otázky etiky při negociaci a mnoho dalších.

Měl jsem tu čest absolvovat trénink v Programu vyjednávání a rád vzpomínám na jeho náročné, intelektuálně stimulující prostředí. Následně se spolupráce naší společnosti Interquality a Program on Negotiation prohloubila.

Předsedou Programu vyjednávání je v roce 2018 Guhan Subramanian, profesor práva a podnikání na právnické fakultě Harvardské univerzity a profesor obchodního práva na Harvard Business School. Je první v historii Harvardu, kdo má stále angažmá jak na Právnické fakultě, tak na Harvard Business School. Ve výkonném výboru Programu vyjednávání najdeme slavná jména, jako je Max Bazerman, Gabriella Blum, Robert Bordone, Jared Curhan, Alain Lempereur, Jeswald Salacuse, James Sebenius nebo Lawrence Susskind.

S jedním ze tří „otců zakladatelů“, doktorem Williamem L. Urym, se znám osobně, byl jedním z mých učitelů. A naučil mě toho hodně. Jeho prací, jeho životní náplní i hlavním koníčkem je vyjednávání. Vždy mě fascinoval jeho vskutku renesanční záběr. Dovolím si odcitovat pár vět

z jeho impozantního životopisu. Doktor Ury učil vyjednávat desetitisíce vedoucích pracovníků firem, odborářských vůdců, diplomatů a vojáků po celém světě. Klienti, pro něž pracoval jako poradce, zahrnují AT&T, IBM, Ford Motor Company i americké ministerstvo financí, ministerstvo zahraničních věcí USA či Pentagon. William Ury působil jako negociační poradce a mediátor v konfliktech zahrnujících firemní fúze, divoké stávkové hnutí v Kentucky, ale i etnické války na Středním Východě, na Balkáně, i v bývalém Sovětském svazu. V osmdesátých letech pomáhal americkým a sovětským vládám vytvořit nukleární krizová centra, jejichž cílem bylo zabránit náhodnému rozpoutání jaderné války. Působil také jako konzultant Centra krizového řízení v Bílém domě. Pomáhal ukončit občanskou válku v Aceh v Indonésii a předejít občanské válce ve Venezuele.

V roce 2007 jsme Williama pozvali do Prahy. Společně s ním jsem přednášel na semináři Negociace 2007, který pořádala naše společnost. K semináři se váže úsměvná „kooperativní“ historka. Rozhodli jsme se, že všem na semináři věnujeme knihu Williama Uryho „Síla a moc pozitivního nesouhlasu“, která právě v té době vyšla v češtině. A někoho ve firmě napadlo, že by bylo hezké, kdyby doktor Ury knihy podepsal. Dojednal jsem to s ním. Večer před seminářem jsem Williama přivezl z letiště, a když jsme se loučili, připomněl jsem mu, že na pokoji najde sto padesát svých knih v češtině (o seminář byl obrovský zájem) a že je ráno vyzvedneme spolu s ním. Aby je tedy nezapomněl podepsat. Rozměr tohoto úkolu jej zarazil. I jal se vyjednávat, že bych mu s tím měl pomoci. Ohradil jsem se. Přece by nebylo fér, kdybych falšoval jeho podpis! To bych to rovnou mohl podepsat všechno sám jako William Ury. Nerozuměli jsme si ale - nechtěl, abych se za něj podepisoval, potřeboval spolupráci při podávání a otevírání knih. A tak, když se vše vyjasnilo, jsme vytvořili efektivní „podepisovací proces“ a pěkně si spolu pohovořili. No, o čem jiném, než o vyjednávání.

Principiální vyjednávání

Na zmiňovaném Programu vyjednávání se tedy zrodila dnes dominantní strategie kooperativní negociace, takzvané principiální vyjednávání. V angličtině Principled Negotiation Approach, v němčině Verhandeln nach dem Harvard-Konzept. Principiální vyjednávání se opírá o čtyři pilíře, o čtyři doporučení:

1. Soustřed'te se na zájmy, nikoli pouze na pozice.
2. Využívejte objektivní kritéria.
3. Vytvářejte vzájemně výhodné alternativy.
4. Oddělte lidi od problému.

Podrobně jsou tyto čtyři pilíře principiálního vyjednávání dále v knize rozebrány.