



# Klíčové aspekty mezinárodního obchodního jednání

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Bc. Julie Holendová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání diplomové práce

# Klíčové aspekty mezinárodního obchodního jednání

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Bc. Julie Holendová</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E17000293
<i>Studijní program:</i>	N6208 Ekonomika a management
<i>Studijní obor:</i>	Podniková ekonomika
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	<b>2018/2019</b>

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce. 2. Teorie problematiky obchodního jednání v mezinárodním měřítku. 3. Mezinárodní obchodní jednání v konkrétním prostředí. 4. Analýza klíčových aspektů obchodního jednání. 5. Hodnocení výsledků analýzy a doporučení pro mezinárodní obchodní jednání.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:*  
*Forma zpracování práce:*  
*Jazyk práce:*

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

HARKIOLAKIS, Nicholas, Daphne HALKIAS a Sam ABADIR. 2012. E-Negotiations: Networking and Cross-Cultural Business Transactions. Farnham: Gower Publishing Limited ISBN 978-11-381-0872-1. GULLOVÁ, Soňa. 2013. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 3. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4418-6. SMEJKAL, Vladimír a Hana SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ. 2011. Velký lexikon společenského chování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3650-1. KHELEROVÁ, Vladimíra. 2010. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3566-5. PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:*

1. října 2018

*Předpokládaný termín odevzdání:*

31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

13. srpna 2019

Bc. Julie Holendová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, věcné připomínky a velkou míru trpělivosti a ochoty při vypracovávání diplomové práce. Velké díky patří také konzultantovi práce Ing. Janu Bitmanovi ze společnosti Crytur spol., s. r. o. za četné konzultace a mimořádnou pomoc s oslovováním respondentů pro hloubkové rozhovory. V neposlední řadě také děkuji všem respondentům za jejich čas a ochotu poskytnout potřebné informace pro úspěšné zpracování práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce je věnována mezinárodnímu obchodnímu jednání, přesněji klíčovými aspektům, týkajících se osoby jednatele a jeho kompetencí pro mezinárodní obchodní jednání. Literární rešerše uvádí do problematiky obchodního jednání z teoretického hlediska. Teoretická část vymezuje komunikaci a její verbální a neverbální složku v prostředí obchodního jednání. Věnuje se také pojmu asertivita a poukazuje na její důležitost při obchodním jednání. Dále definuje pojem obchodní jednání, vymezuje fáze obchodního jednání, věnuje se strategiím vyjednávání, problematice zdolávání námitek či vlivu kultury na mezinárodní obchodní jednání. Na ni navazuje třetí kapitola, která seznamuje se společností Crytur spol., s. r. o. a problematikou obchodního jednání v této společnosti. Dále zkoumá úroveň kompetencí jednatelů společnosti Crytur spol., s. r. o. Závěrem jsou uvedena doporučení pro další rozvoj jednatelů společnosti ve výše zmíněných oblastech.

## **Klíčová slova**

Mezinárodní obchodní jednání, komunikační dovednosti, asertivita, kultura, monokrystaly

## **Annotation**

### **Key Aspects of International Business Negotiations**

This master thesis focuses on international business negotiations. More specifically it concentrates on key aspects related to the person of business representative and his competence for international business negotiations. The literature review presents the issue from a theoretical perspective. Theoretical part defines the concept of communication and its verbal and nonverbal part in the environment of business negotiations. It is also devoted to the concept of assertiveness and points out its importance in international business negotiations. It further delimits business negotiations and its phases, it is also dedicated to negotiation strategies and tactics, objection handling or the impact of culture on international business negotiations. It is followed by a third chapter which familiarizes with company Crytur spol., s. r. o. and also outlines its approach to business negotiations. Furthermore it explores the company business representatives competencies. Recommendations for a further growth of the company's business representatives are stated in the conclusion of this master thesis in order to help them grow in the field of international business negotiations.

### **Key Words**

International Business Negotiations, Communication skills, Assertiveness, Culture, Monocrystal

# Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>9</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Komunikace .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Verbální komunikace.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Neverbální komunikace .....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Mimika .....	20
1.2.2 Vizika .....	20
1.2.3 Haptika .....	21
1.2.4 Proxemika.....	22
1.2.5 Posturika.....	24
1.2.6 Kinezika.....	25
1.2.7 Gestika.....	25
1.2.8 Chronemika .....	25
<b>1.3 Asertivita.....</b>	<b>26</b>
1.3.1 Zásady asertivního jednání .....	28
1.3.2 Asertivita a obchodní jednání.....	31
1.3.3 Zvládnutí reakce na asertivní přístup.....	34
<b>2 Obchodní jednání .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Příprava obchodního jednání.....</b>	<b>37</b>
2.1.1 Volba místa jednání .....	38
2.1.2 Práce s časem.....	39
2.1.3 Jednající osoby .....	40
2.1.4 Jazyk.....	40
2.1.5 Získání informací.....	41
2.1.6 Vytyčení cíle jednání .....	42
<b>2.2 Zahájení a úvod obchodního jednání .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3 Prezentace stanovisek obchodních partnerů .....</b>	<b>44</b>
<b>2.4 Vyjednávání.....</b>	<b>44</b>
2.4.1 Kooperativní strategie .....	45
2.4.2 Kompetitivní strategie .....	47
<b>2.5 Námitky.....</b>	<b>54</b>
<b>2.6 Argumentační dovednosti.....</b>	<b>56</b>
<b>2.7 Závěr obchodního jednání.....</b>	<b>56</b>



<b>2.8</b>	<b>Kultura .....</b>	<b>58</b>
2.8.1	Kultura a mezinárodní obchodní jednání.....	59
2.8.2	Aspekty kultury ovlivňující mezinárodní obchodní jednání .....	59
<b>3</b>	<b>Analýza klíčových aspektů obchodního jednání ve vybrané společnosti .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1</b>	<b>Představení společnosti Crytur spol., s. r. o. ....</b>	<b>68</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodologie.....</b>	<b>72</b>
<b>3.3</b>	<b>Vyhodnocení hloubkových rozhovorů.....</b>	<b>75</b>
3.3.1	Vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle jednotlivých otázek .....	76
3.3.2	Vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle dílčích cílů.....	91
<b>3.4</b>	<b>Shrnutí a závěrečná doporučení .....</b>	<b>95</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>.....</b>	<b>98</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>.....</b>	<b>100</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>.....</b>	<b>106</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační proces .....	14
Obrázek 2: Neverbální a verbální složka komunikace .....	18
Obrázek 3: Projev neverbální komunikace 1 .....	79
Obrázek 4: Projev neverbální komunikace 2 .....	79
Obrázek 5: Projev neverbální komunikace 3 .....	80
Obrázek A6: Projev neverbální komunikace 1 .....	109
Obrázek A7: Projev neverbální komunikace 2 .....	109
Obrázek A8: Projev neverbální komunikace 3 .....	110

# Úvod

Tato diplomová práce je věnována problematice obchodního jednání zástupců společnosti podnikající v oblasti pěstění technických monokrystalů. Tato odborná činnost vyžaduje vysokou profesní, vědeckou a technickou úroveň činností, které vyžadují značnou míru vzdělání.

Prodejní činnost je pro společnost velmi podstatná. V porovnání např. se zásobovací, výrobní funkcí či správou společnosti pouze prodejní funkce na sebe váže příjmy plynoucí směrem do dané společnosti. (Vozka, 2012) Obchodní jednání bylo vždy možné považovat za podstatné. Postupem času nabývá na své důležitosti, jelikož konkurenční prostředí se stává v globalizovaném světě čím dál tím více kompetitivní. Úspěšnost společnosti je do značné míry ovlivněna právě schopnostmi a dovednostmi jejích obchodních zástupců. Je tedy možné proklamovat obchodní jednání jako klíčovou činnost při snaze o úspěch na trhu, a to dokonce v dlouhodobém měřítku, protože znovu investované části zisku napomáhají v dnešní inovativní době udržení, či dokonce růst tržního podílu společnosti.

Hlavním cílem práce je zjistit, do jaké míry jsou jednatele společnosti Crytur spol., s. r. o. vybaveni pro mezinárodní obchodní jednání. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, musely být nejprve určeny klíčové aspekty mezinárodního obchodního jednání dle literární rešerše. Vzhledem k ojedinělé povaze společnosti, jejímu tržnímu postavení, kvalitě jejích produktů, potažmo její cenové politice a odbornosti jejích reprezentantů, se práce věnuje pouze kompetencím jednatelů společnosti pro obchodní jednání. Mezinárodní obchodní jednání se sice vedou na mnoha úrovních či v mnoha oblastech a jsou úspěšná či neúspěšná, ale vždy je do značné míry výsledek obchodního jednání ovlivněn vybaveností obchodních zástupců společnosti pro obchodní jednání. Cílem práce je tedy identifikovat kompetence jednatelů společnosti pro obchodní jednání.

Aby bylo možné dosáhnout hlavního cíle diplomové práce, byly stanoveny dle výše uvedených klíčových aspektů mezinárodního obchodního jednání tykajících se kompetencí jejích jednatelů následující dílčí cíle práce:

1. Identifikovat komunikační dovednosti jednatelů společnosti.

2. Zjistit úroveň asertivity jednatelů pro obchodní jednání.
3. Zjistit připravenost jednatelů na obchodní jednání.
4. Zmapovat úroveň kulturních vlivů na jednání ve společnosti.

Mezinárodní obchodní jednání mají v dnešní době mnoho podob. Jsou odlišně významná, rozsáhlá a zpravidla dle předešlých faktorů se liší i úroveň jejich formálnosti. Mezi nejčastější podoby se řadí jednání osobně, tedy tváří v tvář, telekonference, videokonference či jiná forma obchodního jednání, která probíhá online za pomoci internetu nebo prostřednictvím psaného slova. Tato diplomová práce bude o obchodním jednání pojednávat jako o osobním jednání, protože se odehrává v reálném čase. Jednající osoby potřebují mít osvojené mnohem větší množství schopností a při osobním kontaktu je možné lépe identifikovat kulturní vlivy, a tudíž jsou nejvíce patrné aspekty mezinárodního obchodního jednání.

S ohledem na hlavní i dílčí cíle bude práce rozdělena do tří hlavních částí. Nejprve bude teoreticky vymezena problematika komunikačních dovedností. Teorie se bude věnovat pojům verbální a neverbální komunikace. Dále bude definován pojem asertivita, uvedeny její zásady, přínosy pro obchodní jednání a návod na zvládnutí odlišných reakcí na asertivní přístup během obchodního jednání.

Druhá část teoretické rešerše je věnována samotnému obchodnímu jednání a jeho průběhu. Kapitola je věnována také námitkám a argumentačním dovednostem. Teoreticky jsou vymezeny pojmy jako kooperativní, respektive kompetitivní strategie vyjednávání a nátlakové techniky. Dále budou v diplomové práci vymezeny kulturní vlivy a jejich dopad na obchodní jednání.

Třetí, analytická část bude zahájena přestavením společnosti Crytur spol., s. r. o. Následuje vysvětlení použité metodologie sběru dat pro vyhodnocení stanovených cílů. Poté jsou uvedeny dva druhy vyhodnocení kvalitativní metody sběru dat tak, aby byly zaznamenány důležité vzájemné vazby, avšak zároveň bylo možné vyhodnotit průzkum dle stanovených dílčích cílů. Tento výzkum slouží jako podklad pro možné zvýšení kompetencí obchodních jednatelů společnosti Crytur spol., s. r. o. Z tohoto důvodu jsou výsledky výzkumu interpretovány pouze pro tuto společnost. Závěrem jsou uvedena doporučení pro další možné

aktivity v oblasti obchodního jednání ve společnosti, které by při aplikaci společností v praxi měly vést ke zvýšení kompetencí jejích jednatelů a mohou tak na sebe přímo vázat růst úspěšnosti obchodních jednání, potažmo růst tržního podílu společnosti.

# 1 Komunikace

Osobnost jednatele neboli osoby, která vede obchodní jednání, hraje klíčovou roli během obchodního jednání a výrazným způsobem ovlivňuje jeho průběh, potažmo výsledek. Komunikace je projevem osobnosti. Komunikační dovednosti lze považovat za základní kámen úspěchu nejen během obchodního jednání, ale celkově v mezilidských vztazích. Jedná se o jednu z nejdůležitějších měkkých dovedností, tzv. soft skills. (Khelerová, 2010) Umění komunikovat umožňuje být lepším vyjednávačem, jelikož v sobě skrývá nejen schopnost být dobrým týmovým hráčem, kolegou, vedoucím, ale hlavně také napomáhá s efektivním řešením problémů. Z těchto důvodů je problematice komunikace věnována celá první kapitola.

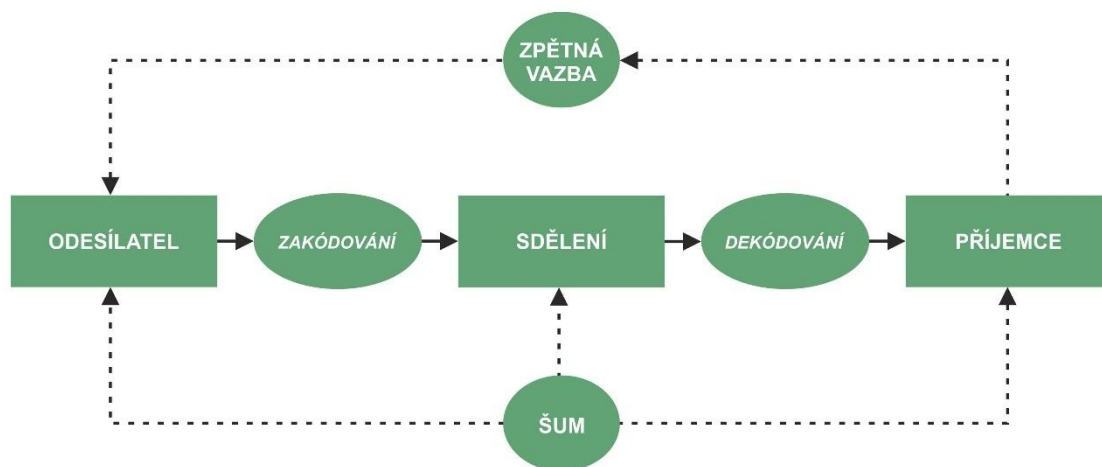
## 1.1 Verbální komunikace

Komunikace je určitým druhem přenosu informací. Termín může být odvozen z latinského *communis*, v překladu společný. Dále je možné vycházet z latinského původu slova *communicare*, znamenající radit se či domlouvat se. (Vymětal, 2008) K dorozumívání se je nejčastěji užíváno verbální komunikace a její neverbální složka tak představuje jakýsi doplněk, avšak během obchodního jednání může hrát velmi významnou roli. Je důležité si uvědomit, že během komunikace není podstatné pouze to, co je řečeno, respektive slova, ale také jakým způsobem jsou slova prezentována a jaký je z tohoto aktu celkový dojem. Někteří autoři zmiňují jako třetí složku komunikace také **činy**. Ty převádí slovní i mimoslovní projev do hmotného vyjádření reality. Tyto složky komunikace se navzájem doplňují a zároveň překrývají. Z důvodu zachování integrity komunikujících osob je vhodné, aby byly jednotné. (Borg, 2013), (DeVito, 2008)

Verbální komunikace je zprostředkována pomocí řeči slov, prostřednictvím příslušného jazyka. Prostředek verbální komunikace, tedy slovo, může být sděleno ústně, písemně, a to osobně či zprostředkovaně skrze mail, telefon, či internet. Verbální část komunikace, tedy to, co je říkáno, by mělo být před samotným obchodním jednáním jednajícím osobou připraveno. Věnování se obsahu sdělení je podstatnou částí úspěchu. Informace, které jsou během obchodního jednání předávány by měly být kvalitní, pravdivé a odpovídající

požadavkům na informace protistranou. Je důležité nejen sdělit to, co prodávající o produktu či službě chce předat druhé straně, popř. ostatním stranám, ale také to, co protistrana potřebuje potažmo chce vědět. Relevantnost sdělovaných informací je klíčovou při verbální komunikaci. (Mikuláščík, 2010), (Borg, 2013)

Komunikaci je možné považovat za rozhovor. Komunikování by tedy představovalo zprostředkování informací, dorozumívání se, ale také hlavně schopnost domlouvat se. Mělo by se jednat o **předání informací takovým způsobem, aby došlo k porozumění mezi komunikujícími**. (Khelerová, 2010) Zde se objevuje hned první komplikace, která s komunikací samotnou velmi úzce souvisí. Často v reálném světě dochází k problému, že subjekt sdělující informace, tzv. vysílač, nepředává informace vhodným způsobem, které vedou k pochopení na straně, která informace přijímá tzv. příjemce. Pro lepší představu o průběhu komunikace je **komunikační proces představen** na zjednodušeném modelu, na obr. č. 1. (Přikrylová, 2019)



Obrázek 1: Komunikační proces

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavními prvky komunikačního procesu jsou:

- Zdroj neboli odesílatel, tzv. komunikátor,
- příjemce,
- zpráva, či sdělení,

- komunikační kanál neboli medium,
- kódování, dekódování,
- zpětná vazba. (Přikrylová, 2019)

Za **zdroj** je považován subjekt odesílající zprávu, tím během obchodního jednání bývá jedna z osob, která se ho účastní, případně se podílí na jeho přípravě. Odesílatel je považován za tvůrce zprávy. **Příjemcem** sdělení během obchodního jednání pravděpodobně bude obchodní partner a osoba jednatele, když se role otočí. Jedná se o subjekt, na který se během komunikace snaží odesílatel sdělení nějakým způsobem působit. Příjemce sdělení musí zprávu dekódovat, tedy učinit opak procesu kódování. Dekódování sdělení vede k vyložení významu zakódované zprávy. **Sdělení** musí být komunikováno zřetelně tak, aby mu příjemce mohl porozumět. Tedy v případě verbální komunikace, která probíhá slovy a osobě, dostatečně hlasitě a srozumitelně. **Kanálem** se rozumí prostředek sloužící k přenosu sdělení. V případě obchodního jednání je nejčastější forma osobního kanálu, kde je přenos sdělení zprostředkován osobním kontaktem, ale samozřejmě se najdou výjimky jako např. online obchodní jednání, u kterého je medium komunikace Skype nebo jiná forma videohovoru. (Přikrylová, 2019)

Převedení myšlenky do podoby, které je příjemce schopný porozumět např. do formy slov se nazývá **kódování**. Aby sdělení bylo porozuměno, mělo by být **kódováno**, co nejjednodušeji. To platí dvojnásob, pokud probíhá obchodní jednání v cizím jazyce. Formulace by tedy měla být jednoduchá, přesná a jasná. Avšak i pokud jsou dodržena tyto pravidla může se stát, že si příjemce **dekóduje** sdělení špatným způsobem, proto je důležité zejména u podstatných věcí ověřit správné pochopení sdělení **zpětnou vazbou**. Zejména pokud sdělující osoba během jednání získá pocit, že nebyla správně pochopena ve významných bodech obchodního jednání, které mají významný dopad na uzavření obchodu. Je důležité tedy poslouchat, co partner říká a jakým způsobem reaguje na sdělení, případně se ujistit parafrázováním stejné informace v podobě otázky. Naopak pokud si příjemce sdělení není jistý, že mu správně porozuměl je důležité, aby se o správnosti dekódování zprávy ujistil. Je podstatné zeptat se v momentě, kdy je daný bod projednáván a neotálet s otázkou na konec jednání, kdy by mohlo v případě správné interpretace dojít k potřebě znovu projednat jiné body jednání, které tímto faktem mohou být ovlivněny. (Mikuláščík, 2010), (Přikrylová, 2019)



Úspěšnost komunikace mohou také významně ovlivnit komunikační **šumy**, a to zejména negativním způsobem. Následkem komunikačního šumu může být nesprávné pochopení sdělení. Mezi fyzické šumy, které mohou ovlivnit osobní komunikaci během obchodního jednání, je možné zařadit např. zvuky v pozadí konverzace, hluk dopravy, silný vítr, slunce v případě, že se jednání odehrává v exteriéru, či nesnesitelné teplo nebo naopak zima. Dále je možné uvést fyziologické šumy, které jsou spojeny s tělesnými vlastnostmi komunikujících osob. Jedná se tedy zejména o vadu sluchu, či zraku, koktání, ráčkování, špatné artikulování, extrémní únava či hlad. (Přikrylová, 2019)

Významnou roli během obchodního jednání hrají také psychologické šumy, a to zejména očekávání, se kterými obchodní partneři vstupují do obchodního jednání, předsudky, záporný postoj k osobě, s níž je jednání vedeno či nedůvěra v tuto osobu. Důležité jsou také sémantické šumy, ke kterým dochází, pokud zdroj komunikuje sdělení jazykem, jemuž příjemce nerozumí. Mimo obchodního jednání vedeného v cizím jazyce, nebo s osobou, která má velmi výrazný dialekt se jedná také o používání odborných termínů, kterým rozumí jen člověk stejného oboru s obdobným zaměřením apod. Pokud z důvodů šumu není možné rozeznat význam slov, jde o verbální šum, který je ovlivněn volbou komunikačního kanálu či vlastnostmi jednajících osob. Neverbální šum má také zřejmé dopady na průběh komunikace během obchodního jednání. Jedná se zejména o situace, kdy verbální komunikace neodpovídá její neverbální složce, či když není možné vidět partnerovi během jednání přes sluneční brýle do očí apod. (Tegze, 2013), (Přikrylová, 2019)

Důslednou přípravou na obchodní jednání, správnou volbou komunikačního kanálu, místa jednání a snahou jednatelů o neustálé zlepšování vlastní osoby se dá řadě šumů zcela předejít. Případně je možné jejich následky minimalizovat identifikací šumu a vhodnou reakcí na komunikaci partnera. Je tedy zřejmé, že je během obchodního jednání klíčové se naučit poslouchat, co se partner snaží sdělit, věnovat mu plnou pozornost ve chvíli kdy mluví a vyvarovat se předsudkům, očekáváním, či předvídání toho, co se snaží sdělit. (Plamínek, 2018) Verbální části komunikace, která blíže souvisí s obchodním jednáním je věnována kapitola 2, respektive podkapitola 2.4, 2.5 a 2.6. Pozornost během obchodního jednání by ovšem neměla být věnována pouze verbální složce komunikace, ale také její neverbální části, které je věnována celá následující kapitola, jež podrobněji seznamuje s touto problematikou.

