

 GRADA®

Philippe Korda

ZLATÁ P R A V I D L A

OBCHODNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

Jak obhájit své

ceny a marže

a stát se mistrem

ve vyjednávání

Prodáno
40 tisíc výtisků

 4. vydání

Philippe Korda

ZLATÁ P R A V I D L A

OBCHODNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

Jak obhájit své

ceny a marže

a stát se mistrem

ve vyjednávání

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stíháno**.*

Philippe Korda

Zlatá pravidla obchodního vyjednávání

Jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Přeloženo z francouzského originálu knihy Philippa Kordy *Négociier et défendre ses marges – Vente, achat, négociations d'affaires*, vydaného nakladatelstvím Dunod, Paříž, 2010.

Original title: *Négociier et défendre ses marges – Vente, achat, négociations d'affaires* by Philippe Korda, published by Dunod (Fourth edition in the original French language, with a copyright dated 2010).

© Dunod, Paris, 2010, fourth edition.

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4414. publikaci

Překlad Eva Černá, Ing. Ludmila Desbrosseová

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Sazba Eva Hradiláková

Počet stran 208

Čtvrté francouzské vydání, Paříž 2010

První české vydání, Praha 2011

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2011

Translation © Eva Černá, Ludmila Desbrosseová, 2011

Cover Design © Eva Hradiláková

ISBN 978-80-247-3752-2

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8524-0 (ve formátu pdf)

ISBN 978-80-247-8525-7 (ve formátu ePUB)

Obsah

Poděkování	12
O autorovi	13
O překladatelkách	13
Předmluva ke čtvrtému vydání	15
Prolog	17

PRVNÍ ČÁST

Saňte se znalcem: Zvládněte pět zlatých pravidel vyjednávání	19
--	----

1. KAPITOLA

Základní předpoklad	21
---------------------------	----

Základní předpoklad: Vědět, co chceme	22
--	----

Obklíčit terén	22
----------------------	----

Určit si priority	23
-------------------------	----

Nespokojovat se s „cenovým rozsahem“, ale stanovit si přesné cíle	24
---	----

Nezaměňovat cíle s limitními body	26
---	----

Co dělat v nejtěžších případech	27
--	----

Když nám chybí informace	27
--------------------------------	----

Když se poptávka druhé strany během jednání vyvíjí	27
--	----

Když nemáme k dispozici jasné pokyny ze strany vedení	28
---	----

2. KAPITOLA

Jak připravit počáteční nabídku	29
---------------------------------------	----

Zlaté pravidlo č. 1: Dovolíš si začít vysokým požadavkem	31
---	----

Stanovit úroveň počátečního požadavku	31
---	----

Jak použít zlaté pravidlo č. 1 v nejtěžších případech?	33
---	----

A na závěr... ..	37
------------------	----

3. KAPITOLA

Jak reagovat na první útoky protistrany	39
---	----

Zlaté pravidlo č. 2: Když budeš požádán o ústupek, odpovíš nejprve argumentem	40
--	----

Okamžitá protinabídka je chybou	40
---------------------------------------	----

<i>Když čelíme námitce</i>	40
----------------------------------	----

<i>Když čelíme přímé žádosti o ústupek</i>	41
Vyjednávání nákupčí – prodejce jako ragbyový zápas?	42
<i>Každý se snaží hodit míč k protivníkovi</i>	42
<i>Umět vrátit balon na stranu protivníka</i>	42
<i>Bránit svoje brankoviště... ale co možná nejpozději</i>	42
Jak použít zlaté pravidlo č. 2 v nejtěžších případech?	44

