

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské prezenční studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zuzana Betková

Neverbální komunikace v obchodním styku

Praha 2012

**Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Mgr. et Bc. Šárka Mejcharová**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Zuzana Betková

Non-verbal communication in the business negotiation

Prague 2012

**The bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Mgr. et Bc. Šárka Mejcharová**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V..... dne

Jméno autorky

Poděkování

Velmi ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. et Bc. Šárce Mejcharové za vstřícné vedení práce a cenné rady. Dále bych velmi ráda poděkovala své rodině a svým blízkým za podporu během mého studia na Univerzitě J. A. Komenského v Praze.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou neverbální komunikace v průběhu obchodního jednání a cílem práce je poukázat na její důležitost. Úvodní část práce vychází z teoretických poznatků z oblasti komunikace a postupně vymezuje pojem neverbální komunikace. Rozebírá jednotlivé složky neverbální komunikace a zdůrazňuje jejich význam v průběhu sociální interakce. Stěžejní část práce je zaměřena na celkový průběh obchodního jednání a vliv neverbálních projevů na jeho aktéry. Zaměřuje se na kulturní odlišnosti jednotlivých národností a porovnává místní zvyklosti. Zde je pak důležitost kvalitní komunikace podložena vzájemnou spoluprací České republiky s ostatními státy z pohledu mezinárodního obchodu. Závěrečná část bakalářské práce je věnována významu a nepostradatelnosti prohlubování znalostí v oblasti neverbální komunikace.

Klíčové pojmy

interakce, jednání, komunikace, kulturní zvyklosti, náboženství, neverbální, pozdrav, sociální, verbální, vizitky, zahraniční obchod

Annotation

The thesis is meant to deal with the non-verbal communication in the business negotiation, and the aim is to pinpoint its importance. The introductory part is based on a theoretical knowledge from the communication field, where the concept of the non-verbal communication is gradually defined. Individual components of the non-verbal communication are analysed and emphasis are put on their importance in the course of the social interaction. The main part is focused on the overall course of the business negotiation and the impact of the non-verbal communication factors on its participants. It is focused on the cultural differences among particular nationalities and local traditions are being compared. From the view of the international commerce, the importance of the quality communication is based on the mutual cooperation of the Czech Republic with other states. The final part of the thesis is dedicated to the significance and indispensableness of the knowledge in the field of the non-verbal communication.

Key words

interaction, negotiations, communication, cultural habits, religion, non-verbal, greeting, social, verbal, business card, international trade

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. KOMUNIKACE.....	10
1.1 Sociální komunikace	12
2. VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	15
3. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	18
3.1 Proxemika	20
3.2 Posturologie.....	22
3.3 Kinezika	24
3.4 Gestika.....	26
3.5 Haptika	27
3.6 Mimika	28
3.7 Vizika	30
3.8 Vzhled a zevnějšek.....	31
ANALYTICKÁ ČÁST	
4. OBCHODNÍ JEDNÁNÍ	37
4.1 Příprava obchodního jednání	42
4.2 Chronemika	45
4.3 Vzdálenosti mezi jedinci během obchodního jednání	47
4.4 Podání ruky a jiné typy pozdravu	49
4.5 Vizitky a jejich vhodné předání	54
4.6 Pohyby těla v průběhu obchodního jednání.....	57
4.7 Používání gest během obchodního jednání.....	61
NÁVRHOVÁ ČÁST	
5. VLIV NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE NA PRŮBĚH OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ A JEHO ÚSPĚŠNOST.....	63
ZÁVĚR.....	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	68
SEZNAM PŘÍLOH	69

ÚVOD

Téma této práce bylo zvoleno na základě zájmu o danou problematiku a zároveň možnosti využití získaných znalostí v praxi. Práce vychází z odborné literatury k danému tématu a částečně i ze získaných znalostí o jednotlivých kulturách. Pro účely zpracování této bakalářské práce se stanovuje hypotéza, že se v rámci neverbální komunikace bude jednat o složitý komplex rozdílného vnímání neverbální komunikace jednotlivými kulturami a národy, což může mít zcela zásadní vliv na průběh a výsledek obchodního jednání. Z tohoto důvodu je cílem práce poukázat na širokou škálu jedincových projevů, jimiž prostřednictvím neverbální komunikace působí na své okolí během sociální interakce, stejně tak jako porovnání, pro naši kulturu zcela běžných projevů neverbální komunikace, se zvyky a tradicemi ovlivněnými projevy neverbální komunikace ostatních kultur a samotné zdůraznění značného významu neverbální komunikace v obchodním styku a to, jak je pro jedince zcela nepostradatelná znalost jednotlivých složek neverbální komunikace pro zkvalitnění sociální interakce.

Struktura práce je přizpůsobena tématu a tak je v první části možné se seznámit s problematikou komunikačního procesu mezi jedinci obecně. Zde je komunikace rozdělena na verbální a neverbální složku komunikace. V práci je věnována kapitola i verbální komunikaci, jež je zaměřena na mluvený projev jedince a jeho doprovodné rysy. Těmito doprovodnými rysy se zabývá vědní obor zvaný paralingvistika, který je úzce spjat jak s komunikací verbální, tak je také velmi často zmiňován mezi složkami komunikace neverbální. V této práci je pak záměrně zmíněn u komunikace verbální, jelikož tato problematika není přímo stěžejním tématem pro tuto práci. Následující část teoretické práce se věnuje podrobnější analýze neverbální komunikace a její jednotlivé složky jsou analyzovány v jednotlivých podkapitolách. Teoretická část je zakončena podrobnější analýzou jedincova vzhledu a tomu jak je možné pozitivně ovlivnit okolí prostřednictvím prvního dojmu. Ten je zde z hlediska neverbální komunikace považován za klíčový při jakémkoliv vstupu do sociální interakce.

Tuto část je tedy možné považovat jako návod na to, jak zapůsobit na své okolí a to nejen držením těla a s ním souvisejícími pohyby, ale také například úpravou zevnějšku a vhodné volby oděvu.

Analytická část práce je zaměřena na obchodní jednání, jeho průběh a s ním související projevy neverbální komunikace. V úvodu je obecně analyzováno obchodní jednání a jeho jednotlivé části. Význam kvalitní komunikace během obchodního styku je zde podložen spoluprací České republiky s ostatními státy světa z čehož vyplívá nepostradatelnost znalostí z oblasti zvyklostí a pravidel v hlediska neverbální komunikace. V následující podkapitole je zmíněna podstata samotné přípravy na obchodní jednání a její vliv na kvalitní průběh. Dále jsou v práci postupně analyzovány základní projevy neverbální komunikace od jedincova příchodu na obchodní jednání, udržování vhodné proxemické vzdálenosti od ostatních účastníků obchodního jednání, vlivu chronemiky na obchodní jednání, přes analýzu nejtýpějšího pozdravu v podobě podání ruky. Na toto pak navazuje podkapitola o procesu předávání vizitek, který je pro obchodní jednání zcela zásadní a běžný. Dále je pozornost zaměřena na jedincovy polohy těla během obchodního jednání a částečně i zasedací pořádek. Závěrem je pak zmíněno loučení, které má zpravidla stejný průběh jako proces vítání. Veškeré základní zmíněné projevy neverbální komunikace jsou pak porovnávány s pravidly společenského styku a jednání v jiných kulturách a zajímavostmi daných zemí, které by mohly způsobit zásadní nedorozumění či nepochopení v průběhu obchodního jednání.

Závěrem celé práce je shrnutí problematiky neverbální komunikace v obchodním styku. Je zde opět zdůrazněn hlavní cíl práce, kterým je poukázat na význam a nepostradatelnost neverbální komunikace. Za důležité je považováno i zmínění samotné snahy jedince o kvalitní komunikaci a s tím související přizpůsobení jedince pravidlům země, ve které se nachází.

1. KOMUNIKACE

Slovo komunikace pochází z latinského slovesa *communicare* a je vysvětlován slovy jako sdělit, oznámit, účastnit se nebo sdílet. Pro pojem komunikaci neexistuje v literatuře jednotná definice. Tento pojem je v mnoha publikacích popisován jako přenos a výměna informací, proces vytváření vztahů, proces vzájemného pochopení, proces přenosu dat prostřednictvím různých komunikačních médií či například sociální interakce. V širším slova smyslu lze tedy komunikaci považovat za jakýkoliv přenos informací a to nejen mezi lidmi navzájem ale i mezi vším živým i neživým. Z tohoto pohledu je pojem komunikace tak široký, tudíž vzniká potřeba nahlížet na komunikaci z vlastního konkrétního zaměření. V této práci je pojem komunikace klíčový. V následujících kapitolách je stručně popsána sociální komunikace a její složka verbální komunikace a ostatní části práce jsou pak věnovány problematice neverbální komunikace, jež je v této práci stěžejním tématem.

Komunikace je považována za základní složku mezilidského chování a lidé si ji většinou spojují s jazykem společnosti, ve které žijí a to ve formě mluvené i psané. Zde se jedná o komunikaci verbální. Komunikace však zahrnuje i mimoslovní komunikaci neboli řeč těla a ta je nazývána neverbální komunikací. Základním systémem naší komunikace je lidské tělo a opět zde nehovoříme jen o smyslových orgánech řeči a sluchu, ale zahrnují se sem i oči, nos a veškeré obličejové svaly, patří sem také paže a veškeré jejich pohyby, stejně tak jako postavení dolních končetin nebo pozice našeho těla jako taková. V neposlední řadě sem patří i vzdálenosti, ve kterých se pohybujeme při komunikaci s druhým, to vše je shrnuto v již zmiňované neverbální komunikaci. Při komunikaci jako takové pak hraje nesmírnou roli soulad komunikace verbální s komunikací neverbální. Jde tedy o celkový projev jedince v sociální interakci, kdy je verbální komunikace doprovázena neverbálními projevy jedince, kterými verbální komunikaci doplňuje.

Komunikace je tedy jedincova schopnost, jak navázat kontakt s ostatními. Během tohoto procesu dochází ke sdělování a výměně informací, ovlivňování chování lidí a vztahů mezi nimi. Cílem může být i určitá funkce komunikace. Jednotlivé funkce pak mohou být například informativní, poznávací, instruktivní, vzdělávací a výchovná, osobní identity, socializační a společensky integrující, přesvědčovací, posilující a motivující, dále zábavná, svěřovací a poslední funkcí je úniková.¹ Během vývoje lidské společnosti vznikají nové a nové typy komunikace, jimiž jsou například agresivní komunikace, asertivní, cizojazyčná, dotyková, interpersonální, intrapersonální², jazyková, literární, manipulativní, masová, mediální, mezikulturní, negativní, neverbální, nevědomá, pozitivní, pasivní, pracovní, právní, skupinová, sociální, vědomá, verbální, záměrná komunikace a další. Ať už je používán jakýkoliv typ komunikace, cílem je aby komunikace byla efektivní a proto musí vždy splňovat určité požadavky, kterými jsou například zřetelnost sdělované informace, stručnost tedy volba přiměřeného množství informací, které chce jedinec předat. Dále správnost a úplnost informací bez zatajování či zkreslování a v neposlední řadě zdvořilost a úcta k ostatním.

Ať už má člověk potřebu sdělit jakoukoliv informaci komukoliv, platí v procesu komunikace vždy tak zvaný „komunikační model“³, kde „Odesílatel“ je osoba, jež vlastní informaci, která je při přenosu zakódována a prostřednictvím komunikačního média neboli kanálu přenášena. Nejjednodušším komunikačním médiem může být rozhovor s očí do očí, dále například rozhovor prostřednictvím mobilního telefonu, ale také e-mailová korespondence, dopisy nebo i televize či rozhlas. Pojem „komunikační kanál“ je tedy označováno vše, čím je umožněn přenos informace. Ten je ale ovšem zatížen tak zvanými šumy. Tyto šumy se vyskytují v podobě doprovázejících, rušivých či deformujících vlivů na podobu sdělení. Zakódovanou informaci je potřeba od příjemce správně dekodovat, tím pak

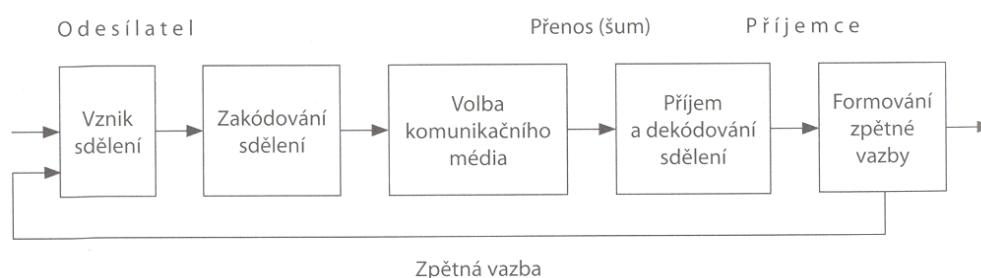
¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 24

² Intrapersonální komunikace často nazývaná „intrapersonální dialog“.(JANOUSEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika* 2007, s. 61) Jedná se o typ komunikace, kterou vede jedinec sám se sebou. Může probíhat potichu, ale i nahlas.

³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 30

vznikne stav porozumění. Stav porozumění lze považovat za finální a žádoucí stav komunikačního procesu a příjemce je tak schopen vytvořit adekvátní zpětnou vazbu, pokud je po něm žádána. Ta pak putuje zpět k odesílateli. Při špatném dekódování dochází k nedorozumění a vzniká tak konflikt mezi jedinci a to se opět projeví i na zpětné vazbě. Tento cyklus přenosu informací mezi jedinci se pak neustále opakuje.

Obrázek 1: Schéma komunikačního modelu



Zdroj: VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 30

1.1 Sociální komunikace

Stejně tak jako pojem komunikace nemá sociální komunikace v literatuře jednotnou definici a proto je zde uvedena například definice S. L. Tubbsse, který sociální komunikaci definoval takto: „Lidská komunikace je vytvářením významu mezi dvěma nebo více lidmi a tento význam vytváříme společně“.⁴ Díky sociální komunikaci vznikají mezi lidmi vztahy a tyto vztahy jsou tvořeny na základě intenzity komunikace. Pokud se lidé mezi sebou baví častěji, je větší pravděpodobnost, že jejich vzájemné vztahy budou pozitivní. Toto platí i naopak. Pokud mezi sebou lidé komunikují méně často, je velká pravděpodobnost horších vztahů a dochází tak i ke stavu nedorozumění. Jedná se o situace, ke kterým dochází přímo v průběhu komunikace, kdy „příjemce“ nepochopí sdělené informace, tak jak je „odesílatel“ myslel. „Příjemce“ tak vnímá, analyzuje, třídí a ukládá informace podle toho, jak se například právě cítí, v jaké situaci se zrovna nachází, také podle jeho doposud získaných

⁴ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada publishing, 2008, s. 77

zkušeností, různých návyků daných jeho rodinou či školou a dále podle kulturních vzorců. Možnost kombinace několika vlivů. Jedním z dalších přístupů ke správnému dekódování informací je pochopení sdělované informace podle současného stavu energie. Pokud jedinec nedisponuje velkým množstvím energie jeho chápání sdělených informací náročnější či dojde právě k úplnému nepochopení. Při vzniku nedorozumění je pak velmi podstatná snaha aktérů sociální interakce o vyjasnění situace a s tím souvislá zpětná vazba v podobě tázání se, proto v sociální komunikaci hraje nesmírně důležitou roli i již zmiňovaná zpětná vazba. „Zpětná vazba je metafora ze světa elektroniky, doslovně se jedná o zapojení přístroje či systému, v němž je část výstupního signálu vedena zpět na vstup. Tam, kde je komunikace záměrná a jejím cílem je, aby měla dopad, si můžeme povšimnout, že se mnohdy ani žádná odpověď neočekává“.⁵ Termín zpětná vazba je v neodborném vyjadřování používá ve smyslu dostat od někoho zpětnou vazbu a to například na nevhodné chování. V oblasti komunikace se ovšem jedná o použití k označení neutrální pomyslné interakci. Pro příklad mohou posloužit pochvaly za odvedenou práci, povzbuzení v náročné životní situaci či negativní připomínky nebo okřiknutí. Zpětné vazby tedy nejsou podněty od druhých, ale regulační mechanismy v lidské mysli.⁶ V sociální komunikaci jde však o pokyny směrem od jedné osoby k druhé. Záleží zde ale na povaze komunikace, zda bude mít nějaký dopad nebo nikoliv. Komunikující se může přímo na něco tázat, potom je zde zpětná vazba v podobě odpovědi přímo vyžádána. „Zpětné vazby se dělí na pozitivní a negativní. Podle Rapoportovy definice podstata pozitivní zpětné vazby spočívá v „sebeposílení na výstupu“, subjekt se po zpětnovazebním vyhodnocení chová „ještě více“ tak, jak se dosud choval. V horším případě prohlubuje chybu, již se v komunikaci dopouští, utvrzuje se v tom, že se nesmí vzdát, že nesmí ustoupit apod. Podstata negativní zpětné vazby spočívá v sebeomezení, přibrzdění, vybalancování nebo zkorigování dosavadního postupu tak, aby subjekt našel rovnováhu, od níž se odchýlí. Člověk, který se umí korigovat negativní zpětnou vazbou, se dokáže „udržet na

⁵ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada publishing, 2008, s. 66-67

⁶ VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravdy v lidské komunikaci*. Praha:Portál, 2003, s. 206

uzdě“, umí se krotit ve vypjatých situacích, má schopnost sebeovládání a účinné sebereflexe“.⁷

Nedílnou součástí sociální komunikace jsou techniky komunikace. Jednou z nich je snad nejžádanější aktivní naslouchání. Jde o nejvyšší stupeň pozorného a aktivního poslouchání. Aktivní naslouchání je jeden z prostředků sociální komunikace, který pomáhá předcházet již zmiňovaným nedorozuměním či nepochopením. Aktivní naslouchání se zaměřuje na schopnost „Příjemce“ porozumět co nejvíce podnětům, které se mu „Odesílatel“, tedy mluvčí snaží předat prostřednictvím sdělených informací, ale také i to, co má skutečně na mysli. Účelem je tedy snaha porozumět druhému. Aktivní naslouchání lze procvičovat v každodenní komunikaci s ostatními lidmi a lze se v něm i zdokonalovat. Za nástroje, které jsou při aktivním naslouchání používány lze považovat dotazování se „Odesílatele“ a upřesňování informací, tak aby je „Příjemce“ dostatečně pochopil. Dále pak shrnutí sdělených informací, jejich rekapitulace, opakování nejdůležitějších bodů a parafráze celého obsahu sdělení. Jelikož je tato práce zaměřena na jiné téma, je zde jen ve stručnosti naznačeno, že součástí aktivního naslouchání není jen komunikace jako taková, ale také empatie, tedy vcítění se do druhé osoby, pochopení jejích pocitů a v neposlední řadě prosociální chování, tedy snaha druhé osobě pomoci a podpořit ji. Thomas Gordon používá ještě jeden nástroj v procesu aktivního naslouchání a nazývá jej „vrátný“.⁸ Tento nástroj vede „Odesílatele“ k tomu, aby „Příjemci“ řekl více informací. Posluchači používají otázky typu: Vyprávěj mi o tom. Opravdu? Zajímavé! Hlavním účelem je tedy podpoření mluvčího k vyprávění a vyjádření posluchačova zájmu a uznání.⁹

⁷ VVYBÍRAL, Z.: *Lži, polopravdy a pravdy v lidské komunikaci*. Praha: Portál, 2003, s. 205-206

⁸ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada publishing, 2008, s. 86

⁹ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada publishing, 2008, s. 86

2. VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Jednou ze základních složek sociální komunikace je komunikace verbální. „Podle novějších výzkumů (viz W. E. Garrett v National Geographic, říjen 1989) můžeme počátky slovního dorozumívání datovat do doby více než 60 000 lety, do éry člověka neandertálského. Opravdové důkazy skýtají však teprve dochované písemné památky, z nichž jsou nejstarší nanejvýše 5 tisíc let staré (Loucká, 1998) Na zemi ubylo jazyků, kterými se lidé dorozumívají: jejich počet se v současnosti odhaduje na 6 tisíc“.¹⁰ Pojem verbální komunikace jako takový pochází z latinského slova *verbum* tedy slovo. Tímto pojmem se myslí vyjadřování myšlenek a pocitů pomocí jazykového znaku. Jazyk je považován za nejdůležitější prostředek verbální komunikace a je spojován s řečí. Řeč je soubor znaků a s nimi vázaných pravidel, které jsou národnostně odlišné. „Kohoutek popisuje řeč jako slovní myšlení a slovní sdělování myšlenek. Člověk má možnost sdělovat ve slovech, dohodnutých značkách a symbolech své myšlení druhému člověku“.¹¹ Slovní komunikace je tedy výběr, kombinace a posléze produkce vhodných jazykových znaků a může probíhat jen tehdy, kdy jsou všichni aktéři obeznámeni stejnými kódovacími i dekódovacími pravidly slovní komunikace. Vědním oborem zabývajícím se problematikou jazyka a jeho užíváním, ale také i vývojovými zákonitostmi a celkovým kontextem jazyka, se zabývá věda zvaná lingvistika. Ve verbální komunikaci jsou předmětem zkoumání doprovodné rysy, které ovlivňují význam a smysl procesu sdělování informací a to jak ze strany „Odesílatele“ tak ze strany „Příjemce“. Těmito rysy se zabývá vědní obor zvaný paralingvistika a jeho cílem je zkoumání paralingvistických prvků jako je kvalita řeči, věcnost hovoru, výška tónu hlasu, objem řeči, barva hlasu, intonace, emoční zabarvení projevu, pomlky, plynulost projevu, frázování, členění řeči, slovní vata, rychlost řeči, hlasitost projevu či chyby v projevu.¹²

¹⁰ VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravdy v lidské komunikaci*. Praha: Portál, 2003, s. 105

¹¹ ČERNÝ, V. *Řeč těla*. Brno: Computer press, 2007, s. 11

¹² MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 103-106

Ve verbální komunikaci se dále rozeznávají dvě úrovně komunikačních rovin, a to racionální a emocionální. Racionální rovina se zaměřuje výlučně na rozumovou část a z celého průběhu procesu komunikace se oddělují veškeré emoce. Tato rovina přispívá ke srozumitelnějšímu a rychlejšímu dorozumívání. Pak je zde rovina emocionální, která se zabývá naopak způsobem a formou sdělení, individuálním názorem či pocitem z partnera. Tato rovina poskytuje informace o „Odesílateli“ informací a jeho psychickém stavu a individuálních vlastnostech člověka. Při verbální komunikaci dále rozlišujeme, zda jde o komunikaci formální či neformální. Formální komunikace je komunikace připravovaná, z pravidla má specifické cíle a jedná se o neveřejnou záležitost jako je například jednání s vysoce postavenou osobou nebo například při jednání s uchazeči o pracovní místo. Naproti neformální komunikace se vyskytuje častěji a není z hlediska příprav náročná. Jedná se o každodenní mezilidské konverzace, jako jsou například společenské konverzace s přáteli, s kolegy na stejné hierarchické úrovni v zaměstnání, dále jde o náhodná setkání ale také telefonní rozhovory atd. Verbální komunikace rozlišuje také velké množství komunikačních stylů a to styl konvenční styl, konvenční komunikační, operativní styl, vyjednávací styl, vylákávací styl nebo osobní styl.¹³

Z hlediska mezinárodního styku je nesmírně důležitá i znalost rozdílných zvyklostí v oblasti verbální komunikace různých kultur. Podrobné a dlouhodobější informace o zvyklostech komunikace v různých oblastech tak napomáhají kvalitnější verbální komunikaci. Díky této znalosti se obchodní partneři mohou úspěšně vyvarovat možným nedorozuměním a konfliktům. Do znalostí interkulturální komunikace tak lze zařadit mimo základních znalostí jako jsou časový rozdíl, či data státních svátků také pravidla verbální komunikace, vyjednávací pravidla, nepostradatelné jsou zde také podrobnosti v obchodní etiketě, zakotvených sociálních zvycích či tradicích. Například Arabové jsou známi mnohomluvností, květnatostí v řeči, ale je třeba dát si pozor i na častou afektovanost či podezíravost během komunikace. Francouzi

¹³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 113-114

jsou velmi zdvořilí, otevření, ale velmi citliví na používání jejich rodného jazyka cizinci. Obyvatelé Indie jsou spíše pasivní a při konfliktech se hůře ovládají. Italové jsou známi svou veselostí, spontánností a vtipkováním v řeči. Japonci jsou velice trpěliví, zdvořilí a formální. Němci bývají nedůvěřiví a velmi ambiciózní. Obyvatelé Ruska jsou striktní v dodržování pravidel a slibů a více neformální. Britové jsou méně emotivní v komunikaci s ostatními. Španělé a obyvatelé Jižní Ameriky jsou velmi temperamentní a přátelští. Američané jsou velcí individualisté. Je zřejmé, že se oproti našim obyčejům největší rozdíly v komunikačních zvycích vyskytují především v Arabských zemích a velký rozdíl je také v Japonsku.¹⁴

¹⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s 201-202

3. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Mimoslovní neboli neverbální komunikace je ve srovnání s verbální komunikací vývojově starší a to z pohledu vývoje lidstva i z pohledu jedince. Tento proces dorozumívání se mimoslovně bývá řízen nevědomím a z hlediska sociální komunikace je označována termínem „řeč těla“.¹⁵ Dalo by se tedy říci, že neverbální komunikace napomáhá k získávání informací a to z celkového postoje a pozice těla člověka, jeho mimiky neboli pohyby svalů v obličeji, gest a to zejména postavení prstů i celkově paží a nohou, doteků při konverzaci, dále ze vzdálenosti mezi aktéry komunikačního procesu atd. Je tedy zřejmé, že „Odesílatel“ i „Příjemce“ mluví, i když se verbálně neprojeví. V sociální komunikaci hraje neverbální komunikace důležitou roli, slouží k napomáhání řeči a v určitých situacích může dokonce řeč úplně nahrazovat. Prostřednictvím neverbální komunikace „Odesílatel“ vyjadřuje své duševní rozpoložení, pocity a emoce, ale také zájem či nezájem o sblížení a navázání tak vztahu s jinými lidmi. Lze také rozpoznat typ vztahu, který chce „Odesílatel“ nebo i „Příjemce“ navázat a to zda chce být s druhou osobou v oficiálním styku nebo přátelském vztahu, ale také i například v sociální distanci. Při neverbální komunikaci na sebe lze prozradit i to co je cílem konverzace. Patří sem například to, zda se „Odesílatel“ pokouší o vytvoření dojmu o sobě samém, zda se snaží „Příjemce“ nějakým způsobem ovlivnit nebo zmanipulovat. Platí i obráceně. Dále je možné poznat postoj k tématu, o kterém se hovoří nebo také přímo postoj k „Příjemci“, s nímž „Odesílatel“ hovoří.