## 1.2 Neverbální komunikace

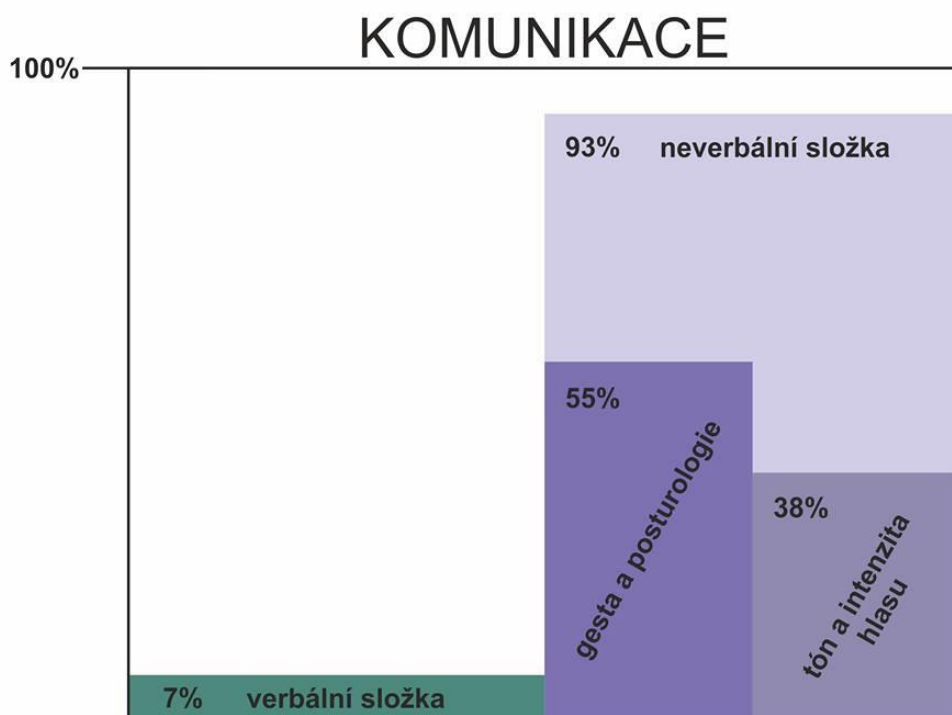
Neméně podstatnou součástí mezilidské komunikace je její neverbální část. Neverbální komunikace je komunikací beze slov. Odehrává se např. prostřednictvím postoje tedy způsobu, kterým je tělo drženo a jeho pohyby, výrazů v tváři, pohledů, pomocí pohybů očí, skrze změnu ve vzdálenosti mezi komunikujícími, přes dotyk, rychlost řeči, sílu hlasu, ale také způsobem, jakým komunikující nakládá s časem. Neverbální komunikace v některých případech může zcela nahradit řeč, i když zpravidla slouží spíše jako její podpora. Řeč těla tvoří nemalou část prvního dojmu a je zároveň nekorigovaným projevem osobnosti komunikátora. Neverbální komunikace také prozradí mnohé o sebevědomí obchodního partnera a jeho povaze. (Fatt, 2012)

Příprava a ovládnutí neverbální komunikace je mnohem těžší nežli v případě její verbální části, protože probíhá především na nevědomé úrovni. To je i důvod, proč by se jednající osoba měla při obchodním jednání zaměřit právě na neverbální složku komunikace nejen u sebe, ale i u obchodního partnera. Zpravidla platí, že pokud neverbální komunikaci nedoprovází její verbální část mluvčí není o pravdivosti tvrzení, které sděluje sám přesvědčen, anebo v horším případě úmyslně zatajuje informace či přímo lže. Je-li tedy správně porozuměno neverbální komunikaci, může to pro obchodní zastoupení představovat jedinečný zdroj cenných informací o partnerech během obchodního jednání. (Štěpaník, 2005)

Avšak zpravidla ve chvíli, kdy se zacházení se slovy stane plynulou schopností začne neverbální složka komunikace v očích mluvčího upadat na důležitosti, což může mít během obchodního jednání téměř skandální následky. Neverbální stránka projevu je ale mnohem důležitější, než by se na první pohled mohlo zdát. Nelze jí totiž potlačit, velmi těžko se učí její ovládnutí, zejména ve stresových situacích, a hlavně mnohé prozrazuje, a to zejména zkušeným pozorovatelům. (Bruno, 2005) Dále je důležité uvědomění, že jednotlivé projevy je zapotřebí posuzovat v souvislosti s kontextem celé situace, a ne jednotlivé prvky zvlášť, jinak je možné dojít k mylným závěrům. Z toho vyplývá, že nejde o samotná gesta, která partner dělá, ale spíše o to zamyslet se nad tím, proč ke změně v neverbální komunikaci došlo. Proč např. z klidové, uvolněné pozice náhle v partnerově nové pozici je možné

sledovat napětí? Pravděpodobně totiž tyto změny vyvolává chování jednající osoby, popř. informace, které jsou sdělovány. (Khelerová, 2010)

Dle průzkumu provedeného roku 1971 arménským psychologem Mehrabianem důležitost jednotlivých složek komunikace, pokud se liší její verbální a neverbální část je značně odlišná. **Neverbální komunikace** v takovémto případě činí dokonce **93 % z celkového projevu** osoby, což znamená, že přibližně pouhých 7 % zůstává na verbální část komunikace. Z uvedených hodnot a výše zmíněných informací je zřejmé, že aby vyjednávání s partnerem bylo úspěšné je důležité pozornost obrátit právě k prvkům neverbální komunikace. Na níže uvedeném grafu, viz obr. č. 2, je možné vidět, že mnohem důležitější než samotná informace, která je sdělována (7 %) je v takovéto chvíli mimoslovní komunikace, která je tvořena přibližně z 55 % gesty a posturologií a poté další významnou složku, ze 38 % tvoří tón a intenzita hlasu. (Mehrabian, 1971)



Obrázek 2: Neverbální a verbální složka komunikace  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Mehrabian, 1971

Jako každý laboratorní experiment i tento má své nedostatky. Mehrabian se zaměřil na situace, kdy uvedené složky komunikace jsou v rozporu a za pomoci slov s pozitivním,

neutrálním a negativním obsahem, které byly nahrány různým tónem a doplněny o fotografie mluvčích, bylo respondenty vyhodnocováno, zda se jedná o pozitivní či negativní projev. Avšak jak už sám Mehrabian uváděl při publikaci průzkumu, jedná se o velmi specifický příklad měření, který obsahoval pouze 27 audionahrávek, a i když se průzkum stal hitem, výsledky mohou a jednoznačně jsou do určité míry zkresleny. (Mehrabian, 1971) Zjednodušeně řečeno, aby **komunikace proběhla úspěšně** a zároveň působila důvěryhodně je zapotřebí, aby **verbální i neverbální projev** a jeho složky **byly kongruentní**, tedy ve vzájemném souladu. Často se totiž stává i těm, kteří komunikují na dobré úrovni, že mimoslovní signály, které vůči ostatním vysílají mohou působit v rozporu s obsahem sdělení. Následkem takovéto komunikace je vzrušení nepříjemných pocitů či dokonce nedůvěryhodného působení v očích protistrany. (Khelerová, 2010), (Fatt, 2012)

Jak vyplývá z textu uvedeného výše nonverbální komunikace je souhrnem mimoslovních sdělení, která jak vědomě, tak nevědomě vysílá komunikující, a naopak přijímá z okolí a na jejichž základě si z velké části ostatní utváří obrázek o osobě mluvčího, a naopak on představu o ostatních. Tyto závěry jsou často „produktem“ gestiky rukou, pohyby těla, mimiky obličeje, způsobem, kterým je nakládáno s prostorem, či zevnější úpravou a oblečením. Neverbální komunikace je tedy na **pomezí mezi vědomou a nevědomou interakcí**, a právě protože je tak těžké ji vědomě řídit **signalizuje skutečné názory**, postoje a náladu. (Tegze, 2003)

Základní projevy neverbální komunikace je možné rozdělit na následující skupiny:

- Mimika,
- vizika,
- haptika,
- proxemika,
- posturika,
- kinezika,
- gestika,
- chronemika. (Tegze, 2003)

### 1.2.1 Mimika

**Mimika** je způsobena pohyby svalů na obličeji. Výraz v tváři nejvíce ovlivní stahy svalů v oblasti kolem úst a očí, např. přimhouřené oko, pokrčený nos, ohrnutý ret, či svráštění čela v oblasti mezi obočím slouží k jednoduchému a rychlému vyjádření smýšlení a postoji k dané problematice. Často k těmto projevům dochází bezděčně, a proto jejich správná interpretace může napomoci efektivnější komunikaci. Je potřeba si uvědomit dvě strany, která tato „mimika“ má, protože mimika může značně zjednodušit komunikaci a překonat jazykové bariery. Ve většině případů je totiž výraz v obličeji nezávislý na jazyku a kultuře. Na druhou stranu je potřeba právě z kulturních důvodů důležité projevy obličeje hlídat, jelikož pohnutky, které by ještě v určitých zemích byly považované za přijatelné přehlédnutelné mohou jiné kultury považovat za neakceptovatelné. Mimika může být výrazně ovlivněna očním kontaktem a pohybem očí. (Tegze, 2003), (Fatt, 2012)

### 1.2.2 Vizika

Oční kontakt, tzv. **viziku**, lze definovat jako střetnutí pohledů dvou jedinců. Tato nonverbální složka komunikace se ale nezaměřuje pouze na okamžik sdíleného pohledu, ale také naopak na případné vyhýbání se očnímu kontaktu, nepřítomné pohledy, upření očí určitým směrem při mluvě apod. Vizika je často považována za jádro neverbální komunikace, jak už staré přísloví praví: „Oči jsou bránou do duše.“ Z experimentů vyplývá, že pohyby očí a pohledy jsou výrazně ovlivněny genetikou a tudíž dědičné, i přesto je možné alespoň částečně vědomě kontrolovat oční projev. (Borg, 2013), (CEMI, 2016)

Z vědeckých pokusů vyplývá, že čím je zrakový kontakt jedné osoby s druhou menší či ztíženější např. díky tmavým brýlím, zahalenému obličeji, tím nepříjemnější pocity druhá osoba při komunikaci má. Necítí se při takovéto komunikaci být rovnocenným partnerem. Tyto negativní pocity se do komunikace promítnou omezenějším použitím slov a dochází tak k určité strohosti a úsečnosti projevu. Je však běžné, že člověk při mluvě přerušuje oční kontakt. Dochází k tomu instinktivně, většinou, když se snaží vypravěč koncentrovat či si na něco vzpomenout. Pohled lehce vzhůru doleva bývá považován za snahu si vzpomenout. Aktivuje část mozku, do které se ukládají např. vzpomínky, věci, které se člověk naučí apod.

Na druhou stranu pohled vpravo je často interpretován jako možný projev lži. Toto odvození je vyvozeno z toho, která mozková hemisféra je při komunikaci zapojována. Pohled vpravo totiž zapojuje naší kreativní část mozku, je tedy zároveň možné, že řečník nelže pouze se snaží např. vymyslet, jak danou věc sdělit. (Washington University School of Medicine, 2017), (Yirka, 2016)

Uhýbavé pohledy či pohledy do země mohou opět vzbudit podezření, že se jedná o lež. Je zde avšak také možnost, že komunikující osoba je stydlivá, má nízké sebevědomí nebo se pouze v dané situaci necítí dobře. (Fatt, 2012) Mezinárodně uznávaný autor knih o neverbální komunikaci Joe Navarro (2013) uvádí, že lháře je možné také odhalit z pozorování zorniček. Je potřeba najít optimální míru očního kontaktu tak, aby došlo k vytvoření kladných pocitů v osobě, se kterou komunikace probíhá, pokud však není cílem komunikátora vyvolat jiné pocity.

### 1.2.3 Haptika

**Haptika** je dle sociální psychologie kontakt dotykem či hmatem. Sdělení v případě této formy nonverbální komunikace se předává přímým tělesným kontaktem. Zpravidla se jedná o podání ruky, nabídnutí rámě či přátelské poplácání po zádech. Kultura v případě haptiky má velmi silný vliv. Taktilní kontakt neboli dotek, je jednotlivými národy v sociální interakci vnímán velmi odlišně. Významnou roli také hraje, kterou částí těla dotek, vůči jaké části těla jiné osoby byl učiněn. Důležité je si také uvědomit, že každý jedinec má hranice jiné, a tudíž rozdílně vnímá jaké druhy doteku ještě považuje v dané situaci za vhodné a akceptovatelné. Přesto je kontakt hmatem velmi významným informačním sdělením, protože hmat je z našich smyslů hned po zraku druhým nejcitlivějším. Při sociální komunikaci může být interpretován jako projev přátelství, souhlasu, úcty apod. či naopak jako projev nadřazenosti např. podání ruky dlaní dolů, či příliš pevný stisk. (Nový, 2006)

Při obchodním jednání je možné se zpravidla setkat s haptikou v podobě podání ruky. Tento kontakt může mnohé prozradit a zároveň napomoci protistraně utvořit si určitou představu o jednateli dle způsobu, kterým ruka byla podána. Je důležité, aby ruka při podání byla pevná, což ale neznamená, že by stisk měl drtit druhé osobě ruku. Naopak je vhodné se vyvarovat tzv. „leklé rybě“, kdy je stisknutí příliš slabé. Takto podaná ruka totiž často

vypovídá o malém sebevědomí jednající osoby, či o jejím nedostatečném zájmu o tento kontakt. Případně se také o dané osobě může obchodní partner domnívat, že je nedostatečně energická či až přímo apatická. V ideálním případě by dlaň měla být mírně natočená k zemi a loket by neměl být přímo napřažený, protože by to mohlo působit, že si jednající osoba chce udržet odstup. Ostatní doteky se při obchodním jednání, pokud se nejedná o dobrého známého, zpravidla nedoporučují a mohly by způsobit spíše nevoli nežli úspěch. (Tegze, 2003)

Významnou roli hraje při snaze porozumět během obchodním jednání nonverbální komunikaci druhé osoby tzv. sebehaptika neboli dotýkaní se sám sebe. Je možné sledovat prvky jako propletené ruce v klíně, které mohou naznačit nervozitu, stejné emoce také zpravidla naznačuje, pokud si osoba neustále hraje s vlasy či se upravuje. (Šedivý, 2009)

#### 1.2.4 Proxemika

**Proxemika** je označení sloužící pro způsob, kterým osoba pracuje s prostorem při komunikaci, a to jak v horizontálním, tak vertikálním směru. Jedná se tedy o vzdálenosti mezi lidmi při sociální komunikaci. Převážně soustředění probíhá na **horizontální vzdálenost** mezi osobami. Zpravidla čím si jsou osoby bližší, tím kratší vzdálenost je pro ně při komunikaci přirozená. Je tedy možné za pomoci vzdálenosti mezi komunikujícími osobami určit, o jakou formu vztahu se pravděpodobně jedná, a naopak jsou určité vzdálenosti, které by měly být při sociální interakci dodržovány tak, aby se i druhá osoba cítila komfortně. Zde je vhodné obrátit pozornost k tzv. proxemickým zónám, které publikoval Hall ve své studijní práci o efektu vzdálenosti na řeč těla. Správným užitím těchto vzdáleností je možné jednodušeji budovat důvěryhodné vztahy a zároveň prohloubit jejich intenzitu. Také je možné prací s prostorem upozornit na postavení, projevit autoritu a její správné použití umožňuje prosadit se. Zóny osobního prostoru (proxemické zóny) jsou hned čtyři. (Šroněk, 2000), (Fatt, 2012)

Mezi tyto čtyři základní zóny se řadí:

- **Intimní zóna** – V intimní zóně se pohybují pouze nejbližší osoby. Pro středoevropský prostor činí vzdálenost mezi komunikujícími do 60 cm.

- **Osobní zóna** – Vzdálenost komunikujících je od 60 cm do 1,2 m a bývá uplatňována zejména při setkání s přáteli, nebo např. kolegy během firemních akcí.
- **Společenská zóna** – Společenská neboli sociální zóna, jejíž rozmezí se zpravidla uvádí od 1,2 m do 2, popř. 3,6 m je běžným rozmezím, které mezi sebou osoby užívají během každodenního života v určitým způsobem vymezené skupině či prostoru.
- **Veřejná zóna** - Vzdálenost mezi osobami ve veřejné zóně je pochopitelně největší, může se jednat o jakýkoliv prostor, ve kterém dochází ke kontaktu s dalšími osobami. Rozmezí se zpravidla uvádí od 3,6 m do 7,6 m, popřípadě některé zdroje také uvádějí i mnohem větší rozpětí. (Šroněk, 2000), (Borg, 2013)

Jedná se pouze o **orientační vzdálenosti**. Jejich uplatňování je u každého jedince individuální a přístup k nim je dán jeho temperamentem, národností, výchovou a mnoho dalšími faktory jako např. i z jak kosmopolitního města daný člověk pochází. Lidé z větších, globalizovanějších měst mají tendence zaujímat menší vzdálenosti. Naopak na vesnicích stejná proxemická vzdálenost může být považována za opovážlivou až agresivní, tudíž nekomfortní pro partnera. Zajímavý je také rozdíl mezi extroverty a introverty při jejich práci s prostorem. Introvertům je často bližší kontakt nesympatický, a proto při komunikaci užívají větších vzdáleností. Dalším faktem, se kterým je potřeba pracovat, je odlišné použití proxemických zón mezi mužem a ženou. Muži inklinují k bližším vzdálenostem, a to jak při komunikaci s ženami, tak i s muži. (Bruno, 2005)

Pokud během jednání obchodní partner, se kterým probíhá komunikace, vyvíjí nesouhlasné pohyby, je vhodné podstoupit a sledovat, zda to nemá vliv na jeho komfort. Se vzdáleností je možné pracovat dokonce i v sedě, a to hned několika způsoby. Je možné se naklonit či naopak zaklonit, pokud je snahou chránit si osobní prostor. Dokonce pokud je jednající usazen do křesla a obchodní partner sedí na židli je možné zachovat stejnou vyjednávací pozici posazením se pouze na kraj a držením vzpřímených zad, respektive vzpřímeného sedu. Dominantní jedinci mají zpravidla tendence při jednání stát a partnera se snaží usadit, pro zachování výchozí pozice při jednání je možné nabízenou židli odmítnout a také zůstat stát nebo se postavit. Lidé, kteří souzní s projevem mluvčího, inklinují k zrcadlení jeho neverbální komunikace. O přátelsky laděné konverzaci lze také říct, že mluvčí sedí či stojí



vedle sebe. Zaujetí míst proti sobě zpravidla nasvědčuje o konkurenčním postavení komunikujících osob. (Fatt, 2012)

Podstatnou roli při komunikaci hraje také **vertikální proxemika**. Pro lepší představu, o vertikální proxemické vzdálenosti, je vhodné uvést několik příkladů. S úmyslem poukázat na nadřazenost lze zmínit zejména vyvýšenou katedru vyučujícího oproti studentům, stupínek, či použití vyššího křesla pro významné osobnosti. Tato určitá bariery od posluchačů může mít pro řečníka uklidňující účinky a podpořit tak jeho postavení. Naopak práce s vertikální proxemikou může působit uklidňujícím způsobem, či ukazovat otevřený rovnocenný postoj, pokud komunikující zaujme pozici tak, aby jeho oči byly ve stejné horizontální úrovni s partnerem. Tento jev je možné běžně sledovat u otevřených starostlivých lidí, kteří komunikují s dětmi v pokleku. (Bruno, 2005), (Borg, 2013)

### 1.2.5 Posturika

Postojem těla se zabývá oblast nonverbální komunikace zvaná **posturika**. Posturika řeší celkové držení těla, napětí, nebo naopak jeho uvolnění, náklony, směry natočení trupu a celkovou konfiguraci jednotlivých částí těla do celku. Signály, které je z posturiky možné vyčíst, naznačují, co se v dané chvíli v partnerovi odehrává. Lze totiž nic neříct, ale není možné nezaujmout žádný postoj. Z posturiky lze tedy lehce vyčíst situaci, ve které se právě komunikace nachází. Do posturiky, jak již bylo zmíněno, patří držení těla. To může být vzpřímené, sebejisté, nedbalé, či shrbené až přímo apatické. Skloněná hlava vyjadřuje pocit provinění, nedostatečného sebevědomí, či submisi. Vzpřímené hrdé držení hlavy v kombinaci s nevhodným výrazem ve tváři naopak může působit až arogantně či ztuhle. K tomuto jevu dochází zejména, pokud se jedná pouze o snahu sebevědomě působit, ale dané osobě není tato vlastnost příliš blízká. Co se týče postoje je zřejmé na první pohled, zda zaujímá člověk uvolněný, nedbalý, propadlý sám do sebe, jistý, pevný nebo neklidný postoj, který lze sledovat hlavně na zapojení svalů, které jsou v dané situaci ztuhlé. (Bruno, 2005)

Do posturiky se také řadí postavení páteře při sedu, zda dochází k nahnání či je posed rovný. Postavení trupu má tedy v problematice posturiky velký význam. Doplnující roli zde hraje držení nohou či rukou, případně poloha prstů na rukách, zda jsou propletené, volně položené apod. Posturika plynule přechází v **kineziku**.

