

Sleva může zachránit obchod. Také ale může zakrýt chybu, která vznikla mnohem dříve

3.9.2026 - | Martin Fober

Stačí tři slova — „je to drahé“ — a dobře rozehraný obchod se může změnit ve vyjednávání o slevě. Jenže námitka proti ceně ještě neznamena, že právě cena brání uzavření zakázky. Firmy tak mohou přicházet o část marže jednoduše proto, že jejich obchodníci ustoupí dříve, než zjistí, co zákazníkovi skutečně vadí.



Sleva? Možná ještě ne

„Je to moc drahé.“

Pro obchodníka jedna z nejméně příjemných vět během jednání. Často následuje rychlá reakce: pět procent dolů, deset procent, lepší podmínky.

Zakázka může být zachráněna. Firma ale právě snížila cenu — a vůbec neví, zda to bylo nutné.

Nejde přitom o drobnost. Gartner v analýze z roku 2025 doporučuje obchodním ředitelům usilujícím o vyšší marže zaměřit se mimo jiné na omezení zbytečných slev a uzavírání obchodů blíže plánované ceně.

Cena samozřejmě obchod skutečně zastavit může. Jiný průzkum Gartneru zjistil, že 86 procent dotázaných kupujících zažilo alespoň jeden obchod zrušený nebo odložený kvůli ceně, podobě nabídky nebo smluvním podmínkám.

Jenže „je to drahé“ ještě neznamená „dejte mi slevu“.

Co vlastně znamená „drahé“?

Zákazník může mít omezený rozpočet. Může mít levnější nabídku konkurence. Nemusí chápat rozdíl mezi nabídkami. Nevidí dostatečnou hodnotu. Potřebuje nákup obhájit před nadřízeným. Nebo jen zkouší, zda obchodník ustoupí.

Ve všech případech může říct totéž: „Je to drahé.“

„Ve chvíli, kdy obchodník na cenovou námitku automaticky reaguje slevou, přeskočil jednu zásadní věc. Ještě nezjistil, co mu zákazník tou větou skutečně říká,“ upozorňuje Martin Fober, který se více než dvacet let pohybuje v prodeji, vedení obchodních týmů a obchodním vyjednávání.

Problém navíc nemusel vzniknout u ceny.

Pokud obchodník během předchozího rozhovoru nezjistil, co zákazník skutečně potřebuje a podle čeho se bude rozhodovat, může nakonec zákazník porovnávat to, co se porovnává nejsnáze — cenu.

„U ceny může být skutečná chyba už dávno za obchodníkem. Jestli zákazník nepochopil hodnotu nabídky pro svoji situaci, při oznámení ceny se tento problém pouze ukáže,“ říká Fober.

Desetiprocentní sleva může ukrojit mnohem víc

Představme si jednoduchý modelový příklad.

Firma nabízí zakázku za 500 tisíc korun. Náklady spojené se zakázkou činí 400 tisíc a před slevou tak zbývá 100 tisíc korun.

Zákazník řekne, že je nabídka drahá. Obchodník poskytne desetiprocentní slevu, tedy 50 tisíc korun.

Nová cena je 450 tisíc. Pokud náklady zůstávají stejné, po jejich odečtení zbývá 50 tisíc korun.

Cena klesla o deset procent. Částka zbývajících po nákladech v tomto modelovém příkladu klesla o polovinu.

Právě proto může mít zdánlivě malá sleva výrazně větší ekonomický dopad, než naznačuje samotné procento.

A nejdražší sleva nemusí být ta, kterou si zákazník tvrdě vyjednal. Může jí být ta, kterou obchodník nabídl, aniž by zjistil, zda byla vůbec potřeba.

Výzkum ukazuje, že umět „číst“ zákazníka se vyplácí

Nejde jen o teorii.

Studie publikovaná v odborném časopise *Journal of Retailing* analyzovala 537 skutečných interakcí mezi zákazníky a prodejci automobilů.

Obchodníci, kteří dokázali přesněji odhadnout, jak důležitá je pro konkrétního zákazníka cena, poskytovali v průměru o 1,96 procentního bodu nižší slevu, aniž by podle studie utrpěl nákupní záměr zákazníka. V daném výzkumu rozdíl odpovídal v průměru 616 dolarům na transakci.

Výsledky automobilového retailu samozřejmě nelze automaticky přenášet na každý typ prodeje.

Ukazují ale důležitý princip: než obchodník začne hýbat s cenou, vyplatí se zjistit, jakou roli v rozhodování konkrétního zákazníka skutečně hraje.

Sleva není problém. Automatická sleva ano

Dobrý obchodník není ten, který nikdy nesleví.

Cena je legitimní součástí vyjednávání. Jenže nemusí být jedinou. Vyjednávat lze také o rozsahu zakázky, objemu, délce kontraktu, termínu, platebních podmínkách nebo servisu.

Otázka proto nemusí znít jen: „Kolik můžeme slevit?“

Mnohem důležitější může být: **„Když ustoupíme my, co získáme na druhé straně?“**

„Sleva sama o sobě není špatně. Problém je dát něco a nevědět proč. Ústupek by měl mít obchodní logiku i pro firmu, která ho poskytuje,“ říká Fober.

Stejný obrat, jiný výsledek

Část problému mohou vytvářet samotné firmy.

Obchodník má plán. Blíží se konec měsíce. Chybí poslední zakázka. Zákazník naznačí, že by koupil, kdyby cena byla o něco nižší.

Sleva má jednu velkou výhodu: funguje rychle.

Pokud ale firma sleduje hlavně obrat a počet uzavřených zakázek, může jí uniknout, za jakých podmínek obchodníci těchto výsledků dosahují.

Dva obchodníci mohou mít stejný obrat. Jeden většinu zakázek uzavírá za původní cenu, druhý pravidelně potřebuje slevu.

Na výsledkové tabuli vypadají podobně. Pro ekonomiku firmy stejní nejsou.

Obchodní ředitel by proto měl vedle obratu vědět také, jak často jeho lidé slevují, o kolik a zda sleva skutečně zvyšuje pravděpodobnost uzavření obchodu.

Když zákazník řekne „je to drahé“, chvíli neargumentujte

Možná největší změnou není naučit obchodníky další argumenty. Ale naučit je nejdříve se ptát.

Drahé oproti čemu?

Je problém v celkové investici, nebo v tom, co za ni zákazník dostane?

Je cena skutečně poslední překážkou k rozhodnutí?

A kdyby se podařilo cenu vyřešit, brání uzavření obchodu ještě něco dalšího?

Teprve odpovědi ukážou, zda je vůbec potřeba o ceně vyjednávat.

„Dobrý obchodník není ten, který nikdy neposkytne slevu. Je to ten, který ví, proč ji poskytuje a co za svůj ústupek získává,“ shrnuje Fober.

Každá sleva, která nebyla pro uzavření obchodu potřeba, znamená část ceny, které se firma vzdala

dobrovolně.

Proto možná obchodnímu řediteli na konci měsíce nestačí otázka:

Kolik jsme prodali?

Stejně důležitá je druhá:

Za kolik jsme to skutečně prodali?

Martin Fober

Martin Fober se více než 20 let pohybuje v obchodě, vedení obchodních týmů a rozvoji obchodníků. Profesní zkušenosti získal mimo jiné ve společnostech Komerční Banka, E.ON, Toyota Financial Services, Profi FP a GFS Group. Věnuje se obchodnímu vyjednávání, rozvoji obchodníků a sales managementu. Proškolil více než 3 000 obchodníků i manažerů a má za sebou přes 8 000 hodin školení, mentoringu a konzultací.