4. KAPITOLA

Jak získat protihodnotu ke každému ústupku	45
--	----

Zlaté pravidlo č. 3: Svolíš k ústupku pouze výměnou za protihodnotu	47
--	----

Jak obdržet protihodnotu: metoda ve čtyřech etapách	50
---	----

<i>První etapa: argumenty</i>	50
-------------------------------------	----

<i>Druhá etapa: předběžná otázka</i>	50
--	----

<i>Třetí etapa: otevření</i>	50
------------------------------------	----

<i>Čtvrtá etapa: protinabídka</i>	51
---	----

Jak použít zlaté pravidlo č. 3 v nejtěžších případech?	51
---	----

5. KAPITOLA

Jak omezit nákladnost ústupků	54
-------------------------------------	----

Zlaté pravidlo č. 4: Pokud musíš couvat, učiň tak malými krůčky	55
--	----

Jak použít zlaté pravidlo č. 4 v nejtěžších případech?	58
---	----

Nástroj pro aplikaci zlatých pravidel č. 3 a č. 4: tabulka ústupků a protihodnot	59
---	----

6. KAPITOLA

Jak řídit závěr jednání	61
-------------------------------	----

Zlaté pravidlo č. 5: Budeš řídit závěr jednání	63
---	----

<i>V který moment mám uzavřít jednání?</i>	63
--	----

<i>Mám vyjednávat „en bloc“, nebo „bod po bodě“?</i>	63
--	----

Principy aplikace zlatého pravidla č. 5	64
--	----

Techniky předběžného uzavření	64
-------------------------------------	----

Projít s protistranou seznam všech bodů k prostudování	65
--	----

Převzít iniciativu k uzavření jednání	66
---	----

Jak použít zlaté pravidlo č. 5 v nejtěžších případech?	67
---	----

DRUHÁ ČÁST

Staňte se mistrem: Rozpoznejte hru svého protivníka	71
---	----

7. KAPITOLA

Jak rozpoznat zdánlivý požadavek od skutečného	73
--	----

Tajemství velkých vyjednávačů	75
--	----

Chovejte se k zákazníkovi laskavě	77
---	----

Nikdy nepovažujte počáteční požadavek druhé strany za základ pro diskuzi	77
Pokládejte otevřené otázky	78
A v nejtěžších případech?	78
Požadujte detaily, abyste přesvědčili své vedení	78
Vedte řeč, kterou zákazník neočekává	79
Nechte mluvit ostatní	79

8. KAPITOLA

Jak ovlivnit vztah sil nákupčí – prodejce	81
---	----

Jaké jsou skutečné síly protistrany?	83
Vnitřní moc vyjednávání: sedm „kurzorů moci“	83
<i>Moc důležitosti</i>	83
<i>Moc výběru</i>	83
<i>Moc informace</i>	84
<i>Moc vlivu</i>	84
<i>Moc času</i>	84
<i>Moc sankce</i>	85
<i>Moc legitimacy</i>	85
Sklon vyjednaváče využívat moc	85
Schopnost vyjednaváče optimalizovat účinnost vlastní moci	87
Jak vyrovnat nepříznivé rozložení sil?	88
Moc, která se počítá, není ta, která je reálná, ale ta, která je vnímána	88
Moc se musí uchopit	88
Každá obtíž jednoho posiluje moc druhého	90

9. KAPITOLA

Jak se vyhnout nástrahám profesionálních vyjednavců	95
---	----

Léčky profesionálních vyjednavců	97
Ponižování	97
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	97
Výhrůžka	97
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	98
Časový nátlak	98
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	98
Efekt Columbo	99
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	99
„Hodný a zlý“	101
<i>Jaké jsou možné odpovědi?</i>	101
„Omezený rozpočet“	101
<i>Jaké jsou možné reakce?</i>	102
Některé další nástrahy profesionálních vyjednavců	102
<i>Návnada</i>	102
<i>Cukr a bič</i>	102
<i>Falešný přítel</i>	102

<i>Volební listina</i>	103
<i>Sup</i>	103
<i>Smečka vlků a její vůdce</i>	103
<i>Hotová věc</i>	103
<i>Zpravodajská služba</i>	103
Čtyři doporučení, jak se vyhnout nástrahám profesionálních vyjednavců	104

10. KAPITOLA

Jak analyzovat a využívat sféru rozhodování	106
---	-----

Účastníci	107
<i>Předpisovatelé</i>	108
<i>Uživatelé</i>	108
<i>Poradci</i>	108
<i>Plátcí</i>	108
<i>Vyjednaváči</i>	108
<i>Rozhodovatel</i>	108
Skutečný cíl jednotlivých účastníků	109
Zdroje a omezení každého účastníka	111
Logické strategie účastníků	113
Vaše vlastní strategie	114