## 1.2.6 Kinezika

**Kinezika** se věnuje pohybům těla např. stylu chůze, jeho tempu a postoji při tomto pohybu. Za součást kineziky se považuje **gestika**. (Bruno, 2005)

## 1.2.7 Gestika

**Gestika** se věnuje gestům, tedy posunkům a pohybům rukou. **Mimika** a gestika se největší částí podílí na neverbální komunikaci. Pozornost je zapotřebí věnovat zejména mimovolným gestům, které nejvíce vypovídají o rozpoložení člověka, jako např. zdvižení obočí, sraštění čela, pohyby rukou bezděčně v reakci na nějakou situaci. Zde se hodí uvést asi nejčastěji užívaný postoj se založenýma rukama, který vyjadřuje většinou odstup či ostych. Naopak rozpažené ruce nebo dlaně směřující směrem k osobě, se kterou konverzace probíhá naznačují přátelské přijetí. Mezi gesta můžeme, ale zařadit také například úsměv, polibek či souhlasné přikývnutí a posunky rameny k vyjádření projevu „já nevím“. Gesta jako např. úsměv, úklony, pokynutí rukou mohou být speciálními projevy pozdravu apod. (Borg, 2013), (CEMI, 2017)

Vhodnost užití gest je do značné míry určena kulturou osoby, se kterou obchodní jednání probíhá. Proto je vždy před samotným obchodním jednáním vhodné zjistit si zvyky a obyčeje v dané zemi.

## 1.2.8 Chronemika

Poslední část nonverbální komunikace, které se tato podkapitola věnuje, je **chronemika**. Jde o způsob, kterým člověk nakládá s časem, jak s časem pracuje, zda je přesný, dochvilný apod. Je vhodné také věnovat pozornost způsobu, kterým partner během obchodního jednání řeší věci, zda se věnuje jednomu problému po druhém, nebo řeší několik témat najednou. Dále je možné si povšimnout kolik času dává jednotlivým osobám a celkově jakým způsobem zvládá time management. (Hofstede, 2007)

Na pomezí mezi verbální a neverbální komunikací se nachází **paralingvistika**. Jedná se o zvukový projev verbální komunikace, tedy způsob, kterým je používán hlas, tempo řeči, intonace a užití různé síly hlasu. (Fatt, 2012)

Schopnost rozeznat neverbální komunikaci a následně mít možnost poupravit vlastní projev je základní kámen úspěchu během obchodního jednání. Specifické nonverbální projevy mohou odhalit vhodné situace, kdy uzavřít obchod, nebo kdy změnit přístup k protistraně. Navíc pokud je obchodní zástupce způsobilý a umí kontrolovat vlastní neverbální projev činí to z něj výjimečného komunikátora, který díky těmto vlastnostem má průběh jednání z velké části ve vlastní režii a aspiruje tak na jeho zdárný konec. (Fatt, 2012)

V případě mezinárodního obchodního jednání je vhodné před jeho samotným průběhem ověřit specifické zvyklosti dané země a aspekty, které by mohly způsobit pobouření. Díky stále intenzivnější globalizaci a smývání hranice mezi jednotlivými národy běžně stačí pouze eliminovat projevy, které jsou dnešní společností všeobecně považovány za nevhodné, dodržovat základy slušného chování a implementovat do projevu základní prvky etikety. Mezi další velmi přínosné komunikační a osobnostní dovednosti je možné zařadit asertivitu. Správné množství asertivity může být vhodnou odpovědí na projev obchodního partnera, a to jak z hlediska verbálního, tak i neverbálního.

### 1.3 Asertivita

Každý člověk chce, aby se s ním jednalo slušně. Pokud tedy jednající osoby nejsou schopné dosáhnout svých cílů bez toho, aby tento fakt zohlednily, daleko během jednání nedojdou. Na druhou stranu je jich právem a neméně povinností vůči nim samotným požadovat na okolí slušné zacházení. Pokud by si nedokázaly ani toto právo obhájit, jak by mohly být úspěšnější v komunikaci, natož při obchodním jednání. Z tohoto důvodu je asertivitě věnována tato podkapitola, které vysvětluje její důležitost a podrobněji se soustředí na osobní rozvoj v této oblasti.

Za jistý paradox je možné považovat fakt, že je jednodušší specifikovat co asertivita není, než čím ve skutečnosti je. Asertivita je tedy **schopnost prosadit se**. Také by se dalo říct, že se jedná o určitý druh způsobilosti, která umožňuje mluvit a jednat takovým způsobem, který

upoutá pozornost osob, se kterými je komunikováno a vyvolává v nich pozitivní reakci. (Novák, 2012)

Asertivita představuje také určení odpovídajících a zároveň přijatelných **parametrů, dle kterých jedinec požaduje, aby s ním bylo zacházeno.** Pro obraznější představu může být asertivita pojata jako střed na škále, jejíž jedním pólem je bezohledná agresivita a druhý protipól je reprezentován odevzdanou nečinností, respektive absolutní pasivitou. Asertivita jednající osobu, respektive kohokoliv, činí žádoucí a zajímavou pro její okolí. Oba výše zmíněné extrémy mají totiž tendence spíše odpuzovat nežli vzbuzovat zájem. Agresivní jedinci jsou přehnaně sebestřední, zpravidla bezohlední, nároky prosazují arogantním způsobem, a tudíž mohou působit až nepřátelským dojmem. Pasivní člověk se může naopak jevit okolí tak, že nemá dostatek sebeúcty k vlastním zájmům, potažmo tedy k sobě samému, protože je příliš povolný, slabý a nechá ostatní, aby si s ním dělali vše, co se jim líbí. (Carnegie, 2010)

Pokud se v praxi jednající osoby nechají ovládnout emocemi, tedy je-li jejich chování přehnaně agresivní či naopak pasivní, mohou působit až infantilním dojmem. Jako žádoucí se tedy jeví naučit se sdělovat myšlenky správným způsobem, potažmo dosáhnout cílů tak, aby během jednání nedocházelo k použití ani jedné z těchto dvou toxických forem komunikace. Za cíl asertivní komunikace může být považováno **schopnost svobodně komunikovat, formulovat a vyjadřovat myšlenky efektivním způsobem** tak, aby i ostatním v okolí **nebyly nepříjemné prezentované postoje.** Takovýto projev lze považovat za dospělý, zralý a vedoucí k dosažení náležitého efektu. (Novák, 2012)

Asertivitu je možné si představit jako antidotum k mnoha negativním emocím a vlastnostem, které většina lidí v dnešní populaci vlastní nebo alespoň někdy takovéto chování mělo. Je tedy protilátkou proti strachu, přehnané stydlivosti, pasivitě, ale i naopak agresi. Asertivita je tedy schopnost postavit se sám za sebe, ozvat se v případě bezpráví, klást oprávněné nároky a trvat na respektování vlastních práv jako rovnoprávných. Dále také představuje **umění vyjádřit i negativní emoce** bez nutnosti úpadku konverzace na osobní rovinu. (Carnegie, 2010) Zároveň asertivní jednatel dle těchto standardů jedná i se svým okolím, tedy neklade pouze nároky, ale **zároveň dodržuje i práva ostatních.** Asertivitu také reprezentuje **umění správně klást otázky, schopnost vyjádřit nesouhlas, ale i způsob, jak**

**někoho odmítnout** bez poškození důstojnosti odmítané osoby a bez nutnosti lhát, ponižovat se či působit dětinsky. (Novák, 2012)

Asertivně jednající osoba dokáže **používat slovo „proč“** bez toho, aby působilo provokativně, jelikož je ze způsobu podání otázky každému hned jasné, že dotaz byl položen, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků, co nejlépe. Dokonce je schopností **zvládat** přiměřenou konstruktivní **kritiku**, či **umění vycházet s autoritou**. (Carnegie, 2010)

Na své důležitosti výrazným způsobem nabývá asertivita v **prostředí mezinárodního obchodu**, které obchodní jednání pro jednající osoby značně mnoha aspekty stěžuje. Pokud spolu jednají osoby z diametrálně odlišných kultur, může právě asertivita pomoci v **předcházení nedorozumění** a vést k **úspěšnému oboustranně prospěšnému ochodu**, který napomůže k budování dlouhodobých a vřelých partnerských vztahů.

### 1.3.1 Zásady asertivního jednání

Když už je asertivita jistým způsobem vymezena a je zřejmá její významnost nejen během obchodního jednání, je zapotřebí uvést, jak je možné asertivitu aplikovat v praxi. Novák a Capponi (2012) uvádějí těchto **deset zásad asertivního jednání**:

- Máte právo **sám posuzovat své chování**, myšlenky a emoce **a nést** za ně i za jejich důsledky **odpovědnost**.
- Máte právo **nenabízet žádné výmluvy či omluvy** ospravedlňující vaše chování.
- Máte právo **sám posoudit**, zda a nakolik jste **zodpovědný za problémy druhých lidí**.
- Máte právo **změnit svůj názor**.
- Máte právo **dělat chyby** a být za ně odpovědný.
- Máte právo říci **„já nevím“**.
- Máte právo **být nezávislý na dobré vůli ostatních**.
- Máte právo **dělat nelogická rozhodnutí**.
- Máte právo říci **„já ti nerozumím“**.
- Máte právo říci **„je mi to jedno“**.

Dale Carnegie (2010) uvádí pro jednání s lidmi kroky a postupy, díky kterým je možné se zachovat asertivně za každé situace. Z důvodu vhodnosti byla vybrána zejména doporučení a postupy, které se týkají pracovní problematiky, a to obchodního jednání. Jedná se o praktická doporučení a tipy, které je možné během obchodního jednání uplatnit, zpříjemnit tak plynulost jednání a zajistit jeho pozitivní výsledek.

### **Příprava pomocí sebereflexe**

V tomto kroku je vhodné odhalit silné stránky, ale i slabá místa osoby, která povede jednání. V dnešní době existuje za tímto účelem celá řada nástrojů, které pomohou odhalit silné stránky osobnosti a pomoci s jejich následným rozvojem. Carnegie (2010) doporučuje zejména **Dotazník 360**, tzv. „třistašedesátka“, nebo také v praxi bývá tento nástroj nazýván 360° zpětná vazba. Výhodou tohoto dotazníku je, že je při jeho realizaci možné do hodnocení zapojit všechny osoby, zejména tedy zaměstnance, protože se jedná o profesní dotazník, které s hodnoceným jedincem přijdou pracovně do styku. (Kocianová, 2012)

Tento dotazník umožňuje náhled na dotazovaného jedince z různých perspektiv, které mimo vlastního hodnocení zahrnují také úhel pohledu nadřízeného, názory přímo podřízených osob, či dalších kolegů a spolupracovníků. Všichni hodnotitelé, dnes už zpravidla online, hodnotí výkonnost dané osoby v pracovním prostředí ve třech hlavních oblastech. První oblast je věnována lidem a vztahům, druhá úkolům a projektům a třetí je soustředěna na motivy a emoce. V těchto hlavních oblastech je vždy hodnoceno až 8 kompetencí jedince, tudíž report informuje o 24 kompetencích hodnocené osoby. S tím, že kompetence jsou zvolené tak, aby měly co nejlepší vypovídací schopnost, a byly nejvhodnější pro danou pozici. Aby byla zachována upřímná zpětná vazba zejména od přímých podřízených, je výsledné hodnocení uvedeno jako průměrný údaj za danou skupinu hodnotitelů. Metoda průměru zároveň umožňuje zachovat anonymitu hodnotitelů. Každá kompetence je hodnocena na škále od 1 do 5. Čím vyšší známky je u dané kompetence dosaženo, tím lze danou způsobilost považovat za více existující u hodnocené osoby. Ovšem je nutné si uvědomit, že hodnotitelé mají také možnost uvést jako odpověď „Nemám dostatek informací“. (Access Assessment, 2019)

Výsledky hodnocení jsou v reportu rozděleny do čtyř oblastí, které umožňují lepší porozumění jednotlivým aspektům problematiky. Profil je první částí reportu a obsahuje vyhodnocení jednotlivých kompetencí a hodnocení dle jednotlivých skupin hodnotitelů. Druhá část je věnována rozboru profilu, ve kterém jsou uvedené kompetence vztaženy k hodnocení hodnotitelů jako jednotlivců. Rozvojová narativní zpráva je třetí částí dotazníku a je v ní obsažen dojem hodnocené osoby na okolí, možnost dalšího rozvoje, kontrolní otázky a doporučené rozvojové činnosti. Poslední částí dotazníku je Komplexní přehled, ve kterém je shrnuta analýza všech dosažených hodnocení všemi hodnotícími skupinami. Hodnocení jsou znázorněna pomocí přehledných tabulek a obsahují doporučení pro budoucí rozvoj hodnocené osoby. (Access Assessment, 2019)

Tento způsob přípravy pomocí sebereflexe odhalí slepá místa hodnocené osoby. Vložené informace jsou z různých zdrojů a pomohou tak při snaze o účinnější sebereflexi testované osobě. V případě, že není možné z jakéhokoli důvodu použít výše uvedenou metodu Dotazník 360, je tento krok možné nahradit neformálním typem sebehodnocení, který však vyžaduje značnou míru sebereflexe a píle. (Carnegie, 2010)

### **Neformální typ sebehodnocení**

Prvním krokem, kterým je potřeba začít při osvojování návyků asertivních jedinců je **rozpoznání, kde se daná osoba nachází**. Teprve poté může správně odhalit potřebné změny a uvědomit si, zda je ve skutečnosti schopna jejich realizace. Jednatel, či kdokoliv, kdo se o zlepšení asertivity snaží, si musí nejprve uvědomit vlastní negativní emoce, ať už osobního či pracovního charakteru. Je možné, že takovouto osobu zužuje pocit, že jí ostatní využívají, nebo jí dostatečně nevnímají. (Carnegie, 2010)

Druhým krokem je následně **porovnat pocity s realitou**. Uvědomění si, zda stojí tyto domněnky na reálných základech. Při této otázce je již zapotřebí značné sebereflexe a ochoty být upřímný sám k sobě. Pokud se dostane jedinec k závěru, že opravdu k těmto problémům reálně dochází, je možné, že neumí říct ne nebo vyjádřit nesouhlas, i když je na místě.

Tento fakt plynule přechází ke kroku číslo tři. V tom případě je vhodné **sepsat si na papír** situace, kdy k podobným událostem došlo, a naopak si vést záznamy o tom, kdy je ne vysloveno a jaké u toho má dotyčný pocity. Po nějaké době dojde k uvědomění, že zábrany

začínají mizet. Je také možné, že se jednatel nachází na druhém protipólu. Zde je úkolem uvědomit si situace, kdy byl až přes příliš sdílný a upřímnost přestoupila z asertivity do agresivity. Když po úvaze je dosaženo závěru, že tomu skutečně takto bylo či dokonce stále je, je vhodné se zamyslet, zda tato situace přinesla něco pozitivního či spíše negativního. Opět je žádoucí, aby si jednatel sepsal situace, kdy se uchýlí k agresivitě, ale i ty, kdy dokáže své emoce ovládnout a projeví asertivní přístup.

Je možné, že při snaze o asertivnější jednání nebude jen okolí, ale i sám ten, kdo se o změnu pokouší ze sebe mít dobrý pocit. Dokonce mohou přijít úzkosti. Z tohoto důvodu je vhodné snahu o změnu s někým sdílet. Svěřit se o ní partnerovi, přátelům či komukoliv blízkému ke komu má dotyčný důvěru. Často stojí za nedostatečně asertivním chováním stojí výchova a situace, se kterými se během života člověk setká. Ty mohou výrazně ovlivnit chování negativním směrem, i když původně mohly být míněny dobře. Z tohoto důvodu je zde čtvrtý krok, ve kterém dojde **k žádosti o ohodnocení a konstruktivní kritiku okolí** tam kde již sebereflexe nemusí stačit. (Carnegie, 2010)

Jako pátý a poslední krok je považována situace, kdy jsou spojeny všechny předešlé kroky do jednoho a neustále dochází k **opakování celého procesu dokola**. I nadále je zapotřebí vědomě pracovat s emocemi. Důraz je kladen na neustálou snahu o jejich rozeznávání a lepší porozumění sám sobě. Vhodné je praktikovat i další sebezvíjející cvičení a snažit se o vnímání reakcí okolí na dané chování. Opět se doporučuje vytvářet písemnou evidenci záznamů chyb a také zdařilých situací. Důležitá je následná snaha se z událostí poučit. (Carnegie, 2010)

### **1.3.2 Asertivita a obchodní jednání**

Pro jednatele je během obchodního jednání důležité umět jasně s taktem vyjádřit své přání, názory i pocity. Je důležité si uvědomit, že toto za jednající osoby nemůže nikdo jiný udělat. Právě proto se musí samy naučit vyjádřit se odpovídajícím, tedy vhodným, avšak zároveň jasným způsobem tak, aby bylo dosaženo pochopení na obou stranách a mohlo dojít k win-win situaci. Win-win situace může nastat, pokud je obchodními partnery zvolena strategie vyjednávání, jejímž cílem je zohlednit všechny zúčastněné strany tak, aby bylo dosaženo spokojenosti s výsledkem jednání u všech obchodních partnerů zároveň.