Signály neverbální komunikace ovlivňuje řada individuálních faktorů, jako je například pohlaví jedince, věk, zdravotní stav, duševní stav, schopnosti, zkušenosti, dovednosti. Velmi klíčový je zde i temperament, výchova či geografická oblast. Vzhledem k velkému množství ovlivňujících faktorů, jež se mohou různě kombinovat, bývá tento typ komunikace méně přesný než

¹⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 54

komunikace verbální, avšak pro znalého člověka může být neverbální komunikace v určitých situacích velmi vypovídající. Vzhledem ke kombinovatelnosti již zmiňovaných ovlivňujících faktorů je velmi náročné identifikovat pouze jedno možné vysvětlení viditelného signálu neverbální komunikace. „Proto je správné neverbální chování i správné vnímání neverbálního chování otázkou studia a cvičení vedoucích ke zvyšující se pravděpodobnosti reálné interpretace pozorovaných neverbálních signálů v daném prostředí a v dané situaci u daného jedince“.¹⁶ Důležité je zde zmínit, že může nastat i situace, kdy „Odesílatel“ či „Příjemce“ využívá již získané znalosti neverbálních komunikačních signálů a celý proces komunikace je tak zkreslován. Jak je již výše zmíněno, signály mimoslovní komunikace jsou v sociální komunikaci používány neustále a není možné je nijak omezit či vyrušit z komunikace úplně.

Způsobů klasifikace neverbální komunikace je z pohledu různých kritérií více. Jedním ze způsobů dělení neverbální komunikace je dělení podle užitého komunikačního kanálu:

1. sdělení oddálením či přiblížením (proxemika);
2. sdělení postojem (posturologie);
3. sdělení pohyby (kinezika);
4. sdělení gesty (gestika);
5. sdělení dotykem (haptika);
6. sdělení prostřednictvím výrazu v obličeji (mimika);
7. sdělení pohledy (vizika);
8. sdělení fyzickými a jinými aspekty jedincova vzhledu;
9. sdělení tónem řeči (paralingvistika).¹⁷

Podrobnějšímu popisu jednotlivých složek neverbální komunikace jsou věnovány další kapitoly, přičemž problematika paralingvistiky je zde úmyslně vynechána, jelikož úzce souvisí s oblastmi verbální komunikace a ta není v této práci stěžejním tématem.

¹⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 56

¹⁷ ČERNÝ, V. *Řeč těla*. Brno: Computer Press, 2009, s. 29

Je zřejmé, že stejně tak jako verbální komunikace má i neverbální komunikace řadu kulturních odlišností. Díky rozvoji globalizace a neustálému rozvoji informačních a komunikačních technologií přibývá obchodní spolupráce s ostatními zeměmi světa a s tím spojené komunikace s lidmi jiné národnosti a z jiných kulturních podmínek. „Je skutečností, že na mezinárodních konferencích a na vyšší úrovni vzájemného setkávání se národní specifika neverbální komunikace v poslední době stírají. Některá kulturní pravidla jsou však zakořeněna do té míry, že jejich dodržování nelze pominout“.¹⁸ Z obchodního hlediska je tedy znalost základních rozdílů ve zvyklostech téměř nutností.

3.1 Proxemika

Na počátku 60. let se americký antropolog Edward Hall začal zabývat prostorovými nároky jedince. Tuto problematiku označil termínem proxemika, který je odvozen od slova *proximity* neboli blízkost. Proxemika se zabývá vzdálenostmi, které si každý jedinec udržuje při komunikaci s ostatními a jež vypovídají i o vztahu mezi nimi. Edward Hall ve své studii rozlišil čtyři základní prostorové vzdálenosti. Nejbližší zónu okolo jedince označil jako intimní prostor, který vyhranil do rozmezí od 15 ti centimetrů vzdálenosti do šířky 45 centimetrů. V této nejdůležitější zóně jedince se smí pohybovat pouze nejbližší osoby a to například rodiče, děti, příbuzní, jedincův partner nebo například hodně blízcí přátelé. Prostor do 15 ti centimetrů od jedince označil jako uzavřený intimní prostor, který lze narušit pouze při fyzickém kontaktu například obětí, ochraně nebo například tanci. Do tohoto prostoru druhý vstupuje jen ze dvou možných důvodů. Jedním důvodem je, pokud je v pozici narušitele přítel. Druhý je v případě, že narušitelem je nepřítel, který se chystá zaútočit. Vzdálenost v rozmezí 45 ti centimetrů až 120 ti centimetrů označil jako osobní prostor. Tento prostor mezi sebou udržují lidé při běžnějších situacích, jako jsou například přátelská setkání či společenské události. Vstup

¹⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 102

cizí osoby je zde tolerován, jen pokud se nepokusí narušit intimní zónu. Narušitel tedy osoba vstupující do osobního prostoru jedince se smí přibližovat k jedinci podle toho, jak je jejich vzájemný vztah blízký. Vzdálenost širší 120 centimetrů od jedince pojmenoval jako společenský prostor a ohraničil jej vzdáleností maximálně 360 centimetrů od jedince. Tato vzdálenost je obvykle udržována mezi neznámými lidmi. Používá se například při společenské konverzaci s cizím člověkem, či například při obchodním jednání. Poslední vzdáleností od člověka je považována zóna od 360 centimetrů a více. Tento prostor Hall označil jako veřejný a je využívána například pokud se jedinec obrací v sociální interakci na větší skupinu lidí.¹⁹

Proxemika je tedy vzájemné postavení dvou či více lidí, kteří společně sdílejí určitý prostor. Předmětem pozorování je vzdálenost, ve které se vyskytují a její proměnlivost v průběhu komunikace. Se vzájemným postavením jedinců souvisí i vertikální vzdálenost. Jde o stav, kdy komunikující mají rozdílné výšky postav a nedochází tak k vyrovnané komunikaci, ta nastává jen tehdy, když je oční hladina komunikujících shodná. „Ten, kdo je vyšší, má obvykle tendenci k určitému nadřazení nad ostatními. Menší člověk může v tomto případě pocíťovat určitý handicap nebo mít pocit submisivity“.²⁰ V určitých situacích se však tohoto poznatku využívá ku prospěchu. Jde o situace, kdy má být směrem k „Odesílateli“ informací úmyslně zvýšena pozornost, jedná se zde například o různé pracovní porady za účasti osoby v podniku nejvýše postavené nebo také ve škole, kde katedry v posluchárnách jsou úmyslně postavené výš, z důvodu vyšší koncentrace pozornosti na přednášejícího. „Naše vztahy k prostoru a způsoby, kterými ho využíváme při komunikaci, ovlivňuje několik faktorů. Jde o postavení, kulturu, kontext, pohlaví a věk účastníků a předmět jejich komunikace (Burgoon, Buller & Woodall, 1989)“.²¹

¹⁹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988, s. 43-54

²⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008 s. 69

²¹ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 133

Proxemické vzdálenosti se liší také z pohledu pohlaví a to tak, že ženy k sobě všeobecně stojí při komunikaci blíže než muži. Dále pak věkově, což je snadno pozorovatelné například u dětí, které si hrají na hřišti a vzdálenosti mezi sebou nijak výrazně nerozlišují. Kdežto zkušenostmi ovlivnění dospělí jedinci raději dodržují vzdálenosti širší. Vzdálenost při komunikaci také značně ovlivňuje druh tématu, které je probíráno. Při komunikaci o osobních či důvěrných záležitostech je vzdálenost mezi jedinci menší než při obchodním styku a rozhovoru o záležitostech obchodních. Výjimky v pravidlech prostorové vzdálenosti jsou dány i kontextuálně. Jednou ze standardních výjimek je například situace velkého množství lidí v prostředcích hromadné dopravy, na společenských akcích, či konferencích. Výjimkou je i dodržování vzdáleností osob jinak společensky postavených. Zde se jedná právě i například o komunikaci během obchodního jednání či odchodu z něj a to například ve výtahu, nebo na parkovišti, kde se jedinci potkají u osobních automobilů a vkročí si tak třeba až do intimní zóny.²² Z pohledu obchodního styku je opět nesmírně důležité znát nejen již zmíněné Hallovy čtyři základní proxemické vzdálenosti, ale také i kulturní odlišnosti v pravidlech jednotlivých národů. Této problematice je věnována samostatná část práce v analytické části práce, kde je tato problematika zaměřena pouze již na vliv vzdálenosti mezi jedinci při obchodním jednání a kulturní odlišnosti v proxemických vzdálenostech.

3.2 Posturologie

Posturologie se zabývá komplexním pohledem na držení lidského těla a jeho změn v sociální interakci. Křivohlavý ve své publikaci z roku 1988 popisuje základní charakteristiku neverbálních projevů z pohledu posturologie. Na prvním místě uvádí vzhled, tedy celkovou charakteristiku zevnějšku. Z tohoto pohledu rozlišuje, zda je jedincův vzhled v mezích normálu, až přehnaně upravený nebo naopak na první pohled zanedbalý. Na druhém místě uvádí fyzický postoj jedince. Zde je rozeznáváno, zda se jedinec chová

²² Pease, A. *Řeč těla*. Praha: Portál, 2001, s. 19-22

přirozeně jako vždy, nebo pokud je až příliš uvolněný a je zde i viditelné, pokud se chová až příliš strojeně. Za třetí označil cíl pozorování jedincovy ruce. U rukou je pozorován opět normální, obvyklý pohyb, výrazná nehybnost paží a naopak, nadměrná hybnost a prudkost pohybů. Na čtvrtém místě je pozornost věnována celkovým pohybům těla. Opět se zde jedná o viditelné změny v normálních pohybech a to viditelně výrazný klid až útlum a v opačném případě nápadný výrazný neklid jedince. Páté místo obsadil zájmem o pohyb nohou. Kde jsou pozorovány normální pohyby jedincových nohou či zda má nohy v klidu a téměř se nehýbe nebo naopak nohami výrazně pohybuje. Na šestém místě jsou středem zájmu pohyby hlavou, kde je také možné zpozorovat normální stav, stav kdy je hlava v neustálém klidu a naopak kdy jedinec hýbe hlavou až nápadně moc. Na sedmém místě je gestikulace. Zde jsou opět tři stavy, první je stav normální gestikulace, druhý a třetí jsou jeho výchytky, kdy jedinec nepoužívá žádná gesta a naopak kdy jich je přemrštěné množství. Na osmém místě se zabývá oblastí úst tedy mimikou dolní části obličeje. I zde je rozeznatelná normální pohyblivost od nadměrné či potlačené pohyblivosti. Na devátém místě se zabývá jedincovými pohledy. Pohledová činnost může být v mezích normál, ve stavu kdy se oči téměř nehýbou nebo kdy je viditelná nadměrná pohyblivost očí. Na desátém místě je pozornost zaměřena opět na oči, ale z pohledu počtu mrknutí. Stavů jsou normální, stav kdy mrkání vícekrát ustrnulo a stav zřetelně vyššího počtu mrknutí. Jedenácté místo je zaměřeno na pozorování horní části obličeje a to konkrétně obočí a čelu. Vidět je zde, pokud se jedinec chová normálně a obočím i čelem hýbe normálně, či nepřiměřeně moc nebo vůbec. Při zkoumání postoje člověka jsou také rozeznávány ještě tři jedincovy základní polohy těla. Poloha, kdy jedinec stojí, sedí nebo leží.²³ V jednotlivých polohách pak může jedinec zaujímat různé kombinace pohybů celého těla, rukou a nohou. Z pohledu obchodního styku a vhodného vystupování během něj je rozeznáváno několik vhodných poloh celého jedincova těla. Tyto vhodně zvolené polohy pak na jedince prozrazují, zda působí důvěryhodně, vyrovnaně a sebejistě, či je nejistý, nervózní a působí nedůvěryhodně. Pokud jedinec sedí u stolu, měl by mít své

²³ KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988, s. 60-61

ruce volně položené na stole dlaněmi dolů, pokud sedí na židli postavené volně v prostoru, ruce by měly být položené na stehnech a opět dlaněmi dolů. V obou případech je možné ruce spojit konci prstů k sobě. V případě že jedinec vedle někoho stojí, je nejvhodnější mít ruce svěšené podél těla, pokud ale stojí před skupinou lidí, měl by se naučit ruce zapojovat k verbálnímu projevu. V případě nohou je ideální poloha, pokud jedinec sedí a dotýká se chodidly země. Kolena má přirozeně u sebe, nikoliv příliš daleko ani křečovitě u sebe. Ve stoje je nejdůležitější, aby si jedinec našel jemu pohodlnou pozici, avšak měl by stát rovně s jednou nohou mírně pokrčenou. Jedincův trup by měl být vždy srovnán, a pokud sedí, měl by svírat pravý úhel s deskou stolu a záda by měla být opřena o židli. Tyto jedincovy polohy vypovídají o jeho stabilitě, vyrovnanosti, zdravého sebevědomí a jistotě.²⁴ Dále je v pohybech jedince zaměřena pozornost i na vzájemnou polohu s druhým jedincem či ve skupině. Při vzájemné interakci dvou a více lidí jsou pohyby jedince odlišné, než když ví, že je opravdu sám a vzájemně zaujímaná poloha se liší například podle vztahu, který k sobě jedinci mají, nebo na závažnosti komunikačního tématu. Při sociální interakci lze z pohybů rozeznat například jejich emoční stav, jejich zájem a naopak nezájem o ostatní v interakci či o právě rozebírané téma.²⁵

3.3 Kinezika

„Jsou to spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gest“.²⁶ Problematikou kineziky se zabýval R. Birdwishtell a rozdělil ji na tři základní typy pohybů. Tyto pohyby pojmenoval názvy „kin“, což jsou nejmenší jednotky v kinetice. „Kinemy“ jsou považovány za složitější pohybové jednotky a třetími pohyby jsou takzvané „kinemorfy“.²⁷ Pohyby na člověka mohou prozradit velké množství informací, zejména jeho charakteristiku a temperament, dále pak například jeho emoce či fyzický stav.

²⁴ ČERNÝ, V.: *Řeč těla*. Brno: Computer Press, 2007, s. 157-159

²⁵ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988, s. 60-61

²⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 111

²⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988, s. 68

Jedinec, který se pohybuje rychleji, bude pravděpodobněji i mnohem rozhodnější než jedinec který se hýbe pomaleji a přihlíží na věci s leností. Dále se v kinezice přihlíží na způsob stání, ze kterého se dá rozpoznat, zda je jedinec například v dobré náladě, sebejistý nebo utrápený či bez sebevědomí. S postavením úzce souvisí i chůze. Je několik typů chůzí, podle kterých lze jedince bezprostředně rozpoznat. Jedná se například o chůzi, která může být jistá, noblesní, klidná, lehká a uvolněná nebo například, pomalá křečovitá či potácivá. To jak se člověk pohybuje v prostoru, o něm leccos vypovídá. Například klidná chůze často znamená přiměřené sebevědomí a vyrovnanost, kdežto pomalejší, vážné a důstojné kroky, jsou považovány za známku vysokého sebevědomí a důležitosti. Pomalá chůze pak může znamenat třeba jen pohodlnost, ale také únavu a nemoc. Váhavá chůze může znamenat nejistotu, strach a nervozitu. Výrazně rázná až agresivní chůze, kterou lze velmi dobře rozpoznat v místech, kde je při setkání více jedinců potřeba nějakého kompromisu, znamená jedincovu sebejistotu, pohrdání ostatními až agresivitu. A například rychlejší chůze, kdy je jedinec vzpřímený a jeho chůze je uvolněná a klidná, vypovídá o sebedůvěře, jistotě a odhodlání.²⁸

Tyto pohyby je nutné vyhodnocovat v celkovém kontextu a nikoliv samostatně, jinak by jejich význam mohl být značně zkreslen, neboť jeden pohyb může v různých situacích nabývat odlišný význam a naopak jednu věc je možno vyjádřit více pohyby. Proto je zde důležité znát i co nejvíce možných ovlivňujících faktorů jako je například špatný zdravotní stav, závažné problémy nebo například nervozitu či strach. To vše může člověka dočasně oslabovat a jeho pohyby jsou pak nepřiměřené jeho obvyklému stavu a povaze.

²⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Grada Publishing, 2008, s. 57-58

3.4 Gestika

Pojem gestika označuje tu část neverbální komunikaci, jež je zaměřena především na pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy. Za základní prvek gestiky jsou považována gesta, ta pak pomocí pohybů nesou určitý význam. Vymětal ve své publikaci z roku 2008 uvádí trojí dělení gest. Gesta ilustrativní, jsou ta gesta, která doplňují verbální výklad. Jedná se například o ukazování na určitou věc či směr. Druhým typem gest jsou takzvaná regulační, zde se jedná například o ukazování na někoho či poklepávání na hodinky. Třetím a posledním typem jsou gesta znaková. Zde je snad nejvýznamnější znaková řeč hluchoněmých.²⁹ Jelikož popis a dešifrování jednotlivých významů všech gest není pro tuto práci stěžejním tématem, je v této kapitole uvedeno pouze několik příkladů pro nástin problematiky včetně Přílohy A, kde jsou příklady gest, podrobně vysvětleny. Z hlediska obchodního styku je zajímavé například gesto dotýkání se vlastního nosu nebo úst, které znamená vysokou soustředěnost a přemýšlení nad tématem. Naopak ruce na zátylku znamenají nadřazenost, znuděnost a nezájem. Jedním z výrazných gest je zkřížení paží na prsou, jež znamená obranou pozici, strach, nedůvěru či úplné distancování se od druhého. Zvedání ukazováčku do výšky znamená poučování nebo kárání za něco špatného, kdežto pokud je ukazováčkem mířeno na někoho, znamená to jedno z nejagresivnějších gest. Pokud se ukazováček dotýká čela, znamená to gesto pochopení a pokud se dotýká spánků, jde o gesto značící duševní slabost druhého. Dalším z velmi častých gest při obchodním styku je, když si jedinec hraje s nějakým předmětem například tužkou, papírem nebo také ušním lalůčkem. Toto gesto je známkou strachu a nervozity. Pokud dojde při obchodním jednání k napodobování gest druhým jedincem, jedná se o souhlas. I gesta nohou mohou prozradit při jednání například nervozitu či znuděnost. Jedním s gest nervozity je pohupováním nohou a poklepávání špičkou nohy značí netrpělivost. Kývnutím hlavy dopředu lze poznat znamení souhlasu, do stran jde o nesouhlas.³⁰ Jednotlivá gesta mohou znamenat ale i návyk, proto je i

²⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací* Grada Publishing, 2008, s. 59

³⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 59-61

u gest nesmírně důležité jejich vysvětlování z pohledu celkového kontextu a s ohledem na kulturní zvyklosti různých zemí.

3.5 Haptika

Komunikace prostřednictvím doteků je snad nejzákladnější formou dorozumívání, avšak často se stává pro svou mnohovýznamnost těžce čitelnou. Rozlišují se zde například doteky formální, neformální, přátelské či intimní a s tím související i doteková místa na těle. Ruce a celkově paže jsou místem pro doteky společenské a zdvořilostní. Obličej, vlasy ramena a paže jsou místem pro přátelské a osobní doteky a kterákoliv jiná jedincova část těla je považována za intimní, se sexuálním podtextem.³¹ Každý dotek v druhém jedinci vyvolává určité emoce a prožitky a téměř vždy je spojen s odezvou. Doteky tak lze vyjádřit sympatie, souhlas, uznání ale také například nezájem a lhostejnost. Z hlediska obchodního styku je důležité umět rozpoznávat doteky sloužící k ovlivňování druhé strany v podobě nepřiměřených dotyků k navození falešného přátelství a posléze ovládnutí druhého či neformální dotyky, které jedinci mohou být nepříjemné, a může pociťovat ze strany druhého nátlak. Těmto dotekům lze zabránit například úmyslně postavenou překážkou nejčastěji v podobě vhodně umístěného stolu, kdy jsou jedinci od sebe vzdáleni a nemůže tak docházet k ovlivňování. Při obchodním jednání na vyšší úrovni hrají důležitou roli především doteky zdvořilostní a někdy i přátelské. Za nejčastější používaný dotek při těchto situacích je považován dotek při podání ruky, přátelské pohlazení po paži nebo na rameni. Zde je ale vždy potřeba zvážit, zda je k doteku vhodná situace a vůbec zda je dotknutí druhé osoby vhodné. Například muž by se ženy nikdy neměl dotknout první a žena by k doteku měla vždy vyslat první signál. K jakémukoliv doteku je nesmírně důležité vždy připojit i vizuální kontakt s druhým jedincem a přiměřenou nenucenou mimiku. Vzhledem k tomu, že při obchodním jednání

³¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 113-114

není k dotekům příliš mnoho příležitostí a jednou z hlavních příležitostí je pouze podání ruky, měl by opravdu každý jedinec znát alespoň základní pravidla. Problematice podání ruky je věnován samostatná část práce. Opět i v oblasti haptiky je potřeba se zaměřit na kulturní odlišnosti tak, aby nedocházelo ke konfliktům. Neboť v řadě zemí jsou doteky považovány za nevhodné. V jiných zemích jsou pak naopak považovány za samozřejmé, a pokud by si jedinec udržoval odstup, mohl by být ostatními brán za nepřátelského. Tohoto je možné si všimnout v arabských zemích, kde se místní snaží druhého neustále dotýkat a považují to přímo za součást obchodování.

3.6 Mimika

Mimika je ta část neverbální komunikace, která je zaměřena na jedincův obličej, prostřednictvím kterého sděluje snad nejvýrazněji momentální psychický stav a emoce, ale také například postoj k druhému jedinci nebo zaujetí či nezájem o konverzační téma. Mimické projevy mohou být vyvolávány nejrůznějšími podněty, kterými mohou být například dobré či špatné sdělení, dárek, překvapení, úspěšné zvládnutí obtížné situace, nepřiměřené jednání, selhání, konfliktní situace, nemoc, úmrtí atd. Dále je pak důležité zda se jedná o mimický projev v důsledku reakce na podnět nebo zda se jedná o běžný výraz jedincova obličej, tedy jeho přirozenost. Přirozeností je chápán jedincův stav, kdy je jeho reakce na podnět zcela spontánní a nehraná z důvodu líbivosti a zavděčení se. Během mimických projevů pak lze na jedinci rozeznávat několik emočních stavů. Ekman, Friesen, Elseorth (1972) rozeznávají sedm základních emočních stavů, které lze z obličej rozeznat. První skupinou jsou emoce radosti a smutku, ve druhé skupině je štěstí a neštěstí, třetí skupina představuje emoce překvapení nebo splnění jedincova očekávání. Čtvrtá skupina, v níž je klid nebo rozčilení a vztek v jedincově obličej. V páté skupině jsou výrazy spokojenosti či nespokojenosti. V šesté skupině jsou emoce vystihující zájem nebo nezájmu a v poslední sedmé skupině je stav strachu a bázně nebo pocitu jistoty. Toto dělení emocí je

považováno za primární a patří sem emoce snadno poznatelné z jedincova obličeje. Ostatní hůře rozeznatelné mimické projevy jsou označovány sekundárními.³² Mimické prvky jsou pozorovatelné v celé části obličeje, ale i přesto se rozlišují dvě obličejové zóny. První zóna obsahuje horní polovinu obličeje a to nos oči a čelo. Druhou zónou je považována dolní část obličeje včetně rtů. Kdy například překvapení se projevuje nejvíce na čele, pocit radosti je možné poznat na očích a například zvednuté obočí značí nepochopení či aroganci.³³ Několika dalším charakteristikám mimických projevů je pak věnována Příloha B.