TŘETÍ ČÁST

Staňte se legendou: Rozvíňte vzácný talent vyjednavče	119
---	-----

11. KAPITOLA

Získejte sympatie nepřítele	121
-----------------------------------	-----

Vytvořit přívětivou atmosféru je klíčovým faktorem úspěšného jednání	122
Dejte si záležet na svém zevnějšku	123
Ukažte zákazníkovi, že jste mu podobní	124
<i>Přizpůsobte svůj slovník</i>	124
<i>Pěstujte společné zájmy</i>	125
<i>Synchronizujte neverbální projev</i>	126
Obratně polichoňte egu zákazníka	126
<i>Ukažte svému protějšku, že je pro vás důležitý</i>	127
<i>Souhlaste s nápady a činy protistrany</i>	127
<i>Používejte tiché komplimenty</i>	127
<i>Citujte svůj oblíbený zdroj – samozřejmě zdroj zákazníka</i>	128
<i>Ustupujte málo ohledně ceny, ale hodně ohledně nápadů</i>	128
<i>„Přiznejte svou porážku“, a zdůrazněte tak úspěch protistrany</i>	128

12. KAPITOLA

Jak řešit blufování a odhalit lež	130
O správném využití blufování při vyjednávání	131
Blufování formou opomíjení	131
Blufovat sugescí	132
Blufovat přeháněním	132
Blufovat výmyslem	133
Blufovat falešným slibem	133
O rozpoznání lži	133
Všeobecně jsme neschopni rozpoznat lež od pravdy	134
Jsme ještě bezmocnější, když dobře známe protistranu	134
Při rozpoznávání lži se držíme špatných ukazatelů	134
Lhář se prozrazuje hlavně slovy	135
Existují také neverbální signály, ale jsou hůře rozpoznatelné	135
A v nejtěžších případech?	136
Trénujte svůj „pitch“	136
Způsobte protistraně potíže	136
Vyjednejte si záruky	136

13. KAPITOLA

Obratnost při řízení obtížného jednání	138
Rozvíjejte schopnost naslouchat a pozorovat	139
Osvojte si tři druhy naslouchání	139
Rozpoznejte všechny verbální a neverbální signály	140
Pokládejte otázky	141
Otázky za účelem porozumění	141
Otázky za účelem ovlivnění	143
„Provokativní“ otázky	145
Buďte tím, kdo shrnuje, pozitivně hodnotí a udává směr jednání	146
Provádějte syntézy	146
Předefinujte pozitivním způsobem	147
Zdokonalte se v umění mlčet	148
Kontrolujte hru	149

14. KAPITOLA

Jak se prosadit v napjatých situacích	151
Autodiagnostický dotazník	151
Rozbor autodiagnostiky	153
Tři typy chování při nejobtížnějších vyjednáváních	156
Smířlivé chování	156
<i>Co je smířlivé chování?</i>	<i>156</i>
<i>Kdy je třeba zaujmout smířlivý postoj?</i>	<i>157</i>
<i>Jaké jsou hranice smířlivého chování?</i>	<i>157</i>
<i>Proč někdy přecházíme od smířlivého chování ke slabosti?</i>	<i>158</i>

Bojovné chování	158
<i>Co je bojovné chování?</i>	158
<i>V jakém případě je třeba zaujmout bojovný postoj?</i>	159
<i>Jaké jsou hranice bojovného chování?</i>	159
<i>Proč někdy přejdeme z bojovného postoje na agresivní?</i>	159
Chování „hráče“	159
<i>Co je chování hráče?</i>	159
<i>V jakém případě zaujmout hráčský postoj?</i>	160
<i>Jaké jsou hranice chování hráče?</i>	160
<i>Proč přecházíme od hry k manipulaci?</i>	160
Sebeprosazení, mocný nástroj pokroku	161
Co je sebeprosazení?	161
Jak „asertivně“ čelit nepoctivým nátlakům?	162
<i>Záklopka</i>	162
<i>Fixní myšlenka</i>	163
Jak jednat asertivně při neshodě v jednání	164