Klíčovým aspektem je jako u všeho příprava. Být připraven je nejdůležitější částí procesu. Samozřejmě je vhodné pracovat na osobnostním rozvoji, budování sebevědomí a asertivity, což lze považovat za dlouhodobou, řekněme „všeobecnou“ přípravu na jakékoliv jednání v průběhu života, ale zde je míněna také příprava na konkrétní jednání, která napomůže zachovat klid a umožní tak vyzdvihnout pozitivním vlastnosti, a naopak potlačuje ty negativní, jelikož bude mít jednatel při obchodním jednání pevné opěrné body. (Carnegie, 2012)

Jen s dobrou přípravou může vše běžet podle plánu a dosáhnout tak předem stanovených cílů, naopak bez přípravy je velmi těžké dojít k naplnění cílů, jelikož bez ní zpravidla ani není zřejmé, čeho přesně by mělo být dosaženo. Totiž pokud není zřejmé, kam je mířeno, nikdy není možné trefit cíl. (Carnegie, 2010)

Je vhodné zjistit alespoň základní informace o lidech, se kterými bude obchodní jednání vedeno. Do této přípravy se dále řadí informace o firmě, kterou tyto lidé zastupují, jakou má historii, kdo jí založil, s jakými cíli, její postavení na trhu, poslání, vizi či potřebné údaje o konkurenci a dodavatelích. Také je vhodné si předem ověřit, jakým způsobem firma uzavírá obchody. Tato zjištění pomohou s volbou vhodné obchodní strategie. (Ghuri, 2003)

Dále by se průzkum měl zaměřit na vhodnost spolupráce s firmou, kterou jednatel zastupuje a přípravě podkladů, proč právě spolupráce mezi firmami je výhodná pro obchodního partnera. To umožní během jednání zvýraznit přínosy pro obchodního partnera v případě rozhodnutí o navázání spolupráce. Snahou je předejít selhání dobře vyhlížejícího jednání na trivialitách, mezi které by se mohlo řadit nedostatečné zdůraznění výhod plynoucích z projednávaného obchodu. Ve chvíli, kdy je člověk připraven, jsou případné chyby zpravidla úplně eliminovány, nebo při jejich výskytu se jedná pouze o maličkosti, které lze přehlédnout. (Štěpaník, 2005)

Zapotřebí je se obeznámit s relevantními informacemi ohledně dané situace, učinit i menší průzkum dané problematiky, zpravidla totiž většina arogantních lidí i v průběhu obchodního jednání zapomíná na přípravu argumentů a jen se snaží jednat z pozice síly, dominovat za pomoci výhrůzek a často využít svého postavení. Pokud tedy bude jednatel mít v ruce připravené argumenty, které mohou podpořit předložené stanovisko, je dost možné, že

agresivní jednatel zůstane úplně bez schopnosti reakce. Očekává-li tedy osoba jednatele obchodní jednání, je vždy dobré si připravit fakta a prokazatelná čísla. Vhodné jsou i názory různých lidí, zejména odborníků v dané problematice a vědomí, že je možné se později na tyto zdroje odkázat. Tímto upevní vyjednávací partner svou pozici a podpoří tak svou pověst jako vždy připraveného, silného a odpovídajícím způsobem asertivního jednatele. Předvídání chování druhých lidí a příprava vhodné odpovědi dle jejich typologie, modelování si jednotlivých scénářů v hlavě a příprava rozličných reakcí podle toho jakým směrem se bude obchodní jednání vyvíjet, je základem úspěchu. (Carnegie, 2010)

### **Umění se správně ptát**

V před jednací fází by nemělo dojít k opomenutí přípravy vhodných otázek. Pokládání správných otázek je nejúčinnějším způsobem, jak převzít iniciativu. Dominantní lidé zpravidla nemají v oblibě otázky, které jdou příliš do jádra věci, nemají rádi ani zjišťovací a konstruktivní otázky. Zejména se jim nelíbí otázky, které odhalí jejich nepřipravenost, povrchní jednání a chybějící relevantnost. Mohou to být otázky typu: Jaké máte podklady pro Vaše tvrzení? S kým jste se o daném problému poradil? Jak jste postupoval při hledání alternativ k danému problému? Podle jakých kritérií jste situaci vyhodnotil? Pokud by se partner snažil otázky vyhnout, je vhodné ji parafrázovat, či znovu zopakovat a nenechat se odbýt. (Novák, 2012)

### **Opakování**

Opakování je základ úspěchu a u obchodního jednání to platí dvojnásob. Vhodné je nacvičovat projev před zrcadlem. Nejen, že dojde k ujasnění toho, co má být sděleno nahlas, ale je možné také sledovat neverbální komunikaci během projevu. Poté je možné odstranit nežádoucí nonverbální vyjádření, tedy nechtěné projevy řeči těla tak, aby bylo dosaženo působení požadovaným dojmem. (Carnegie, 2010) Vyzařování sebedůvěry a asertivity bývá nejdůležitější součástí během obchodního jednání. Avšak přes všechny snahy mohou být reakce partnerů na asertivní jednání různé. Z tohoto důvodu je důležité umět zvládnout správně odpovědět na tyto reakce.

### 1.3.3 Zvládnutí reakce na asertivní přístup

Jednotlivé reakce je zapotřebí správně odhalit a umět na ně zareagovat. I když se zdá, že použití asertivních technik by k úspěchu během obchodního jednání mohlo stačit, bez správné odpovědi na reakce partnera by nemuselo být dosaženo kýženého cíle.

Jednou z nejčastějších reakcí na asertivitu bývá agresivita protistrany. Může se jednat např. o zvýšený hlas, zrudlé tváře, i neverbální projevy, které mají ukázat dominanci apod. Takovéto situace jsou pro obchodní zastoupení, které se snaží jednat asertivně opravdovou výzvou, protože je zde zapotřebí pevná vůle nenechat se strhnout k obdobné reakci nebo naopak nezareagovat pasivně či se stáhnout ještě víc sám do sebe a projevit tak, že zastrašování bylo úspěšné. Je zapotřebí si uvědomit, že pokud je aplikován asertivní přístup není důvod k omluvě či ustupování, i když se partner takového projevu dožaduje. Avšak jednající osoba může dát najevo, že ji mrzí, že je partner rozčilený. Tímto jednáním naopak svou pozici ještě posílí. Je potřeba mít na paměti, že nakažlivost negativních emocí, zejména zlosti, je značná. Je potřeba naučit se být imunním proti zlobě ostatních jedinců. V tom může být nápomocné samotné uvědomění, jak velmi jednoduché je tyto emoce od okolí převzít. (Carnegie, 2010)

Podstatné je také uvědomění, že i když lidé přímo nezuří, nebo ani nejeví prvky agresivního chování z asertivního způsobu komunikace, nikdy je jednatel nesmí nechat odejít z obchodního jednání s pocitem křivdy či prohry, pokud se mezi jeho snahy řadí i navázání dlouhodobých kontaktu. Je potřeba si uvědomit, že i kdyby byl naplánován pouze jednorázový obchod s daným partnerem a převládla by snaha dané situace využít, lépe řečeno zneužít ve vlastní prospěch zlobu, kterou by protistrana vůči takovému jednání po daném obchodním aktu mohla cítit, by mohla být ventilována po obchodním jednání nejen v rámci dané firmy, ale i do okolí a mohla by poškodit dobré jméno a reputaci podniku, který reprezentuje. (Štěpaník, 2005) Pokud by však dané negativní emoce u partnera nebyly oprávněné a vyjednávací osoba by se o takovéto situaci doslechla, je vhodné nenechat se strhnout k agresivnímu chování a uchýlit se k podobné odplatě. Naopak lze doporučit se znovu s takovýmto obchodním partnerem sejit. Opět by měl být uplatněn asertivní přístup a následovat ujištění, že tentokrát před koncem rozhovoru již nepanuje špatná nálada a vše bylo řádně vysvětleno a srozuměno. (Carnegie, 2010)

V případě, že při jednání dojde k setkání se se zesměšňující reakcí na asertivní přístup, a je zřejmé, že se někdo tímto krokem snaží pouze podrýt autoritu tohoto asertivního jedince, je dobré, zejména pokud se tak stane před dalšími lidmi, reagovat okamžitě a poukázat na to, co dotyčný dělá, a ještě tak pozici upevnit. Pokud by se jednalo o podřízenou osobu, je vhodnější řešit daný problém v soukromí, bezprostředně po konfliktu, z očí do očí. (Carnegie, 2010)

Asertivní jednání nejen zlepší průběh samotného obchodního jednání, ale promítne se ve všech oblastech života. Praktikování asertivního přístupu postupem času pomáhá snižovat napětí v nesčetném množství situacích. Schopnost připravovat si možné asertivní odpovědi a věnování se rozvoji asertivity vede k výraznému snížení úrovně stresu, se kterou se musí většina lidí v dnešní době potýkat na denní bázi. Správně aplikovaný asertivní přístup totiž výrazně napomáhá ke snižování úzkostí a obav. Tomu dopomáhá i fakt, že asertivnější smýšlení je základem pro emocionální svobodu, protože nejprve vede k utřídění vlastních hodnot. Neasertivní a pasivní lidé mají zpravidla problémy s vyjádřením pocitů či sympatií. (Novák, 2012)

Zvládnutí asertivity znamená vyjádřit oprávněný hněv, znepokojení a dožadování se práv, a to přímočaře a pevně, avšak stále jsou brána v potaz práva ostatních. To vše má za následek lepší úroveň jakýchkoliv mezilidských vztahů, ať už na pracovní, či osobní úrovni. Za jeden z největších přínosů asertivity je možné zajisté považovat vzrůst sebehodnoty a pocitu sebevědomí u těch, kteří se o asertivní přístup snaží. Nikdo by se totiž neměl stát obětí agresivního či manipulativního jednání. Vhodnou reakcí, tedy správnou mírou asertivity, dochází k zachování vlastní integrity a svobody rozhodnout se samostatně v jakékoliv situaci. (Carnegie, 2010)

Ve chvíli, kdy je osobnostní vybavenost jednatele zvládnuta, je možné přesunout pozornost směrem k samotnému obchodnímu jednání, jeho průběhu, strategiím vyjednávání, námitkám, argumentačním dovednostem a dalším úskalím, které jednající osobu mohou, ať už v mezinárodním či národním měřítku během obchodního jednání potkat.

## 2 Obchodní jednání

Obchodní jednání provází každodenní život většiny lidí. Svým způsobem se jedná o běžnou formu komunikace. Jedná se tedy o vyjednávání zpravidla dvou stran, avšak může dojít k uzavření dohody i mezi více obchodními stranami, které reprezentují jednotlivci či skupiny sestavené z obchodníků a odborníků na danou problematiku, kteří se snaží dosáhnout společného cíle, a to dojednání obchodu. Obchod je sjednán, pokud je v očích alespoň jednoho účastníka obchodního jednání výhodný. Avšak měla by panovat snaha o uzavření takového obchodu, který se jeví výhodný všem zúčastněným stranám. Takto na daný obchod musí nahlížet i následně po určité době po jeho realizaci, protože pouze tak je možné budovat dlouhodobě dobré obchodní vztahy.

Mělo by být tedy snahou obchodních reprezentantů sjednání výhodných podmínek obchodu za pomoci dílčích obchodních aktivit, postupů a taktik, které zpravidla vedou ke satisfakci společnosti, kterou zastupují a jejíž zájmy hájí. I když je jejich cílem vyjednat o něco lepší obchodní podmínky pro svou firmu. Je důležité mít na paměti, že obchod, který vede k pocitu uspokojení i na straně druhé u obchodních partnerů, bude s větší pravděpodobností v budoucnosti zopakován. (Zamykalová, 2003)

Každé obchodní jednání je specifické použitou mírou obsahu a formy. Často se při dosahování cílů tyto dvě stránky obchodního jednání překrývají, protože bývá obtížné je od sebe odlišit, navzájem se doplňují a některé zdroje uvádí, že i jedním jsou. Vzhled, úprava zevnějšku, projev, sebereprezentace, vystupování, oblečení, sociální status, pracovní pozice, životní styl, původ či měkké dovednosti jako např. komunikační tvoří formální stránku obchodního jednání. Formální stránku doprovází obsahová stránka, která dává obchodnímu jednání význam. Je určena znalostmi, zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi, které jsou jednajícím osobě vlastní. Výrazně obsahovou stránku také ovlivňuje dosažené vzdělání, odbornost, profesionalita, zjevné osobnostní rysy a vlastnosti, ale také vrozené předpoklady a komunikační schopnosti. (Gullová, 2013), (Zamykalová, 2003)

Mezinárodní obchodní jednání sestávají z **vyjednávajících stran**, zpravidla kupujícího a prodávajícího, kde jedna ze stran obchod iniciovala. Iniciátorem nemusí vždy nutně být prodávající. Jeho cílem, ostatně jako i ostatních obchodních partnerů, je obchod uzavřít

a uskutečnit dle jeho představ. To, do jaké míry jednání dopadne dle požadavků iniciátora, je do značné míry ovlivněno osobou vyjednávače a jeho schopnostmi. Další součástí obchodního jednání je **předmět jednání**. Jedná se o statek, který je předmětem vyjednávání, ať už je to produkt, výrobek, služba, komodita či obchodovatelná vlastnická práva k nehmotným statkům, která jsou zpravidla jednou stranou prodávána a druhou poptávána, potažmo kupována. **Způsob jednání** tvoří neméně podstatnou složku obchodního jednání. Představuje formu, kterou je komunikace vedena, metody a taktiky, jež jsou během jednání použity obchodními partnery. Mezi **okolnosti jednání**, které výrazně ovlivňují jeho průběh, se řadí místo, čas a mnoho dalších okolností, které budou rozebrány podrobněji dále.

Každé mezinárodní obchodní jednání je do značné míry charakteristické. Existují však společné prvky, které je možné najít v drtivé většině jednání. Jak uvádí Zamykalová (2003, s. 11) mezi takové patří:

- *„Protichůdné zájmy.*
- *Společné zájmy.*
- *Společný cíl.*
- *Vzájemná závislost.*
- *Vzájemné ústupky.*
- *Výměna informací.*
- *Hra, manipulace, překrucování.*
- *Nejistota.*
- *Podstoupení rizika.“*

Nehledě na národnost, potažmo kulturu jednajících osob, je možné tyto charakteristiky do jisté míry nalézt v průběhu každého obchodního jednání. Obchodní jednání je možné rozdělit do pěti fází. Jsou jimi: příprava obchodního jednání, zahájení a úvod obchodního jednání, prezentace stanovisek obchodních partnerů, vyjednávání a závěr obchodního jednání.

## **2.1 Příprava obchodního jednání**

Základem úspěchu při jednání, je příprava. Jako samotné obchodní jednání má formální a obsahovou stránku i jednotlivé části přípravy na něj je možné rozdělit do těchto dvou kategorií.

Součástí přípravy na obchodního jednání může být tzv. předjednání. To může proběhnout formou korespondenční, za pomoci zástupce či doporučením. Může se tedy jednat i o informativní schůzku před samotným jednáním. Obchodní jednání může mít mnoho podob odvíjejících se od úrovně partnerství a intenzity vzájemné spolupráce. Proto je důležité zvážit při přípravě několik faktorů, které jeho následný průběh mohou výrazně ovlivnit.

Do **formální** neboli **organizační části přípravy** patří:

- Volba místa jednání,
- práce s časem,
- jednající osoby,
- jazyk. (Zamykalová, 2003)

### **2.1.1 Volba místa jednání**

Vhodná volba místa obchodního jednání se odvíjí od očekávání, které jednající osoby od daného vyjednávání mají, jelikož každá z možností má své plusy i mínusy. V základu je možné obchodní jednání vést v neutrálním, či domácím prostředí jednoho z obchodních partnerů. Je zřejmé, že nejvíce obchodní jednání jednatel ovlivní na své domácí půdě, kde má přístup ke všem potřebným dodatečným informacím a materiálům, má možnost zapojit do průběhu jednání další odborníky, výhodou je také známost prostředí, možnost, a hlavně schopnost ovládat a využívat technické vybavení firmy či poprosit kolegy či podřízené o spolupráci, pokud je něco okamžitě zapotřebí. (Gullová, 2013)

Naopak pokud je cílem zjistit víc o obchodním partnerovi, je vhodné domluvit konání schůzky v jeho zázemí. Je možné částečně pozorovat firmu za chodu, poznat kulturu organizace a její strukturu, ale také to jednateli umožní ohodnotit vybavení firmy technikou a technologiemi, vnímat firemní design a estetické aspekty, úroveň zaměstnanců a formu jejich komunikace mezi sebou či se zákazníky a nadřízenými. Zpravidla kdo za kým přijede odráží zájem na uzavření smlouvy. (Gullová, 2013)

Pokud má být zachována rovnováha a je pro jednání důležité vyvolat pocit rovnocennosti, je vhodné místo konání obchodního jednání zvolit nestranné území např. v restauraci, hotelu,

kavárně, ale také na veletrhu, výstavě, konferenci, semináři apod. Tato volba srovná výchozí předpoklady pro obě strany, jednání se pro ně stane stejnou finanční zátěží, i když se zpravidla předpokládá, že iniciující strana pokryje veškeré náklady spojené s pobytem. Tato volba s sebou přináší možnost bližšího seznámení obchodních partnerů i na mimopracovní bázi a vzniká tak prostor na tvorbu mezilidských vazeb a sympatií, které ve výsledku mohou ovlivnit průběh samotného obchodního jednání. (Zamykalová, 2003)

### **2.1.2 Práce s časem**

Součástí přípravy na obchodní jednání je také zvážit čas začátku jednání, délku jeho trvání či vzít v potaz okolnosti, které mají vliv na čas. Určení doby jednání je velmi důležité z hlediska přípravy obsahové části. Jednání by mělo předcházet získání všech důležitých informací oběma obchodními partnery.

Při zahájení jednání je vhodné mít předběžný časový plán délky jednání, který odsouhlasí obě strany. Také je možné se v rámci předjednání na přibližné délce jednání předběžně domluvit. Délka trvání jednání je velmi důležitá pro optimální rozvržení jednotlivých částí jednání a zároveň může napomocet proti manipulativním či nátlakovým taktikám, které by partner v případě umožnění ovlivňování času v průběhu jednání mohl použít. (Gullová, 2013), (Richardson, 1992)

Umění pracovat s časem je pro obchodní reprezentanty velmi důležitou schopností. Vhodné načasování úvodního jednání, ve kterém probíhá formální představení, pozdrav a úvodní společenská konverzace, která navodí pocit pohody během jednání a může odlehčit celý jeho průběh plynuje přejde k ověření kompetencí jednajících, zmapování situace a prezentace stanovisek. V této fázi je velký prostor pro vybudování důvěry obchodního partnera. Velmi důležité je také během jednání správně odhadnout nutný čas pro zvážení požadavku či námítky, kterou partner během jednání vznesl. To, co by se totiž na začátku jednání mohlo jevit jako neakceptovatelné, se postupem času v průběhu jednání může stát naopak určitou pákou, jak od partnera získat požadované. (Korda, 2011)

Zkušení obchodní zástupci již vědí, že příprava načasování je jednou z nejdůležitějších schopností. Existuje totiž vhodný čas naslouchat, čas uvést a jednat o nejpodstatnějších



záležitostech, kdy upozornit na společné zájmy a cíle, kdy poukázat na shodné aspekty, ale také kdy projevit ochotu k závazku, či požadovat ústupek partnera, pozvat další osoby, či kdy dát pauzu nebo i něco tak prostého jako kdy mluvit a kdy naopak být zticha. (Korda, 2011) Toto vše je možné si časově rozvrhnout a zapojit do přípravy. Je vždy důležité mít na paměti, že časový tlak je pro jednající osobu zpravidla nevýhodou, proto je zapotřebí si vše předem vhodně rozvrhnout.

### **2.1.3 Jednající osoby**

Klíčovou součástí přípravy obchodního jednání je také stanovit, kdo bude firmu reprezentovat, kolik osob se jednání bude účastnit, dále složení týmu, které jednání povede a určení jejich pravomocí a kompetencí. Pokud je známo složení týmu obchodního partnera, se kterým bude jednáno, je vhodné zvolit stejný počet jednajících osob a případně i osoby se podobným postavením a pravomocemi. Speciální postavení v rámci obchodního jednání mají právníci, obzvláště pokud je jednání zakončeno rozsáhlou či jinak náročnou smluvní agendou. (Gullová, 2013), (Zamykalová, 2003)

### **2.1.4 Jazyk**

Stanovení jazyka, ve kterém bude obchodní jednání probíhat, je podstatnou složkou přípravy. Volba by měla být stejným přínosem pro obě strany. Významné postavení mají v této problematice v určitých zemích tlumočníci. (Gullová, 2013)

Výše zmíněné faktory organizační stránky přípravy obchodního jednání mají podstatný vliv na celkový dojem z daného jednání a výrazně se tak podepíší na jeho plynulém průběhu. Mohou tudíž napomoci k uzavření obchodu.

**Obsahová složka přípravy obchodního jednání:**

- Získání informací,
- vytyčení cíle jednání. (Zamykalová, 2003)

### 2.1.5 Získání informací

Obsahová složka přípravy obchodního jednání je zejména věnována získání informací, analýzám a cílům jednání tak, aby bylo možné předvídat námitky, zvolit vhodné argumenty a stanovit vhodnou strategii obchodního jednání. (Harkiolakis, 2016) Než je samotné obchodní jednání zahájeno, je vhodné si zjistit co nejvíce dostupných informací, a to nejen o samotném obchodním partnerovi, ale celkově o situaci, která bude projednávána, a co nejpodrobněji zanalyzovat danou problematiku.

Je vhodné si nejen zjistit informace o firmě, se kterou jednání bude probíhat, ale také o politické, kulturní a sociální situaci v dané zemi. (Zamykalová, 2003) K těmto účelům může velmi dobře posloužit PEST analýza či její modifikovaná verze zvaná PESTLE nebo také PESTEL. Akronym PEST slouží pro faktory, jež mohou mít dopad na činnost firmy. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické, případně legislativní a ekologické faktory, pokud je akronym PEST rozšířen na PESTLE, respektive PESTEL. Tyto faktory totiž mohou výrazně ovlivnit formu a průběh obchodní transakce. (Henry, 2008)

Mimo jiné je vhodné u nových obchodních partnerů získat informace od stávajících obchodních partnerů firmy, z předjednání, z vědomostí získaných na informativní schůzce, či identity a image firmy obzvlášť pokud spolu nekorespondují je potřeba zvýšené pozornosti. Mimo jiné je možné se mnohé o kultuře firmy dozvědět z jejího design manuálu, vize a mise či z etického kodexu. Mnoho informací je veřejně přístupných na webových stránkách firmy např. publikované výroční zprávy, či internetových portálech a různých rejstřících.