Z pohledu obchodního styku je mimickým výrazům věnována obzvlášť velká pozornost. Zájem je zde zaměřen převážně na oblast očí. Bruno a Adamczyk ve své publikaci z roku 2005 rozlišují osm typů pohledů. Prvním je pohled působící nejistě a bojácně, kdy je hlava mírně předkloněná a pohled očí je zdola. Druhým je pohled arogantní či zdůrazňující dominantnost, kdy se jedinec na druhého dívá shora. Pohled, kdy jedinec hledí ze strany, naznačuje kritičnost a při zvednutém obočí naopak zájem. Nejžádanějším pohledem při obchodním styku je pohled přímý, kdy poloha hlavy je zcela přirozeně a tento pohled vyvolává pocit vyrovnanosti a upřímnosti. Lehce zakloněná hlava na stranu s možným povytaženým obočím pak ještě zdůrazňuje zájem. Mezi nepřiliš žádané pohledy lze zařadit, pohled, kdy je hlava skloněná lehce dolů a jedincovy ruce jsou založené, tento pohled znamená kritičnost a nezájem, shlížení přes nos znamená pohrdání a poslední z nepříjemných pohledů je nepřítomný pohled, kdy jedinec působí nepřítomně.³⁴ I mimika má vždy několik možných vysvětlení pro jednotlivé projevy a je potřeba stanovovat závěry z pohledu celého kontextu. Jedním z ovlivňujících faktorů jsou kulturní odlišnosti. Z tohoto hlediska jsou například Češi a Němci známi svojí vážností a příliš se neusmívají, kdežto Američané smích přímo prosazují. Zajímavý pohled je na pláč a ten je v některých státech Severní Ameriky a Evropy brán u mužů jako nepřiměřený. Dívky jsou v Americe učeny, aby na veřejnosti

³² KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988, s. 36

³³ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 109

³⁴ BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla*, Praha: Portál, 2005, s. 35

neprojevovali svůj vztek. Japonci a Číňané jsou známi svou kontrolou emocí a tak i v napjatých situacích jsou nejvíce viděni s úsměvem, i když vždy to neznamená pouze nadšení.³⁵ Proto je obchodní styk s Japonci a Číňany leckdy obzvláště náročný a je potřeba předem nastudovat jejich komunikační chování.

3.7 Vizika

Následující část se z celkové mimiky zaměřuje pouze na jedincovy oči, jelikož oční pohledy jsou velmi významnou složkou neverbální komunikace a opět velmi výrazně doplňují komunikaci verbální. Pomocí očí lze vyjádřit nespočet možných emocí, aktuální fyzický i psychický stav, vztah k druhému jedinci i konverzačnímu tématu. Čím déle pohled trvá, tím více dává jedinec najevo svůj zájem a naopak těkavé a uhýbavé pohledy svědčí o nezájmu, ale mohou také znamenat pouze únavu. Z pohledů lze vyčíst pravdu sdělení, ale viditelné jsou i lživé pohledy. Pohledy mohou být příjemné i nepříjemné a téměř vždy v druhém vyvolávají nějakou zpětnou vazbu. Předmětem viziky je zájem o jedincovy pohledy a jejich význam v nejrůznějších situacích sociální interakce a to od zdvořilostního setkání, přátelské konverzace, pracovní porady, obchodního jednání například až po policejní výslech, kde má vizika své velmi důležité místo. Vymětal ve své publikaci z roku 2008 popisuje několik obvyklých aspektů, na které je soustředěna pozornost v průběhu očního kontaktu. Jedná se o hodnocení signálů podle „zaměření pohledu, dobu výdrže pohledu, četnost pohledů, sled pohledů (priority, na koho nejprve), objem pohledu, pohledy přímo, úkosem nebo po očku, pohyby očí, vrásky u kořene nosu, pootevřenou víček, frekvenci mrkání, pootevřené zornice“.³⁶ Tegze (2003) pak ve své publikaci uvádí několik obecných poznatků z praxe, jakými jsou například, že lidé obecně lépe reagují na pohled, kde jsou v očích více roztažené zorničky a hůře například na přivřené oči. Dále, že při pohledu vzhůru velmi často dochází k aktivaci vizuálních představ a jedinec se při

³⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 279

³⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 64

tomto pohledu zpravidla snaží vzpomenout na nějaký obraz připomínající mu zapomenutou informaci. Při častém pohledu dolů si pak jedinec snaží vybavit vzpomínky. Jedním z výkladů pohledu nahoru, dolů nebo do stran při komunikaci může být také vymyšlení si proto je zde důležité stejně tak jako u ostatních složek neverbální komunikace zkoumat pohledy v celkovém kontextu a nedělat z jednoho pohledu unáhlená rozhodnutí.³⁷

Oční kontakt nejen při obchodním jednání je z pravidla považován za slušnost a ve většině států Evropy a v Severní Americe je znakem poctivosti a upřímnosti, kdežto například v Japonsku je přímý oční kontakt nepřipustný s osobou hierarchicky výše postavenou.³⁸ Vzhledem k velkému množství očních signálů a jejich možným významům je zde uvedeno opravdu jen malé množství příkladů pro nastíní problematiky. Několika dalším příkladům je pak věnována Příloha C, ve které je možné si všimnout opravdu velkého množství typů pohledu a jejich výkladu.

3.8 Vzhled a zevnějšek

Jednou z nejdůležitějších složek neverbální komunikace z pohledu obchodního styku, ale i jakékoliv důležitější sociální interakce je celkový vzhled jedince. V této části neverbální komunikace je pozornost zaměřena na několik základních charakteristických signálů jedince, jako jsou například první dojem, reakce na podněty (rychlost dechu, pocení, tlak) neboli „neurovegetativní reakce“³⁹, dále pak vnímání barev a vůní, styl oblékání včetně doplňků, chování jedince v sociální interakci, jedincova emoční inteligence, dále se je možné zaměřit i na to zda jedinec o něčem pouze mluví nebo tak i jedná a také na jedincovo užívání času, neboli chronemiku. V širším pojetí je možné pozorovat i prostředí, ve kterém ke komunikaci dochází. Tyto všechny vyjmenované faktory spolu vytváří o jedinci určitou výpověď.

³⁷ TEGZE, O. *Neverbální komunikace*, Praha: Computer Press, 2003, s. 325

³⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 103

³⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 75

První dojem

První dojem si jedinec o druhém jedinci vytváří během několika prvních sekund sociální interakce. Tento dojem si jedinec utváří po zhodnocení mnoha kritérií, jakými jsou například, zda je jedinec sympatický či nesympatický, zda ovládá základní společenská pravidla, zda je přirozený a upřímný či nikoliv. Dále jej hodnotí dle vystupování a to například zda je jedincovo chování zdvořilé, formální, neformální, přátelské nebo agresivní, arogantní či nevhodné a drzé. Podstatným faktorem je i to jak jedinec pečuje o svůj zevnějšek, zda je jedinec upravený, hodnotí se zde barva obličeje (zdravá barva, bledá tvář, zčervenalá) a u žen přiměřenost líčení, u mužů je například více žádaná oholená tvář. Neupravená mužská tvář a dlouhé vlasy často snižují postavení muže ve společnosti a je to považováno spíše za bohémský způsob života. Velká pozornost je věnována rukám a jejich upravenosti, velmi negativně působí neupravenost nehtů jako například okousané konce nebo špína za nehty. Jedincův zevnějšek je dále posuzován podle adekvátnosti k počtu let a převážně ženy by tedy měly dbát na přiměřené odívání. Nepřehlédnutelným a velmi ovlivňujícím faktorem je v dnešní době oděv, a to zda je jedinec oblečen vkusně či nevkusně vzhledem k dané příležitosti i to zda jeho doplňky jsou vkusně zvoleny či například příliš výrazné. V neposlední řadě je zde pozorována celková řeč těla a již zmiňované jednotlivé složky. Z hlediska prvního dojmu si tak jedinec utváří komplexní úsudek o druhém a jeho nedílnou součástí by mělo být překonání případných předsudků, závisti či neznalosti. „Význam neverbální komunikace z hlediska řeči těla i signálů komunikace osobnosti je tedy v tomto případě mimořádný“.⁴⁰

⁴⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha:Grada Publishing, 2008, s. 73

Neurovegetativní reakce

Z pohledu neverbální komunikace lze při pohledu na jedincův zevnějšek rozpoznávat i již zmiňované neurovegetativní reakce. Jedná se o stavy vyvolané reakcí na nějaký z pravidla nepříjemný podnět. Tyto individuální stavy jedincovo tělo není schopno vůlí ovlivnit a dochází tak ke změně teploty, krevního tlaku, ke změnám dýchání či pocení, jež jsou na těle snadno viditelné. Při obchodním styku tyto jedincovy projevy mají často velký význam a lze z nich mnoho rozpoznat. Mezi tyto stavy patří například zčervenání, které je známým signálem, že se jedinec stydí, je mu nepříjemně, cítí se nervózně, nedokáže se vyjadřovat o něčem nebo před někým a často se díky tomuto signálu pozná jedincovo lhaní. Při zčervenání zpravidla dochází i ke zvednutí krevního tlaku. Zblednutí a často i snížení krevního tlaku je signálem reakce na nepříjemné či nečekané setkání, špatnou situaci či znakem strachu. Nepravidelnost v dechu či zvýšené pocení může být pozorovatelné u všech již zmíněných stavů, ale také se může jednat o jedincův špatný zdravotní stav nebo přetěžování jedincova organismu. Při projevech neverbální komunikaci v průběhu obchodního styku často dochází i k neovladatelnému neklidu těla, jako je například podupávání nohou při velkém neklidu, třesu rukou při nervozitě, rozčilení nebo strachu. Při úplné ztrátě neverbálních projevů z důvodu nervozity, strachu či nejistoty dochází například k okusování nehtů. Při náročných situacích často dochází i k omezení gest, což může být při obchodním jednání známkou lhaní či úmyslného klamání.

Odívání

Tato další část je zaměřena převážně na vliv oděvů, doplňků a jejich barevnosti na lidské vnímání. Vhodnost dobře zvoleného oblečení na obchodní jednání je jednou ze základních podmínek pro vytvoření dobrého dojmu protistrany.

U mužů existuje několik zásad vhodného odívání na obchodní jednání. Základem je oblek, košile s kravatou a vhodná obuv. Pro serióznost je vždy potřeba si nechat zapnuté knoflíčky u košile až ke krku. Kravata by měla vždy sahat až k pásku, barva musí ladit s oděvem a spona s ostatními kovy. V horní kapse u saka může být pouze složený kapesník, ostatní věci jako jsou například pouzdro od brýlí, samotné brýle, mobilní telefon či propisky působí nevhodně a neprofesionálně.⁴¹ K obleku musí být sladěny i boty, zpravidla tmavšího odstínu barvy obleku a ponožky v ně musí být dostatečně dlouhé, aby i při sezení nešly vidět nohy. Nohavice u obleku musí být dostatečně dlouhé a to platí i o rukávech. Pravidla má i odívání pro ženy. V obchodním styku neplatí možnost přílišného přizpůsobování se letním teplotám a konzervativní sukňový kostým by měl vždy převažovat doplněný vhodnou decentní obuví. Například špičatá obuv vypovídá o ženě dominantní, razantní a tvrdé se sklonem velmi přímočarého a nediskutabilního jednání.⁴² Na denní jednání není vhodné nosit průhledné materiály či přehnané výstřihy odvádějící pozornost od toho co žena říká. Nepostradatelnou součástí je správné nošení doplňků. Vhodně zvolené doplňky k oblečení jsou nezbytnou součástí správného odívání a to i pro příležitost jako je obchodní jednání. Jejich soulad s oblečením či povahou jedince je vždy naprosto viditelný. Pro elegantního muže jsou typické pouze doplňky jako manžetové knoflíčky, kožená aktovka, peněženka a hodinky, u kterých je také raději preferován kožený pásek než celokovové, s výjimkou zlatých. Za šperky akceptovatelné u mužů jsou brány pouze snubní prstýnek a spona na kravatě. Kravata musí být opět vhodně zvolena, elegantní a decentní. Jakékoliv jiné šperky v podobě prstenů či náušnic jsou považovány za výstřední. Pro elegantní ženu platí také určitá pravidla, jak by měla vypadat při obchodním jednání. Znakem spolehlivosti jsou u ženy vlasy, ty by měly být vždy vkusně upraveny a staženy. Pokud žena často střídá barvy vlasů a střihy, je to známou nespokojenosti, nestálosti a nevyrovnanosti.⁴³ A jedním z nejvíce provokativních signálů u žen je červená barva ve vlasech.⁴⁴ Doplňky musí být

⁴¹ LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1989, s. 220

⁴² ČERNÝ, V. *Řeč těla*. Brno: Computer Press, 2007, s. 150

⁴³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 76-93

⁴⁴ ČERNÝ, V. *Řeč těla*. Brno: Computer Press, 2007, s. 150

vždy vkusně zvoleny k oděvu. Nošení šperků podléhá i části dne, kdy se jednání odehrává. Při raním a dopoledním jednání by měly být šperky vždy hladké a nenápadné. Velmi důležité jsou i správně zvolené brýle, které vytváří dojem autority a inteligence. Dodržování těchto pravidel u žen i mužů odpovídá uvědomělosti si důležitosti jednání a serióznosti jedince. Se správným odíváním z pohledu neverbální komunikace úzce souvisí i vhodně zvolené barvy.

Při pohledu na jedincův celkový vzhled jsou nejvíce pozorovatelné a výrazně ovlivňují celkový vzhled a první dojem na druhého. Barvy na člověka mohou prozradit jeho aktuální emoční stav, psychický i fyzický stav i jeho charakteristické vlastnosti a rysy a tak i barevnost hraje důležitou roli při obchodním jednání. Oblečení, zejména tedy košile či dámské halenky v bílé barvě jsou velmi vhodné pro obchodní jednání. Bílé oděvy je doporučováno kombinovat s tmavšími barvami. Působí velmi pozitivně, elegantně a podtrhuje vážnost a vznešenost. Černá barva na oblečení působí velice solidně, formálně a elegantně. Nevhodná je na celkové oblečení, vyjma specifických příležitostí. Může působit i agresivně, proto je lepší ji kombinovat s jinými barvami. Šedá barva na pánském obleku vyvolává pocit vstřícnosti. Pro důležitá jednání je vhodná kombinovat s bílou, jelikož dodává seriózní a neutrální dojem. Běžové oblečení s jemně zvolenými doplňky například šátkem či u mužů kravatou, působí až noblesně. Hnědá barva je v tmavších odstínech velmi vhodná pro obchodní jednání a působí na druhé velmi kladně. Z odstínů modré je vhodná z pohledu obchodního jednání převážně velmi tmavá modrá a je nutno ji kombinovat pouze s kvalitními materiály a jednoduchým střihem oděvů. Světle modré oděvy jsou vhodné více v letním období a patří sem například košile, halenky, sukně, které neruší, ale ani nepoutají pozornost. Fialová barva je považována za vznešenou a působivou, vhodná kombinovat s hnědými doplňky či do obleku. Naopak nevhodná je například žlutá barva, která v kombinaci s červenou barvou způsobuje pocit agresivity. Oranžová barva je z hlediska obchodního jednání považována za neprofesionální a snižující status. Nicméně také povzbuzuje. Červená barva je vhodná pro dámské oblečení, nikdy ale pro

celé. Vhodné jsou halenky, saka, košile, šátky a kravaty. Růžová, která je znakem romantiky a přístupnosti, pokud je velmi vhodně zvolen odstín je ji možné kombinovat se šedivým oblekem. Zelená barva působí neformálně a pro obchodní jednání je doporučována pouze v tmavších odstínech. Při volbě vhodných barev oděvů pro obchodní jednání je opět nesmírně důležité dbát i na odlišnosti ve vnímání jednotlivých barev v různých kulturách a tyto pravidla je vhodné respektovat. Pro příklad jsou zde uvedeny jen některé barvy a jejich výklad různými světovými kulturami. Bílá barva například v Thajsku symbolizuje čistotu, v muslimských zemích pak ještě i mír. Zatímco například v Japonsku znamená bílá barva symbol smutku a smrti. Černá barva je převážně v Evropě a Americe považována za barvu smrti a v některých částech Malajsie symbolizuje odvahu. Červená barva je Brity a Francouzi často považována za symbol mužnosti. Zatímco v Japonsku si červenou barvu vykládají jako symbol hněvu a nebezpečí. Modrá symbolizuje v Egyptě pravdu, zatímco v Iránu je znakem něčeho negativního. A například purpurová barva značí v Japonsku vznešenost a v Číně bohatství.⁴⁵

⁴⁵ VYMĚTAL J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 76-93

4. OBCHODNÍ JEDNÁNÍ

Základem obchodního jednání je dodržování jistých pravidel z oblasti etiky, etikety a morálky. Zde jsou míněny zásady slušného chování a neustálé udržování úcty a zdvořilosti k druhému. Dále by měl jedinec ovládat obchodní dovednosti jako je například trpělivost a vytrvalost. Měl by umět naslouchat a porozumět druhému. Jednou z důležitých vlastností je také přiměřené sebevědomí a sebekontrola. V obchodních jednáních hraje roli i schopnost vnímání, analytického myšlení a využívání vhodných příležitostí. Komunikační a přesvědčovací dovednosti jsou další nepostradatelné stránky úspěšného jedince.⁴⁶ Při mezinárodních jednáních je pak oceňována snaha se přizpůsobit kultuře, ve které jednání probíhá. Důležitý je zde již zmiňovaný první dojem a celkové chování během i po ukončeném jednání. Zde už jsou i od samého začátku pozorovatelné projevy neverbální komunikace. Po vzájemném seznámení nastává samotná prezentace jednotlivých stanovisek, jejich vysvětlení a obhajoba. Po výměně informací jedinci diskutují o získaných informacích a často dochází i ke komplikacím spočívajících v neochotě k ústupku. Strany se pokouší hledat řešení a vyvarovat se neshodám. Cílem jednání je výměna informací, řešení protichůdných zájmů nebo jednání o zájmech a cílech společných. Důvodem jednání může být také výhodná spolupráce či závislost na druhé zemi. Pro tento příklad je typická například spolupráce jednotlivých států či zahraniční obchod. Během jednání může docházet a bohužel často i dochází k manipulacím, hrám a překrucováním. Při takových to jednáních jsou na jedincích velmi snadno pozorovatelné projevy nejistoty, nervozity či strachu. Na druhé straně pak radosti a mnohdy i povýšenosti. Pokud se strany shodnou na stejném závěru je potřeba verbálně i neverbálně naznačit možný konec jednání. Pokud ne, jednání jsou opakována v předem dohodnutých termínech. Dobrý konec jednání v podobě shody, podepsání dokumentů či dohodě kompromisu je na jedinci značně viditelné. Jeho držení těla se vzápětí uvolní, mimika v obličeji se zmírní a dojde

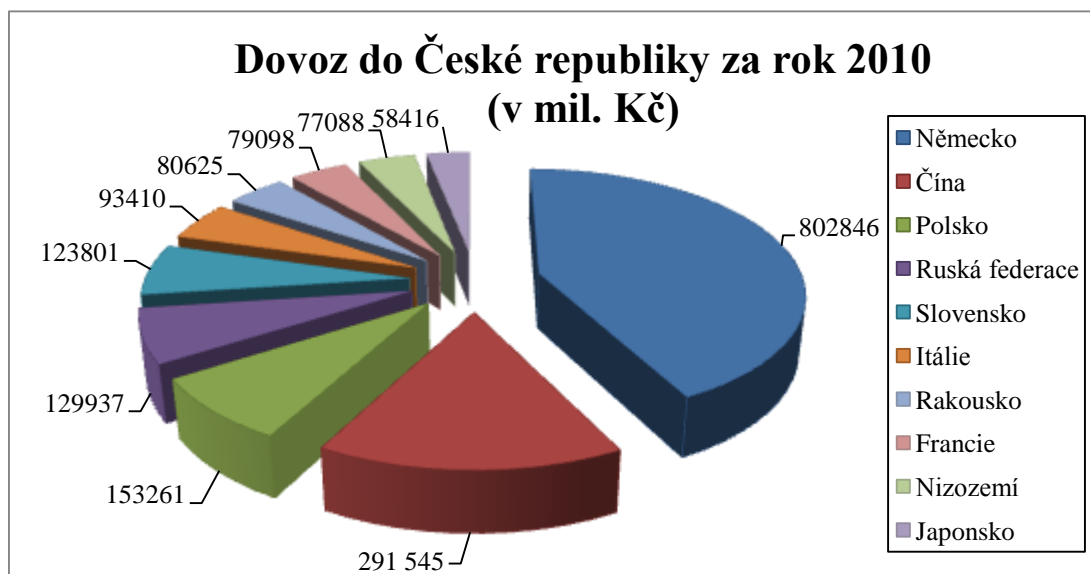
⁴⁶ ZAMYKALOVÁ, A. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Profesional Publishing, 2003, s. 9

k přirozenému pohledu. Při závěru jednání je vhodné správné zakončení v podobě milého rozloučení. Toto rozloučení v mnoha kulturách probíhá stejně jako pozdrav při zahájení sociální interakce. V mnoha případech je úspěšně uzavřené jednání doprovázeno pozváním jedné strany té druhé například na společný oběd či večeři. Tento zvyk je považován za nesmírně přátelské gesto a vytváří tak jedinci možnost navázání další budoucí spolupráce s opačnou stranou. Jednotlivé zvyky se však kulturně liší, a tak je důležité vědět, zda je v dané zemi, kde se jednání odehrává vhodné protistranu zvát či ne. Jelikož v mnoha zemích si vysloveně potrpí na oddělování příliš přátelského chování od pracovních schůzek a někde to prostě jen není zvykem.

Vzhledem k neustálému nárůstu vzájemné spolupráce jednotlivých zemí tato znalost různých odlišností neustále nabývá na významu. Spolupráce České republiky s ostatními státy je značně prokazatelná například na již zmíněném mezinárodním obchodu. A je tedy možné tvrdit, že vzájemná spolupráce a kladné vztahy, související s kvalitní komunikací jsou pro Českou republiku zcela nepostradatelné. Viz Příloha E o mezinárodním obchodu, je možné si všimnout opravdu velké spolupráce s ostatními státy. Níže je pak v Grafu 1 a Grafu 2 znázorněna potřeba ostatních států k udržení stability životní úrovně z hlediska nejčtetnějšího dovozu a vývozu zboží. Graf 1 pak znázorňuje deset nejvýznamnějších států pro Českou republiku z hlediska dovozu, kde nejnepostradatelnějším státem je pro Českou republiku Německo. Z Německa jsou do České republiky nejvíce dováženy osobní automobily, léčiva a nábytek. Na druhém místě hraje významnou roli pro Česko Čína, u níž je možné si všimnout velkého významu pouze z hlediska dovozu. Vývoz do Číny je pak zcela zanedbatelný. Čína je největší dovozce telekomunikačních zařízení, mobilních telefonů a kožené obuvi do České republiky. Dále se velmi významně podílí na dovozu domácích spotřebičů a méně pak, ne však zanedbatelně na dovozu ryb, koření a čaje. Na třetím místě je sousední Polsko, čtvrté místo patří Rusku a to zejména kvůli přísunu ropy do České republiky., Na pátém místě je Slovensko, další místa pak zastávají v posloupnosti Itálie, Rakousko, Francie, Nizozemí a Japonsko. Tyto státy se také velmi podílí na

dovozu nejrůznějších druhů zboží, čehož si lze všimnout v Příloze F, kde jsou zaznamenány jednotlivé země a druhy zboží, které jsou z těchto zemí dováženy do České republiky.

Graf 1: Mezinárodní obchod- Dovoz do ČR podle zemí za rok 2010

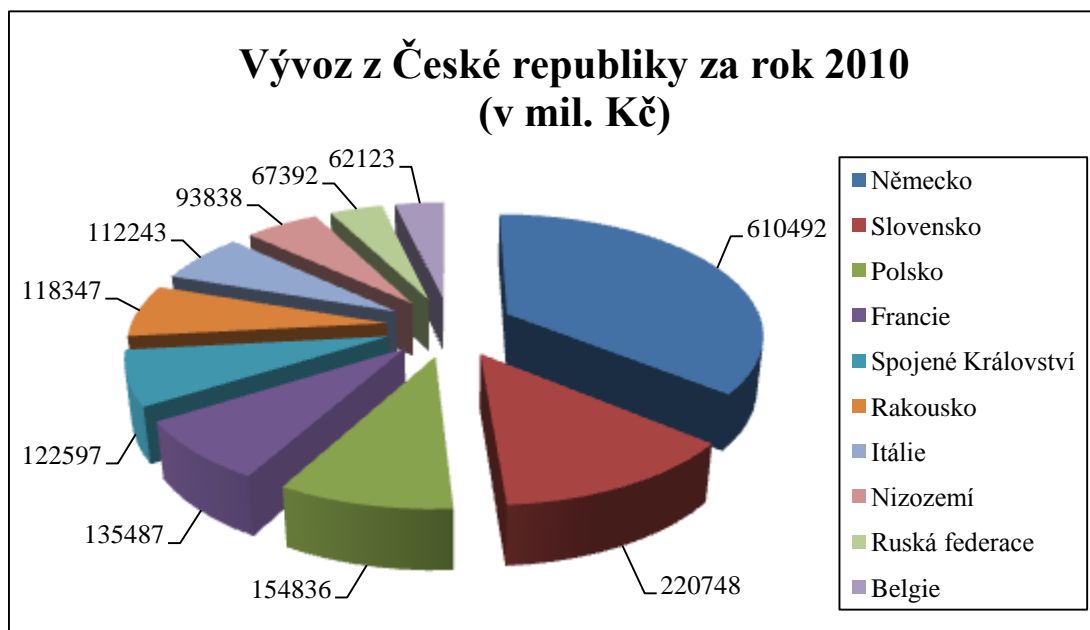


Zdroj: Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod. *Český statistický úřad* [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>, vlastní zpracování

Česká republika ovšem také i vyváží své produkty do jednotlivých zemí a to z pohledu deseti největších odběratelů znázorňuje Graf 2. Ostatní státy jsou pak znázorněny v Příloze G, kde jsou podrobně vypsány druhy zboží a země do kterých jsou z České republiky nejvíce vyváženy. Níže v Grafu 2 se na prvním místě nachází opět Německo, u kterého je možné si v Příloze G všimnout, že Česká republika do Německa vyváží téměř veškeré znázorněné druhy zboží a to v nejvyšším počtu. Druhou zemí, do které Česká republika vyváží největší množství zboží je Slovensko, třetí je sousední Polsko, čtvrtou zemí je zde Francie, pátou zemí do které Česká republika vyváží výrazné množství zboží je Spojené království. Dále pak Rakousko, Itálie, Nizozemí, Ruská federace a na desátém místě leží Belgie. Význam Číny z hlediska vývozu je zcela zanedbatelný a je zde velmi viditelná spolupráce především se státy Evropy a to zejména se státy sousedícími s Českou republikou. Význam

Číny jako strategického obchodního partnera však velmi prudce stoupá. Vzhledem k tomu, že se jedná pro nás o velmi rozdílnou kulturu s odlišnými tradicemi a kulturními a hodnotovými paradigmaty, je nezbytné se věnovat i jí.