15. KAPITOLA

„Ber, nebo nech být“: Jak se dostat ze slepé uličky	167
„Ber, nebo nech být“ – taktika v různých podobách	169
„Předběžná podmínka“	169
„Otázka principu“	169
„Rozpočtový limit“	169
„Poslední nabídka“	169
„Ber, nebo nech být“ – falešná slepá ulička	170
Taktiky negace	170
<i>Ignorovat a pokračovat v diskuzi jakoby nic</i>	171
<i>Reformulovat cenu požadovanou zákazníkem jako pouhou „tužbu“</i>	171
<i>Nabídnout nákupčímu únikovou cestu</i>	171
<i>Argumentovat</i>	171
Taktiky lhůty	172
<i>Přesunout odpověď na další jednání</i>	172
<i>Izolovat bod blokace</i>	173
<i>Nechat zasáhnout další osoby</i>	173
Taktiky destabilizace	173
<i>Falešný odchod</i>	173
<i>Nepříjemné otázky</i>	174
<i>Neznámá nabídka</i>	174
<i>Humor</i>	175
<i>Volání o pomoc</i>	175
<i>Nevole</i>	176
Taktiky vyjednávání	176
<i>Žádat nepřijatelnou protihodnotu</i>	176
<i>Hledat realistické protihodnoty</i>	177
<i>Přemístit hru ústupků</i>	177

„Zkomplikovat problém“	178
<i>Udělat poslední nabídku</i>	178
Obecněji...	180
Stefan Lafond aplikuje rady Anny Pikardové... ..	182
Epilog	184
PŘÍLOHY	
Zvládněte výpočty	185
PŘÍLOHA 1	
Věčné dilema cena – množství (pro prodejce)	186
Odpovědi	188
Komentáře	188
<i>Tři úrovně analýzy výsledků</i>	188
<i>Rentabilita je silně spojena s objemem prodeje</i>	189
<i>Prodejní cena má rozhodující dopad na rentabilitu</i>	189
<i>Zásadní otázka: rovnováha „cena – množství“</i>	189
PŘÍLOHA 2	
Platební podmínky(pro prodejce a nákupčí)	192
Platební lhůty: základní bod při obchodním vyjednávání	192
Jak měřit důsledky platebních podmínek	193
Komentáře	193
<i>Půjčujeme většinou víc, než si myslíme</i>	193
<i>Tři důsledky poskytnutí půjčky zákazníkovi</i>	194
<i>Závěr</i>	195
PŘÍLOHA 3	
Bedna nástrojů	197
Informační tabule vyjednavče	197
Dilema cena – množství	197
<i>Opatrnost při použití</i>	198
Platební lhůty	198
<i>Návod k použití</i>	199
<i>Opatrnost při použití</i>	199
Další požadavky zákazníka	199
<i>Návod k použití</i>	199
<i>Opatrnost při použití</i>	199
Bibliografie	201

Poděkování

Toto nové vydání je pro mě příležitostí poděkovat všem, kteří se v Paříži i Londýně účastní společného dobrodružství naší společnosti Korda & Partners: společníkům, zákazníkům, spolupracovníkům a partnerům.

Obzvláště rád bych poděkoval nové generaci velkých profesionálů, kteří byli během prvního vydání této knihy většinou ještě dětmi a kteří dnes přispívají k rozvoji společnosti Korda & Partners. Jsou to: Selina Agarwalová, Sandrine Blanesová, Pauline Blangenoisová, Tiffany Darbellayová, Thomas Guérin, Hélène Hubertyová, Laetitia Hursulová, Stéphanie Mateosová, Stephan Perrot, Virginie Regnaultová, Emmanuelle Rodarieová, Jerome Thureau a Sandrine Ulmannová.

Dále zde chci poděkovat osobám, které mě podporují v projektu Energie Jeunes zaměřeném na dobrovolnou organizaci vzdělávacích akcí na druhém stupni základních škol a na gymnáziích. Mezi prvními, kteří projektu uvěřili, jsou Christian Polge, prezident Coca-Cola France, a Bernard Nebout, ředitel Fondation Manpower pour l'Emploi.