Pokud již historicky jednání s obchodním partnerem proběhlo, je vhodné si dohledat záznamy z předchozích jednání a zhodnotit úspěšnost již realizovaných akvizičních úsilí. Ujasnit si o jakou osobnost se jedná, jakým způsobem komunikuje a vyjednává, postavení a vzdělání, případné osobní zájmy a koníčky, rodinný statut a vhodné strategie a taktiky šité na míru tomuto obchodnímu partnerovi. (Zamykalová, 2003)

Součástí přípravy by také měla být odborná a informační příprava ohledně konkurence firmy a případná dostupnost suplementů na trhu. Mimo jiné je vhodné znát cenovou relaci, kvalitu,

technické parametry a celkové porovnání s konkurenčním produktem. Zároveň je žádoucí mít připravené podklady, kladné reference a kvalitní materiály a dokumenty, které podpoří prezentované argumenty. Pokud je to možné, je velmi přínosné zjistit, zda firma již jednala s konkurencí a zejména s jakým výsledkem jednání proběhla. To může pomoci v ujasnění potřeb firmy a motivech k uzavření obchodu. Zároveň umožní vyzdvihnout ty výhody produktu, které obchodní partner hledá a přípravu volby správných argumentů. (Korda, 2011), (Zamykalová, 2003)

### **2.1.6 Vytyčení cíle jednání**

Za pomoci získání relevantních informací je možné stanovit cíle jednání. Zároveň je velmi důležité alespoň odhadnout cíle obchodního partnera, dle kterých je možné postavit strategii a zvolit vhodné obchodní taktiky, případně je možné předvídat námitky, a tudíž nachystat vhodnou argumentaci.

Zároveň je na místě mít připravené i různé varianty cílů, jelikož jednání může nabrat neočekávaný směr. Z tohoto důvodu je vhodné si předem stanovit tzv. spodní hranici, kterou nelze podstoupit, protože by její realizace představovala pro společnost ztrátu. Nemusí se nutně jednat pouze o cenu, ale třeba i o množství, případně hraniční termín dodání apod. Stanovení hranice utvoří pásmo prostoru pro případný kompromis a ústupky bez toho, že by mohlo dojít k případné škodě. Je tedy vhodné si předem zvážit jaké ústupky lze učinit, a zároveň co bude požadováno na oplátku tak, aby bylo dosaženo rovnocenných výhod. Součástí dobré přípravy je i seznámení se s vlastními nedostatky, příprava případné argumentace či uznání slabiny a její následné zbagatelizování či její převedení do výhody. Ze strategického hlediska se doporučuje zahájit jednání tím, u čeho lze předpokládat, že partner zareaguje pozitivně. To může ovlivnit celý průběh následného jednání. (Ghauri, 2003), (Korda, 2011), (Hospodářová, 1997)

## **2.2 Zahájení a úvod obchodního jednání**

Začátek obchodního jednání je doprovázen pozdravením, po kterém zpravidla následuje potřesení rukou a jedná-li se o první kontakt s obchodním partnerem, je doprovázen

představením a předáním vizitek. Vizitka je vždy podávána textem k partnerovi do jeho rukou. Pokud je vizitka přijímána následuje několika vteřinové pročtení vizitky a její umístění na stůl takovým způsobem, aby v případě zapomenutí bylo možné si přečíst jméno obchodního partnera. Zpravidla následuje hostitelova role, nabídnutí občerstvení. Zahajovací část je velmi podstatnou pro navození příjemné atmosféry a vzbuzení důvěry. Zpravidla je součástí nezávazný rozhovor „o ničem“ také známy jako tzv. warming up, který slouží k nastolení uvolněného pocitu mezi jednajícími. Zde je možné využít přínosných informací nabytých v přípravné fázi obchodního jednání. Warming up je totiž zpravidla o neformálních záležitostech jako např. o rodině, zálibách, koníčcích obchodního partnera apod. (Mikulaščík, 2010) Dle průzkumů je během prvních několika vteřin po seznámení utvořen názor na osobu a zpravidla následuje její „zaškatulkování“. Úvodní fáze slouží zejména k vytvoření určitého obrázku o obchodním partnerovi. První tři až čtyři minuty jsou velmi důležité při tvorbě dojmu. Pokud se jedná o mezinárodní obchodní jednání je potřeba vzít v potaz, že úvodní fáze obchodního jednání je koncipována dle kulturních zvyklostí. Její obsah i význam se tedy může výrazně lišit. V Austrálii, USA a Evropských zemích není na zahájení a úvodní fázi obchodního jednání kladen velký důraz, naopak země Dálného východu, Středního východu a Latinské Ameriky pokládají tuto část obchodního jednání za velmi významnou a často bývá doprovázena tradicemi. Pokud se jedná o formální obchodní jednání je možné očekávat i např. projev. (Gullová, 2013), (Zamykalová, 2003)

Součástí úvodní části obchodního jednání je také **projednání procedury**. Zejména pak **časových dispozic** jednatelů, domluva o případném pokračování jednání, či určení časového prostoru jednotlivých projednávaných bodů. Mimo jiné je možné stanovit datum uzavření obchodu. Dále tento prostor slouží k **ověření kompetencí osob**, s nimiž probíhá jednání. Pokud nejsou přesně známy kompetence a pravomoci obchodních partnerů, nedoporučuje se ani protistraně uvádět tyto informace. U projednávání rozhodujících bodů smlouvy by vždy měla být kompetentní osoba, jež smí smlouvu podepsat jménem firmy. Mimo jiné by v úvodní fázi mělo dojít k **ověření programu jednání** a jeho hlavních bodů. Dále může být součástí také **zopakování celkových cílů** obchodního jednání, případné **zpřesnění nově vyvstalých informací** a poměrů, které by mohly změnit průběh jednání a nebyly při posledním jednání známy či uvedeny. Úvodní část obchodního jednání zpravidla plynule přechází v jeho další fázi, ve které dochází k prezentaci stanovisek obchodních partnerů a předložení návrhů. (Gullová, 2013), (Zamykalová, 2003)

## 2.3 Prezentace stanovisek obchodních partnerů

V této fázi obchodního jednání je pro jednatele důležité zvážit, zda je výhodné být tím prvním, kdo odprezentuje své stanovisko. To je do značné míry ovlivněno tím, zda obchodní partner byl již obeznámen s nabídkou prodávajícího. Způsob prezentace stanoviska, tedy komunikování ceny, podmínek kontraktu a jeho přínosů do značné míry ovlivňuje reakci obchodního partnera. Z velké části je rozhodnutí ovlivněno úrovní konfidence a sebevědomí, se kterým je návrh prezentován. Je zřejmé, že pokud osoba předkládající návrh nedůvěřuje jeho hodnotám, bude to zřejmé z jejího projevu a protistrana tento fakt může využít v její neprospěch. Jak již bylo zmíněno výše, je vhodné začít s poutavými informacemi pro protistranu, které by mohly uspokojit její potřeby a motivy ke koupi. Velmi důležité při prezentaci podmínek a jejich přínosů je přesně zformulovat předkládaný návrh. Jelikož obchodnímu partnerovi zpravidla utkví v hlavě pro něj výhodné podmínky, které bude následně vyžadovat i při změně okolností. Je-li předem známa nabídka, nedoporučuje se ji projednávat, dokud nedojde ke zpětné vazbě. (Korda, 2011)

Zpětná vazba je svým způsobem protinávrem druhé strany, a proto není vhodné se unáhlit a ihned reagovat. Naopak je zapotřebí pozorně a aktivně naslouchat, tedy nejen poslouchat, co obchodní partner říká, ale zároveň ho stimulovat k sdělování dalších informací, nechat ho volně prezentovat myšlenky, představy a postoje. Jedná se o intenzivní snahu o porozumění i za pomoci kladení otázek tak, aby bylo možné poupravením původního návrhu dosáhnout vzájemně výhodné situace. Stejný postup platí, pokud obchodní partner je ten, kdo první prezentuje návrh. Základním kamenem pro úspěch v obchodním jednání je porozumět skrytým potřebám. (Khelerová, 2010) Ve chvíli, kdy jsou obě strany seznámeny s celkovými návrhy, může započít další fáze obchodního jednání a to vyjednávání.

## 2.4 Vyjednávání

Po srozumění se s celkovým návrhem obchodního partnera, pochopení všech dílčích částí a v optimálním případě po rozklíčování jeho skrytých potřeb, je možné přejít k samotnému jádru obchodního jednání, a to k vyjednávání. Dochází k projednání předložených návrhů

z předchozí fáze obchodního jednání. Průběh vyjednávání do značné míry ovlivní volba obchodní strategie oběma partnery, kterou potažmo ruku v ruce doplňují zvolené taktiky.

Dle cílů, kterých chtějí obchodní partneři vyjednáváním dosáhnout a zároveň jakými praktikami se k němu chtějí dopracovat, je možné rozlišit dvě, respektive tři základní strategie: výhra-výhra neboli win-win situace, výhra-prohra, tedy win-lose, a nebo prohra-prohra, tedy typ vyjednávání jehož výsledkem je tzv. lose-lose situace. (Ghauri, 2003)

### **2.4.1 Kooperativní strategie**

Pokud je snahou obou jednajících stran dojít k cíli formou dohody a dosáhnout tak win-win situace je možné mluvit o tzv. konzultativním či kooperativním stylu vyjednávání. Klíčovým faktorem tohoto vyjednávání je snaha uspokojit potřeby všech zúčastněných stran. Samozřejmě i nadále hájí jednatelé zájmy své firmy a snaží se vyjednat co nejlepší podmínky, avšak zároveň zohledňují obchodní partnery, u kterých se snaží vyvolat pocit spokojenosti s dojednaným obchodem. Jednání, které je vedeno konzultativním způsobem na obou stranách umožňuje budování dlouhodobých vztahů a ochotu jednotlivých obchodních zástupců navázat komunikaci v budoucnu. (Ghauri, 2003)

Jednatel, který uplatňuje konzultativní způsob jednání, je charakteristický svou snahou porozumět potřebám partnera, ale zároveň je schopen vyjádřit a hájit své zájmy, otevřeně diskutuje, nepraktikuje nátlakové taktiky, nezatajuje nebo jinak nemanipuluje s informacemi, snaží se přijít s různými možnými scénáři a navrhnout nové varianty, vyjadřuje se zřetelně a jasně, udržuje jednání stále v chodu a aktivně předchází zatuhnutí konverzace v jednom bodu jednání, zároveň je však schopný ústupky kompenzovat zvýšením požadavku v jiné oblasti. (Richardson, 1992)

Konzultativní způsob obchodního jednání spočívá v uvědomění, že vše je o správné formě komunikace a často se může stát, že pro každého z obchodních partnerů je důležitý jiný aspekt jednání, a tudíž všichni mohou společným úsilím vynaloženým během jednání dosáhnout výhry. Častým problémem, který stojí v cestě tomuto přístupu je nedostatečná důvěra mezi obchodními partnery. Zpravidla se jednatelé obávají „vyložit karty na stůl“ a přímo říct, co chtějí a co je pro ně nejpodstatnější. (Ghauri, 2003), (Korda, 2011)

Mezi **konzultativní taktiky** je možné zařadit (Richardson, 1992):

- **Taktiku spolupráce**

Jednající strany jsou nakloněny přistupovat k projednávaným otázkám jako ke společným problémům, které je potřeba vyřešit, aby bylo dosaženo kýženého cíle. Skryté potřeby protistrany jsou odhalovány za pomoci přátelských otázek a aktivního naslouchání.

- **Taktiku prověřování**

Taktika prověřování je zaměřena na vzájemné pochopení jednajících stran pomocí otázek, které ověřují, čeho během společného jednání bylo docíleno, co zbývá k projednání a zda obě strany vnímají projednané body stejně. Díky této taktice je během obchodního jednání možné najít společná stanoviska, na kterých lze postavit obchodní jednání. Naopak je zde prostor pro vnímání odlišných bodů optikou obchodního partnera, a tudíž je zároveň možné postavit tyto rozdílné zájmy vedle sebe a najít společný kompromis. Tato taktika se však nedoporučuje pro jasně určené podmínky, či cenu. U neměnných stanovisek je vhodnější mlčet a neprověřovat, zda druhá strana souhlasí.

- **Taktika opakování**

Opakování přínosů, které nabídka pro obchodního partnera má pomáhá k jeho přesvědčení ohledně správnosti obchodu. Je však zároveň žádoucí opakovaně prezentovat své potřeby. Taktika opakování je také vhodná pro otázky, které byly vícekrát položeny bez reakce partnera. Úspěch této taktiky spočívá v intenzitě a četnosti omílání identické myšlenky dokola.

- **Taktika odkladu rozhodnutí**

Ukvapená rozhodnutí mohou mít na průběh, a hlavně výsledek obchodního jednání fatální dopad, proto pokud je potřeba si rozhodnutí promyslet, zvážit novou strategii nebo je zapotřebí něco ověřit je vhodné uplatnit taktiku odkladu rozhodnutí. Přílišně dlouhé odkládání rozhodnutí může vést k zaseknutí vyjednávání na mrtvém bodě, proto je případně vhodné přejít k dalším bodům jednání. Shoda v dalších oblastech může zvýšit zájem

na uzavření obchodu v očích obou stran, což dovede změnit náhled na jisté kompromisy a otevřít nové možnosti k projednání.

Pokud se z vyjednávání obchodního partnera zdá jasné, že jde spíše o hru s nulovým součtem, tedy co jeden získá, musí bezprostředně druhý ztratit nelze hovořit o kooperaci při vyjednávání, ale o kompetici.

## **2.4.2 Kompetitivní strategie**

Kompetitivní strategie je možné definovat jako nepřátelský styl obchodního jednání, který spočívá ve snaze všechny výhody ukořistit pro sebe bez ohledu na potřeby obchodního partnera. Je tedy zřejmé, že uživateli tohoto přístupu k vyjednávání nejde o dosažení win-win situace, nýbrž win-lose v jeho prospěch. (Ghauri, 2003) Jednatel, který praktikuje nepřátelský styl jednání je relativně jednoduše rozpoznatelný, snaží se zjistit od obchodních partnerů četné množství informací, avšak sám je nechce sdílet, má velmi vysoké nároky, které jsou reálně velmi těžko splnitelné, odvolává se nedostatečnou pravomoc o věcech rozhodovat, je citelná snaha pouze získávat bez ochoty dávat na oplátku, snaží se vyvolat pocit nedostatku času, je velmi dramatický či využívá hrozeb. (Richardson, 1992)

Cíle vyjednávače bývají zpravidla krátkodobé, tedy slouží k výhře v podobě uzavření jednorázového obchodu, ale v dlouhodobém měřítku představují prohru, jelikož ztrácí možného dlouhodobého obchodního partnera. Během nepřátelského stylu obchodního jednání často dochází k používání tzv. nátlakových taktik, proto je zapotřebí co nejdříve takovou strategii vyjednávače rozpoznat a uplatnit dobře propracovaný konzultativní styl jednání. Pokud i přes všechny snahy není možné dosáhnout win-win situace mělo by se stát cílem zachování dobré reputace a celkově dlouhodobý pohled na danou situaci, tudíž slušně odmítnout nabídku a ukončit obchodní jednání. (Richardson, 1992)



Mezi **nátlakové taktiky** se řadí (Richardson, 1992):

- **Taktika omezených pravomocí**

Tato manipulativní taktika se používá zejména pro získání více času, k zjištění potřebných informací bez nutnosti jakékoliv závazku či k psychologickému nátlaku v podobě většího počtu jednajících osob. V praxi probíhá v podobě pověření jednáním nekompetentní osobu, která nemůže učinit konečné rozhodnutí o vyjednávané nabídce.

Obranou proti této taktice může být objasnění kompetencí jednajících osob v úvodu jednání, jak již bylo doporučeno v podkapitole 2.2. Případně je možné se s taktem zeptat, zda má vyjednávací osoba plnou moc pro projednávanou problematiku. Méně etické, avšak obdobně účinné je předstírat, že vyjednávací pravomoci jsou obdobné, a tudíž se bude jednat pouze o „orientační“ jednání, z kterého nevyplývají ani pro jednu ze stran budoucí závazky. Pokud protistrana na tyto obrané taktiky zareaguje nepřátelsky je vhodné jednání odvolat a sjednat případně novou schůzku s osobou, která má pro dané jednání potřebné pravomoci.

- **Taktizování s novými informacemi**

Síla této taktiky je v zaskočení partnera v závěru jednání, kdy již počítá s tím, že obchod je téměř jistý, novými neočekávanými požadavky či informacemi, které výrazně ovlivňují dohodu a snaha o jejich bagatelizaci v podobě, že se to dá očekávat, či je to běžným standardem. Po odprezentování těchto nových okolností je vytvořen nátlak na okamžité rozhodnutí. Ve chvíli, kdy má obchodní partner pocit, že již obchod vlastně uzavřel je více motivovaný tomuto cíli opravdu dostat a pod nátlakem je ochotnější přistoupit na podmínky, se kterými by pravděpodobně dříve v průběhu jednání nesouhlasil.

Jako opatření proti této nátlakové taktice slouží zdůraznění závažnosti nově nabytých informací, uvedení jejich vlivu na již projednané body a požadování dostatečného času, aby bylo možné tyto nové okolnosti vzít na zřetel ve vztahu k celému projednávanému návrhu. Snahou, jak nejen reagovat, ale účelně předejít této taktice je průběžné ujišťování se, zda nedošlo k jakýmkoliv změnám od předešlého jednání hned v úvodu dané schůzky.

- **Vystupňování situace v poslední chvíli**

Vystupňování situace v poslední chvíli je obdobou předešlé taktiky, kde jsou v závěru jednání, třeba přímo u podpisu, uvedeny nové informace. V tomto případě je již také obchod vlastně uzavřen. Jedna z jednajících stran se pokusí dodatečně obohatit. Sice nikterak závažnou změnou, ale i tak je tato taktika silně neetická. V praxi by se mohlo jednat např. o změnu prodejní ceny ve chvíli, kdy už je obchodní partner zaháčkovaný. Tato změna by byla minimální tvořila by např. 2 % z ceny. Při takovémto jednání protistrany by neměla být projevena snaha dále vyjednávat. Analogickou taktikou je taktika tzv. „nepřestanu, dokud nebude po všem“.

- **Taktika časového nátlaku**

Princip taktiky je postaven na snaze vystresovat partnera, že pokud v rychlosti neučiní rozhodnutí přijmout nabídku, ztratí šanci na uzavření obchodní transakce. Druhým způsobem taktiky časového nátlaku je cílená manipulace s časem během jednání, která vede k jeho prodlužování, tak dlouho, že v jeho závěru je vytvořen nátlak na rozhodnutí během krátkého časového úseku. Předejít unáhleným rozhodnutím, tedy nepodlehnutí časovému nátlaku je možné díky stanovení časového harmonogramu obchodního jednání hned v jeho úvodní fázi, jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.2. Pokud by se i přes to protistrana snažila tuto taktiku uplatnit, je možné připomenout dané ujednání, případně se zeptat obchodního partnera na příčinu jeho spěchu. V případě, že i přes všechny snahy nátlak přetrvává je nanejvýš vhodné zdůraznit hodnotu projednávaného obchodu pro obě strany a hájit své zájmy. Pokud opravdu není možné jednání věnovat v daný okamžik více času, může pomoci snaha domluvit se na novém termínu, kde budou sděleny chybějící informace tak, aby bylo možné učinit plnohodnotné rozhodnutí.

- **Taktika odhryzávání**

Protistrana se uplatněním této taktiky snaží získat výhodu a vyjednat s obchodním partnerem kompromis, respektive ústupky, díky projednávání každého bodu zvlášť bez toho, aby byla uvedena kompletně celá nabídka. Pokud není tato manipulace včas odhalena může dojít k situaci, kdy jedna ze stran učiní všechny požadované ústupky, aniž by dostala jakoukoliv protihodnotu. V končeném výsledku pro ni finální verze dojednané dohody může být

do značné míry nevýhodná. Účinnou protitaktikou je zdůraznění faktu, že bez obeznámení s celkovou nabídkou není možné projednávat detaily jednotlivých bodů. Nejprve je potřeba znát rámeček požadavků obchodního partnera např. na případné množství, čas dodání apod., nežli je možné učinit jakýkoliv ústupek v projednávaném bodu.

- **Taktika disparity počtu jednajících osob**

Velmi účinnou a často těžko zvladatelnou taktiku v případě, kdy se již odehrává obchodní jednání, je taktika, jenž je založena na psychologickém nátlaku zapříčiněném nevyváženým počtem jednajících osob. Početní převaha na straně obchodního partnera může jednající osobu, obzvláště pokud je sama, velmi nepříjemně potrápiti a znejistiti. Pokud je jednání vedeno v domácím zázemí jednoduchou defenzívou může být zapojení většího množství kolegů před samotným zahájením jednání tak, aby byla zachována početní rovnost zastoupení jednotlivých stran. Případně je možné se při přípravě na obchodní jednání předem domluvit na počtu jednatelů blíže rozvedeno v podkapitole 2.1. Jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.2, je zároveň vhodné ověřit si kompetence a pravomoci jednajících osob tak, aby bylo možné předem zvolit účinnou obchodní taktiku.