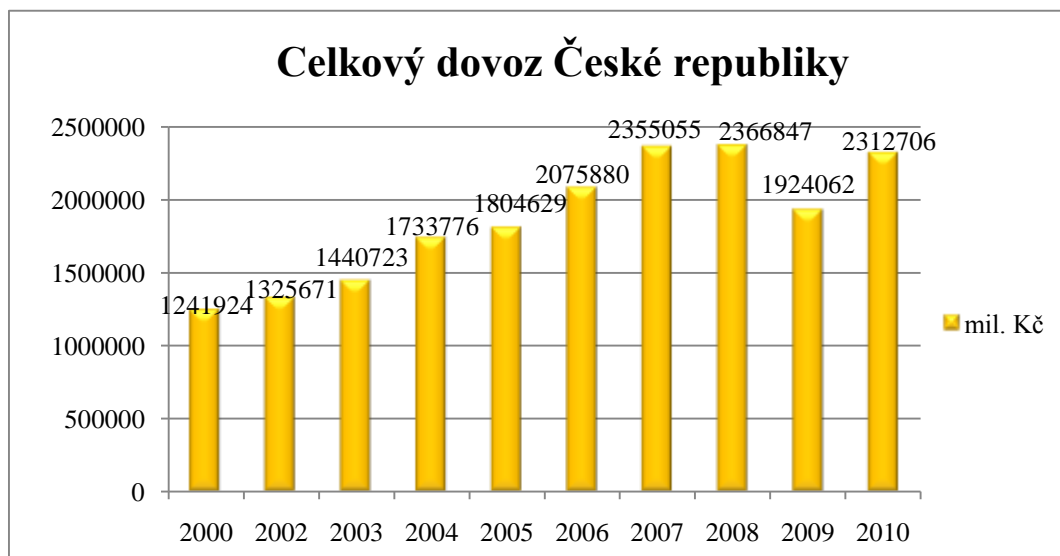
Graf 2: Mezinárodní obchod- Vývoz z ČR podle zemí za rok 2010



Zdroj: Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod. Český statistický úřad [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>, vlastní zpracování

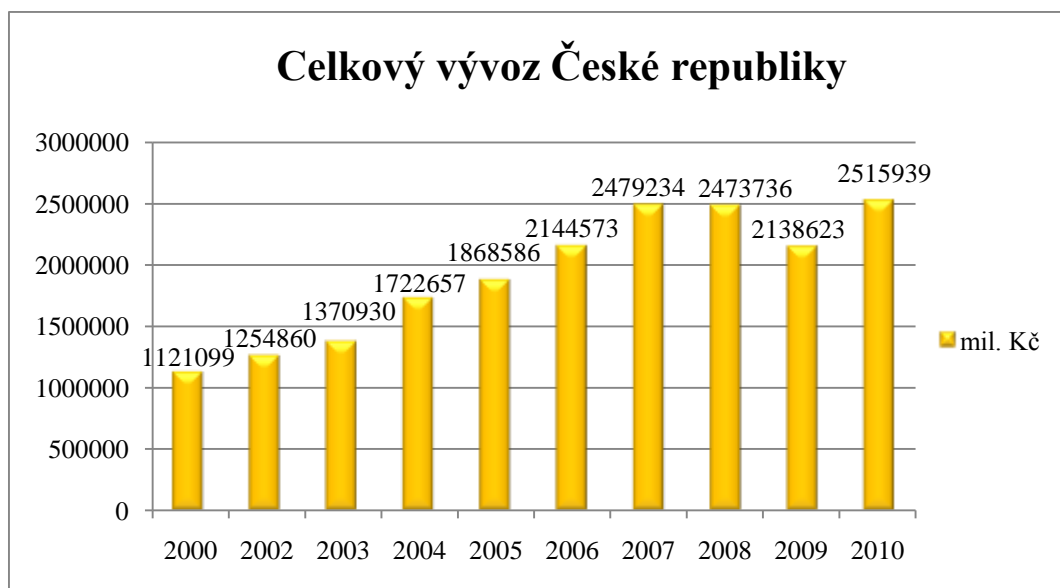
Spolupráce České republiky s ostatními státy rok od roku roste, s výjimkou viditelného poklesu v roce 2009, kdy většinu zemí poznamenala ekonomická krize. Tohoto stavu si lze všimnout v následujících grafech. Avšak neustále se zlepšující komunikační dovednosti jsou potřeba stále víc a víc.

Graf 3: Celkový dovoz do ČR v období od roku 2000 do konce roku 2010



Zdroj: Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod. Český statistický úřad [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>, vlastní zpracování

Graf 4: Celkový vývoz z ČR v období od roku 2000 do konce roku 2010



Zdroj: Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod. Český statistický úřad [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>, vlastní zpracování

4.1 Příprava obchodního jednání

Kvalitní příprava jednání hraje nesmírně důležitou roli a tak by neměla být nikdy podceňována. Mnohdy stačí krátká koncentrace na daný problém, ale stále častěji je vyžadována příprava důkladná či dokonce podložená písemnými podklady.⁴⁷ Pokud je jedincovým zájmem kvalitní jednání, měl by mít předem promyšlené, popřípadě i sepsané jednotlivé složky jednání. Základem je ale příprava veškerých informací o budoucím projednávaném tématu a odborné znalosti. Neboť čím větším počtem informací jedinec oplývá, tím je jeho projev během jednání přirozenější a z pohledu neverbální komunikace působí sebevědoměji a seriózněji. Důležité je, nezapomenout si stanovit cíl, kterého by chtěl jedinec dosáhnout. Tento bod přípravy slouží také k racionálnímu zamyšlení o problému a jeho možnostech řešení. Pokud je takto jedinec připraven a plně si uvědomuje možné výhody i ústupky v podobě sjednaných kompromisů s protistranou, nedochází k nežádoucím projevům neverbální komunikace a to například při nervozitě. Tohoto pak mnohdy protistrana hbitě využívá ke svému prospěchu. Při přípravě jednání je vhodné se zamyslet nad dobou a délkou jednání, jelikož některé státy preferují sjednávání důležitých jednání převážně v dopoledních hodinách, jiné pak například neradi jednají v pátek a některým nevdá se sejít například i v podvečer. Jedním z dalších plánovaných bodů bývá projednání místa konání. V tomto případě je volba mezi obchodním jednáním na vlastním pracovišti, na pracovišti protistrany či na neutrální půdě jako jsou například různá restaurační zařízení a kavárny. Na vlastním pracovišti se jedinec cítí více uvolněný. Není to však zásadou a tak se například při domněnku o neschopnosti poskytnout protistraně dostatečný komfort, může cítit nejistě, což se opět projeví i na jeho pohybech těla, mimice i gestech. Proto je velmi často volena třetí možnost, neutrální půdy, kde se při vhodně zvoleném místě, schváleném oběma stranami cítí všichni účastníci jednání stejně. Důležitý je počet účastníků, aby se jedinec mohl připravit a

⁴⁷ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 28

nebyl překvapen například z příliš velké akce. Opět i zde by mohlo dojít k ovlivnění neverbálních projevů jedince.

Nezanedbatelným bodem přípravy je také samotné zaměření se na protistranu jako takovou. Je možné pozorovat různé typy chování a komunikace u žen a u mužů, dále je možné si všimnout například věkových odlišností a velmi významnou roli hraje i náboženské vyznání a proti němu pak stojící ateismus, tedy neuznávání žádného z možných náboženství. Jak již bylo zmíněno v této práci, neverbální komunikaci ovlivňuje vždy několik různých faktorů a jedním z nejzákladnějších faktorů a nejvíce ovlivňujících neverbální komunikaci, na které je potřeba se zaměřit je právě již zmíněné náboženské vyznání. Dá se také říci, že vzhledem k velmi úzké mezinárodní spolupráci České republiky s ostatními státy a jejich nepostradatelnosti je tento faktor velmi důležitý a nezanedbatelný při přípravě obchodního jednání. Jedinec by tak měl být vždy informován o tradicích a zvyklostech v zemi, se kterou vede obchodní jednání. Tyto znalosti mu pak značně napomáhají k tomu, aby byl připraven na možné typy jedincova jednání a dále opět i k zamezení možných nedorozumění.

Na celém světě existuje velké množství uznávaných náboženství, která jsou více či méně známá. Jedním z nejrozšířenějších náboženství v Evropě a Americe je Křesťanství. Křesťané by měli dodržovat několik základních pravidel spojených s jejich vírou. Důraz je zde kladen především na oddanou víru v Boha a dodržování rovnosti všech jedinců mezi sebou. Pro křesťany je typické dodržování etických zásad v podobě desatera, která by měla být dodržována během jakéhokoliv jednání. Nemělo by zde docházet k žádným hraným neverbálním projevům či zkreslování informací či lhaní. Judaismus je jedním z dalších náboženství uznávající jednoho Boha a v mnohém se podobá křesťanství. Toto náboženství je typické převážně pro židovské jedince a je úzce spjato s Izraelem. Při stolování během obchodních jednání mimo pracoviště pak není vhodné se neverbálně projevovat k různým druhům jídla, jelikož židé mají některé typy potravin přímo stanovené a jiné zakázané.

Dalším z neznámějších světových náboženství je Islám. Ten je považován za nejmladší monoteistické náboženství vzniklé v 7. století a je spojeno převážně s obyvateli arabských zemí. Zastává striktně stanovená pravidla z knihy zvané Korán. Korán považují věřící doslova za „slovo boží“ a jakékoliv jeho nedodržení je považováno za nerespektování jeho vážnosti.⁴⁸ Při obchodních jednáních tak může nastat i situace, kdy si protistrana bude chtít ponechat nějaký čas na rozmyšlenou, tedy pro porovnání s pravidly právě z Koránu. Při obchodních jednáních může také dojít například k odchodu jedince k vykonání modlitby. Z tohoto důvodu je bráno za velmi uctivé sjednání termínu, tak aby jednání nenarušovalo jedincovy zvyky. V Arabských zemích je opravdu nesmírně důležité respektovat náboženské zvyklosti. Důležité je zde brát v potaz například období ramadánu, kdy muslimové dodržují od svítání do soumraku půst a to po dobu čtyřiceti dnů. Vzhledem k náročnosti dodržení tohoto zvyku se pak většina věřících zcela vyhýbá jakýmkoliv obchodním schůzkám či jednáním.

Převážně po jihovýchodní Asii je rozšířen Buddhismus. Opět i toto náboženství nese svá pravidla, která by měla být dodržována, jedním z nich je odsuzování lživých výroků, brání si cizích věcí a dodržování souladu s přírodou, jelikož buddhisté věří v koloběh života. Pro Indii je typický hinduismus. V tomto náboženství je uctíváno velké množství bohů. Hlavní myšlenou je zde víra v posmrtné převtělení a příchod zpět na svět, to v jaké formě se jedinec vrátí, pak určují činy během jeho života. U silných věřících je pak značně vidět poctivost a skromnost, projevující se i v neverbální komunikaci během obchodního jednání. V Indii je však potřeba vnímat i jiná náboženství jako jsou například islám, křesťanství a méně známí sikhové a pársové. Všechna tyto náboženství hrají pro místní zásadní roli a ovlivňují jejich veškeré chování a tedy i neverbální komunikaci. Při obchodních jednáních si lze všimnout často i jejich smířenosti ze situací a pasivitou, jelikož zde je to považováno za ctnost.

⁴⁸ MC LOUGHLIN, S. *Světová náboženství v kostce*. Praha: Rebo Productions, 2005, s. 218

V Číně je například z celkového počtu okolo miliardy obyvatel zhruba kolem poloviny z celkového počtu obyvatel nevěřících, velké množství Číňanů zastává tradiční víru, dále jsou zde buddhisté, křesťané, ateisté, animisté a jiní.⁴⁹ V multináboženském Japonsku je stále ještě nejčastěji uznávané původní náboženství zvané šintoismus, zdůrazňující kladný vztah k přírodě a harmonii. A je zde zajímavé, že Japonci často čekají na šťastný den. Tento den je znamením k důležitým jednáním, či zásadním rozhodnutím. Včasná znalost náboženského vyznání jednotlivých stran tak může také výrazně napomoci předcházení možným konfliktům. Napomáhá k možnému projevu úcty. A z obchodního hlediska může jedinci napomoci k připravenosti na možné projevy neverbální komunikace a lepšímu pochopení protistrany.

Síla a vnímání hodnot stanovených náboženstvím se významně liší a to jak národ od národa, ale i jedinec od jedince. Přesto je důležité chápat, že většina cizinců má oproti například Čechům své hodnoty odvozeny právě z náboženství té dané země či kultury, zatím co v případě České republiky se jedná pouze o hodnoty odvozené ze zvyklostí a tradic, jejichž kořeny nejsou tak hluboké jako je tomu v případě náboženství ovlivňujícího každodenní život ve společnosti, mnohdy i s přesahem do roviny právního systému dané země. Všechny tyto zmíněné body přípravy se pak bohužel dají i zneužít k úmyslnému navození nepříjemného stavu protistrany a posléze k jeho manipulaci.

4.2 Chronemika

Během obchodního jednání hraje důležitou roli i čas a jedincovo hospodaření s ním. Jedinec tak vyjadřuje svůj vztah k ostatním i tím, zda se na obchodní schůzku dostaví s dostatečným předstihem, přesně na čas, nebo naopak či se zdrží. Pokud je jedinec dochvilný a přijde včas, je toto chování hodnoceno kladně a jedinec tak naznačuje druhému svůj zájem o setkání.

⁴⁹ MINTER, A. *Zaníceni pro víru*, Česká republika: National Geographic, 2008, s. 16

Obecně tolerované zpoždění je patnáct minut, ovšem při obchodním jednání by se jedinec neměl zpozdít více jak o pět minut. Pozdní příchod je považován za neslušný až neuctivý a po zpoždění déle jak patnáct minut má druhý jedinec právo odejít bez viny na jeho straně. Z pohledu neverbální komunikace je zde nesmírně důležitá mimika jedince, chůze v okamžiku kdy přichází, celkový postoj při komunikaci a jeho přiměřená gestikulace. Pokud chce jedinec vyjádřit svou omluvu za zpoždění, měla by jeho příchozí chůze být dostatečně dynamická. Kroky by měli být rychlé, rázné, ale uvolněné. Jedincova postava by měla být vzpřímená a vyrovnaná, s rameny spíše dozadu a ruce by nikdy neměly být v kapse. Touto chůzí jedinec naznačuje snahu stihnout čas setkání co nejlépe a jeho řeč těla je adekvátní chování obchodního styku. Nepostradatelnou součástí je již zmíněný mimický výraz. Ten by měl být přirozený. Úsměv by zde měl být jen velmi mírný a jemný, s přímým otevřeným pohledem do očí čekajícího jedince. Neverbální komunikace tak během zpožděného příchodu hraje často důležitější roli než komunikace verbální. Jelikož pokud by jedincova chůze k čekajícímu byla například výrazně pomalá, s nepřiměřeným úsměvem a výrazem v očích, či dokonce viditelně hrdě zvednutou hlavou, nemusela by pomoci ani dlouhá verbální omluva.

Jestliže se obchodní jednání odehrává v zahraničí, měl by si jedinec dát pozor jak na základní údaje o změně času, v důsledku odlišného časového pásma, ale také na samotný postoj k času odlišných národností. Ve velké řadě zemí je tolerováno právě již zmiňované zpoždění do patnácti minut. Při obchodních jednáních v Japonsku, Indii a například i v Německu je potřeba si dát velký pozor na nulovou toleranci zpoždění, jelikož si v těchto zemích místní velmi zakládají na respektování dohodnutého času. Jedincův přístup k času a jeho dochvilnost tak zahajuje kladnou sociální interakci, a pokud se jedná o obchodní styk, jde o jeho kvalitní zahájení. Tolerantnější jsou například Američané, kteří omlouvají zpoždění do dvaceti minut a zajímavá je tolerance v Rusku. Zde jde možné zpoždění i kolem hodiny.⁵⁰

⁵⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 105-106

Pokud má být jednání zahájeno úspěšně a i jeho průběh má být přátelský, je potřeba dodržovat jistá pravidla. Rozhodující může být i samotná denní doba, ve které obchodní jednání probíhá a je potřeba si dát pozor i na odlišnou pracovní dobu v různých zemích. V některých zemích si raději sjednávají obchodní schůzky ráno, pro jiné země je pak typické scházet se v podvečer. Těchto rozdílů je možné si běžně všimnout i ve státech Evropy, kde jižněji položené státy si sjednávají obchodní schůzky často i později k večeru a to z důvodu vysokých teplot přes den. Jinak je obecně známé a vhodné si sjednávat schůzky spíše dopoledne a odpoledne pak zhruba do šestnácté hodiny. Velmi častá je pak neochota konání obchodních schůzek po pracovní době a nevhodné jsou návrhy na schůzku o víkendu. S výraznou neochotou je možné se setkat například v Německu. Vzhledem i k velké odlišnosti státních svátků, náboženských svátků, ale také nejrůznějších svátků etnických menšin jednotlivých zemí, je důležité předem nastudovat data, kdy je nevhodné obchodní schůzku sjednat. Jestliže by na datu svátku jedinec trval, nejen že se může dostat do nepříjemné situace, ale může být i odmítnut úplně. Při nedodržování místních zvyků a tradic se tak jedinec může setkat s neochotou místních a pak jsou i neverbální projevy místních jedinců spíše záporné. Toho si lze obecně všimnout například na špatném držení těla, jedincův trup může být natočen směrem do strany, pokud je natočen přímo, může být otočena jen hlava jako projev nezájmu o komunikaci. Pokud jedinec stojí, je často snadno rozeznatelný nezájem pokud jeho špičky nohou směřují ven a ne přímo na protějšího jedince. Paže si místní může dávat více do zkřížené polohy, kdy jsou obě ruce skryty pod nadloktím a naznačující tak druhému nezájem či opovržení. Pokud při obchodním jednání jedinci sedí, je běžné si při nezájmu zakládat ruce za hlavu nebo za opěradlo židle. Jedním z dalších neverbálních projevů svědčících o nezájmu je krátký a uhýbavý oční kontakt. Škrábání po tvářích může být při obchodním jednání známkou hledání neupřímné výmluvy, ruce přes ústa zatajování pravdy, a prst na horním rtu známkou uvažování o podvodu.

4.3 Vzdálenosti mezi jedinci během obchodního jednání

Při obchodním jednání je vždy důležité přihlížet na rozdílnost v potřebě odlišných vzdáleností jedinců během komunikace. Jak je již zmíněno v kapitole o proxemice, vzdálenost se rozlišuje na čtyři základní zóny. Zónu veřejnou, sociální neboli společenskou, osobní a intimní.

Při obchodním jednání dochází převážně k sociální interakci jedinců v zóně sociální a osobní. Kde výhodou sociální zóny může být například možnost vidět celou jedincovu postavu a zaměřit se tak na neverbální komunikaci během jednání komplexně, osobní zóna pak jedinci umožňuje se lépe zaměřit na jedincovu mimiku a pohyby očí během jednání. Intimní zóna by neměla být narušována, avšak ne vždy je při sociální interakci jedinci dodržována. Často tak dochází k nepříjemným situacím, kdy jedinci nezbyvá nic jiného, než na to druhého jedince upozornit. V obchodních stycích je toto narušování intimní zóny často používáno záměrně jako nátlakové jednání a jedinci se tak podaří druhého znervóznit, v horších případech až donutit k jinému rozhodnutí. Vzhledem k tomu, do jaké blízkosti se jedinci během obchodního styku mohou dostat, je tedy zcela nepostradatelnou vědomostí, znalost potřeby odlišného požadavku na prostor okolo sebe z hlediska světových kultur a zvyklostí. Tyto vzdálenosti by pak měly být respektovány a dodržovány v zájmu dodržení slušnosti a úcty k druhému. Pro nástin problematiky a vystižení značných rozdílů v potřebných vzdálenostech při sociální interakci, a to nejen během obchodního jednání jsou zde uvedeny některé nejvýraznější prvky neverbální komunikace. Například u příslušníků severoevropských kultur si lze povšimnout, že raději dodržují větší odstup při komunikaci. Švédové si velice potrpí na větší vzdálenosti při komunikaci. Jedním z dalších států, ve kterém je vhodné dodržování větších vzdáleností je například Maďarsko, kde místní nevyhledávají ani příliš velký tělesný kontakt na veřejnosti. Naopak obyvatelům jižní Evropy nevadí bližší vzdálenost s druhým. Míněno státy jako je Španělsko, Itálie či Řecko. Ze střední Evropy pak například Francie. Dále pak například v arabských zemích je možné si všimnout, že místní většinou žádný osobní prostor při komunikaci nedodržují.

Platí zde ovšem jistá pravidla, která je nutná dodržovat. Muži při komunikaci mohou stát v porovnání se Západem blíže u sebe. Zatímco při sociální interakci muže se ženou, musí stát muž od ženy výrazně dále. Z pohledu neverbální komunikace jsou zde jakékoliv projevy náklonnosti na veřejných prostranstvích nepřijatelné. A jedním z dalších nevhodných projevů neverbální komunikace je gesto ukazování prstem na jinou osobu, jež je pro obyvatele arabských zemí velmi urážlivé. Pokud by došlo při sociální interakci k bezdůvodnému odchodu jednoho z jedinců, bylo by to považováno za neslušné až hrubé. Dále pak například Američané mezi sebou při bezprostřední komunikaci dodržují větší vzdálenosti oproti Japoncům, kteří k sobě přistupují velmi blízko a to v rozmezí 30-40 centimetrů. Při obchodním jednání Američanů, Evropanů a Asiatů jsou tedy značně viditelné rozdíly v pravidlech dodržování jistých vzdáleností.⁵¹ „Evropané a Američané tvrdí o Asiitech, že jsou „vtíraví“ a „famiální“, Asiáté se zase o Evropanech a Američanech domnívají, že jsou „chladní“ a „odměření“ a „nepřístupní“.“⁵² Neznalost rozdílů v odlišnosti velikosti intimní zóny různých národností tak může a vede ke vzniku nedorozumění a možným konfliktů.

4.4 Podání ruky a jiné typy pozdravu

Pozdrav během přivítání a na rozloučenou je nedílnou součástí obchodního jednání, ale také jakékoliv sociální interakce obecně. Jedinec tak má příležitost vyjádření úcty k druhému během několika prvních vteřin setkání, což hraje zejména z obchodního hlediska nesporně velkou roli. Každá světová kultura má vytvořena svá vlastní pravidla způsobu pozdravu a ta je potřeba při obchodním jednání, ale i jakékoliv sociální interakci s cizinci vždy respektovat. Obecně však platí některá pravidla, která je v zájmu dobrých sociálních vztahů dodržovat. Za nejběžnější světově známý pozdrav je považováno gesto podání pravé ruky. Tato Evropanům (s výjimkou Velké Británie) a Američanům vžitá

⁵¹ PEASE, A. *Řeč těla*. Praha: Portál, 2001, s. 24

⁵² PEASE, A. *Řeč těla*. Praha: Portál, 2001, s. 24

forma pozdravu pomáhá jedincům ke zbavení se prvotních rozpaků ze sociální interakce a už jen toto podání ruky dokáže na druhého jedince prozradit velmi mnoho. Podáním ruky se dají vyjádřit rozdíly v postavení jedinců ve společnosti, jejich příslušnosti, pohlaví, věkový rozdíl ale také příbuzenské vztahy a vztah k druhé osobě obecně. Za nejznámější pravidla v podávání ruky jsou například, že ruku by měl podávat první vždy starší jedinec mladšímu, neboť mladší respektuje staršího jedince a čeká na iniciativu. Žena podává ruku vždy první bez ohledu na věk a postavení z důvodu vyslání signálu, že ji muž ruku smí také podat. Pokud si v sociální interakci podává ruku více lidí, nemělo by nikdy docházet ke křížení rukou. Pokud se obchodní jednání odehrává například u hostitele doma, podává ruku příchozím vždy jako první. Samotné podání ruky by nemělo trvat příliš dlouho a nemělo by být doprovázeno žádnými dalšími doteky. Dotek rukou pak trvá jen několik vteřin a je doprovázen přiměřeně očním kontaktem. Důležité je mít čisté a nezpocené ruce, pokud tak není, měl by si je jedinec před podáním ruky nenápadně otřít do kapesníku v kapse.