Chci také poděkovat Nathalii Roosové za její vynikající rešerši, která mi umožnila do tohoto vydání zahrnout výsledky nedávných výzkumů.

Philippe Korda

O autorovi

Philippe Korda

Autor několika bestsellerů z oblasti managementu, s bohatými zkušenostmi vyjednávače, manažera a konzultanta na všech kontinentech. Je spoluzakladatelem firmy Korda & Partners, která pomáhá významným firmám při rozvíjení jejich strategie.

O překladatelkách

Eva Černá

Překladatelka, tlumočnice, lektorka francouzštiny – bilingvní

Úroveň rodilého mluvčího díky mnohaletému pobytu ve Francii a studiu na Universitě v Rennes

Absolventka Filosofické fakulty University Karlovy, obor filologie – francouzština

www.evacerna.cz, evacerna-fr@seznam.cz

Ludmila Desbrosseová

Někdejší spolupracovnice autora, kouč, konzultant a lektor v oblasti managementu, prodeje a vyjednávání

Master degree NLP (École Française de la PNL Transpersonnelle)

Absolventka VŠE, obor zahraniční obchod, s manažerskými zkušenostmi v ČR a ve Francii

www.kouc-nlp.cz, desbrosse@seznam.cz

Předmluva ke čtvrtému vydání

První vydání této knihy jsem napsal v prehistorické době.

V roce 1993 existovalo tolik měn, kolik bylo evropských zemí, na filmy se dívalo na kazetách VHS, mobilní telefon byl něco jako science fiction, e-mail neexistoval, fotoaparáty fungovaly na filmový papír a namísto GPS se používala mapa. Bylo běžné kouřit v zasedacích místnostech, letadlech nebo dokonce ve výtazích.

Tehdy se americký prezident jmenoval George Bush (nebylo nutné upřesňovat „starší“). Myšlenka, že afroamerický míšenec se může stát prezidentem Spojených států, by se byla nezrodila ani v hlavě hollywoodského scenáristy. Ayrton Senna a Alain Prost pilotovali Formuli 1, Nelson Mandela bojoval za první svobodné volby v Jižní Africe a Bernard Tapie byl považován za budoucího prezidenta Francie. Globální oteplování neznepokojovalo téměř nikoho.

V obchodním světě byla Čína považována za archaickou zemědělskou zemi odříznutou od ostatního světa, Indie a Brazílie budily soucit a Japonsko obavy. Nejobdivovanější americké firmy se nejmenovaly Google nebo Amazon, ale General Motors či Eastman Kodak. Internet neexistoval a informace byly vzácným zbožím.

Obchodní vyjednávání ještě nebyla ovlivněna globalizací, technologickým pokrokem a všudypřítomnými informacemi.

V opakovaných vydáních této knihy jsem vzal v úvahu řadu změn, které ji aktualizovaly.

Mnoho zásadních věcí se ale nezměnilo. Zdroje obchodního vyjednávání, zlatá pravidla, nástroje a metody nejlepších vyjednávačů jsou téměř stejné jako před sedmnácti lety, a možná dokonce i před sedmnácti stoletími. Mým záměrem tedy nebylo pozměnit podstatu této knihy, ale upřesnit, doplnit a zjednodušit její obsah, aby byla ještě užitečnější.

Odolal jsem a nezahrnul jsem do své publikace rozvoj vyjednávání v multikulturním kontextu. Zkušenost mi totiž ukázala, že v této velmi komplexní oblasti dělají rady špatnou službu těm, kteří je chtějí použít v neznámém terénu. Toto téma bude možná jednou předmětem další knihy.

Do současného vydání jsem ale přidal novou kapitolu nazvanou *Jak řešit blufování a odhalit lež*, abych tak odpověděl na otázky, které mi byly tisíckrát položeny.

Zásadní je, že v době, kdy se tato kniha jmenovala *Prodat a bránit své zisky*, jsem si uvědomil, že tisíce čtenářů používalo předchozí vydání pro přípravu na vyjednávání o nákupu. Aby mohli transponovat rady určené prodejčům pro svou funkci nákupčího, museli provádět intelektuální akrobacii.