- **Taktika konkurenční nabídky**

Často užívanou formou nátlakové taktiky je cílené úsilí vyvolat v obchodním partnerovi pocit, že konkurenční podmínky jsou výhodnější. Je možné, že je uváděna pouze vytržená část nabídky a je tedy zřejmá snaha manipulovat s kontextem. Dokonce může jít o fiktivní nabídku, která reálně ani neexistuje. Této manipulaci je možné zamezit dostatečným sebevědomím a důvěrou v kvalitu vlastní nabídky. Podstatné je také požadovat po obchodním partnerovi veškeré informace ohledně nabídky konkurenta tak, aby bylo možné detailní porovnání s jednotlivými body nabídky. Často je velmi důležité zvážit i aspekt kvality produktu, servisu, uzpůsobení produktu na míru apod. Velmi významnou roli také v dané situaci může hrát příprava, která by měla zahrnovat dostatečné zmapování konkurence a jejích nabídek, jak je podrobněji uvedeno v podkapitole 2.2 Příprava obchodního jednání.

- **Taktika hry na city**

Během obchodního jednání může jednající osoba mít co dočinění s obchodním partnerem mezi jehož obchodní repertoár patří různé triky a tahy, které jsou cíleně užity k vyvolání emocí a následnému znejistění protistrany. Jako příklad lze uvést výhrůžky, snaha vyvolat v obchodním partnerovi strach ze ztráty kontraktu např. odchodem od jednacího stolu, či chopení se role oběti v případě, že nedojde k realizaci nabídky apod. Osvědčenou metodou, kterou lze na tuto taktiku aplikovat je zůstat klidný za všech okolností, nechat emoce před jednací místností a utvořit partnerovi prostor pro jeho emotivní projev. Vhodné je počkat, dokud se jeho emoce nezklidní, dříve by totiž logická argumentace nenesla žádné ovoce, protože by jí partner v takovémto stavu nebyl schopný akceptovat. Vyvážená klidná reakce, případné mlčení může pomoci partnera v takovéto situaci uklidnit. Významnou roli hraje schopnost skutečně nechat se touto taktikou ovlivnit a nepřipustit si případné emotivní projevy.

- **Taktika zastrašování**

Taktika zastrašování navazuje na taktiku hry na city, bylo by možné ji i zařadit jako součást této taktiky. Ve své podstatě protistrana vlastně zkouší, kam až může zajít a co vše jí bude povoleno. S obchodním partnerem je zacházeno velmi neslušně, je nechán velmi dlouho čekat, posazen proti slunci apod. Obdobné chování, které jednání velmi znepříjemňuje je při zastrašování běžnou praxí mimo jiné může dojít k projevům pohrdání či agrese. Na tento nepřátelský způsob jednání je vhodné jednat umírněně a nevěnovat mu příliš velkou pozornost a směřovat rozhovor zpět k problematice jednání. Není však vhodné si nechat vše líbit.

- **„Omluvte mé špatné jazykové schopnosti“**

Omluvte mé špatné jazykové schopnosti je další z taktik, jenž je velmi oblíbená v mezinárodním obchodě. Pokud jen to jde, mělo by se předejít obchodnímu jednání v jazyce, který není dobře ovládán. Může se však stát, že protistrana se pouze snaží na své jazykové schopnosti vymluvit. Zdá se, že žádosti o časté opakování otázek, vysvětlení apod. jsou oprávněné, i když tomu tak nemusí být. Díky této taktice jsou občas učiněny ústupky,

aby jednání bylo zjednodušeno a zrychleno. Pokud se opravdu jedná o manipulativní taktiku je zapotřebí dát protistraně najevo, že byl její tah odhalen.

- **Mlčení**

Nepřátelské chování v podobě mlčení má za cíl znejistit partnera zejména při projednávání významných částí nabídky jako je např. cena. Pokud jednatel nátlaku podlehne je pravděpodobné, že začne vysvětlovat, obhajovat, potažmo se omlouvat až protistrana docílí požadovaných ústupků bez nutnosti vyřčení jediného slova. Opatřením proti této manipulativní taktice je sebevědomí, které jednající osobě umožní v klidu mlčky vyčkat, než partner promluví. Osoba, které v podobné chvíli promluví jako první je zpravidla ta, která bude pravděpodobně donucena k ústupku. Zvládnutí této situace se může naopak stát výhodou pro stranu, která manipulaci byla vystavena. V případě, že je nezbytností něco říct je lepší začít otázkou.

- **Manipulace s ústupky**

Obchodní jednatelé, jejichž základní strategií je uplatnění nepřátelského stylu vyjednávání, zpravidla nehrají čestně a předpokládají, že za požadované ústupky nemusí nabízet protihodnoty. Ve chvíli, kde se může zdát, že jsou ochotni sami učinit kompromis vyžadují na oplátku požadavek, u kterého předem očekávají, že ho obchodní partner nebude schopen splnit či akceptovat. Tento akt se, ale budou snažit prezentovat jako snahu vyjít vstříc, i když jsou si předem svého jednání dobře vědomi. Z principu mají velmi vysoké nároky, ale na druhou stranu jsou svolní k nabídnutí jen velmi malého množství protihodnot či dokonce vůbec žádného. Jedinou možností, jak s touto manipulací bojovat, je stále kontrolovat skóre jednotlivých ústupků obou jednajícími stran a snahu zachovat mezi nimi paritu. Udržet si hodnotu v očích partnera, který manipuluje s ústupky je možné pouze, pokud za každý učiněný ústupek je požadována určitá výhoda. Je důležité vždy při učinění jakékoliv kompromisu nahlas upozornit na to, že si je jednatel takového počínu vědom. Pokud nebude vyjednávající osoba postupovat tímto způsobem, bude manipulující strana postupně požadovat čím dál tím víc, jelikož získá pocit větší síly. Pokud je uplatnění této taktiky protistranou zřejmé, je podstatné nebýt prvním, kdo ustoupí při projednávání podstatných bodů nabídky. Zároveň je důležité zůstat obezřetní, aby nedošlo k podcenění závažnosti

menších ústupků, které při komplexním náhledu již mohou být pro plynulý průběh následné realizace dohody problematické.

- **Salámová taktika**

Taktika spočívá v postupném nenápadném a pomalém způsobu vznášení požadavků. Salám reprezentuje to, co chce protistrana získat od obchodního partnera a pravděpodobně by to nedostala, pokud by vše požadovala najednou. Postupným odkrájením ze salámu po slabých kolečkách však může získat víc než by obchodní partner, kdy vědomě dovolil. Obchodní partner sice vnímá požadavek protistrany, avšak zpravidla je položen tak, aby se jevil jako malý, nezávažný, a hlavně v očích obchodního partnera již jako ten poslední. Je obdobou taktiky odhryzávání.

- **Taktika vadnoucí krásy**

Taktika vadnoucí krásy je velmi často používána v mezinárodním obchodě. V první chvíli se nabídka jeví jako velmi přitažlivá a výhodná v průběhu jednání se však postupně objevují aspekty, které její původní atraktivitu výrazně snižují. Účinnou obranou proti této taktice je obeznámení obchodního partnera o tom, že v zemi, kde se jedná, není realizována schůzka pouze s ním. Důležité je vědomí, že i přes náročnou cestu či náklady spojené s jednáním je možné od nabídky odstoupit. Mnohdy je to v konečném důsledku i výhodnější.

Manipulativních taktik je nesčetné množství a praví manipulátoři je umí vhodně nakombinovat tak, aby došlo k dosažení požadovaného cíle bez povšimnutí obchodních partnerů, že se tak děje. Tento výčet slouží spíše k uvedení do problematiky a nastínění základních taktik, se kterými je možné se v různých podobách během mezinárodního obchodního jednání setkat.

V praxi se zpravidla čisté obchodní strategie typu win-win či win-lose neuplatňují. Mnohem běžnější jsou kombinace prvků těchto strategií. V případě, že je uplatňován nepřátelský způsob vyjednávání může také dojít k odstoupení od plánovaného obchodu čili k prohře na obou stranách. Povahu obchodního jednání určují zejména cíle, a to nejen cíle daného obchodního jednání, ale podniku jako celku. Způsob jednání obchodních zástupců totiž reprezentuje kulturu podniku, jeho hodnoty a image, kterého chce v očích okolí dosáhnout.

Samozřejmě zde vystupují další proměnné jako charakter, zkušenosti a vztahy mezi jednatelem či jejich osobnost. Avšak už samotný výběr obchodních zástupců poukazuje na etičnost a hodnoty podniku, který reprezentují. Velmi podstatnou část obchodního jednání, respektive fáze vyjednávání, tvoří námitky a jejich zdolávání. (Richardson, 1992), (Ghauri, 2003)

## 2.5 Námitky

Každé obchodní jednání doprovází námitky. Setkat se s nimi je možné zejména v jádru obchodního jednání tedy nejvíce během fáze vyjednávání. Námitky by obchodní zástupce neměl považovat za negativní známku. Vypovídají o zájmu obchodního partnera, který neřekl ne a dle reakci druhé strany se bude odvíjet rozhodnutí o realizaci či odvolání obchodu. Námitky mohou mít logické opodstatnění. Tykají se např. ceny, kvality, poprodejšího servisu, různých lhůt apod. Tyto námitky lze zpravidla kvalitními a předem připravenými argumenty popřít. Avšak námitky mohou být i součástí různých vyjednávacích taktik. Tzv. intuitivní námitky mohou být vyvolány nesympatiemi vůči obchodnímu partnerovi či na základě jiných emotivních podkladů. Jsou často velmi těžko čitelné, nedochází totiž k jejich vyslovení partnerem, jsou však citelné z jeho neverbální komunikace. Aby bylo možné námitky vhodně zdolávat je zapotřebí porozumět jejich původu a rozklíčování s jakým úmyslem byly vznešeny. (Zamykalová, 2003), (Korda, 2011)

**Způsoby zdolávání námitek (Zamykalová, 2003):**

- **Předejití námitce**

Schopnost předejití námitce v mnoha případech umožní kvalitní příprava na obchodní jednání. Z postojů obchodního partnera je možné námitku předvídat. V takovéto chvíli je vhodné na danou námitku upozornit a ihned mít připravenou vhodnou reakci. Tím jsou vyvráceny partnerovi obavy. Zároveň je dosaženo psychologického efektu na partnera, který má poté tendence být více otevřený tomu, co mu chce druhá strana snažit sdělit a zároveň tento tah buduje větší důvěru.

- **Ano-ale**

Je vyjádřen souhlas s námitkou obchodního partnera. Tím je docíleno pocitu souznění. Následuje však výčet hodnot, které původní námitku ve své podstatě vyvrátí.

- **Ano i ne**

Námítka jsou zdolávány za pomoci výčtu kladů a záporů, kde samo sebou výhody značně převažují negativa. Uznání nedostatků má opět psychologický efekt na obchodního partnera. Vhodná je vizuální podoba výčtu tak, aby jasná převaha kladů byla zřejmá.

- **Obrácení**

Argumentace spočívá v převrácení námitky ve výhodu pro obchodního partnera.

- **Protitázka**

Na námitku je položena otázka, na kterou není očekávána odpověď. Jejím cílem je spíše přimět partnera znovu se nad vlastní námitkou zamyslet. Rozhodně tedy není vhodné obchodního partnera nutit do odpovědi.

- **Bagatelizace**

Bagatelizace slouží k upozornění partnera na nepodstatnost námitky. Nikdy nesmí předmětem bagatelizace být osoba obchodního partnera.

- **Rozložení**

Rozložení námitky je postaveno na přijmutí námitky jako celku, avšak jejího postupného vyvrácení po částech.

- **Protinámitka**

Argumentace protinámitkou, jak už ze samotného názvu vyplývá, spočívá v uvedení námitky na původní námitku.

- **Zkušenosti, reference a důkazy**



Jako argument na námitku slouží odkázání na autoritu či odborníka na danou problematiku, který sdílí stejný názor. Do této kategorie zdolávání námitek je možné také uvést reference, které podpoří stanovisko o kvalifikaci jako např. diplomy, osvědčení, povolení k činnosti, ocenění apod.

Námítka zpravidla slouží k ujištění se o kvalitě nabídky, případně k vyjednání lepších podmínek, pokud partner není schopen obhájit výhodnost obchodu. Zároveň je možné je považovat za zkoušku věrohodnosti obchodního partnera a produktu, potažmo podniku, který zastupuje. Je tedy příležitostí pro prezentaci hodnot projednávaného obchodu. Námítka velmi úzce souvisí s vhodnou argumentací a jejich zdolávání tedy jde ruku v ruce s dobrými argumentačními dovednostmi obchodního zástupce.

## **2.6 Argumentační dovednosti**

Argumentace by měla být upravena dle typu obchodního partnera s nímž je jednáno. Takovéto argumenty tedy odpovídají na jeho obavy, potřeby i motivaci ke koupi. Úspěšná argumentace je založena na odhalení skrytých potřeb a jejich uspokojení za pomoci vhodného argumentu. Jedná se o správné prezentování výhod, přínosů a požadovaných vlastností obchodním partnerem. Důležité je vzít v potaz, že obchodní partner je schopen vnímat a následně si zapamatovat pouhých 20 % sdělených informací, takže by argumenty měly být sestaveny tak, aby právě v těchto 20 % bylo co nejvíce informací považovaných obchodním partnerem za hodnotné. Argumenty jsou také do značné míry ovlivněny požadavky konečného spotřebitele produktu. Často totiž obchodní partner nemusí být finálním spotřebitelem a je tedy důležité správně komunikovat hodnoty koncového spotřebitele, které prodáváný produkt splňuje. (Khelerová, 2010), (Korda, 2011), (Štěpaník, 2005)

## **2.7 Závěr obchodního jednání**

Konečné rozhodnutí je charakteristické pro poslední fázi obchodního jednání. V závěru obchodního jednání dochází k spojení jednotlivých prvků v celek, zvážení souvislostí mezi nimi a posouzení na kolik byly splněny cíle, se kterými do obchodního jednání bylo

vstupováno, tedy zda byly uspokojeny požadavky za přijatelnou protihodnotu. Je důležité si uvědomit, že na finální rozhodnutí nemají vliv jen racionální aspekty a jejich objektivní zhodnocení. Vzhledem k tomu, že je obchodní jednání vedeno lidmi, významnou roli hrají i subjektivní skutečnosti jako jsou osobní zájmy a cíle, charakter jednajících osob a jejich osobnostní předpoklady, postavení jednotlivých partnerů apod. Cílem obchodního jednání by mělo být uzavření vzájemně výhodné dohody. Měly by tedy být zohledněny nejen vlastní cíle a požadavky, ale i hodnoty relevantní pro obchodního partnera tak, aby byly s obchodem spokojeny obě strany. (Korda, 2011) (Zamykalová, 2003)

V závěru obchodního jednání, kdy se zdá výsledek jednání žádoucí pro oba obchodní partnery by mělo dojít k **opětovnému shrnutí dojednaných podmínek** tak, aby se předešlo případným nedorozuměním. Finální podoba dohody by měla být zřetelná, přesná, precizně zpracovaná, obsahovat časové lhůty, motivační pobídku k jejich plnění, vymezení nejen krátkodobých, ale i dlouhodobých požadavků obou stran a návod, dle kterého bude postupováno v případě nečekaných problémů. V případě mezinárodní smlouvy je potřeba také určit rozhodné právo či určit jazyk závazné smlouvy podle, které se v případě sporů bude postupovat, a to zejména pokud je smlouva sepsána ve vícero jazycích. (Zamykalová, 2003)

V realizační fázi dané dohody může dojít k neočekávaným problémům a sjednané podmínky se mohou pro jednoho z obchodních partnerů stát obtížně splnitelné. Samozřejmě může být trváno obchodním partnerem na dodržení původních sjednaných podmínek. To však může vyústit v riziko jejich nedodržení např. nesplnění termínu, nemožnosti se spolehnout na obchodního partnera apod. V takovéto chvíli je v zájmu obou stran zahájit nové jednání a dojednané podmínky přeformulovat či upravit. (Ghauri, 2003)

Ne vždy obchodní jednání skončí win-win situací, kdy dojde k uzavření dobrého výhodného obchodu pro obě strany. Může se stát, že jedním z obchodních partnerů bude vyžádán čas navíc na promyšlení nabídky, získání potřebných informací či konzultaci s nadřízeným. (Richardson, 1992)

Pokud ani po detailním prodiskutování jednotlivých bodů, ujištění se o vzájemném porozumění, pochopení výhod, které dohoda s sebou přináší a úspěšné argumentaci nedojde

k opuštění od námitek vznášených obchodním partnerem, je vhodné od obchodu odstoupit. Tato taktika se může jevit jako riskantní, avšak není-li možné dosáhnout výhry pro obě strany, je vhodná. Nepředstavuje totiž prohru, v podobě ztráty či poškození dobrého jména, pro danou obchodní stranu a zůstane tedy zachována její hodnota pro případná budoucí jednání. I v této situaci je zapotřebí zůstat v klidu a nenechat se ovládnout emocemi. (Richardson, 1992)

Významnou roli během obchodního jednání má mimo již zmíněných aspektů také kultura obchodních partnerů, která může mezinárodní obchodní jednání do značné míry zkomplikovat. Vzhledem k tomu, že kultura významně ovlivňuje osobnost zástupců jednotlivých jednajících stran je jí v rámci kapitoly obchodního jednání věnována podkapitola 2.8, která rozvádí tuto problematiku více dopodrobna.

## 2.8 Kultura

Pojem kultura patří v dnešní době k velmi často používaným termínům, avšak přesné vymezení slova kultura se již jeví jako problematičtější, jelikož se k ní váže celá řada definic. Definice uvedené v literatuře se liší zejména podle kontextu, ve kterém je pojem kultura použit. Pojetí kultury je totiž možné z pohledu mnoha vědních disciplín. Vnímání kultury sociologií a kulturologií bude pro tuto podkapitolu zásadní. (Hofstede, 2007)

Slovo kultura pochází z latinského *cultivare* neboli pěstovat či obdělávat. Později také bylo pojetí slova rozšířeno i pro vzdělávání. Kultura tedy nepředstavuje pouze soubor tvořivých činností člověka jako je umění, literatura, divadlo či dokonce samotné vzdělání, ba naopak ji lze chápat v mnohem širším slova smyslu jako **souhrn všech významů, činností a ustálených zvyklostí či vzorců chování**, které jsou určitým způsobem **charakteristické pro danou společnost**, kde je tato kultura **pěstována a přenášena na její jednotlivé členy** z generace na generaci prostřednictvím učení. Kultura tedy výrazným způsobem determinuje způsob chování, ale také uvažování, cítění, potažmo i způsob, kterým jsou vnímány statky. Kultura se projevuje i v potřebě odlišného způsobu komunikace, determinuje způsob myšlení, cítění a nákupního chování. Z těchto důvodů má nepopíratelný vliv na mezinárodní obchodní jednání. (Šroněk, 2000)

### 2.8.1 Kultura a mezinárodní obchodní jednání

Kultura je velmi podstatnou složkou obchodního jednání a **výrazně tak ovlivňuje jeho průběh**. Každý, kdo poskytuje na mezinárodním či jakémkoliv zahraničním trhu statek, ať už se jedná o službu či výrobek, by měl mimo technických parametrů, odborných, či obchodních vědomostí umět také pracovat s kulturou dané země, v níž chce své obchodní záměry realizovat. Jedná se tedy o určitou znalost prostředí, ve kterém se nachází cílový trh. Je nutné si totiž uvědomit, že řada výrobků či služeb je na určitých trzích neprodejná právě z kulturních důvodů, avšak při určité adaptaci je možné následně produkt na daných trzích realizovat. Právě proto znalost kultury je něčím navíc, co může napomoci k úspěšnému průběhu obchodnímu jednání v zahraničí mimo technických, měřitelných a ekonomických faktorů a vlastností produktu, na něž řada obchodníku u kvalitních produktů zejména v technickém odvětví spoléhá. (Hofstede, 2007)

Kvalitní znalost jiných národů a kultur může výrazným způsobem ovlivnit úspěšnost obchodního jednání v mezinárodním prostředí. Umožňují **lépe pochopit**, a tudíž i **předvídat reakce osoby**, se kterou je jednáno. To poskytuje jednateli určitý komfort a zároveň zabraňuje vzniku nepříjemných neočekávaných událostí, které by jinak během obchodního jednání mohly nastat. Mimo běžných schopností, které u kvalitního obchodního jednatele bývají očekávané, jako velmi dobrá úroveň komunikace či technické znalosti produktu je při mezinárodním obchodním jednání esenciální také schopnost být **empatický vůči kulturním odlišnostem** jednotlivých národů či společností. (Šroněk, 2000)