Existuje několik možných typů podání pravé ruky, podle kterých lze rozpoznat jedincovu povahu a aktuální stav. Bruno a Adamczyk ve své publikaci z roku 2005 popisují několik možných způsobů podání ruky a jejich výpovědi o jedinci. Prvním typem je ochablý stisk, při kterém je stisk ruky sotva znatelný. Tento stisk vypovídá o plachosti jedince. Druhým typem je takzvaný rukavicový stisk, který vystihuje srdečnost a radost ze setkání. Tento stisk vypadá tak, že ruka podávajícího je sevřena oběma rukama druhého účastníka interakce a toto gesto je často doprovázeno i potřesením ruky. Dalším typem je křečovitě podání ruky s nataženou paží a vypovídá o člověku nedůvěřivém, který si zachovává odstup. Jedním z méně příjemných podání ruky, je takzvané lámání jedincových kostí, ke kterému obrazně řečeno dochází při velmi silném stisku ruky. Druhý tak jedincovi dokazuje dominanci nad ním. Posledním typem je, pokud se druhý jedinec při podání ruky dotkne druhou rukou zápěstí nebo lokte či horní části paže. Tento stisk je považován za

vyjádření důvěrnosti nebo důkaz moci.⁵³ Podání ruky je dále rozlišováno například podle délky stisku. Průměrná a obecně známá délka stisku je přibližně okolo 6 sekund. Pokud si jedinci podávají ruce jen o něco déle, jde o pozitivní podání, které může vyjadřovat i jen radost ze setkání. Pokud ale jedinec délku držení ruky druhého značně prodlužovat a často ji spojí se silnějším stiskem, mohlo by se jednat o nepřátelské podání ruky z náznakem zastrašení druhého. Velmi známé je také rozlišení podání ruky plochou dlaně vzhůru, které znamená spíše podřízenost jedince a ochotu spolupracovat. Opačné podání ruky, kdy jedinec ruku úmyslně podá plochou dlaně nahoru, značí o povýšenosti a dominanci. O dominanci svědčí i podání ruky shora, kdy je dlaň opět směrem k zemi. Dále se zaměřuje například i na místa uchopení a intenzitu. Jedním ze základních pravidel podání ruky je také to, že při podávání ruky by druhá ruka neměla být nikdy v kapse. Intenzita podávání rukou se z pohledu různých kultur liší.

Pro Evropany je obecně známý názor, že obyvatelé jižní Evropy jsou více přátelští, oproti obyvatelům severní Evropy. Během pozdravu si Finové potřesou rukou, neustále udržují oční kontakt, a pokud jedinec při sociální interakci založí ruce, mohl to Fin považovat za projev arogance. Dánové si obvykle podávají ruku jen velmi krátce. Britové si ruce podávají více při formálních příležitostech jako je právě obchodní styk, jinak jsou známi spíše odměřeností. Obyvatelé České republiky a Slovenska si při pozdravu téměř vždy podávají ruce, ale další fyzický kontakt v podobě obětí na veřejnosti nepreferují. Francouzi a Němci se podáním ruky zdraví při jakékoliv situaci a Francouzi jej ještě doprovází dotykem tváří a posláním symbolického polibku do dálky. Belgičané považují za oficiální pozdrav podání ruky a při sociální interakci s přáteli je možné podání ruky spojit s trojnásobným polibkem na tvář. Tento polibek je ovšem zcela symbolický v blízkosti jedincovy tváře. V řadě dalších států Evropy je podání ruky spojeno s polibkem, ten je jen symbolicky naznačen a muž se tak ženy příliš nedotýká. Sem patří například Polsko, Maďarsko nebo Španělsko. Ve Španělsku je možné i přátelské

⁵³ BRUNO, T., ADAMCZYK, G. *Řeč těla*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 37-39.

poplácání po rameni. Dále například v arabských zemích platí několik základních pravidel v pozdravu. Základním pozdravem je zde takzvaný **salaam**. Jedinec se pravou dlaní dotkne hrudníku u srdce. Při tomto dotyku pohybuje předloktím do oblouku a říká „Essalam ěalaikum“ v češtině toto znamená mír s vámi. Ve zkrácené verzi se tento pozdrav provádí mírným pohnutím čela dopředu a dotknutím se konců prstů čela. V dnešní době je ale už i zde ve většině států běžné podání ruky s cizinci. Patří sem například Irán, kde je ještě zajímavé, že pokud dospělý jedinec podá ruku i dítěti, dává tak najevo úctu k jeho rodičům. V Turecku je kromě podání ruky možné i obětí. Podání rukou může být v řadě zemí doprovázeno ještě například úklonem těla, polibky na tvář či nejrůznějšími gesty a tradicemi spojenými s danou zemí. Zde je myšleno například vítání na Nové Guineji, kde místní vítají cizince s listy břechťanu na hlavě, neboť jsou místními považovány za symbol přátelství. Kdežto Australané a obyvatelé Nového Zélandu se při obchodních stycích také zdraví standardním přátelským a pevným podáním ruky a je zde kladen důraz na vhodný oční kontakt. Na Indickém subkontinentu je základním pozdravem **namaste**, jež pochází z **hinduismu** a je prováděn tak, že jedinec sepne ruce k sobě, podobně jako při modlení a lehce se ukloní. V Barmě se ruce podávají pouze právě při obchodním styku, jinak v běžných situacích nikoliv. V Pákistánu je potřeba nezapomenout na pravidla spojená s pohlavím. Cizinec ze Západu by měl vždy počkat, než mu místní žena ruku nabídne sama, kdežto žena ze Západu místnímu muži ruku podat smí. Další zajímavé rozdíly jsou pozorovatelné například v Číně. Pro Čínu byl po dlouhá léta fyzický kontakt při pozdravu něčím nepředstavitelným a pozdrav probíhal pouhým mírným úklonem či kývnutím. Vzhledem k neustále se zvyšujícímu partnerství s Čínou se Číňané velmi přizpůsobují a při obchodním styku si s cizinci také podávají ruce. V některých částech Číny je ale dodnes používáno za pozdrav krátké zatleskání, které je druhým obvykle opětováno. V Indonésii se při pozdravu během obchodního styku používá také podání ruky spojené s mírným úklonem, i když je možné se setkat s odlišnostmi, vzhledem k velkému počtu ostrovů a různosti etnických skupin. Například na západě Jávy je používán thajský pozdrav, kdy má jedinec dlaně u sebe a špičkami prstů se dotýká brady a

celkový pozdrav je spojen s mírným přikývnutím. Úklonem se zdraví také například v Japonsku, zde je úklon považován za projev úcty a čím je tedy úklon větší tím více si jedinec druhého váží. Japonci považují doteky při setkání za nevhodné. Během pozdravu při obchodním styku je ale i zde velmi rozšířen zvyk podání ruky, který je ovšem výrazně slabší. Oční kontakt při pozdravu, ale i během celé sociální interakce mohou Japonci považovat za projev zastrašování. V Jižní Korei je opět tradiční pozdrav poklona, která se při obchodním styku může kombinovat s podáním ruky u mužů. Ženy v Jižní Korei při pozdravu pouze kývnou hlavou a ruce si nepodávají. V Thajsku je pozdrav, neboli **wai** v podobě skloněné hlavy s rukama u sebe jako při modlitbě. Čím výš pak jedinec dlaně dá (ne však výš jak je obličej), tím uctivěji druhého zdraví. Tento pozdrav je v Thajsku používán nejen při vítání, ale i při loučení či omluvě. V Thajsku je také potřeba znát rozdílnost v pochopení poplácání po rameni či zádech. To je zde považováno za neslušné a urážlivé. V Severní Americe je podávání ruky zcela běžné a musí být doprovázeno očním kontaktem, jenž je považován za projev úcty. Ve státech Jižní Ameriky se blízcí zdraví velmi přívětivě a při každém setkání si dávají polibek na obě strany tváře a to jak při přivítání tak při loučení. Při obchodním styku vše probíhá nesmírně formálně a důraz je kladen na zdvořilost.⁵⁴

⁵⁴ CLAYTON, P. *Řeč těla*. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003, s. 136-161

4.5 Vizitky a jejich vhodné předání

Pro velké množství zemí je při pozdravu před samotným obchodním jednáním nebo po jeho ukončení typické předávání vizitek⁵⁵. Tento proces slouží jako doplněk při představování a seznamování se, dále také například k předávání zpráv a jako doprovod jiných sdělení a předmětů. V mnoha zemích je považován za nezbytnou součást obchodního jednání a jeho vynechání je zcela nemyslitelné. Obecně platí, že pokud jedinec obdrží vizitku, měl by druhému předat svou a naopak. Vizitky jsou děleny podle účelu na osobní neboli soukromé, firemní či podnikové a vizitky diplomatické a jejich nároky na obsah jsou tedy odlišné. Jejich charakter by měl být spíše informativní a nesou tak údaje o jedinci, o firmě či organizaci, ve které se jedinec se jedinec nachází. Vzhled vizitek je velmi důležitý, jelikož o majiteli leccos vypovídá. Vizitky by proto tedy měly být vkusné, v některých zemích jsou žádané vizitky spíše ražené nebo dokonce ryté, jinde postačují tištěné, vždy by ale měly být z kvalitního papíru. Velikost vizitek se lehce liší podle zvyklostí v dané zemi. Rozměry bývají zpravidla okolo 6 x 9 centimetrů s výjimkou Velké Británie, kde používají vizitky o rozměru zhruba o centimetr menší. Jak již bylo zmíněno, obsah vizitek se liší podle typu. Osobní a soukromé vizitky zpravidla obsahují jméno a příjmení, někdy majitel uvádí i dosažený titul. Dále je na vizitce uvedena e-mailová adresa a v dnešní době je běžný i telefonní kontakt nebo soukromá adresa. Firemní či podnikové vizitky pak obsahují kromě jména a příjmení ještě název firmy nebo podniku, úplnou adresu instituce včetně poštovního směrovacího čísla, kontakt v podobě telefonního čísla, mobilního telefonu, e-mailu či internetové stránky instituce. Diplomatické vizitky by měly obsahovat pouze celé jméno, vykonávanou funkci a název úřadu, kde diplomat pracuje. Tyto vizitky by měly být vždy na bílém, nijak nezdobeném papíru,

⁵⁵ Vizitky jsou evropského původu a představují důležitou roli při seznamování během osobního, společenského a pracovního styku. Pojem vizitka pochází z francouzského slova *visiter* což znamená navštívit a jednotlivé země pak mají pro tento pojem své překlady, s výjimkou Francie, jež používá původní název *carte de visite*. Snad nejčastěji používaný název je pak obvykle z angličtiny *card*. (GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Grada publishing, 2011, s. 134)

jelikož slouží k oficiálním reprezentačním účelům.⁵⁶ Při obchodním styku se zahraničními zeměmi by měl mít jedinec vždy i připravené vizitky splňující požadavky dané země a v jazyce, ve kterém je jednáno. Vizitka musí být vždy srozumitelná pro obě strany, ale česká křestní jména ani názvy ulic se nikdy nepřekládají. Značný problém při překladu nastává s akademickými tituly, vědeckými hodnostmi a při překladu funkce jedince, proto je vždy lepší se poradit s odborníkem.

Výměna vizitek tedy probíhá při seznamování nebo také těsně před loučením. Při obchodním styku je bez ohledu na počet jedinců zcela běžné předání vizitek mezi všemi účastníky navzájem a proto je doporučováno mít vždy po ruce větší množství. Vizitka je předávána z ruky do ruky. Pouze pokud jedinci vizitky dojdou, je možné zaslat vizitku dodatečně. To je možné i v případě dojde-li ke změně některého z údajů na vizitce. Na vizitkách tedy není možné škrtnat a měnit údaje, a pokud si chce jedinec napsat nějakou poznámku k majiteli vizitky, rozhodně by tak neměl činit v jeho přítomnosti.

Na vizitky je možné napsat pouze krátká sdělení v podobě zkratk. Tyto zkratky pochází převážně z francouzštiny a jsou známi téměř po celém světě. Za nejvíce používané zkratky jsou považovány například zkratky jako „p.f.“. Znamenající ve francouzštině *pour féliciter* a vizitka s tímto označením znamená blahopřání. Je možné ji zaslat druhému k narozeninám, výročí ale také jako blahopřání k uzavření dohody. Po obdržení této vizitky je slušností odeslat vizitku s poděkováním ve formě zkratky „p.r.“ znamenající *pour remercier*. Další z velmi známých zkratk je „p.f.N.A.+ rok“, kde se jedná také o blahopřání, ale dodatkem „N.A.“ je specifikováno blahopřání k novému roku. Zkratka znamená ve francouzštině *pour remercier et pour féliciter + rok*. Kombinace zkratk psaná p.r. et p.f. znamená poděkování a blahopřání dohromady. Pokud se s někým jedinec nestihne nebo nemůže rozloučit osobně je možné zaslat do 24 hodin vizitku se zkratkou p.p.c. tedy *pour tendre congé*,

⁵⁶ Gullová, S.: Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol, Grada publishing, 2011, s. 134-138

kteřá symbolizuje dodatečné rozloučení a na tuto vizitku už se žádná zpět neposílá. Jakákoliv zkratka se píše vždy do levého dolního rohu přední strany vizitky. Pokud je ale tištěná část příliš rozsáhlá a není zkratku možné napsat na dané místo, může jedinec napsat značku •/•, tedy pobídnutí k otočení vizitky a krátký vzkaz může napsat na spodní stranu vizitky. Tento vzkaz už nemusí být psán ve zkratkách, ale jen stručně v celých slovech či větě. Dříve se toto psaní dodržovalo tužkou, v dnešní době je možné psát běžně perem. Vizitky se automaticky přidávají i ke květinám či dárkům, pokud jej ale jedinec předává osobně, vizitka se nedává. Předávané vizitky musí být vždy čisté a nezmačkané a jedinec je musí mít vždy po ruce. V okamžiku, kdy jedinec vizitku obdrží je slušností ji prohlédnout a pokud spolu jednají cizinci je vhodné si údaje na vizitce okomentovat tak aby jej obě dvě strany pochopily a slušně si ji založit. Z pohledu neverbální komunikace je proces předání těchto navštívenek neboli vizitek velmi důležitý a je třeba se zaměřit i na odlišnosti jiných kultur. V Evropských státech jako je například Itálie, Španělsko, Bulharsko odpovídá vzhled i pravidla standardním zvyklostem. Němci si velmi potrpí na vizitkách v německém jazyce a předávají si je při přivítání. Francie a Velká Británie si striktně potrpí na přeložených vizitkách do místní řeči a ještě přihlíží na úpravu, kvalitu papíru a ryté vizitky oceňují nejvíce. V Rusku je předávání kvalitních vizitek běžnou záležitostí a jsou zde akceptovány vizitky nejen v ruštině ale i v angličtině. Američané si při obchodních jednáních vizitky předávají, ale považují to převážně za formální a informativní. V ostatních státech jako je například Argentina či Brazílie je výměna vizitek také běžným aktem. Japonci předávání vizitek během obchodního styku považují za nezbytné a vhodné je mít vizitku v japonštině a z druhé strany v angličtině. Tento proces považují za tak žádaný, že i ve většině větších hotelů nabízejí vyhotovení vizitek do několika hodin. Vizitku, japonskou stranou nahoru, si jedinci předávají oběma rukama. Při podání se k sobě vzájemně mírně ukloní. Ve Vietnamu si jedinci při obchodním styku vizitky předávají hned po podání rukou a přebírají ji oběma rukama. Zde ovšem není samotnému předání přikládána taková váha jako například v již zmíněném Japonsku. Kladou však také značný důraz na důkladné prostudování údajů na vizitce a následné

položení před sebe. Izraelci považují předání vizitek také za nedílnou součást obchodního jednání, a pokud toto jednání probíhá se zahraničními partnery je zcela běžné oboustranně své vizitky přizpůsobit do angličtiny. U ortodoxních židů žijících v Izraeli je pak z hlediska náboženství respektováno, že si ruce nepodávají s jedincem opačného pohlaví a to ani tehdy, pokud si vizitku předají. Při sociální interakci se ani nijak navzájem nedotýkají. A například v Maroku je pak potřeba si dát pozor na podání levé ruky, kterou zde z hlediska náboženského vyznání a zvyků považují za nečistou a tak by došlo k nepříjemné situaci. Jinak je i zde podání pravé ruky a předání vizitky považováno za slušné. Australané a Obyvatelé Nového Zélandu si podají ruce a vymění vizitky, ale nepovažují to za příliš důležité. Zde tento akt slouží převážně k informovanosti druhé osoby o jedincově jméně a ostatních údajích.⁵⁷

4.6 Pohyby těla v průběhu obchodního jednání

Během obchodního styku dochází k různým polohám jedinceva těla, které díky znalostem z oblasti neverbální komunikace může druhý jedinec rozpoznat a zaujmout k nim vhodný postoj. Vše začíná od již zmíněného příchodu jednotlivých účastníků, přivítání se a zaujmutí jednací polohy. Pro obchodní jednání jsou typické zpravidla kanceláře, kam jedinec dochází na předem sjednanou schůzku. S těmito prostory pak souvisí i určité vzory chování všech účastníků sociální interakce. Jedním z nejvlídnějších přivítání během obchodního styku je přivítání s přiměřeným a přirozeným úsměvem, kdy po vstupu příchozího do sociální interakce sedící jedinec za stolem vstane a přivítá příchozího jedince, tak že ustoupí od stolu a bez překážky vyzve příchozího k posazení. S tím spojené gesto podání ruky pak podtrhuje vlídné přivítání. Zde se mezi jedinci zmenší vzdálenost a proběhne vítající oční kontakt. Tyto příklady neverbální komunikace jsou známkou vlídnosti, zájmu a

⁵⁷ Clayton, P.: Řeč těla, Ottovo nakladatelství, 2003, s. 136-161; Gullová, S.: Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol, Grada publishing, 2011, s. 134-151

ochoty se setkat. Pokud přivítání na začátku obchodního styku proběhne tak, že jedinec sedí za stolem, (Překážkou, kterou si vytváří mezi sebou a příchozím jedincem.) nevstane a bez očního kontaktu příchozímu jedinci pouze podá ruku bez jakýchkoliv mimických projevů, je zřejmé, že jedincovi druhý příchozí vadí, obtěžuje ho nebo na něj nemá čas. Pokud se jedinec k příchozímu jedinci zvedne a podá mu výrazně napnutou ruku, jde opět o nezáměr a odstup od příchozího jedince.

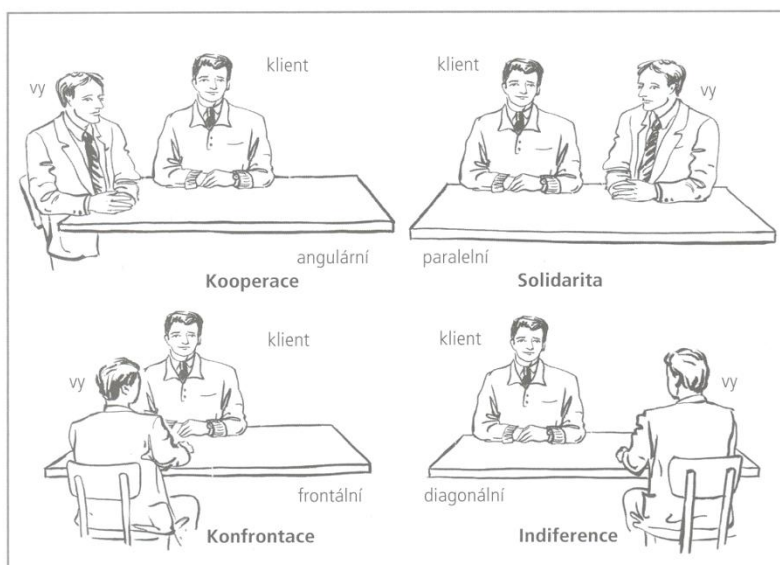
Obchodní jednání s větším počtem účastníků jsou pak konána například v zasedacích místnostech. Zde je dominantou stůl, pozice dveří v místnosti a posléze volba zasedacího pořádku. Pozornost je zaměřena převážně na možnosti rozsazení jedinců během jednání a vhodné rozmístění tak pomáhá rozvinout neverbální komunikaci. Jedním z nejvhodnějších příkladů je rozsazení u kulatého stolu. U tohoto typu rozsazení dochází k maximální podpoře neverbální komunikace sedících jedinců a navození hierarchické rovnosti. U kulatého stolu vzniká ideální stav z hlediska očního kontaktu a nedochází tak k přímému kontaktu z očí do očí. Pokud u kulatého stolu sedí pouze dva jedinci, je ideální rozsazení v pravém úhlu. Hlavní osoba obchodního jednání si z pravidla sedá na místo naproti dveřím a získává tak přehled o příchozích i odcházejících účastnících. Váhu jednotlivých míst pak dodává pozice hlavního jedince, nebo také místo u okna či dveří.⁵⁸

V mnoha případech obchodního jednání je řešen zasedací pořádek u hranatého stolu. Černý (2007) ve své publikaci popisuje čtyři základní možnosti posazení jedinců během obchodního jednání právě u běžného stolu s rohy. Prvním a nejvhodnějším rozsazením pro obchodní jednání je pravoúhlé sezení, jako je i u kulatého stolu. Jedinci jsou k sobě posazeni do pravého úhlu a dochází tak k bližšímu kontaktu. U tohoto rozsazení má jedinec možnost příjemného očního kontaktu s možným odklonem pro odpočinutí. (vlevo nahoře). Druhý typ rozsazení se nazývá konfrontační a je považován za nevhodný. U tohoto typu jedinci sedí přímo proti sobě s častým očník

⁵⁸ Lepilová, K.: Přesvědčivá komunikace manažera, Computer Press, 2008, s. 130

kontaktem. Tento typ svědčí o odlišnosti názorů, nedůvěře druhému či nepřátelství a možném boji v průběhu jednání. (vlevo dole). Jedním z dalších typů rozsazení je, pokud jedinci sedí vedle sebe, svědčí o solidaritě a spojení (vpravo nahoře). Čtvrtým a posledním typem je úhlopříčné rozsazení, které je považováno za opatrné a svědčí o prvotním nezájmu (vpravo nahoře).⁵⁹

Obrázek 2 Čtyři základní typy možného rozsazení při jednání



Zdroj: ČERNÝ, V. *Řeč Těla*. Brno: Computer Press, 2007. s. 189

Jednou z dalších a v dnešní době velmi často volenou možností, je pořádání jednání mimo kancelář, firmu či instituci. Tato obchodní jednání se odehrávají například v restauračních zařízeních spojených s případným obědem či občerstvením. S tím jsou však i při těchto akcích spojena určitá pravidla a zásady stolování. U takových to akcí je zcela běžné vyvěšení zasedacího pořádku na viditelném místě pro všechny příchozí. Jedinec se tak vyvaruje případného zmatku a nevhodného přisedání. Židle by měly být lehce odsunuty od stolu, aby bylo možné se pohodlně usadit bez jakýchkoliv hlučných posunů židle. Pokud jsou takováto jednání smíšená a jsou v přítomnosti i ženy, je

⁵⁹ Černý, V.: *Řeč těla*, Computer Press, 2007, s. 178-189

mužovou povinností ženě pomoci usednout, pokud tak není učiněno obsluhujícím personálem. Z pohledu neverbální komunikace je vhodné sedět zpříma a záda by se neměla opírat o opěradlo židle. Lokty by měl mít jedinec správně přirozeně u těla a nikoli opřené o stůl. Nohám sice není věnována pod stolem tak velká pozornost, není však doporučována zkřížená poloha. Muži si své aktovky pokládají na zem vedle židle, ženy své kabelky na opěradlo židle nebo na speciální stoličky určené pouze k těmto účelům. Ty jsou doneseny výhradně personálem. Při jednání jsou vždy, bez rozdílu místa konání, dodržovány zásady slušného chování spojené s etikou⁶⁰ a etiketou⁶¹ dané geografické oblasti.

Při jednáních s jinými národnostmi by pak mělo být maximálně vyhověno všem stranám. Například u Britů je známé, že raději oddělují pracovní povinnosti od zábavy, nicméně v dnešní době jsou i zde pracovní obědy na denním pořádku, pracovní snídaně pak výjimečné. Ve Francii není během obchodního jednání k dispozici žádné občerstvení, a pokud jsou jednání dlouhá, je předem stanovena doba pauzy na občerstvení. Obědy zde bývají od začátku čistě pracovní. V Německu je spíše běžné dodržování obchodních schůzek na pracovišti a není zde obvyklé jednat u oběda či večeře. Rakušané jsou známi svou vlídností, a pokud se s nimi jedinec setká, vždy rozlišují, zda je schůzka pracovní nebo přátelská. V Belgii jsou pozváni na pracovní oběd běžná, vždy však pouze jen do kvalitních restaurací. V Rusku jsou i u obchodních jednání běžné přípitky alkoholu. Rusové mají rádi obchodní jednání během obědů i večeří a jsou známi zvaním do dražších restaurací. U Italů je vhodné vědět, že i ústní dohoda během sociální interakce platí. U obchodních jednání je běžné podávání symbolického množství kvalitního bílého vína. Dánové podávají během jednání převážně jen kávu a obchodní schůzky sjednávají běžně i v podnikových jídelnách. Američané preferují

⁶⁰ Etika je filozofická věda zabývající se teorií morálky, morálním vědomím a jednáním. Hodnotí jedincovo chování z hlediska svědomí na dobré či zlé, správné či nesprávné a na užitečné či škodlivé. (Gullová, S.: Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol, Grada publishing, 2011, s. 14)

⁶¹ Etiketa je míněn soubor vymezených zásad slušného a společenského chování pro danou kulturu.

obyčejná obchodní jednání bez pohoštění. Obyvatelé Číny jsou velmi přátelští a pohostinní, potrpí si na dochvilnosti a představení se před samotnou konverzací. Preferují pracovní schůzky oddělené od přátelských setkání či společných akcí. V Japonsku jsou obchodní jednání během oběda zcela výjimečná. Více se zde konají přátelská posezení v podvečerních hodinách, kde jsou pracovní záležitosti běžně rozebírány a Japonci to považují za zcela normální.⁶² Již z těchto pár uvedených příkladů vyplývá, že i samotné místo konání hraje z hlediska neverbální komunikace velice významnou roli a je potřeba tento bod při přípravě jednání důkladně promyslet a nepodceňovat. Ať už obchodní jednání probíhá na jakémkoliv z míst je vždy potřeba dodržovat jisté zásady slušného chování a snažit se maximálně vyjít vstříc straně druhé.