Spolu s týmem Korda & Partners jsme si během konzultací a školení nákupčích po celém světě uvědomili, že je třeba nákupčím – stejně tak jako prodejcům – nabídnout knihu, která by konkrétně odpovídala jejich očekáváním.

Chtěl jsem také odpovědět na otázku, která mi byla tisíckrát položena: „Platí zlatá pravidla vyjednávání i pro nákupčí?“

Základní pravidla pro vyjednávání jsou samozřejmě stejná, ať už jsme ve vyjednávání na kterékoliv straně. Ale používají se jiným způsobem a se specifickou logikou.

Z toho důvodu pojednává nové vydání knihy o obchodním vyjednávání z pohledu prodejce i nákupčího a najdeme zde speciální rady pro jedny i druhé.

Kdoví, zda někdy nebudete čelit obchodnímu partnerovi, který četl tuto knihu stejně jako vy. Možná, že povedete krásné a drsné vyjednávání a dospějete k vynikající dohodě, která bude výhodná pro obě strany.

Tato kniha je strukturována tak, aby vám postupně pomohla získat potřebné schopnosti a umožnila vám stát se vynikajícím vyjednavatelem v aktuálním kontextu.

Pro vyjednávání a obranu svých zisků je potřeba především perfektně zvládnout základní pravidla vyjednávání, která jsou tématem první části knihy. Doporučuji vám ji přečíst na jeden zátah.

Až si osvojíte tyto základy, je třeba rozvinout schopnost dešifrovat hru protivníka, jíž je věnována druhá část knihy. Můžete si vybrat, která témata vás nejvíce zajímají a která chcete prohloubit.

Pokud zvládnete základy a porozumíte kulisám vyjednávání, můžete rozvinout talent velkých vyjednavců. Následně je třeba si získat sympatie „nepřítele“, zvládnout blufování a rozpoznat lež, naučit se takticky převzít řízení jednání, důvěřovat si v napjatých situacích a především se dostat ze všech slepých uliček. O tom pojednává třetí část knihy.

Budete tedy schopni čelit střetům, přeměnit je ve spolupráci, účinně odolávat protivníkovi, který se může nakonec stát partnerem v jednání.

Poslední věc – v obchodech je nezbytné „umět počítat“. Tři kapitoly umístěné v přílohou části vám nabízí záchranné body týkající se této oblasti.

Přeji vám mnoho úspěchů, ale také velké radosti do vašich vyjednávání.

Prolog



Scéna se odehrává v luxusní restauraci, kterou navštěvují významní obchodníci. U stolu stranou sedí dvě osoby. Ženě je kolem šedesáti, muž je mnohem mladší, třicet pět let, možná čtyřicet. Číšník jim přináší víno.

Anna Pikardová: „Je to zvláštní pocit, když si pomyslím, že už spolu nebudeme vyjednávat. Nemyslela jsem si, že důchod přijde tak brzy! V každém případě jsme spolu prožili spoustu pěkných bitev. Nejspíš jste mě musel někdy až nenávidět!“

Stefan Lafond (*s úsměvem*): „Myslíte? Vůbec ne, naopak! Naše rozhovory byly většinou skoro jednoduché, téměř uvolněné, přátelské. Ale přiznávám, že slovo téměř je důležité!“

(po chvíli ticha je náhle opět vážný a skoro v rozpacích): „Konečně vás budu moci o něco požádat. Pokud dovolíte, rád bych, abyste mi s odstupem času dala pár rad, jak lépe vyjednávat s nákupčími, kteří jsou stejně tvrdí jako vy.“

(a pak pokračuje, jako by chtěl sdělit tajemství): „Vzpomínám si na několik situací, ve kterých jsem měl při vyjednávání s vámi pocit, že nemohu uzavřít obchod anebo že jsem ho uzavřel za neuspokojivých podmínek. Rád bych o těchto situacích mluvil, pokud si na ně ovšem vzpomínáte.“

Anna Pikardová: „Myslím, že si na ně pamatují naprosto přesně.“