### 2.8.2 Aspekty kultury ovlivňující mezinárodní obchodní jednání

Je několik základních aspektů, u kterých dochází napříč jednotlivými národy k odlišnostem během obchodního jednání. Jedná se o ustálené vzorce chování, způsobů a reakcí na specifické podmínky, se kterými se během obchodního jednání pracuje. Jejich pochopením napomáhá jednateli s lepší tvorbou názoru na obchodního partnera. Současně může pomoci vyvarovat se zbytečným nedorozuměním či neúmyslnému nevhodnému chování. Mezi **tzv. kulturní dimenze**, které výrazně ovlivňují zvyky a praktiky v jednotlivých kulturách, potažmo mezinárodní obchodní jednání se dle Geerta Hofstedeho řadí:

- **Individualismus vs kolektivismus**

Náhled na osobnost jednatelů a jejich vystupování může ve dvou krajních případech být zařazeno do individualistického či kolektivistického přístupu. Nezávislé samostatné chování, které zpravidla doprovází dobrá úroveň sebevědomí a schopnost vyjádřit vlastní názor je typické pro individualistické kultury. Lidé si váží své svobody a možnosti se nezávisle projevit, což jde ruku v ruce s potřebnou mírou zodpovědnosti. Často je možné pozorovat v individualistických kulturách sklon prosazovat vlastní zájmy, a to i skrze další osoby. Vazby na další osoby většinou nejsou příliš silné, avšak je navazován velký počet kontaktů. Vlastní cíl může jít do popředí i na úkor vztahu. Mezi země vyznačující se individualistickým prezentováním se řadí zejména Amerika, Austrálie, Kanada a také Velká Británie. (Henyck, 2010), (Hofstede, 2007), (Hofstede, 2019)

Naopak kolektivismus je specifický důrazem na skupinu. Upřednostňují se v těchto kulturách společné zájmy nad zájmy osobními. Rozhodováno je formou konsensu. Pokud probíhá jednání s jedinci spíše kolektivisticky založenými dá se předpokládat, že na rozhodnutí se bude muset déle čekat a jednání se bude protahovat zapojením většího počtu jedinců. Jednotlivci jednají pokorně, s úctou a velmi skromně. Kolektivismus se prosazuje zejména v Singapuru, Japonsku, Tchaj-wanu či Hongkongu. Česká republika se řadí spíše ke kolektivistickým státům. Je to zejména viditelné na komplikovaném, nepřehledném právním systému či tím, že práva jedince jsou omezená právní úpravou. Avšak najdeme v Evropě i země s mnohem výraznějším kolektivismem, např. Rusko. (Pátek, 2010), (Hofstede, 2007), (Hofstede, 2019)

- **Maskulinní a femininní hodnoty**

V kulturách je možné sledovat různé množství a kombinace maskulinního a femininního principu. Tyto principy se odvíjejí od rozdílnosti cílů mužů a žen, které v kultuře jako určité dimenzi může ovlivnit řada faktorů např. životní prostředí, podnebí, dlouhodobé demografické trendy apod. (Hofstede, 2007)

Čistě maskulinní společnost je definována rozdílnou rolí mužů a žen, která je však přesně vymezena. Od mužů bývá očekáváno, že budou silní, draví, motivováni vysokými finančními příjmy a možností karierního růstu. Naopak ženy by měly být milé, vychované,

působit jemným nenuceným dojmem a preferovat kvalitní životní styl. Za normu lze v maskulinní kultuře považovat vždy ty nejlepší z daného oboru, tedy nejlepší, se kterými je možné se porovnat. Volba zaměstnání záleží na možnosti kariérního růstu a předpokladu uchazeče na úspěch v oboru. Spory jsou řešeny přímým jednáním protistran, které umožňuje obhájit vlastní stanovisko. V těchto kulturách jsou lidé velmi motivovaní a jejich životem je jejich práce. Je zřejmé, že v maskulinní kultuře panuje snaha o tvorbu výkonnostní společnosti a zároveň dochází k silnému hájení národních hodnot. Při propagaci produktu a obchodním jednání se tyto typické rysy maskulinní kultury projeví zejména v určité potřebě přehánět, vybudování velkých očekávání, nutnost vystihnout čím daný produkt „mění“ svět, dokonce je možné použít až mírně útočný přístup. (Hofstede, 2007), (Hofstede, 1998), (Čeněk, 2016)

Naopak principiálně femininní kultury se snaží o blahobyt společnosti jako celku. Jsou tedy ceněny vlastnosti jako skromnost, pokora a dobré vychování. Přespřílišná snaha posunout se vpřed nebývá hodnocena pozitivně. Cílem jednotlivců zpravidla bývá „projít“, tedy normou je průměr. Důraz je kladen na přátelský přístup a sociální dovednosti. Volba kariery je ovlivněna osobními preferencemi, zejména zálibou. Ve femininní kultuře je snahou respektovat názor každého jedince, proto jsou v případě konfliktu jednotlivá stanoviska rozebírána, dokud není možné dosáhnout kompromisu. Tyto hodnoty opět výrazně ovlivňují průběh obchodního jednání, ze kterého by mělo být cítit snahu budovat dobré dlouhodobé vztahy a utvořit auru sounáležitosti. Zveličování či snaha za každou cenu prodat je považována za agresivní jednání. (Hofstede, 2007), (Hofstede, 1998) (Čeněk, 2016)

Je zřejmé, že v České republice dochází k mísení jednotlivých prvků maskulinního a femininního principu. Velmi vysoké hodnoty maskulinity má Slovensko. Do převážně maskulinních kultur je možné zařadit též Maďarsko, Rakousko a částečně Japonsko či USA. Protikladem jsou femininní země, za které je možné jmenovat zejména Chile, Kostariku či severské země v Evropě. (Hofstede, 2019)

- **Vyhýbání se nejistotě**

Intenzita, kterou se lidé vyhýbají nejistotě, může být definována jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Typickým

rysem je snaha minimalizovat počet možných scénářů. Vysoký index vyhýbání se nejistotě je vlastní kulturám, kde je nejistota ztělesněním neustálé hrozby. Lidé si připadají stále pod tlakem, jsou úzkostnější, a tudíž se více stresují. Jako ochranu před nejistotou zavádějí pravidla. Co je správně a co je špatně, je vymezeno úplně a s přesností. Xenofobní chování se může vystupňovat až v rasismus. Vše odlišné je totiž považováno za hrozbu. (Čeněk, 2016), (Hofstede, 2007)

Protikladem jsou kultury, kde je nejistota vnímána jako běžná součást každodenní rutiny. Index nejistoty bývá zpravidla nízký a neočekávané situace jsou snášeny mnohem lépe. Vyhýbání se nejistotě je do značné míry provázáno s náboženstvím dané země. Vysoké hodnoty vyhýbání se nejistotě jsou dle průzkumů v Evropě, zemích Latinské Ameriky, zemích Středomoří či v Japonsku a Jižní Koreji. Rakousko, Německo a Švýcarsko dosahují středních hodnot. Prvky nejistoty jsou relativně dobře zvládnuty ve většině asijských zemí, Afriky a většině anglicky mluvících a Nordických zemích. (Hofstede, 2007), (Hofstede, 2019)

Je pochopitelné, že s lidmi s tendencí k vyhýbání se nejistotě je zapotřebí vyjednávat odlišným způsobem. Pokud chce jednatel při mezinárodním obchodním jednání v takovéto kultuře uspět, je vhodné mít obchodní jednání s jasnou strukturou a předem určenými cíli. Žádoucí je také jasně vymežit časový harmonogram a být předem detailně připraven na případné otázky. Vše, co je stanoveno předem, je však nutné dodržet. Nadmíru vhodné je také dodržovat všechna společenská pravidla. Naopak je tomu v kulturách, kde nejistota není vnímána jako nepřítel. Zde je možno nechat průběh jednání otevřenější, reakce na nahodilé situace mohou být mnohem vágnější a je možné během obchodního jednání přiznat, že vše jednající osoba nezná do detailu. Mnohem více se cení schopnost flexibility a otevřenosti vůči novému. V takovémto jednání je také mnohem větší prostor pro emoce, které ale doprovází logické argumenty. Avšak i ty mohou být v afektu citu zastíněny. (Hofstede, 2007)

- **Práce s časem**

Různé kultury odlišným způsobem vnímají čas. Ve zjednodušené podobě je možné říci, že buď nahlíží na čas krátkodobě, kde jsou důležité minuty či dokonce vteřiny, či dlouhodobě,

kde se uvažují desítky let, tudíž se přiklání i k jiné formě jeho využití. Kultura s krátkodobou orientací je typická pro své zaměření na krátkodobé cíle, jejichž dopady jsou ihned vidět. Je možné také pozorovat sklony ke konzumnímu chování jejích členů, a tudíž jsou více ochotni k dluhovým rozpočtům, ať už státním či osobním. (Hofstede, 2007) Jedná se o některé státy Evropské unie a USA. Apel na dlouhodobé cíle kladou kultury, pro které je vlastní odhodlání, trpělivost, houževnatost, spořivost a úcta k tradicím a náboženství. Zpravidla jsou do dlouhodobě zaměřených kultur řazeny asijské státy. (Hofstede, 2019)

Také je možné rozdělit vnímání času v rámci světových kultur do 3 základních skupin:

- Velmi monochromní: severní Evropa, Velká Británie, Japonsko, severní Amerika,
- mírně monochromní: jižní Evropa, východní Evropa, Nový Zéland, Austrálie, Čína, Jižní Korea,
- polychromní kultury: Afrika, jižní Amerika, arabské státy, jižní Asie. (Gillert, 2014)

S tímto poznatkem a velmi praktickým rozdělením kultur, které napomáhá k jejich lepšímu pochopení poprvé přišel E. T. Hall. Posedlost časem a jeho řízením je charakteristická pro monochromní skupinu. Zpravidla lidé z monochromní kultury jsou velmi dochvilní, mají veškerý čas pečlivě rozvržen, na schůzky chodí včas a pokud nastane okamžik, ve kterém se nic neodehraje je tento časový úsek vnímán jako promarněný. Na druhém pólu problematiky času se nachází polychromní kultura, která klade mnohem větší apel na lidské vztahy a interakce nežli na efektivní rozložení a využití času. (Gillert, 2014)

V mírně monochromních kulturách bývají často odlišné úřední hodiny od velmi monochromních kultur. Mimo jiné je potřeba při práci s časem uvažovat klimatické podmínky, které z velké části ovlivňují např. pracovní dobu. (Gillert, 2014)

- **Vzdálenost moci**

Dle Hofstedeho (2007, str. 45) je vzdálenosti moci definována jako: „*rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně*“.



Vzdálenost moci výrazným způsobem ovlivní průběh a celkově styl, kterým je mezinárodní obchodní jednání vedeno. Nerovnost je v zemích s velkou vzdáleností moci považována za akceptovatelnou a normální. Mezi uznávané standardy se řadí velký rozdíl ve finančních příjmech, výsady vyšších vrstev, na odívání dávající statusové symboly, tvorba sociálních vrstev a jejich dlouhodobé sortování, respekt k hierarchii, zbožňování rodičů doprovázené velkým respektem k jejich osobě či nepodpora samostatnosti žen a dětí. Velmi důležitým aspektem, který výrazně ovlivní průběh obchodního jednání je paradox, kdy legitimní moc je podřízena moci statusové, tedy nad právem vítězí moc. (Hofstede, 2007), (Čeněk, 2016)

Druhým protipólem jsou kultury s nízkou vzdáleností moci, ve kterých je rovnost základ. Ideálem je rovnocennost všech bez ohledu na status či postavení. Disproporce mezi jednotlivci jsou státní, resp. zákonodárnou a výkonnou mocí zmenšovány, tedy moc je podřízena zákonům dané země. (Hofstede, 2007)

Vzdálenost moci je velká zejména v Malajsii a na Filipínách, ale také v ostatních asijských kulturách, vysoké hodnoty indexů má také Slovensko a Rusko, země latinské Ameriky zejména Mexiko a Panama. O něco nižší hodnoty má Francie, Belgie a arabské země, poněkud na pomezí dvou výše zmíněných skupin se nachází Afrika. Nízkých hodnot vzdálenosti moci dosahuje Německo, Rakousko, Švýcarsko, Izrael, Dánsko, Finsko Norsko, Švédsko, USA, Velká Británie, Holandsko, Irsko, či Nový Zéland a Austrálie. (Hofstede, 2019)

Mezi **další aspekty**, na které je nahlíženo v různých kulturách odlišně je možné zařadit:

- **Interpersonální vzdálenost**

Vzdálenost, kterou udržují jednající osoby se do značné míry odvíjí od kultury, a tedy ustálených zvyků pro daný národ. Osobní prostor hraje významnou roli i v běžném životě, ale při mezinárodním jednání je potřeba mu věnovat zvýšenou pozornost. Vždy je potřeba vzít v potaz prostředí, okolnosti a ohledy zejména na osobu, se kterou jednání probíhá. Blíže se této problematice věnuje podkapitola 1.2. S interpersonální vzdáleností ve vztahu ke kultuře úzce souvisí akceptovatelnost doteku. Rozlišují se kultury „kontaktní“ např. Blízky východ a naopak „nekontaktní“ kam je možné zařadit Severní Ameriku, Velkou Británii, či Japonsko. (Fatt, 2012)

Při obchodním jednání, které probíhá na mezinárodní úrovni je všeobecně možné doporučit nenarušovat osobní zónu a vynechat všechny nezbytné doteky, které by si jiné kultury mohli vyložit špatně. Avšak v rámci přípravy na obchodní jednání je vždy na místě si ověřit, jak jsou tyto aspekty v rámci dané kultury vnímány. (Zamykalová, 2003)

- **Verbální a neverbální komunikace**

Jazyk je pro lidstvo základem komunikace. Mluvené slovo je hlavním aspektem odlišující lidi od zvířat. Ovládání cizích jazyků je při verbální formě komunikace napříč kulturami základ. Obzvláště pokud zvážíme náročnost českého jazyka k naučení a porozumění pro cizince a zároveň fakt, jak malý trh lze pokrýt pouze za použití českého jazyka. Pokud se jedná o složitá jednání bývá občas vhodné přizvat tlumočníka, který nejen napomůže se samotným dorozuměním, ale zpravidla je schopen i jednající osobě poradit s kulturními rozdíly při projevu. (Štěpanik, 2005), (Fatt, 2012)

Pozornost si vyžaduje zejména otevřenost vyjadřování, ale také přímočarost v návrzích či kritičnost, kterou si při jednání smí obchodní partneři dovolit. Podle těchto faktorů lze rozlišit dvě protichůdné tendence, které v různých kulturách nabývají odlišných hodnot, a to „přímočaré“ a „nepřímočaré“. Květnatý projev, při kterém dlouho trvá, než se dojde k jádru jednání upřednostňují zejména arabské a asijské země. Naopak velmi jasný styl jednání typu „přímo k věci“ preferují země severní Ameriky, anglosaské země a částečně by bylo možné přiřadit do tohoto výčtu i Austrálii. (Šroněk, 2000) Neverbální projev může během obchodního jednání mnohdy lépe odhalit skutečné úmysly protistrany než samotná slova, a protože může být zdrojem cenných informací pro jednající osobu, tak je mu věnována podkapitola 1.2.

- **Úprava zevnějšku**

Velmi důležitou součástí jakéhokoliv jednání je vhodné oblečení a upravený vzhled. Zpravidla každá kultura má jiné typické národní oblečení, avšak v dnešní moderní době a velmi silné globalizaci je všeobecně možné dle základních etických pravidel určit „universální“ vhodné oblečení. Samozřejmě existují velmi specifické požadavky na vhodnost oblečení ženy, avšak nutno dodat, že v těchto kulturách je často postavení ženy a může nerovné a samotné jednání s ženou se jeví jako problematické. Např. v některých

arabských zemí je dokonce nevhodné podat ženě před zahájením jednání ruku apod. (Smejkal, 2011)

Z těchto důvodů je vhodné si při přípravě na obchodní jednání zjistit potřebné odlišnosti v kulturách jednotlivých stran, které se obchodního jednání budou účastnit, aby se předešlo nevhodnostem. Avšak všeobecně je možné říct, že je vždy vhodnější se obléct velmi decentně, upravit výběr oblečení dle klimatických podmínek, ročního období, události a denní hodiny tak, aby oděv působil vhodně. Vždy raději zvolit více společensky oděv nežli méně. Make-up by měl u žen podtrhnout jejich přirozenou krásu, případně zamaskovat neduhy, ale zůstat jemný. Doporučuje se vyvarovat vyzývavému působení. (Gullová, 2013)

- **Jídlo a stolování**

Pokud se hostí zahraniční obchodní partneři je vhodné vzít v úvahu preference jejich kultury, popřípadě zákazy, které zpravidla souvisí s náboženstvím. Záleží také zda se jedná o fundamentalisty či spíše osoby praktikující modernější přístup k základním náboženským textům. Toto se vztahuje, jak na potraviny, tak i na konzumaci alkoholických, popřípadě nealkoholických nápojů (např. káva), či kouření apod. V opačné situaci, kdy obchodní partner je v pozici hostitele a je připraven např. tradiční pokrm pro jeho kulturu je vhodné alespoň ochutnat, pokud to není proti víře hosta či osobní přesvědčením. Pokud by tomu tak bylo je vhodné slušně hostiteli postoje vysvětlit a s díky odmítnout. (Gullová, 2013), (Stojanovičová, 2015)

- **Vnitřní procesy**

Nejen průběh obchodní jednání je ovlivněn vnitřním rozpoložením jednotlivců dané kultury. Zde záleží, zda je spíše dáváno na intuici či jsou přednější logické argumenty a hodnoty. Zároveň je velmi důležité, jak moc je daná kultura kosmopolitní. Z výzkumů vyplývá, že globálnější uvažování mají lidé z asijských zemí, pokud jsou uvažovány rozvinuté ekonomiky. Kdežto v Evropě a severní Americe je možné pozorovat mnohem lokálněji orientovaný přístup. Tento fakt platí i přes to, že Asiaté si velmi váží kultury a jsou nábožensky založení. (Šroněk, 2000), (Zamykalová, 2003)

Mezinárodní obchodní jednání je do významné míry ovlivněno kulturou obchodních partnerů. I když má **globalizace** velké dopady na **sjednocování rozdílných přístupů** k problematice jednání je pro jednatele velmi důležité uvědomit si odlišnosti kultur osob, se kterými jednají a pochopit z jakých základů jejich postoje vyplývají. (Čeněk, 2016)

Pokud jednání probíhá v kulturním prostředí obchodního partnera je možné předpokládat, že se národní kultura o to více během jednání projeví. (Čeněk, 2016) Výše uvedené aspekty slouží k nastínění principů, které se formovaly vývojem kultury v čase. Tyto principy a jejich obměny je možné v současné době sledovat v prostředí mezinárodního obchodu. Orientace v této problematice značně zjednodušuje průběh mezinárodního obchodního jednání a napomáhá k **úspěšnému uzavření obchodu**.

Vzhledem k tomu, že se náhled na nespočet věcí v jednotlivých kulturách do značné míry různí, ba se i zcela rozchází, je pro jednatele podstatné neposuzovat dle kulturních hodnot svého národa, ale naopak se **snažit porozumět a vyhovět odlišným měřítkům**. Tato schopnost představuje určité obohacení osobnosti jednatele a zvyšuje tak jeho hodnotu v mezinárodním styku. Samozřejmě se může stát, že protistrana nebude jednat dle typických rysů její kultury, avšak je to méně pravděpodobné a být připravený je vždy základem úspěchu.

### **3 Analýza klíčových aspektů obchodního jednání ve vybrané společnosti**

Cílem literární části práce bylo poskytnutí vhledu do problematiky a připravení teoretické opory pro následující výzkumnou část. Na základě teoretických východisek bylo možné si utvořit představu o potřebných zjištěních v obchodní praxi společnosti Crytur spol., s. r. o. Výzkumná část se nejprve věnuje představení společnosti Crytur spol., s. r. o., v níž docházelo k realizaci výzkumu práce. Na tuto podkapitolu plynule navazuje metodologie a popis zvolené metody výzkumu, která byla zvolena jako vhodná pro naplnění hlavního cíle, potažmo dílčích cílů práce, následuje přestavení výzkumného vzorku, objasnění způsobu sběru dat a uvedení možných omezení výzkumu. Dále následuje část, která obsahuje vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle jednotlivých otázek a dle dílčích cílů. Na základě vyhodnocení byly poskytnuty návrhy opatření, která by současnou situaci mohla zlepšit.