4.7 Používání gest během obchodního jednání

Během obchodního jednání je důležité nezapomínat na pohyby těla a možné vědomé i nevědomé vytváření gest. Gesty lze obecně vyjádřit až 700 000 různých sdělení a jejich podobu a množství ovlivňují opět i kulturní odlišnosti jednotlivých zemí. Jedním z důležitých rozdílů hrajících význam pro obchodní jednání je vertikální kývnutí v Bulharsku, to znamená ne a jednou z velkých odlišností je například kolečko tvořené spojením palce a ukazováčku je pak například v Alžírsku chápáno jako vyhrožování smrtí, zatímco v Americe to znamená neškodné gesto pro něco dobrého, perfektního. Ve významu gest existuje mezi národy nespočet rozdílů. „Z psychologických výzkumů vyplývá, že kdy Fin udělá rukou jeden posunek, Ital jich za stejnou dobu udělá 80, Francouz 120 a Mexičan 170“.⁶³ Přitom Francouzi jsou známi svojí elegancí ve vyjadřování, o Italech je známá jejich výbušná povaha, Angličané jsou naopak známi svou decentností ve vyjadřování a gesta příliš nepoužívají. Čím jižnější stát, tím je možno poznat větší gestikulaci. Například

⁶² CLAYTON, P.: Řeč těla, Ottovo nakladatelství, 2003 s. 136-161; GULLOVÁ, S.: Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol, Grada publishing, 2011, s. 24-83; PERNAL, E.: Savoir-Vivre na obchodních cestách: Průvodce světem mezinárodních zvyklostí, Ekopress, 2003, s. 10-240

⁶³ VYMĚTAL, J.: Průvodce úspěšnou komunikací, Grada Publishing, 2008, s. 102

Arabové při své komunikaci používají ruce neustále. V Izraeli je pak nesmírně důležité si dávat pozor na společenskou různorodost a uvědomovat si, že je zde možné se potkat s příslušníky několika zcela odlišných náboženství na jednom místě. Po celou dobu obchodního jednání, ale i mimo něj by si měl jedinec dávat velký pozor na pohyby svých rukou, jelikož Izraelci používají až dvěstěpadesát typů gest. Je známé, že tato gesta jsou pro komunikaci v Izraeli velmi důležitá a to z důvodu usnadnění komunikace při vojenských operacích.⁶⁴ Jako asi nejlepší příklad v oblasti používání gest jsou ale obyvatelé Latinské Ameriky, kteří by bez pohybů rukou snad ani nedokázali vyjádřit, co vlastně mají a myslí. U nás je pak například běžným gestem při setkání podání rukou, zatímco v jiných zemích je běžná pouze mírná úklona ke druhému. Jednou z mnoha dalších odlišností je pak například u nás běžné mávání při loučení, zatímco v Řecku to znamená urážku. Při závěrečné části obchodního jednání dochází k loučení s protistranou. To by z pohledu neverbální komunikace mělo probíhat stejným způsobem jako pozdrav při setkání, tedy gestem podání ruky, které může mít opět několik již zmíněných podob či může být doprovázeno i symbolickým polibkem. Podání ruky je po celou dobu spojeno s přiměřenou mimikou jedince a vizuálním kontaktem pro vyjádření slušnosti a úcty k druhému. Dále je podání ruky v mnoha zemích doprovázeno mírným úklonem. Tato pravidla při loučení jsou pak opět odlišná pro různé kultury a je potřeba se o těchto zvycích v zemi, kde se bude obchodní jednání konat včas informovat.

⁶⁴ PERNAL, E. *Savoir-Vivre na obchodních cestách: Průvodce světem mezinárodních zvyklostí*. Praha: Ekopress, 2003, s. 10-240

5. VLIV NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE NA PRŮBĚH OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ A JEHO ÚSPĚŠNOST

Ze všech výše zmíněných projevů neverbální komunikace je zřejmé, že existuje obrovské množství odlišností jednotlivých kultur. A aby kvalitní komunikace během obchodního styku probíhala tak, jak má, je důležité předcházet všem možným nedorozuměním a komplikacím. Jedná se o zmiňované projevy neverbální komunikace, které jsou zcela odlišné v jednotlivých zemích a při jejich nevhodném použití v dané situaci, může taková, pro středoevropana zdánlivě nepodstatná, situace vyústit v naprostý nezdar celého jednání. A tak jak je uvedeno v podkapitole 4.7 o „Používání gest během obchodního jednání“ může být příkladem takového vzájemného nepochopení nebo špatné interpretace neverbální komunikace např. gesto spojeného palce s ukazováčkem, které si protistrana z arabské země u jednajícího stolu může vyložit jako zastrašování či výhrůžku zatím co vyjednávač z Evropy či Ameriky toto gesto považuje za gesto zdůrazňující něco vyhovujícího, výhodného a dává tím najevo souhlas. Takovéto situace pak mohou mít zcela fatální dopad na obchodní jednání. Dodržováním tradic a pravidel etiky a etikety pak tedy jedinec výrazně napomáhá k vzájemnému uznání a kvalitní komunikaci během obchodního, ale i jakéhokoliv běžného styku mezi jedinci odlišných kultur. Neboť tradice „Je obecné předávání a přebírání mravů, zvyklostí, znalostí, životních zkušeností a institucí. Je to podstatná část praxe a víry, která přechází z minulosti do současnosti a v ní je považována za směrodatnou a požívá vážnosti proto, že vystihuje moudrost a zkušenosti minulosti“.⁶⁵

Hlavním směrem ke zkvalitňování jednateľových znalostí a dovedností v oblasti neverbální komunikace považují samotné zvýšení zájmu všech vyjednávačů o tuto problematiku. Dále sem zařazuji kladení důrazu na přípravu obchodního jednání a to jak z pohledu základních náležitostí jako je datum a

⁶⁵ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 13

denní doba konání, místo či příprava projednávaného tématu, ale i příprava informací o protistraně jako takové. Zde shledávám za podstatné informace o jedincově národnosti a zvycích spjatých s kulturou dané země, dále pak například náboženské vyznání a ostatní nepostradatelné informace o protistraně, se kterou bude obchodní jednání vedeno. Při splnění těchto podmínek je možné předpokládat převážně kladné reakce na projevy neverbální komunikace a tedy i pozitivní průběh obchodního jednání a budoucí spolupráce.

ZÁVĚR

V průběhu zpracování a analýzy této bakalářské práce se zcela potvrdila v úvodu stanovená hypotéza, že se v rámci neverbální komunikace bude jednat o složitý komplex rozdílného vnímání neverbální komunikace v rámci styku jednotlivých kultur a národů, což může mít zcela zásadní vliv na průběh a výsledek obchodního jednání. Proto je nezbytně nutné pro zdárný průběh a výsledek jednání, aby se příslušný vyjednaváč včas a dostatečně seznámil s konkrétními odlišnostmi neverbální komunikace kultury, s jejímiž představiteli bude jednání vedeno. Vzhledem k neustálému zvyšování mezinárodní provázanosti až závislosti některých států na ostatních, pak považuji toto téma za natolik významné, že by mělo být stále více a více projednáváno, aby tak docházelo k neustálému prohlubování a zkvalitňování znalostí vyjednaváčů v oblasti neverbální komunikace. Ti by byli posléze schopni své znalosti, schopnosti a dovednosti maximálně využít v praxi, čímž by měli tu moc, výrazně podpořit průběh obchodního jednání. Dále také proto, aby si vyjednaváči vždy uvědomovali potřebu úcty k ostatním národnostem a kulturám, a ta jim mohla být ve stejné míře opětována. V širším pohledu považuji pochopení a respektování tohoto složitého komplexu rozdílného vnímání projevů neverbální komunikace za zcela nepostradatelné a to nejen během obchodního styku, ale i v rámci jakékoliv sociální interakce mezi jedinci. V pochopení a následovně ve vhodném využití projevů neverbální komunikace dále vidím možnost zkvalitnění mezilidských vztahů a zabránění často i velmi zbytečným krizovým situacím zaviněných právě nevhodným použitím neverbálních projevů či jejich nesprávným pochopením a posléze neadekvátní zpětnou vazbou, tedy reakcí protistrany, v celkovém kontextu sociální interakce. Záměrem této práce je poukázat na širokou škálu možných neverbálních projevů, a na to, jak tyto projevy mohou ovlivnit průběh obchodního jednání a samotné vyjednaváče v něm. Tyto projevy však neustále ovlivňují i ostatní jedince v běžné sociální interakci a tak tato práce může být přínosem kterémukoliv zájemci. K tomuto účelu by právě měla sloužit předložená bakalářská práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BRUNO, T. ADAMCZYK, G., *Řeč těla: Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1313-6.
- [2] CLAYTON, P., *Řeč Těla: Čtěte gesta, mluvíte svými pohyby*. 1.vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003. ISBN 80-7181-117-3.
- [3] ČERNÝ, V., *Řeč Těla*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1658-6.
- [4] DE VITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- [5] GULLOVÁ, S., *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5.
- [6] HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [7] JANOUŠEK, J., *Verbální komunikace a lidská psychika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.
- [8] KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-375-8.
- [9] KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1988.
- [10] LEPILOVÁ, K., *Přesvědčivá komunikace manažera*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.
- [11] LEWIS, D., *Tajná řeč těla*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1989. ISBN 80-85605-49-X.
- [12] MCLOUGHLIN, S., *Světová náboženství v kostce*. 1.vyd. Praha: Rebo Productions, 2005. ISBN 80-7234-446-3.
- [13] MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [14] MINTER, A., Zanícení pro víru. *National Geographic, Česko: Čína*. 2008, roč. 2008, Květen, s. 16. ISSN 1213-9394.
- [15] PEASE, A., *Řeč těla: Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-582-2.

- [16] PERNAL, E., *Savoir-Vivre na obchodních cestách: Průvodce světem mezinárodních zvyklostí*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-59-9.
- [17] *Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod*. Český statistický úřad [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>
- [18] ŠRONĚK, I., *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0012-3.
- [19] TEGZE, O., *Neverbální komunikace*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-429-X.
- [20] VYBÍRAL, Z., *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-582-2.
- [21] VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [22] ZAMYKALOVÁ, M., *Mezinárodní obchodní jednání*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: SCHÉMA KOMUNIKAČNÍHO MODELU

OBRÁZEK 2: ČTYŘI ZÁKLADNÍ TYPY ROZSAZENÍ BĚHEM JEDNÁNÍ

Seznam grafů

GRAF 1: MEZINÁRODNÍ OBCHOD- DOVOZ DO ČR PODLE ZEMÍ ZA ROK 2010

GRAF 2: MEZINÁRODNÍ OBCHOD- VÝVOZ Z ČR PODLE ZEMÍ ZA ROK 2010

GRAF 3: CELKOVÝ DOVOZ DO ČR V OBDOBÍ OD ROKU 2000 DO KONCE ROKU 2010

GRAF 4: CELKOVÝ VÝVOZ Z ČR V OBDOBÍ OD ROKU 2000 DO KONCE ROKU 2010

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH TYPŮ GEST	I
PŘÍLOHA B – CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH MIMICKÝCH PROJEVŮ	V
PŘÍLOHA C – CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH OČNÍCH SIGNÁLŮ	III
PŘÍLOHA D – DOPROVODNÝ TEXT K PŘÍLOHÁM E, F, G	VV
PŘÍLOHA E – CELKOVÁ BILANCE	IX
PŘÍLOHA F – DOVOZ VYBRANÝCH DRUHŮ ZBOŽÍ	XVV
PŘÍLOHA G – VÝVOZ VYBRANÝCH DRUHŮ ZBOŽÍ	XXI
PŘÍLOHA H – DLOUHODOBÝ VÝVOJ ZAHRANIČNÍHO OBCHODU	XXVII

PŘÍLOHY

Příloha A – Charakteristika základních typů gest

Popis gesta	Významová charakteristika
Prst v ústech	Překvapení, výraz naivity
Doteky vlastního nosu nebo úst prstem	Přemýšlení, zamyšlenost, vysoká soustředěnost, rozpaky, kritické zpracovávání přijatého dojmu, pocit přistižení
Palec podírající bradu	Odmítavý postoj
Kousání se do prstu	Údiv, rozpaky, těžkopádnost
Píchání ukazováčkem do stolu	Trvání na něčem, zdůrazňování argumentů, přesvědčení o své pravdě
Zvedání ukazováčku do výšky	Poučování, kárání
Ukazováček míří na druhého	Jedno z nejagresivnějších gest
Ukazováček se dotýká čela	Už jsem to pochopil, už mi to došlo
Ukazováček Źuká na spánek	Jsi praštěný, duševně nemocný
Bubnování prsty na stole, čmárání různých obrazců,	Nervozita, netrpělivost, nuda, snaha po dosažení konkrétního výsledku, zbytečné ztrácení času
Ruce za hlavou, prsty propletené na zátylku	Nadřícenost, šéfovský postoj, „já jsem tu pánem“, signál „už jsem vše řekl“, „pro mne věc skončila“
Jiné pohyby rukou na hlavě	Rozpačitost, nelibost, nepříjemnost
Zakrývání obličeje rukou	Rozpaky, pocit studu
Zkřížené paže na prsou	Strach, obranná pozice, bariéra, distancování se od druhého, nedůvěra, nesouhlas, (zima, únava, individuální návyk)
Hlazení čela rukou	Odstanění (setření) nepříjemné představy
Tření rukou	Rozpaky, zamyšlenost, vysoká soustředěnost
Pohrávání si s nějakou věcí (tužka, náušnice, ušní lalůček, plnovous)	Strach, úzkost, nervozita
Ruce se vzájemně dotýkají konečky prstů (věžička)	Hledání opory, jistota vědomosti, „advokátské gesto“, prsty směřují nahoru – vyjadřování svých názorů, směr dolů – naslouchání
Ruce jsou do sebe zaklesnuté minimální mírou – za nehty	Potřeba něhy
Ruce jsou připaženy s lokty do stran	Agresivita
Ruce v kapsách	Nezdvořilost, signál „mám co skrývat a chci to skrývat“
Ruce v kapsách jen palci	Sebevědomá i erotická výzva
Ruce roztažené před tělem, dlaně nahoru	„Papežské gesto“, vlídné přivítání s příslibem upřímnosti, otevřenosti a vstřícnosti
Zaťaté pěsti	Vzteky, agresivita, nepřátelský postoj, suverenita
Natažená paže vůči druhému, dlaně zvednutá do pravého úhlu k předloktí, prsty mírně roztažené	Stop, přestaň mluvit, nepřibližuj se, vyčkej
Ruka snaží se přikrýt ústa	Chci řečené vzít zpět, „co jsem to řekl?“
Ruka si mne bradu, nos	Přemýšlení, náročnější rozhodování
Ruka si mne čelo	Upřímný projev trapasu

Ruka si zakrývá oči	Nechci to vidět, vidím to nerad
Ruka si mne zátylek	Neupřímný trapas, který chce být utulán
Mnutí dlaní	Pozitivní očekávání; při pomalém mnutí – Istivý dojem
Posouvání brýlí rukama	Snaha získat čas
Široká gesta, rozmachy paží	Pocit jistoty, bezpečí, suverenita, bodrost
Zrcadlení – napodobování gest partnera	Souhlas; pokud je přeháněno – výsměch, strojenost, afektovanost, neupřímnost
Nohy těsně vedle sebe	Bojácnost, samotářství, strach před dotykem
Nohy volně zkrřížené při sedu	Vstřícnost, rezervovanost, ležérnost, důvěryhodnost
Noha při sedu trčí dopředu	Snaha o získání většího prostoru
Hadovitě propletené nohy	Nervozita, neústupnost
Nohy obtočené kolem noh židle	Nejistota, hledání opory, obranná pozice
Poklepávání špičkou nohy	Netrpělivost
Nárt zakleslý za lýtko	Vnitřní neklid
Pohupování nohou při sedu	Nudím se
Noha sevřená při sedu rukama	Neoblomně trvám na svém názoru
Roztržitě hlazení si nohy	Přitahuješ mne, líbíš se mi
Neformálně roztažené nohy v sedu	Bezstarostnost, nevychovanost, bezohlednost
Hlava podepřená v týle	Samolibost, pocit nadřazenosti
Trhnutí hlavou dozadu	Naduté gesto „pojdte sem!“
Kývnutí směrem dopředu	Souhlas, ano
Kývání do stran	Možná ano, možná ne, pochybnosti
Pootočení stranou, vrtění, záklon	Nesouhlas, ne
Hlava podepřená pod bradou	Nuda, zdánlivá soustředěnost, někdy plná soustředěnost
Plácnutí dlaní do hlavy	„Jsem to ale hlupák“

Zdroj: VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 59-61

Příloha B – Charakteristika základních mimických projevů

Popis mimiky	Významová charakteristika
Čelo – vislé vrásky	Nelibost, strach, zlost, námaha (zejména duševní)
Čelo – vodorovné vrásky	Usilovná pozornost, překvapení
Čelo – svráštělé	Nevole nebo nepochopení, rozhořčení
Ústa – semknutá	Citlivost, strach před kontaktem, odmítavý postoj, rozhodnost, málomluvnost, silná vůle, odvaha, přemýšlení, sklon k voluntarizmu
Ústa – pootevřená nebo otevřená	Nedostatek sebeovládání i sebekontroly, údiv, duševní tupost, organická porucha (zvětšené nosní mandle), chlubení se krásnými zuby, snaha přerušit mluvčího
Ústa – koutky směřují dolů	Hořkost, měkkost, infantilita, slabost vůle, pesimismus, deprese, vztek
Ústa – koutky směřují nahoru	Kyselá reakce, energický odpor, bolest, rozmrzelost, nespokojenost
Ústa – záškuby koutku	Pochybnost, ignorance, nesouhlas
Ústa – zavřená, koutky lehce zvednuté	Sladká reakce, naivní ješitnost jako reakce na pochvalu
Ústa – zavřená, koutky trvale zvednuté	Nudnost, přesládklost, samolibost, pohoda, potěšení, radost
Ústa – kousání do rtů	Zamyšlenost, snaha získat čas, zlobím se
Ústa – silně sevřené rty	Pocit trapnosti nebo bezcitnosti
Úsměv – výrazný, srdečný, oči lehce přivřené, ústa do měsíčku	Upřímnost, nenucenost, poctivost, nepředstíraná radost, pozor na hraný stav „keep smiling – vždy s úsměvem“
Úsměv – jemný, mírný	Vytříbenost, nesmělost, zdrženlivost, nejistota
Úsměv – s pootevřenými ústy a oči nepřivřené	Pohrdání, agresivita, neupřímnost
Úsměv – doprovázený pohledem z boku a klopením očí	Nesmělý obdiv, tajený obdiv, flirt
Úsměv – křečovitý smích	Ironie, škodolibá radost, sarkasmus, závist, nesouhlas
Úsměv – chybí, tvář pokerového hráče, kamenná tvář	Vysoké ovládnutí, nenucenost, uzavřenost, skrývání emocí, nepřístupnost; vynikající pozorovatel emocí partnerů!
Brada – dopředu	Zvýšené sebevědomí
Brada – na prsa	Menší sebevědomí, stud
Brada – pokleslá, ústa pootevřená	Údiv, snížené IQ, příznak demence

Zdroj: VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 63

Příloha C – Charakteristika základních očních signálů

Popis signálu	Významová charakteristika
Oči – dívají se upřeně a neuhnou, obličejové svaly uvolněné, partner se dívat nepřestává	Pozitivní dojem, partner se pozitivním dojmem, který vzbuzujete, netají, obdiv, zamilovanost, (agresivita, obranná reakce), dej si pozor
Oči – pohled úkradkem, z boku, šikmý, úkosem	Snaha po utajeném, neprozrazeném pohledu; ostych, rezervovanost, nepřízeň až záľudnost, neupřimnost, plachost provinilost; nepřátelský, kritický pohled
Oči – ignorování pohledem, přehlížení, přezírání	Vysoká nadřazenost, pohrdání, jsi nula, já jsem někdo, jsi pod mou rozlišovací schopností, nejistota, arogance, soustředování se
Oči – skelný, nepřítomný, výraz, rozostřený	Přemýšlím (doporučuje se nerušit, nechat přemýšlet!), partner pod vlivem drog
Oči – široce otevřené	Zvýšená pozornost, připravenost ke vnímání, úžas, sympatie, otevřenost
Oči – přímý otevřený pohled	Poctivost, důvěra, čisté svědomí, účastnost, otevřenost, cílevědomost, odhodlání, sebedůvěra

Oči – uhnou po přirozené době 1–2 s bokem nebo k jinému objektu	Vyrovnaná osobnost
Oči – uhnou ihned po zaregistrování pohledu	Snaha po utajení pohledu, podezření na negativní postoj, který má zůstat utajen
Oči – doba pohledu delší než 3 s	Podrážděnost, zvýšené napětí, provokační pohled, jednoznačný zájem, erotická výzva, sexuální harašení
Oči – uhnou vzhůru	Pohrdání, nadřazenost (včetně povzdechu), podceňování, silné ego, rozhořčení
Oči – uhnou dolů	Podřízenost, ústupnost, introvert, bázlivost
Oči – vykulí se	Překvapení, lišácké spiklenectví (při zdviženém obočí a pohybu hlavy nahoru a dolů)
Oči – uhnou doprava	Pravděpodobně extrovert
Oči – uhnou doleva	Pravděpodobně introvert
Oči – uhnou vpravo vzhůru	Mlžení
Oči – uhnou vlevo vzhůru	Lovení v paměti, vzpomínání
Oči – uhnou vlevo dolů	Vzpomínáme si na zvuky
Oči – přivřené	Rezignace, lhostejnost, tupost, lenivost, únava, ochablost (nejde-li o nemoc!), podezřívavost
Oči – zúžený pohled	Koncentrace, rozhodnost, tvrdohlavost, zlost, příliš kritický postoj, malichernost
Oči – těkající pohled	Roztržitost, rozpaky, únava, neupřimnost, spěš si
Oči – mrkání jedním okem	Tajná dohody, společné tajemství
Oči – zavřené	Nepříjemná situace, chce být jinde, nechce se dívat
Obočí – povytažené vzhůru	Radost, rád vás poznávám
Obočí – hodně povytažené	Překvapení, nedůvěra, tomu se nechce věřit
Obočí – rychle vystřelené vzhůru	Pozdrav, koketní výzva
Obočí – sraštělé	Úzkost, tíseň, znepokojení
Víčka – chvějí se, cukání, pomrkávání	Konsternovanost, nejistota, rozčilení, vnější napětí, únava, vyčerpání, zvýšená nervozita
Víčka – spodní víčko stažené dolů prstem	Jsem ve střehu, „tůůůdle“, vidím ti do žaludku

Zdroj: VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 64-65

Příloha D – Doprovodný text k přílohám E, F, G

ZAHRANIČNÍ OBCHOD

Zdrojem informací o zahraničním obchodu se zbožím jsou data získávaná celními orgány. Počínaje zpracováním údajů za leden 2004 zajišťuje jejich sběr a prvotní kontrolu Generální ředitelství cel (GŘC), další zpracování, kontrolu a následné zveřejnění dat provádí Český statistický úřad.

V souladu se závaznými předpisy EU je zjišťování údajů o vývozu a dovozu upraveno celním zákonem a s platností od 1. 5. 2004 vyhláškou Ministerstva financí ČR pro obchod se třetími zeměmi, kterou se provádějí některá ustanovení celního zákona a kterou se zrušují některé vyhlášky upravující osvobození od dovozního cla a nepreferenční původ zboží. Pro Intrastat platí vyhláška Českého statistického úřadu a Ministerstva financí ČR o statistice vyváženého a dováženého zboží a způsobu sdělování údajů o obchodu mezi Českou republikou a ostatními členskými státy Evropských společenství.

Údaje o obchodu se státy EU jsou získávány prostřednictvím výkazů Intrastat přímo od firem (odeslání a přijetí zboží) ve vazbě na údaje o DPH. Součástí zpracování dat za Intrastat jsou i matematicko-statistické dopočty, kterými se kompenzuje ztráta informací v důsledku non-response a zavedení statistických prahů. Zbývající část zahraničního obchodu, která je realizována především se třetími zeměmi, podléhá nadále klasickému celnímu řízení. Celní prohlášení (Jednotné správní doklady) jsou zdrojem statistických údajů za Extrastat.

Metodika a definice základních pojmů:

Základem statistické hodnoty **odesílaného/vyváženého zboží** je fakturovaná cena samotného zboží. Součástí statistické hodnoty jsou jen ty přímé obchodní náklady (zejména dopravné a pojistné), které vznikají v souvislosti s dopravou odesílaného/vyváženého zboží po území ČR a to bez ohledu na to, zda je hradí kupující nebo prodávající. Do statistické hodnoty se nezahrnují bankovní poplatky a náhrady spojené s odesláním/vývozem zboží ani daně a dávky spojené s vývozem.

Základem statistické hodnoty **přijímaného/dováženého zboží** je fakturovaná cena samotného zboží. Statistická hodnota zahrnuje pouze ty přímé obchodní náklady spojené s dopravou přijímaného/dováženého zboží mimo území ČR a to bez ohledu na to, zda je hradí kupující nebo prodávající. Statistická hodnota neobsahuje bankovní náhrady spojené s přijetím/dovozem zboží ani daně a dávky spojené s dovozem.

V souladu s mezinárodní metodikou se od vstupu do EU výsledky statistiky zahraničního obchodu publikují ve vývozu v hodnotách FOB a v dovozu v hodnotách CIF. Hodnota FOB při **vývozu** je vlastní hodnota zboží

a přímé obchodní náklady spojené s dopravou na hranici ČR (statistická hodnota). Hodnota CIF při **dovoze** je vlastní hodnota zboží a zahraniční přímé obchodní náklady spojené s dopravou na hranici ČR (statistická hodnota). Hodnota FOB při **dovoze** je hodnota samotného zboží nezahrnující přímé obchodní náklady související s dopravou od hranic odesílajícího státu.

Bilance zahraničního obchodu je rozdíl mezi hodnotou vývozu a dovozu za určité období.

Zahraněční obchod je sledován v národní měně. Pro přepočtení hodnot z cizí měny na Kč se používá kurz, který je zveřejňován na internetových stránkách GŘC (Kurzovní lístek – Měsíční kurzy pro výpočet cla a ostatních poplatků): <http://www.celnisprava.cz/cz/aplikace/Stranky/kurzy.aspx>.

Údaje do roku 1998 jsou podle zpracování GŘC, údaje od roku 1999 jsou podle zpracování ČSÚ. Publikované údaje do roku 2009 jsou definitivní, údaje za rok 2010 jsou předběžné.

Klasifikace zemí:

Od roku 1999 uplatňuje Český statistický úřad na základě doporučení Eurostatu teritoriální členění podle tzv. „Geonomenklatury“. Tato nomenklatura zemí je Eurostatem aktualizována.

Vyspělé tržní ekonomiky: země EU 27 + země ESVO + ostatní vyspělé tržní ekonomiky

EU 27 – (Evropská unie 27 zemí): Belgie, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie (vč. Monaka a departementů – Francouzská Guyana, Guadeloupe, Martinik a Réunion), Irsko, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Německo, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Spojené království (vč. ostrovů Man, Guernsey a Jersey), Španělsko, Švédsko

ESVO (Evropské sdružení volného obchodu): Island, Lichtenštejnsko, Norsko (vč. území Svalbard a Jan Mayen), Švýcarsko

Ostatní vyspělé tržní ekonomiky: Andorra, Austrálie, Faerské ostrovy, Gibraltar, Grónsko, Izrael, Japonsko, Jižní Afrika, Kanada, Nový Zéland, San Marino, Spojené státy (vč. Portorika), Svatý stolec (Vatikánský městský stát), Turecko

Rozvojové ekonomiky: Afghánistán, Alžírsko, Americká Samoa, Americké Panenské ostrovy, Angola, Anguilla, Antarktida, Antigua a Barbuda, Argentina, Aruba, Bahamy, Bahrajn, Bangladéš, Barbados, Belize, Benin, Bermudy, Bhútán, Bolívie, Botswana, Bouvetův ostrov, Brazílie, Britské indickooceánské území, Britské Panenské ostrovy, Brunej Darussalam, Burkina Faso, Burundi, Ceuta, Cookovy ostrovy, Čad, Dominika, Dominikánská republika, Džibutsko, Egypt, Ekvádor, Eritrea, Etiopie, Falklandské ostrovy (Malvíny), Fidži, Filipíny, Francouzská jižní území,

Francouzská Polynésie, Gabon, Gambie, Ghana, Grenada, Guam, Guatemala, Guinea, Guinea-Bissau, Guyana, Haiti, Heardův ostrov a McDonaldovy ostrovy, Honduras, Hongkong, Chile, Indie, Indonésie, Irák, Írán (islámská republika), Jamajka, Jemen, Jižní Georgie a Jižní Sandwichovy ostrovy, Jordánsko, Kajmanské ostrovy, Kambodža, Kamerun, Kapverdy, Katar, Keňa, Kiribati, Kokosové (Keelingovy) ostrovy, Kolumbie, Komory, Kongo, demokratická republika, Kongo republika, Korejská republika, Kostarika, Kuvajt, Lesotho, Libanon, Libérie, Libyjská arabská džamáhírije, Macao, Madagaskar, Malajsie, Malawi, Maledívy, Mali, Maroko, Marshallovy ostrovy, Mauricius, Mauritánie, Mayotte, Melilla, Menší odlehlé ostrovy USA, Mexiko, Mikronésie, federativní státy, Montserrat, Mosambik, Myanmar, Namibie, Nauru, Nepál, Niger, Nigérie, Nikaragua, Niue, Nizozemské Antily, Nová Kaledonie, Omán, Ostrov Norfolk, Ostrovy Severní Mariany, Ostrovy Turks a Caicos, Pákistán, Palau, Palestinské území (okupované), Panama, Papua Nová Guinea, Paraguay, Peru, Pitcairn, Pobřeží slonoviny, Rovníková Guinea, Rwanda, Saint Pierre a Miquelon, Salvador, Samoa, Saúdská Arábie, Senegal, Seychely, Sierra Leone, Singapur, Tanzanská sjednocená republika, Somálsko, Spojené arabské emiráty, Srí Lanka, Středoafriická republika, Súdán, Surinam, Svatá Helena, Ascension a Tristan da Cunha, Svatá Lucie, Svatý Kryštof a Nevis, Svatý Tomáš a Princův ostrov, Svatý Vincenc a Grenadiny, Svazijsko, Syrská arabská republika, Šalomounovy ostrovy, Thajsko, Tchajwan (čínská provincie), Togo, Tokelau, Tonga, Trinidad a Tobago, Tunisko, Tuvalu, Uganda, Uruguay, Vánoční ostrov, Vanuatu, Venezuela, Východní Timor, Wallis a Futuna, Zambie, Zimbabwe

Evropské tranzitivní ekonomiky: Albánie, Bosna a Hercegovina, Černá Hora, Chorvatsko, Kosovo, Makedonie (bývalá jugoslávská republika), Srbsko

SNS (Společenství nezávislých států): Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Gruzie, Kazachstán, Kyrgyzstán, Moldavsko, Ruská federace, Tádžikistán, Turkmenistán, Ukrajina, Uzbekistán

Ostatní: Čína, Korea, lidově demokratická republika, Kuba, Laoská lidově demokratická republika, Mongolsko, Vietnam

OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj): Austrálie, Belgie, Česká republika, Dánsko, Finsko, Francie, Heardův ostrov a McDonaldovy ostrovy, Irsko, Island, Itálie, Japonsko, Kanada, Kokosové ostrovy, Korejská republika, Lucembursko, Maďarsko, Mexiko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Nový Zéland, Ostrov Norfolk, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Spojené království, Spojené státy (vč. Portorika), Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, Vánoční ostrov, Americké Panenské ostrovy

Klasifikace zboží:

Údaje o zahraničním obchodu České republiky se sestavují a publikují v členění podle Harmonizovaného systému číselného označení a popisu zboží obsaženém v celním sazebníku. Přepočtení údajů na nomenklaturu SITC, Rev. 4 (*Standard International Trade Classification* – mezinárodní nomenklatura

zboží používaná OSN) a Klasifikaci produkce CZ-CPA, které jsou použity v této kapitole, je proveden na základě převodního klíče.

Vývoz a dovoz v běžných a stálých cenách:

Vývoz a dovoz je vykazován v běžných cenách. Při výpočtu zahraničního obchodu ve stálých cenách se vychází ze zahraničního obchodu v běžných cenách (dle skupin SITC, rev. 4 na dvě místa) a z výběrových indexů nominálních cen vývozu a dovozu, kdy jako základ je použito stejné období předchozího roku. **Index vývozu, resp. dovozu** ve stálých cenách (**index fyzického objemu**) vyjadřuje relativní změnu objemu realizované výměny zboží v běžném období proti základnímu období s vyloučením vlivu změn cen. **Deflátor vývozu, resp. dovozu** je podílem indexu vývozu, resp. dovozu v běžných cenách a indexu vývozu, resp. dovozu ve stálých cenách. **Směnná relace** je poměrem vývozních cen a dovozních cen.

Podrobnější informace o zahraničním obchodu lze získat v dalších publikacích ČSÚ vydávaných v česko-anglické verzi podle Edičního plánu na rok 2011 v tematické skupině EKONOMIKA, podskupině Zahraniční obchod:

– 6008-11 „Zahraniční obchod České republiky v roce 2010“ – září 2011

a v tematické skupině VÍCETEMATICKÉ INFORMACE, podskupině Souhrnná data:

– 1403-11 „Ukazatele sociálního a hospodářského vývoje České republiky“ – čtvrtletně, 90. kalendářní den

Detailnější údaje za roky 1993–1998 či starší referenční období jsou poskytovány pouze prostřednictvím Informačního servisu ČSÚ (**infoservis@czso.cz**).

Další údaje jsou zveřejňovány na internetových stránkách Českého statistického úřadu:

– http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zahranicni_obchod_se_zbozim_ekon

– http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO?jazyk=CS&prvni_pristup=

– k dispozici jsou data o vývozu, dovozu a bilanci zahraničního obchodu od roku 1999. Dotazovací aparát systému umožňuje členění podle zboží (až do úrovně osmi míst celního sazebníku a pěti míst nomenklatury SITC, rev. 4), podle území (země, kontinenty, bloky a seskupení) a časově (měsíčně, čtvrtletně, ročně). Údaje o vývozu i dovozu jsou zveřejňovány v tisících Kč, EUR a USD v hodnotách FOB/CIF, údaje o množství v kg a doplňkových měrných jednotkách. Aplikace je k dispozici rovněž v anglické verzi.

Zdroj: Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod. *Český statistický úřad* [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>

Příloha E – Celková bilance

ZAHRANIČNÍ OBCHOD

Vývoz, dovoz a obchodní bilance podle hlavních zemí

v mil. Kč FOB/CIF								
Země	Ukazatel	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010 ¹⁾
Austrálie	vývoz	1 243	2 496	3 601	4 949	5 173	3 626	5 651
	dovoz	1 874	2 185	2 364	2 119	2 538	1 864	2 062
	bilance	-631	311	1 237	2 830	2 634	1 762	3 589
Ázerbájdžán	vývoz	472	893	1 094	1 185	1 550	1 642	1 985
	dovoz	209	14 016	21 933	20 737	26 391	12 858	22 877
	bilance	262	-13	-20	-19	-24	-11	-20
Belgie	vývoz	24	49 366	61 610	70 273	66 159	55 351	62 123
	dovoz	27	374	36 107	42 016	46 871	46 724	41 282
	bilance	-2	877	13 258	19 595	23 403	19 435	14 069
Brazílie	vývoz	1 819	4 402	4 192	4 583	5 359	5 178	7 424
	dovoz	4 099	4 695	4 260	5 968	6 452	5 191	4 881
	bilance	-2	280	-292	-67	-1 385	-1 093	-13
Bulharsko	vývoz	3 838	6 873	8 462	10 839	12 140	9 790	9 828
	dovoz	904	2 059	2 353	2 979	2 936	2 699	3 357
	bilance	2 934	4 814	6 108	7 859	9 204	7 091	6 470
Čína	vývoz	2 548	7 154	8 992	14 046	13 168	15 853	23 168
	dovoz	26	813	94 102	128	185	212	199
	bilance	-24	265	948	-119	-171	-199	-184
Dánsko	vývoz	6 082	14 233	20 497	21 576	19 674	15 493	19 997
	dovoz	7 289	11 837	17 095	19 534	15 617	13 730	14 698
	bilance	-1	207	2 395	3 401	2 042	4 057	1 763
Filipíny	vývoz	441	1 149	1 272	1 353	1 257	983	1 520
	dovoz	667	3 097	2 106	2 351	2 618	2 483	3 367
	bilance	-226	-1 947	-834	-998	-1 361	-1 500	-1 846
Finsko	vývoz	4 639	10 376	12 371	14 121	15 068	12 180	14 512
	dovoz	9 973	8 589	12 043	12 889	10 739	8 295	8 583
	bilance	-5	334	1 787	328	1 232	4 329	3 885
Francie	vývoz	45	085	92 124	118	134	135	122
	dovoz	61	643	83 410	100	110	98 389	76 783
	bilance	-16	558	8 713	18 101	24 893	37 104	46 027
Hongkong	vývoz	3 181	5 083	4 810	6 896	4 277	5 576	6 090

	dovoz	2 040	4 823	3 536	2 401	1 646	1 200	1 705
	balance	1 141	260	1 275	4 495	2 631	4 376	4 385
Chorvatsko	vývoz	6 157	9 940	10 810	12 109	11 102	8 379	8 537
	dovoz	1 246	1 759	2 699	2 514	2 273	2 020	2 195
	balance	4 911	8 181	8 110	9 595	8 829	6 359	6 342
Indie	vývoz	2 999	6 286	8 983	11 138	10 613	11 264	15 053
	dovoz	2 880	5 772	6 005	8 145	8 693	8 991	10 941
	balance	119	514	2 978	2 993	1 919	2 273	4 112
Indonésie	vývoz	453	1 277	935	1 417	1 057	987	1 151
	dovoz	2 413	4 024	4 945	4 993	4 503	4 974	6 157
	balance	-1	960	-2 747	-4 010	-3 576	-3 446	-3 987
Irsko	vývoz	7 595	8 052	9 054	8 540	5 627	4 218	5 340
	dovoz	8 815	10 644	11 891	16 556	15 726	15 277	20 060
	balance	-1	220	-2 592	-2 837	-8 016	100	060
		-10					-11	-14
Itálie	vývoz	42	388	78 628	99 034	121	115	112
		388				545	281	243
	dovoz	64	194	87 567	98 258	114	107	
		194				176	530	86 206
	balance	-21	806	-8 938	776	7 369	7 751	8 201
Izrael	vývoz	2 156	4 661	6 423	7 118	6 180	6 971	11 607
	dovoz	2 357	2 459	3 390	4 013	4 172	4 282	4 752
	balance	-201	2 201	3 033	3 106	2 009	2 689	6 855
Japonsko	vývoz	4 502	7 877	9 201	10 130	9 275	8 014	10 103
	dovoz	23	760	58 179	63 744	77 538	79 869	62 447
		760						58 416
	balance	-19	258	-50	302	-54	408	594
		-54						-70
Jižní Afrika	vývoz	588	3 747	4 590	6 348	5 338	4 796	7 760
	dovoz	944	3 295	4 025	4 792	4 728	3 453	5 228
	balance	-355	452	565	1 556	610	1 343	2 532
Kanada	vývoz	2 428	3 886	5 227	3 179	3 323	2 820	2 853
	dovoz	3 654	5 367	7 141	7 167	5 892	3 803	3 351
	balance	-1	226	-1 481	-1 914	-3 988	-2 569	-982
Kazachstán	vývoz	1 259	2 200	2 537	2 835	3 361	2 399	3 229
	dovoz	4 729	3 976	6 532	3 994	9 285	5 387	8 056
	balance	-3	470	-1 777	-3 995	-1 159	-5 924	-2 988
		-3						-4 827
Korejská republika	vývoz	2 101	2 317	2 734	4 632	4 587	5 066	5 141
	dovoz	5 216	13 968	16 183	21 372	25 488	26 585	39 685
	balance	-3	115	-11	652	-13	449	740
		-11						-20
Kostarika	vývoz	70	68	52	133	97	129	164
	dovoz	220	1 310	1 258	1 139	1 110	1 244	1 828
	balance	-149	-1 242	-1 205	-1 006	-1 013	-1 115	-1 664
Litva	vývoz	4 106	5 835	7 116	8 921	8 232	5 102	6 502
	dovoz	765	1 305	2 180	2 887	2 348	1 974	2 261
	balance	3 341	4 531	4 936	6 034	5 884	3 128	4 241
Lucembursko	vývoz	1 780	2 669	2 696	2 868	3 467	2 364	2 995

	dovoz	2 043	4 519	5 047	5 331	5 071	2 961	4 099
	bilance	-263	-1 850	-2 351	-2 462	-1 604	-596	-1 104
Maďarsko	vývoz	21 011	50 878	64 176	77 627	70 073	54 589	58 092
	dovoz	19 894	39 433	51 005	68 028	65 634	45 429	52 064
	bilance	1 117	11 445	13 171	9 598	4 439	9 161	6 027
Malajsie	vývoz	1 370	1 389	1 280	1 295	1 670	1 089	1 656
	dovoz	6 408	11 403	14 806	17 509	15 339	14 146	17 851
	bilance	-5 038	-10 014	-13 526	-16 214	-13 669	-13 057	-16 195
Mexiko	vývoz	959	3 089	3 870	3 892	3 837	3 907	5 473
	dovoz	1 853	2 531	3 960	3 817	4 556	3 667	5 458
	bilance	-894	558	-90	75	-719	240	15
Německo	vývoz	453 521	628 530	684 974	762 341	759 662	694 482	802 846
	dovoz	400 538	550 495	599 422	670 186	643 328	528 649	610 492
	bilance	52 983	78 034	85 552	92 155	116 334	165 833	192 354
Nizozemsko	vývoz	25 779	68 256	77 986	92 686	97 972	83 260	93 838
	dovoz	29 018	72 760	84 399	92 712	73 923	67 039	77 088
	bilance	-3 239	-4 504	-6 412	-26	24 049	16 221	16 750
Norsko	vývoz	4 427	6 781	9 078	12 876	10 578	10 981	13 306
	dovoz	11 561	11 457	14 111	8 995	14 451	13 976	19 837
	bilance	-7 134	-4 677	-5 033	3 881	-3 873	-2 996	-6 532
Polsko	vývoz	60 898	102 341	121 387	147 054	160 104	123 064	154 836
	dovoz	44 332	91 000	118 827	137 150	140 796	126 644	153 261
	bilance	16 566	11 342	2 560	9 904	19 308	-3 580	1 575
Portugalsko	vývoz	4 440	6 971	8 148	8 963	8 213	7 675	9 571
	dovoz	2 220	4 058	5 109	6 630	5 760	6 028	7 636
	bilance	2 220	2 913	3 039	2 333	2 452	1 647	1 935
Rakousko	vývoz	66 956	104 668	109 503	113 803	117 027	100 007	118 347
	dovoz	61 332	73 025	78 526	91 087	89 476	72 472	80 625
	bilance	5 624	31 642	30 978	22 717	27 551	27 535	37 722
Rumunsko	vývoz	6 404	19 948	26 112	31 873	35 544	24 212	28 498
	dovoz	1 344	8 367	10 705	10 901	11 414	10 305	13 455
	bilance	5 060	11 581	15 407	20 972	24 131	13 907	15 043
Ruská federace	vývoz	14 915	33 646	42 589	57 608	67 559	49 618	67 392
	dovoz	80 237	104 598	126 174	114 049	154 843	102 604	129 937

	balance	-65 322	-70 952	-83 585	-56 441	-87 284	-52 986	-62 545
Řecko	vývoz	4 631	7 104	9 271	9 406	8 966	7 831	6 983
	dovoz	2 230	2 700	3 325	3 322	3 294	2 705	3 343
	balance	2 401	4 403	5 945	6 084	5 672	5 126	3 640
Singapur	vývoz	5 178	2 465	3 047	3 443	2 640	1 653	2 079
	dovoz	3 719	3 868	4 949	8 737	14 217	13 526	20 160
	balance	1 459	-1 403	-1 902	-5 294	-11 577	-11 873	-18 082
Slovensko	vývoz	86 056	161 348	180 459	214 801	227 567	186 946	220 748
	dovoz	74 582	99 802	112 850	127 874	133 333	108 623	123 801
	balance	11 474	61 547	67 609	86 927	94 234	78 323	96 946
Slovinsko	vývoz	9 104	10 692	10 912	13 807	14 062	11 662	13 358
	dovoz	7 004	9 068	10 831	12 214	11 445	8 969	10 147
	balance	2 100	1 624	81	1 593	2 617	2 693	3 211
Spojené arabské emiráty	vývoz	4 700	11 736	10 936	10 985	10 818	10 218	10 040
	dovoz	675	527	972	574	713	682	676
	balance	4 025	11 209	9 965	10 411	10 106	9 536	9 364
Spojené království	vývoz	48 096	86 464	102 599	126 371	118 965	105 875	122 597
	dovoz	51 339	44 907	55 234	65 225	57 853	42 936	48 406
	balance	-3 243	41 557	47 366	61 146	61 112	62 939	74 191
Spojené státy	vývoz	31 578	49 749	49 275	48 000	43 180	34 299	44 246
	dovoz	52 541	46 071	49 140	53 867	49 690	41 889	53 381
	balance	-20 963	3 678	135	-5 866	-6 509	-7 590	-9 136
Španělsko	vývoz	18 142	47 680	57 799	65 535	56 601	50 818	60 326
	dovoz	22 748	35 378	40 354	46 472	44 370	37 898	42 826
	balance	-4 606	12 303	17 445	19 062	12 231	12 921	17 501
Švédsko	vývoz	15 113	28 003	35 028	44 690	43 698	33 215	41 158
	dovoz	19 750	29 998	22 944	27 394	23 316	18 519	22 248
	balance	-4 637	-1 995	12 084	17 295	20 381	14 696	18 910
Švýcarsko	vývoz	14 933	23 542	29 585	35 481	35 548	34 250	41 776
	dovoz	19 267	28 040	28 283	27 261	26 261	23 632	25 511
	balance	-4 334	-4 498	1 302	8 219	9 287	10 617	16 266
Thajsko	vývoz	1 066	1 366	1 711	1 870	1 736	1 457	2 059

	dovoz	3 058	9 674	11 746	16 308	20 672	22 100	30 299
	bilance	-1 992	-8 308	-10 035	-14 439	-18 937	-20 643	-28 240
Tchaj-wan (čínská provincie)	vývoz	1 367	1 228	1 262	1 490	1 327	1 122	1 973
	dovoz	9 784	18 619	25 640	25 242	22 126	17 865	24 128
	bilance	-8 417	-17 391	-24 378	-23 752	-20 799	-16 742	-22 155
Turecko	vývoz	6 218	12 506	12 287	14 719	13 430	16 160	19 821
	dovoz	4 291	12 766	13 151	15 922	16 673	14 007	18 655
	bilance	1 927	-261	-865	-1 203	-3 243	2 153	1 166
Ukrajina	vývoz	5 602	16 936	21 653	23 970	25 051	14 250	17 850
	dovoz	9 130	16 450	14 741	14 409	19 324	11 088	20 552
	bilance	-3 528	487	6 912	9 562	5 727	3 162	-2 702
¹⁾ předběžné údaje								

Zdroj: Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod. *Český statistický úřad* [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>, vlastní zpracování

Příloha F – Dovoz vybraných druhů zboží

Druh zboží, země	2009		2010 ¹⁾	
	množství	mil. Kč	množství	mil. Kč
Osobní automobily (kusy)	157 482	46 420	166 980	46 603
z toho ze zemí:				
Německo	44 269	16 133	47 419	16 528
Francie	22 397	4 431	28 144	5 464
Španělsko	16 789	4 060	15 280	3 650
Slovensko	7 961	2 076	8 851	2 715
Japonsko	7 200	2 502	6 964	2 543
Turecko	7 057	1 354	12 110	2 277
Zařízení k automatickému zpracování dat	.	71 314	.	109 948
z toho ze zemí:				
Čína	.	29 149	.	59 003
Německo	.	9 100	.	10 174
Singapur	.	6 446	.	9 583
Thajsko	.	7 217	.	9 040
Malajsie	.	2 969	.	3 549
Irsko	.	2 821	.	2 945
Telekomunikační zařízení	.	80 490	.	108 884
z toho ze zemí:				
Čína	.	29 558	.	45 610
Německo	.	7 550	.	13 038
Thajsko	.	6 404	.	10 713
Korejská republika	.	3 615	.	7 533
Tchaj-wan (čínská provincie)	.	2 762	.	5 478
Japonsko	.	9 991	.	4 527
Maďarsko	.	3 694	.	2 242
Mobilní telefony (kusy)	5 122 484	14 345	6 979 587	20 798
z toho ze zemí:				
Čína	934 556	2 528	2 333 109	6 802
Německo	1 079 288	2 625	1 847 545	4 855
Tchaj-wan (čínská provincie)	143 767	1 191	431 455	2 640
Maďarsko	1 366 636	3 003	687 510	1 737

Finsko	201 201	1 048	249 191	1 090
Korejská republika	299 573	724	459 012	1 059
Domácí chladničky a mrazničky (kusy)	581 347	2 632	597 605	2 416
z toho ze zemí:				
Maďarsko	177 392	753	117 411	498
Čína	124 804	321	140 402	489
Polsko	41 975	249	49 920	281
Itálie	50 890	304	42 056	225
Turecko	34 844	174	44 204	185
Německo	17 670	142	20 898	139
Domácí myčky (kusy)	162 898	933	164 206	888
z toho ze zemí:				
Polsko	42 858	239	42 364	220
Německo	23 551	194	26 196	183
Čína	33 905	139	41 889	167
Itálie	32 511	191	22 597	129
Turecko	12 581	68	14 109	61
Španělsko	6 095	39	4 478	56
Televizory (kusy)	1 080 042	9 281	1 046 188	6 962
z toho ze zemí:				
Slovensko	200 862	3 018	134 911	1 540
Polsko	262 658	1 662	223 813	1 491
Maďarsko	81 213	1 076	140 672	1 333
Korejská republika	77 092	571	92 555	685
Čína	90 204	261	196 381	513
Japonsko	47 458	416	61 870	350
Domácí pračky (kusy)	391 966	1 965	425 780	1 753
z toho ze zemí:				
Polsko	79 082	358	70 964	314
Čína	45 237	197	80 729	292
Slovensko	63 602	277	53 822	204
Itálie	41 531	234	28 890	161
Turecko	23 489	92	64 732	146
Německo	20 596	167	19 201	144
Ropa (tis. tun)	7 452	60 472	7 770	84 753
z toho ze zemí:				
Ruská federace	5 413	42 845	4 931	52 246
Ázerbájdžán	1 479	12 838	1 993	22 870
Kazachstán	489	4 142	536	6 265
Írán (islámská republika)	29	283	161	1 771
Německo	0	0	99	1 031
Alžírsko	15	126	50	568

Železná ruda (tis. tun)	4 810	8 429	5 895	14 484
z toho ze zemí:				
Ukrajina	3 637	6 264	4 343	10 744
Ruská federace	817	1 384	1 249	3 073
Švédsko	8	18	98	247
Polsko	15	19	69	202
Bosna a Hercegovina	141	154	100	110
Surové železo (tis. tun)	165	3 901	206	6 007
z toho ze zemí:				
Slovensko	35	916	41	1 099
Ruská federace	49	506	61	953
Ukrajina	10	200	20	483
Německo	12	223	21	439
Polsko	9	182	12	436
Norsko	13	317	14	410
Hliník a slitiny hliníku (tis. tun)	175	6 471	214	9 915
z toho ze zemí:				
Polsko	20	641	37	1 680
Německo	23	997	28	1 390
Nizozemsko	15	556	25	1 160
Norsko	16	710	23	1 088
Island	17	590	17	779
Ruská federace	10	348	17	764
Válcované železo, ocel (tis. tun)	1 096	15 571	1 387	21 128
z toho ze zemí:				
Slovensko	392	4 739	464	6 531
Německo	181	3 329	254	4 494
Maďarsko	112	1 335	138	1 951
Polsko	94	1 188	121	1 797
Rakousko	59	974	74	1 133
Ukrajina	42	528	76	1 042
Ploché sklo	.	2 252	.	2 379
z toho ze zemí:				
Belgie	.	1 147	.	995
Německo	.	552	.	585
Polsko	.	221	.	381
Francie	.	165	.	126
Nizozemsko	.	28	.	70
Ruská federace	.	4	.	57
Léčiva	.	72 675	.	71 308
z toho ze zemí:				
Německo	.	16 135	.	17 681
Francie	.	7 400	.	6 268

Švýcarsko	.	5 724	.	4 797
Itálie	.	3 988	.	3 887
Irsko	.	3 595	.	3 749
Belgie	.	3 129	.	3 505
Spojené státy	.	2 725	.	3 204
Přírodní kaučuk (tuny)	49 575	1 759	66 759	4 107
z toho ze zemí:				
Malajsie	17 271	607	22 866	1 426
Thajsko	12 318	415	19 341	1 198
Pobřeží slonoviny	6 809	238	7 318	464
Indonésie	5 315	176	6 861	414
Vietnam	2 183	88	3 055	182
Syntetický kaučuk (tuny)	91 740	3 517	117 739	5 689
z toho ze zemí:				
Ruská federace	22 212	748	40 940	2 047
Německo	28 078	964	28 355	1 169
Nizozemsko	7 956	340	7 315	361
Francie	2 449	181	4 870	322
Japonsko	3 061	152	4 808	314
Itálie	4 785	209	5 263	275
Plastické hmoty (tis. tun)	1 091	33 263	1 318	44 730
z toho ze zemí:				
Německo	384	13 147	493	16 933
Belgie	106	3 236	110	4 147
Nizozemsko	84	2 909	99	3 893
Slovensko	115	2 371	120	3 170
Itálie	49	1 940	59	2 515
Francie	40	1 545	51	2 223
Nábytek	.	25 218	.	23 862
z toho ze zemí:				
Německo	.	6 864	.	6 134
Polsko	.	6 365	.	6 063
Čína	.	2 292	.	2 370
Slovensko	.	1 543	.	1 300
Itálie	.	1 282	.	1 247
Rumunsko	.	809	.	867
Bavlna (tuny)	17 382	368	21 741	541
z toho ze zemí:				
Německo	4 628	72	7 102	118
Uzbekistán	3 405	91	2 432	100
Kazachstán	1 638	46	2 415	87
Francie	2 851	24	4 825	40
Syrská arabská republika	-	-	843	39
Mali	534	16	609	26
Vlna (tuny)	18 404	1 068	31 949	2 763

z toho ze zemí:				
Austrálie	8 136	533	13 572	1 218
Jižní Afrika	3 903	260	8 821	846
Argentina	847	53	3 672	303
Nový Zéland	1 208	75	2 354	194
Falklandské ostrovy (Malvíny)	1 327	73	922	70
Spojené království	1 901	44	1 879	65
Obuv kožená (tis. párů)	16 629	6 008	18 034	5 564
z toho ze zemí:				
Čína	7 278	1 372	8 947	1 300
Itálie	1 538	1 003	1 462	861
Vietnam	1 462	638	1 324	574
Indonésie	1 023	417	1 043	382
Indie	756	295	900	337
Rumunsko	460	248	439	235
Tabák (tuny)	12 692	1 303	16 206	1 608
z toho ze zemí:				
Portugalsko	4 195	607	4 391	595
Brazílie	1 088	113	1 494	175
Turecko	1 056	103	1 368	153
Spojené státy	1 249	95	1 782	118
Indie	209	22	1 285	83
Řecko	354	57	440	79
Káva nepražená (tuny)	15 926	736	19 338	1 028
z toho ze zemí:				
Brazílie	4 603	218	5 276	312
Vietnam	2 862	105	3 175	97
Peru	1 033	58	1 159	96
Indonésie	2 746	86	2 641	81
Honduras	994	56	1 206	80
Etiopie	444	21	796	50
Slovensko	3	1	646	49
Čaj (tuny)	2 933	379	3 053	439
z toho ze zemí:				
Polsko	1 132	120	999	123
Maďarsko	363	74	382	84
Německo	195	34	292	57
Čína	441	53	485	54
Srí Lanka	221	38	271	52
Indie	226	14	213	16
Kakao (tuny)	11 955	808	12 531	1 150
z toho ze zemí:				
Nizozemsko	8 717	718	9 891	974
Francie	1 157	27	1 116	63
Německo	278	13	659	48

Polsko	537	23	423	29
Slovensko	913	7	108	10
Pobřeží slonoviny	82	4	119	6
Ovoce a ořechy (tis. tun)	640	10 966	714	12 005
z toho ze zemí:				
Itálie	92	1 501	102	1 769
Španělsko	111	1 867	102	1 758
Německo	54	1 111	59	1 092
Francie	39	452	58	542
Turecko	19	389	26	507
Řecko	28	363	39	457
Kolumbie	20	308	30	443
Zelenina (tis. tun)	841	9 418	1 019	11 135
z toho ze zemí:				
Nizozemsko	127	1 655	143	2 097
Španělsko	91	1 833	80	1 873
Německo	135	1 246	155	1 469
Polsko	82	943	62	925
Itálie	25	504	28	648
Belgie	29	465	31	535
Francie	36	262	68	483
Rýže (tuny)	60 770	1 014	65 319	947
z toho ze zemí:				
Itálie	38 678	603	43 384	550
Thajsko	7 227	118	7 251	139
Polsko	5 173	96	4 262	74
Slovensko	1 572	38	2 978	54
Indie	589	28	470	21
Maso vepřové (tuny)	179 692	9 495	198 948	9 819
z toho ze zemí:				
Německo	84 618	4 241	104 770	4 890
Polsko	14 934	1 118	14 068	1 043
Rakousko	19 293	1 094	16 135	817
Belgie	12 955	607	16 598	744
Španělsko	16 726	941	13 294	689
Nizozemsko	8 833	434	8 621	402
Ryby (tuny)	41 133	1 940	40 012	2 047
z toho ze zemí:				
Vietnam	12 979	630	11 233	507
Norsko	3 357	176	3 049	272
Spojené státy	1 877	111	2 747	151
Čína	1 905	111	2 634	144
Německo	2 256	145	1 306	118
Dánsko	2 313	112	1 499	105
Polsko	3 674	141	2 164	101
Koření (tuny)	15 941	489	7 227	536

z toho ze zemí:				
Polsko	988	72	1 047	84
Španělsko	1 071	65	1 326	71
Vietnam	664	48	793	62
Čína	660	28	797	48
Německo	9 662	61	602	38
Indonésie	287	26	292	33
Rostlinné tuky a oleje (tuny)	182 029	4 070	131 207	2 962
z toho ze zemí:				
Slovensko	52 447	1 070	40 139	801
Německo	42 287	862	27 738	579
Ukrajina	6 600	105	12 127	239
Maďarsko	6 721	148	9 207	200
Španělsko	4 100	180	3 342	198
Polsko	46 058	996	9 390	179
Víno (tis. l)	153 814	3 411	181 725	3 810
z toho ze zemí:				
Itálie	59 567	1 018	70 242	1 214
Francie	6 518	541	6 817	587
Maďarsko	20 566	323	33 228	449
Španělsko	20 062	325	19 801	317
Slovensko	16 674	248	18 845	250
Německo	7 524	207	7 767	213
Nealkoholické nápoje (tis. l)	307 853	2 912	301 756	2 761
z toho ze zemí:				
Slovensko	155 742	853	148 202	758
Polsko	54 268	434	50 733	395
Německo	18 544	355	18 625	384
Rakousko	21 719	350	29 988	298
Nizozemsko	4 553	199	7 287	198
Švýcarsko	4 495	77	6 049	185
¹⁾ předběžné údaje				

Zdroj: Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod. *Český statistický úřad* [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vyказы.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>, vlastní zpracování

Příloha G – Vývoz vybraných druhů zboží

Druh zboží, země	2009		2010 ¹⁾	
	množství	mil. Kč	množství	mil. Kč
Osobní automobily (kusy)	860 247	199 936	962 287	239 208
z toho do zemí:				
Německo	242 406	63 511	181 594	55 183
Francie	118 002	21 812	109 128	21 190
Spojené království	76 684	14 728	96 544	20 994
Itálie	75 068	14 197	71 864	14 870
Nizozemsko	27 843	6 070	63 891	13 353
Polsko	39 674	9 117	50 713	12 829
Zařízení k automatizovanému zpracování dat	.	117 327	.	158 397
z toho do zemí:				
Německo	.	24 288	.	36 827
Spojené království	.	15 070	.	19 627
Nizozemsko	.	16 431	.	17 092
Francie	.	9 459	.	12 525
Švýcarsko	.	5 457	.	7 773
Ruská federace	.	3 542	.	7 442
Televizní přijímače (kusy)	4 446 185	44 373	6 999 567	54 886
z toho do zemí:				
Německo	1 163 278	13 932	1 720 900	17 020
Spojené království	941 474	8 908	1 027 071	9 152
Francie	466 444	3 794	638 350	4 903
Itálie	313 040	2 775	650 332	4 280
Polsko	319 062	3 138	608 711	3 842
Španělsko	206 029	1 686	514 836	3 147
Klimatizační zařízení	.	20 695	.	24 268
z toho do zemí:				
Německo	.	9 519	.	10 248
Itálie	.	527	.	2 084
Francie	.	1 608	.	2 033
Belgie	.	2 195	.	1 996
Španělsko	.	1 352	.	1 377
Spojené království	.	696	.	1 154
Kovoobráběcí stroje třískové	.	10 708	.	9 668
z toho do zemí:				
Německo	.	3 302	.	2 692
Ruská federace	.	1 420	.	1 341
Čína	.	558	.	1 119
Spojené státy	.	318	.	533

Slovensko	.	839	.	411
Polsko	.	592	.	402
Polotovary ze železa a oceli (tis. tun)	135	1 554	154	2 048
z toho do zemí:				
Německo	33	462	45	641
Rumunsko	14	157	31	385
Itálie	34	318	28	312
Polsko	5	44	17	236
Francie	11	130	12	150
Španělsko	26	268	12	131
Železný a ocelový odpad (tis. tun)	1 556	7 495	1 851	13 302
z toho do zemí:				
Německo	724	3 849	905	7 171
Rakousko	242	1 153	335	2 132
Itálie	89	360	266	1 662
Polsko	453	1 740	226	1 181
Slovensko	22	104	67	509
Slovinsko	10	55	26	190
Elektrická energie (tis. MWh)	26 113	34 661	23 269	27 576
z toho do zemí:				
Německo	15 026	19 579	8 935	10 898
Slovensko	5 690	7 774	7 938	9 253
Spojené království	2 288	3 076	2 507	2 944
Rakousko	1 179	1 753	1 956	2 462
Srbsko	186	179	541	591
Černé uhlí (tis. tun)	6 033	15 758	6 549	19 626
z toho do zemí:				
Slovensko	1 641	4 575	1 649	6 322
Polsko	1 468	3 019	2 254	5 634
Rakousko	2 086	5 930	1 946	5 453
Maďarsko	457	1 024	486	1 629
Bosna a Hercegovina	143	345	111	332
Hnědé uhlí (tis. tun)	1 439	1 999	1 190	1 704
z toho do zemí:				
Slovensko	766	1 010	568	839
Polsko	168	183	253	292
Maďarsko	231	351	198	283
Německo	152	262	103	183
Slovinsko	116	180	61	89
Koks a polokoks (tis. tun)	531	2 517	900	6 551
z toho do zemí:				
Německo	169	981	321	2 610
Rakousko	180	673	275	1 836
Finsko	35	177	84	619

Slovensko	34	179	73	535
Polsko	29	117	76	427
Cement (tis. tun)	676	1 108	689	988
z toho do zemí:				
Slovensko	337	717	239	439
Německo	183	234	229	263
Polsko	121	125	201	249
Maďarsko	0	2	11	22
Rakousko	34	30	10	12
Trubky a roury (tis. tun)	276	11 647	361	12 736
z toho do zemí:				
Spojené státy	11	1 499	72	3 453
Německo	65	2 178	91	2 301
Norsko	6	1 261	5	928
Polsko	21	737	30	799
Slovensko	17	575	23	777
Itálie	27	888	30	756
Válcovaný materiál (tis. tun)	644	8 820	817	12 093
z toho do zemí:				
Německo	133	1 765	245	3 722
Slovensko	95	1 360	122	1 964
Polsko	105	1 327	114	1 748
Turecko	28	254	51	532
Itálie	43	480	38	496
Švédsko	17	251	26	404
Dřevo surové	.	5 137	.	6 692
z toho do zemí:				
Rakousko	.	3 214	.	4 058
Německo	.	1 682	.	2 291
Polsko	.	72	.	215
Slovensko	.	131	.	77
Maďarsko	.	10	.	21
Syrská arabská republika	.	2	.	8
Papír a lepenka (tis. tun)	743	12 665	761	13 470
z toho do zemí:				
Německo	165	2 529	183	2 929
Itálie	58	1 071	68	1 259
Slovensko	68	1 096	72	1 230
Polsko	74	1 021	50	840
Spojené království	38	675	52	681
Nizozemsko	26	566	27	667
Rakousko	39	551	39	641
Pryžové pneumatiky pro osobní automobily (tis. kusů)	17 947	19 341	20 771	23 358

z toho do zemí:				
Německo	5 130	6 531	6 529	8 260
Spojené státy	553	1 153	836	1 974
Polsko	1 664	1 113	2 223	1 628
Itálie	1 394	1 464	1 526	1 486
Spojené království	928	990	1 150	1 362
Francie	1 563	1 199	1 362	1 085
Nizozemsko	559	616	782	947
Umělá hnojiva	.	2 821	.	2 638
z toho do zemí:				
Německo	.	1 711	.	1 322
Rakousko	.	326	.	415
Polsko	.	205	.	337
Slovensko	.	190	.	201
Itálie	.	102	.	76
Maďarsko	.	28	.	73
Obuv kožená (tis. párů)	7 148	3 395	8 130	3 502
z toho do zemí:				
Německo	1 738	906	1 902	892
Slovensko	1 993	591	2 062	637
Polsko	802	444	694	355
Rakousko	552	237	794	302
Francie	186	144	376	239
Maďarsko	489	216	539	210
Cutisin (tuny)	20 386	7 089	20 413	6 930
z toho do zemí:				
Ruská federace	3 026	1 080	3 220	1 183
Německo	3 532	1 189	3 162	921
Polsko	1 032	394	1 054	383
Itálie	1 202	303	1 284	313
Spojené státy	541	300	505	274
Francie	574	216	798	256
Tkaniny z umělých vláken (tis. m²)	195 393	3 709	211 789	3 629
z toho do zemí:				
Německo	57 290	1 349	75 162	1 624
Nizozemsko	14 119	458	10 761	324
Polsko	12 477	283	13 004	266
Spojené království	19 835	207	19 628	196
Slovensko	4 836	168	5 110	185
Turecko	14 436	123	13 763	126
Léčiva	.	26 309	.	30 143
z toho do zemí:				
Slovensko	.	6 827	.	7 635
Německo	.	4 321	.	3 939

Ruská federace	.	2 147	.	3 304
Polsko	.	1 862	.	2 518
Rakousko	.	2 254	.	1 941
Belgie	.	1 528	.	1 762
Spojené státy	.	872	.	1 069
Pšenice (tis. tun)	1 781	5 827	1 359	4 815
z toho do zemí:				
Německo	1 376	4 610	911	3 237
Polsko	293	814	325	1 084
Rakousko	53	184	78	310
Slovensko	13	39	27	113
Itálie	22	86	8	31
Švýcarsko	12	42	4	14
Mléko a mléčné výrobky (tuny)	685 358	6 580	618 450	7 114
z toho do zemí:				
Německo	449 655	3 388	409 128	3 659
Slovensko	70 714	818	75 873	976
Itálie	63 946	620	37 263	485
Maďarsko	49 562	425	34 555	421
Polsko	22 193	188	33 457	293
Chorvatsko	3 732	103	7 500	188
Máslo (tuny)	14 627	802	8 881	591
z toho do zemí:				
Slovensko	4 728	296	2 291	164
Maďarsko	931	50	1 835	109
Německo	6 090	288	1 943	103
Itálie	496	29	810	61
Ruská federace	300	16	360	31
Polsko	355	19	496	30
Cukr (tuny)	180 197	2 268	218 915	2 647
z toho do zemí:				
Rakousko	56 584	674	75 648	862
Slovensko	34 499	435	35 875	465
Německo	18 692	306	29 927	417
Maďarsko	2 600	40	16 176	214
Kuvajt	-	-	8 832	91
Tádžikistán	12 273	104	9 968	87
Med (tuny)	2 514	122	1 610	92
z toho do zemí:				
Slovensko	431	19	701	39
Rumunsko	494	18	307	13
Německo	676	42	133	11
Švédsko	68	4	146	11
Polsko	624	25	183	10
Dobytěk hovězí živý (kusy)	168 806	2 425	179 807	2 501

z toho do zemí:				
Rakousko	49 278	1 137	44 266	1 004
Chorvatsko	21 499	270	23 578	301
Německo	14 712	253	14 933	243
Itálie	20 699	173	23 587	177
Slovinsko	8 638	133	10 102	159
Nizozemsko	18 867	106	22 192	105
Dobytěk vepřový živý (kusy)	92 017	317	190 575	598
z toho do zemí:				
Slovensko	45 036	148	90 970	273
Maďarsko	32 194	121	83 722	267
Chorvatsko	4 100	9	7 430	13
Ukrajina	709	5	1 363	9
Německo	3 423	11	2 096	8
Maso drůbeží (tuny)	23 010	1 015	27 267	1 265
z toho do zemí:				
Slovensko	9 618	487	11 260	629
Nizozemsko	1 614	75	4 224	213
Německo	4 002	174	4 575	199
Maďarsko	3 484	136	2 360	78
Rakousko	1 422	54	1 202	43
Maso vepřové (tuny)	36 168	1 962	37 714	1 973
z toho do zemí:				
Slovensko	32 344	1 694	33 168	1 709
Německo	1 731	199	2 266	187
Ruská federace	746	32	564	24
Polsko	809	19	855	24
Francie	7	1	223	11
Estonsko	-	-	100	6
Pivo (tis. hl)	3 465	4 221	3 295	3 920
z toho do zemí:				
Německo	1 353	1 330	1 130	1 014
Slovensko	730	606	691	548
Ruská federace	188	354	219	416
Švédsko	229	368	224	348
Spojené království	220	296	217	280
Spojené státy	123	222	116	204
Chmel (tuny)	4 145	1 001	4 458	905
z toho do zemí:				
Japonsko	1 793	495	1 827	458
Německo	948	170	1 194	172
Čína	432	77	506	76
Itálie	1	0	85	35

Zdroj: Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod. *Český statistický úřad* [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>, vlastní zpracování

Příloha H – Dlouhodobý vývoj zahraničního obchodu

v mil. Kč										
Ukazatel	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 ¹⁾
Vývoz celkem (FOB)²⁾	1 121 099	1 254 860	1 370 930	1 722 657	1 868 586	2 144 573	2 479 234	2 473 736	2 138 623	2 515 939
Vyspělé tržní ekonomiky	1 034 449	1 159 977	1 276 393	1 597 952	1 714 211	1 967 937	2 259 058	2 241 353	1 935 008	2 267 900
EU 27	965 382	1 076 670	1 196 871	1 500 796	1 597 541	1 837 052	2 113 649	2 107 915	1 811 957	2 109 349
ESVO	20 033	25 828	24 967	27 887	31 239	39 745	50 318	46 828	45 648	55 699
Ostatní vyspělé tržní ekonomiky	49 033	57 480	54 555	69 269	85 432	91 140	95 090	86 609	77 403	102 853
Rozvojové ekonomiky	42 842	43 771	39 942	54 319	66 779	69 677	84 654	82 549	92 096	100 491
Evropské tranzitivní ekonomiky	11 942	14 954	14 793	18 744	19 287	21 981	26 133	24 385	18 481	20 220
SNS	28 400	29 195	28 280	42 091	58 791	73 330	92 370	106 327	75 063	100 630
Ostatní	3 457	5 587	7 750	8 037	8 159	10 484	15 919	14 331	16 976	25 038
Nespecifikováno	8	1 376	3 771	1 514	1 360	1 165	1 100	4 792	1 000	1 659
z toho OECD	1 007 555	1 127 760	1 241 904	1 554 850	1 661 018	1 901 365	2 176 603	2 159 604	1 874 528	2 191 528
Dovoz celkem (FOB)²⁾	1 241 924	1 325 671	1 440 723	1 733 776	1 804 629	2 075 880	2 355 055	2 366 847	1 924 062	2 312 706
Dovoz celkem (CIF) ²⁾	.	.	.	1 749 095	1 829 962	2 104 812	2 391 319	2 406 489	1 989 036	2 394 313
Vyspělé tržní ekonomiky	1 054 101	1 082 203	1 166 416	1 439 964	1 480 132	1 674 071	1 896 048	1 817 318	1 498 674	1 710 203
EU 27	932 888	961 049	1 034 210	1 264 203	1 309 115	1 487 278	1 692 981	1 611 350	1 327 803	1 517 246
ESVO	31 538	33 675	35 853	38 425	40 340	43 447	37 259	42 028	38 816	46 728
Ostatní vyspělé tržní ekonomiky	89 675	87 479	96 353	137 336	130 678	143 346	165 808	163 940	132 055	146 229
Rozvojové ekonomiky	57 617	96 506	106 432	110 805	104 136	117 283	137 625	145 387	137 355	186 544
Evropské tranzitivní ekonomiky	2 143	2 630	2 545	3 160	4 238	6 335	6 453	8 009	6 026	7 386
SNS	97 157	79 859	86 722	99 141	142 734	173 301	158 042	213 566	133 919	184 254
Ostatní	29 026	63 086	76 951	93 385	96 536	131 426	189 786	217 139	204 919	296 996
Nespecifikováno	1 879	1 387	1 659	2 640	2 186	2 396	3 365	5 071	8 143	8 931
z toho OECD	1 044 611	1 075 705	1 157 946	1 429 948	1 467 313	1 657 714	1 880 381	1 807 515	1 494 537	1 712 940
Bilance celkem	-120 825	-70 811	-69 793	-26 438	38 624	39 761	87 915	67 246	149 587	121 625
Vyspělé tržní ekonomiky	-19 653	77 774	109 977	157 988	234 078	293 866	363 009	424 035	436 334	557 697
EU 27	32 494	115 622	162 661	236 593	288 426	349 774	420 668	496 565	484 154	592 103
ESVO	-11 505	-7 847	-10 886	-10 538	-9 101	-3 702	13 059	4 801	6 831	8 971
Ostatní vyspělé tržní ekonomiky	-40 642	-29 999	-41 798	-68 067	-45 246	-52 206	-70 717	-77 330	-54 651	-43 377
Rozvojové ekonomiky	-14 775	-52 735	-66 490	-56 486	-37 357	-47 606	-52 971	-62 838	-45 259	-86 053
Evropské tranzitivní ekonomiky	9 800	12 324	12 250	15 584	15 049	15 646	19 680	16 376	12 455	12 835
SNS	-68 757	-50 664	-58 442	-57 050	-83 943	-99 971	-65 672	-107 239	-58 856	-83 624
Ostatní	-25 569	-57 499	-69 201	-85 348	-88 377	-120 942	-173 867	-202 808	-187 944	-271 958
Nespecifikováno	-1 871	-11	2 112	-1 126	-826	-1 232	-2 264	-279	-7 144	-7 272
z toho OECD	-37 055	52 055	83 958	124 901	193 704	243 651	296 222	352 089	379 990	478 588

Zdroj: Statistická ročenka České republiky 2011: Zahraniční obchod. *Český statistický úřad* [online]. 2011-11-23 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.vykazy.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1100>, vlastní zpracování

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zuzana Betková

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Prezenční

Název práce: Neverbální komunikace v obchodním styku

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 27

Počet titulů české literatury a pramenů: 20

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Mgr. et Bc. Šárka Mejcharová