#### **3.1 Představení společnosti Crytur spol., s. r. o.**

Crytur spol., s. r. o. je velmi ojedinělá společnost s dlouholetou tradicí. Společnost se specializuje na pěstění umělých krystalů, tzv. monokrystalů, což jsou materiály se specifickým složením, které jsou vlastněny společností. Zajímavostí je, že pravé a uměle vyrobené kameny je od sebe možné rozeznat až pod UV světlem, jelikož technické kameny pod ním výrazně září. Podnikatelské aktivity společnosti nejsou tedy překvapivě realizovány ve šperkařském odvětví, ale u průmyslových firem, protože žádný jiný materiál, než právě tyto krystaly neumí přenést zařízení do okem pozorovatelného světla. To umožňuje prezentovat i velmi malé detaily. Tyto krystaly se tedy používají např. do elektronových mikroskopů, či jako součást detektorů ve výrobních linkách pro kontrolu čipů v mobilních telefonech. (Šefrová, 2017)

Sídlo společnosti je v Turnově, který se nachází v Českém ráji. Ten totiž historicky představoval významné naleziště polodrahokamů. Tato oblast je tudíž proslulá mnohaletou tradicí v opracování kamenů a šperkařským řemeslem. Za zrod společnosti by bylo možné

považovat ve 30. letech 20. století založení spolku prvorepublikovými turnovskými šperkaři. Zajímavostí je, že tento spolek byl založen za účelem určení původu přírodních kamenů. Dalších osm let na to byl spolek transformován do Výzkumného ústavu pro minerály, který už tehdy soustředil svou pozornost směrem k technickým kamenům, respektive si uvědomil jejich skutečný potenciál a začal umělé kameny vyrábět. (Crytur, 2016)

Na počátku 60. let započala výroba scintilačních detektorů a také je možné se poprvé v historii společnosti setkat s obchodní značkou Crytur. V 90. letech státní podnik čítal téměř 800 zaměstnanců a došlo k zavedení nových do dnes používaných chemických sloučenin a dalších scintilačních materiálů. Politický převrat v 90. letech a rozpad tehdejších trhů měl za následek úpadek společnosti, který roku 1990 dosáhl téměř rozměrů krachu. Z těchto důvodů byl odtržením od tehdejšího vlastníka společnosti Preciosa s. r. o. podnik převzat několika bývalými zaměstnanci včetně otce dnešního majitele společnosti pana Jindřicha Houžvičky, který roku 2004 společnost odkoupil a v současnosti ji i sám vede. (Crytur, 2016)

V současnosti společnost opět čítá na 200 zaměstnanců, z nichž alespoň jedna třetina má vysokoškolské, a to z nemalé části dokonce i doktorské vzdělání. Postupem času a vhodně zvolenými četnými investicemi do inovací se stala společnost technologickou špičkou, která nemá v České republice konkurenci. Společnost je možné považovat za top ve svém oboru nejen v České republice, ale i ve světovém měřítku v určitých speciálních aplikacích monokrystalů. Dle slov ředitele společnosti svým způsobem ani na světě neexistuje společnost, která by nabízela všechny produkty a služby, které se k nim vztahují, jako to dělá právě Crytur. Obchodní strategie společnosti tedy rozhodně nespočívá v konkurenčním boji cenou, ale naopak v tvorbě na míru zákazníkům dle jejich specifických potřeb, kvalitě, profesionalitě zaměstnanců a řadě patentů, které společnost vlastní. Společnost se zabývá zejména niche aplikacemi, tedy specializovanými aplikacemi, které vyžadují odborné výzkumníky. Niche market je vyhraněný malý trh se specifickým produktem nebo službou. Je tedy zřejmé, že se těmito aplikacím jen tak někdo nevěnuje. (ČTK, 2017) Umělé krystaly mohou být považovány za základní stavební kámen produktového portfolia společnosti. Přičemž téměř každý krystal roste okolo tří týdnů. Tyto krystaly jsou následně za pomoci četných technologií přesně opracovány nebo dochází v čistých prostorech k jejich

kompletaci do větších celků. (Šefrová, 2016) Podnikatelské aktivity společnosti Crytur spol., s. r. o., je možné rozdělit do 6 hlavních oblastí. Těmi jsou (Crytur, 2019):

- Scintilační materiály a detektory,
- detekční jednotky pro elektronovou mikroskopii,
- laserové tyče a laserové komponenty,
- krystalová optika,
- safírové profily,
- luminofory pro LED.

Společnost se snaží vyrábět produkty s vysokou přidanou hodnotou, která se pohybuje okolo 60 až 70 % hodnoty produktu. To je možné zásluhou vlastního výzkumu a rozsáhlých investic v posledních letech, které vedly k významně zmodernizované výrobě. Vlastní výzkum tvoří odhadem 15 až 20 % obrátu společnosti. Mimo jiné společnost do výzkum a vývoje zapojuje univerzity z celé Evropy. Navíc společnosti umožňuje výzkum dobývat nové trhy v jiných oborech, respektive převážně realizaci produktů na trzích navazující výroby. Z Crytur spol., s. r. o. se postupně stal tedy nejen dodavatel monokrystalických materiálů a komponentů, ale i výrobce detekčních jednotek a systémů elektronové mikroskopie. Mimo jiné výzkum také umožnil objevení možnosti úplně nových využití monokrystalů jako např. v LED technologiích, kde našel své uplatnění tento materiál díky velké odolnosti vůči vysokým teplotám a dobré schopnosti propouštět světlo. (Crytur, 2016), (Skoupá, 2017)

Výroba, tedy i obrát, v letech značně roste. Dle odhadů specialistů z Crytur spol., s. r. o. přibližně každých pět let Crytur spol., s. r. o. zdvojnásobuje své tržby. Je možné pozorovat rostoucí, tedy progresivním způsobem navyšující se, trend v tempech růstu tržeb v jednotlivých letech. (Šefrová, 2016)

Výrobky Crytur spol., s. r. o. jsou realizovány zejména, přibližně z 80 %, na náročných trzích jako je USA, Japonsko, Izrael či Korea. Mimo jiné v posledních letech společnost operuje a dodává produkty i na trhy do Číny. V České republice je odběratelů firmy pomálu. Jedná se zejména o výrobce elektronových mikroskopů z Brna jako např. firma ThermoFisher či Tescan Brno. Ekonomické výsledky společnosti jsou společně s reinvestovaným ziskem,

výzkumem a vývojem, rostoucími meziročními objemy výroby a prodeje, zejména ve stále lepších poměrech vzhledem k přidané hodnotě realizovaných produktů, či zaměstnávání soudobé inteligence předurčuje společnost ke slibné budoucnosti v podobě rostoucího počtu nových zákazníků a zvyšování konkurenceschopnosti na domácích, tak i zahraničních trzích. (Crytur, 2016) Z tohoto důvodu je důležité neopomenout tak základní věc jako je samotné obchodní jednání a věnovat pozornost jednatelům, kteří společnost zastupují a dlouhodobě s partnery udržují obchodní vztahy.

Obchodní jednání ve společnosti Crytur probíhají odlišným způsobem v porovnání s masovým produktem, který se nejprve vyrobí na sklad a poté je úkolem obchodních zástupců zajistit odbyt produktu. V případě společnosti jednání probíhají často s vědci, či v případě použití krystalů ve standardizovaných produktech je součástí jednání i návrh možného uplatnění dané technologie pro specifický produkt. Většinou se jedná o velmi složitým technicky náročným produktem, který bude realizován v minimální počtu na světě. Hledají se tedy během obchodního jednání optimální technická řešení problému a až poté se uplatní prosto pro vyjednávání o ceně.

Co se týče významných jednání, kde jsou projednávány ceny ihned na místě, z rozhovorů vyplynulo, že pravomoc má pouze sám pan majitel firmy Dr. Jindřich Houžvička. Vedoucí výrobních linií na obchodních jednání tedy projednávají zejména technickou stránku a parametry obchodu a následně, buď sám majitel nebo při standardizovanějších produktech obchodní oddělení, po konzultaci s techniky, projednává cenu. Obchodní zástupci ve firmě vykonávají zejména funkci dlouhodobé péče o zákazníky a udržují dobré vztahy, dohlíží na optimální čas dodání produktů zákazníkovi apod. Je tedy zřejmé, že obchodních jednání se musí účastnit, jak zástupci obchodního oddělení, tak vedoucí jednotlivých výrobních linií. Pokud se jedná o velkého významného zákazníka účastní se jednání zástupci z obou oblastí. Jednání se zpravidla účastní 4-5 lidí. Samozřejmě se mimo jednání, kde dojde v jednacím týmu ke kombinaci reprezentantů společnosti z těchto dvou pracovních oblastí, realizují i jednání kde jsou pouze zástupci obchodního oddělení či vedoucí dané výrobní linie.

Necelých 40 % ze všech zákazníků společnosti tvoří zcela noví zákazníci, kteří se společností ještě nespolečovali. Ti se o společnosti dozví z řízené komunikace společnosti, případně z veletrhů či z vědeckých pracích, ve kterých je uveden Crytur jako



výrobce použitého krystalu pro danou práci. V současnosti rostou akviziční snahy, a to zejména u produktů, jež je možné prodávat více na bázi běžného statku. Přes 60 % obchodů tvoří stálý zákazníci a z těchto 60 % ještě většinu zaujímá pár významných zákazníků. Snahou společnosti je co nejvíce diverzifikovat a nebýt tedy závislí na malém počtu významných zákazníků, avšak stále se dlouhodobá péče o významné klienty jeví jako velmi podstatná.

Je zřejmé, že se společnost snaží o udržování a zároveň neustále zlepšování dominantního postavení na trhu, a právě proto jsou pro ni kvalitní obchodní vztahy nepostradatelné. Za účelem ověření obchodních schopností a analýzy osobnostních vloh obchodních zástupců a dalších osob účastnících se obchodního jednání byly ve společnosti provedeny hloubkové rozhovory, které nastiňují současnou podobu realizace obchodního jednání ve společnosti. Analýze obchodního jednání, jeho klíčovými aspekty, a to i v mezinárodním měřítku ve společnosti Crytur spol., s. r. o. je věnována následující podkapitola.

## 3.2 Metodologie

Tato podkapitola se věnuje postupu, kterým byl realizován výzkum. Pro sběr dat byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Výzkum byl realizován pomocí **hloubkových rozhovorů**. Oporou pro tyto rozhovory byl předem **sestavený scénář s dotazníkem**, který je možné najít v příloze A, jednalo se tedy o **polostrukturovaný rozhovor**. Tento druh výzkumu je realizován za pomoci předem připraveného scénáře, kterého se tazatel může, ale nemusí držet. Jedná se o dialog dvou osob. Tazatel má připravený návod, dle kterého chce během rozhovoru postupovat. Tento návod však slouží spíše jako skelet rozhovoru, opora v podobě témat, od kterých se tazatel během rozhovoru může odklonit. Dle odpovědí respondenta může upravit průběh rozhovoru a věnovat pozornost tomu, co v dané chvíli usoudí za podstatné, aby získal požadované informace. (Salačová, 2018), (Tahal, 2017)

V této metodě jsou tedy skloubeny zásady strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru, což může tazateli v případě správného použití přinést četné výhody. Tedy v porovnání se strukturovaným rozhovorem nejsou všechny otázky u všech respondentů stanovené předem ve stejném pořadí. Avšak na rozdíl od nestrukturovaného rozhovoru nemůže respondent

odpovídat zcela dle své libosti a tazatel má možnost ho určitým způsobem za pomoci okruhů témat, tvrzení či otázek udržovat v požadovaném předem vymezeném směru. (Tahal, 2017)

Aby informace z takového výzkumu byly co nejrelevantnější, je zapotřebí značná příprava na straně tazatele a znalosti do hloubky ohledně probírané problematiky. Mimo jiné je zapotřebí, aby tazatel byl schopný aktivně reagovat na podněty respondenta a vybízel jej k rozvedení tématu. Mezi nevýhody lze zejména zařadit velkou časovou a psychickou náročnost. Dále je potřeba vzít v potaz možné subjektivní zabarvení výsledků z důvodu sympatie či antipatie respondentů vůči tazateli. Samozřejmě tyto vlivy mohou zkreslit výsledky i na straně tazatele, ale měly by být minimalizovány jeho profesionálním přístupem. (Salačová, 2018), (Tahal, 2017)

Tazatel by měl mluvit zřetelně, klidně a vystupovat co nejneutrálněji k danému tématu, aby nenaváděl respondenta svým působením k odpovědi. Neutrální nezaujatý přístup by měl být i k odpovědím respondenta, které nesmějí být během rozhovoru nijak hodnoceny. Na odpověď je potřeba nechat respondentovi dostatečný časový prostor na promyšlenou. V případě nepochopení zadání je vhodné podat vysvětlení tak, aby odpovědi mohly být správně zaznamenány a nedošlo k chybám z důvodu nejasností. Pokud to pro účely výzkumu není klíčové respondent by neměl být přerušován. Respondentovi je zapotřebí aktivně naslouchat a snažit se pochopit jeho úhel pohledu. Tento typ rozhovoru je považován za nejadekvátnější v případě, že se komunikuje s respondentem pouze jednou. (Tahal, 2017), (Cohen, 2018)

Tento druh rozhovoru byl zvolen, jelikož bylo snahou zjistit pohledy profesionálů z oboru na danou problematiku zpracovanou v teoretické části práce. Cílem bylo zjistit, jak se sledovaní odborníci během obchodních jednání projevují, jaké postupy volí a alespoň částečně odhalit důvody tohoto vystupování, aby mohlo být navrženo účinnější řešení, které by vedlo ke zvýšení kompetencí osoby jednatelů pro mezinárodní obchodní jednání. Rozhovor tedy sloužil k odhalení kompetencí jednatelů pro mezinárodní obchodní jednání. Dalším důvodem sběru dat touto metodou je velmi specifická povaha průběhu obchodních jednání. Vzhledem ke specializaci firmy na niche market v high-tech technologiích, tedy velmi úzký segment trhu, který je však extrémně technologicky pokročilý a náročný na

odbornost, hloubkové rozhovory umožnily lepší vhlad do problematiky obchodního jednání ve společnosti Crytur spol., s. r. o.

Sestavení scénáře polostrukturovaného rozhovoru předcházel intenzivní sběr sekundárních dat o dané problematice a seznámení se společností Crytur a jejím chodem. K obeznámení se společností mimo webových stránek velmi napomohla přednáška Ing. Lenky Lhotákové, která je ve společnosti vedoucí ekonomkou. Za účelem bližšího představení zejména obchodní stránky společnosti a průběhu obchodních jednání byly realizovány rozhovory s Ing. Janem Bitmanem, který je zaměstnán v obchodním oddělení firmy.

Vzorek respondentů byl zvolen tak, aby reprezentoval realitu obchodních jednání ve společnosti. Metoda výběru vzorku byla nepravděpodobnostní. Jednalo se o úsudkový výběr. Tato metoda byla zvolena kvůli relativně malému základnímu souboru. Volba respondenta byla totiž podmíněna jeho **pravidelnou účastí na mezinárodním obchodním jednání** a také doporučením od konzultanta diplomové práce ze společnosti Crytur, že by pro dané šetření byl vhodný. Vyhodnocení výsledků hloubkových rozhovorů probíhalo tak, aby byla zachována anonymita respondenta. Blíže popsáno v podkapitole 3.3 přímo u vyhodnocení daných výsledků.

Dotazník byl rozdělen do dvou hlavních sekcí dle zpracované teorie a následně rozdělen do podoblastí dle dílčích cílů práce viz příloha A. Jednotlivá tvrzení uvedená v tomto dotazníku vyplývají z teoretických poznatků práce. Teorie v případě těchto tvrzení poskytuje většinou vě podklad pro vhodnou odpověď a umožňuje tak komparaci teorie s praxí. U většiny tvrzení měl respondent možnost volby odpovědi na pěti stupňové škále. Jednalo se o pěti stupňovou škálu souhlasu nebo o škálu, kde měl respondent možnost odpovědět „*Vždy Často Někdý Výjimečně Nikdy*“. Dotazník obsahoval také dichotomické (ano/ne) otázky či zcela otevřené otázky. Dotazování respondentů probíhalo formou osobních rozhovorů. Nejprve došlo k představení tazatelky s respondentem. Poté byl vysvětlen důvod sběru dat a jejich následné použití. Pokud respondent svolil byl mimo záznamu odpovědi a zápisu poznámek také pořízen audio záznam rozhovoru, který sloužil pouze k analýze dat, tedy k následnému přepisu informací nabytých v průběhu rozhovoru, aby podklady pro vyhodnocení byly co nejpřesnější. Po vyhodnocení výsledku tyto audio nahrávky byly smazány. Rozhovory probíhaly v pracovní době zaměstnanců v zasedací místnosti společnosti pouze

za přítomnosti tazatelky a respondenta tak, aby bylo zajištěno jeho maximální pohodlí a cítil se příjemně. Každý rozhovor trval v rozmezí od 40 až do 80 minut dle respondentovi ochoty poskytovat detailní informace a snahy uvést tazatelku do kontextu dané problematiky.

Uvedená tvrzení v dotazníku sloužila pouze jako opora pro témata, která by v rozhovoru měla být pokryta. Tvrzení byla během rozhovoru rozvedena do větších podrobností otevřenými otázkami, které zjišťovaly, proč respondent odpověděl tímto způsobem, jeho názor na danou problematiku a případná specifika obchodních jednání v daném oboru. Volba otevřených otázek se odvíjela od odpovědi respondenta na škále, která byla u daných tvrzení uvedena, případně ve chvíli, kdy se reakce jevila v rozporu s jinou odpovědí v dotazníku. Naopak ve chvíli, kdy odpověď na následná tvrzení byla z otevřených otázek zřejmá došlo k vynechání těchto tvrzení, která se navzájem překrývala.

Tato metoda může mít mimo jiné limity v případě, že se respondenti snaží o správné odpovědi, nikoliv reálné. Další omezení může souviset se zkreslením výsledků, jelikož jsou respondenti dotazováni na vlastní kompetence a tyto odpovědi již nejsou následně možné konfrontovat s tím, jak tyto kompetence u dané osoby vnímá jejich okolí. Aby byly zmírněny tyto negativní dopady, byla do dotazníkové části zároveň zapojena tvrzení, dle nichž je částečně možné ověřit respondentem uvedené odpovědi. Dále při učinění závěrů z daných výsledků je potřeba zohlednit rozsah, ve kterém mohl být výzkum zrealizován. Je tedy možné, že v případě vyčerpávajícího šetření by se výsledky kompetencí v daných oblastech mohly mírně lišit. Výhodou této metody mimo možnosti hlubšího proniknutí do problematiky byla také možnost pozorovat respondenty a vnímat jejich projev po čas rozhovoru.

### **3.3 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů**

V rámci této podkapitoly jsou vyhodnoceny hloubkové rozhovory dvěma způsoby. První způsob vyhodnocení je dle jednotlivých otázek viz podkapitola 3.3.1, které sloužily během rozhovorů jako opora tazatelce, aby bylo dosaženo určitého sjednocení odpovědí stejným vyhraněným směrem. Toto vyhodnocení nastiňuje vzájemné vazby mezi odpověďmi jednotlivých dotazovaných jednatelů a také jsou tato vyhodnocení rozšířena o doplňující

podstatné informace vyplývající z těchto rozhovorů. Druhý způsob vyhodnocení, dle dílčích cílů práce, seskupuje odpovědi dle stanovených dílčích cílů tak, aby mohly být získány relevantní informace potřebné k dosažení hlavního cíle práce viz podkapitola 3.3.2.

Dotazník, který sloužil jako opora k hloubkovým rozhovorům je možné najít v příloze A. Důvody k zvolení této metody pro sběr dat, způsob sestavení dotazníku, možné odpovědi u tvrzení se škálami, či výhody, nevýhody a limity pro takovouto podobu výzkumu, je možné najít v podkapitole věnující se metodologii 3.2.

### **3.3.1 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle jednotlivých otázek**

Aby bylo možné zachytit vzájemné významné vazby mezi odpověďmi jednotlivých respondentů a dosáhlo se co nejzhuštěnějšího přehledu získaných informací, byly rozhovory vyhodnoceny dle jednotlivých otázek tak, jak byly sestaveny v dotazníku, který sloužil jako opora hloubkového rozhovoru a byl sestaven tak, aby kopíroval informace načerpané z teoretických zdrojů.

#### **SEKCE KOMUNIKACE:**

##### **Verbální komunikace**

#### **1. Ve chvíli, kdy obchodní partner mluví mu v duchu odpovídám a připravuji si argumenty.**

Zde teorie poskytuje návod na optimální řešení. Nikdy by k takovéto situaci nemělo docházet. Během obchodního jednání je klíčové se naučit poslouchat, co se partner snaží sdělit. Měla by mu být věnována plná pozornost ve chvíli kdy mluví. Je vhodné se v danou chvíli vyvarovat předsudkům, očekáváním, předvídání toho, co se snaží sdělit, či rozmyšlení vlastní odpovědi už ve chvíli, kdy mluví. Je důležité se najednou soustředit pouze na jednu věc, a to na poslouchání. Když by to bylo zapotřebí je po tom, co obchodní partner domluví možné poprosit o chvíli na rozmyšlení sdělených informací a přípravu vhodné odpovědi. Blíže viz podkapitola 1.1, 2.4.1 a 2.6.

Během rozhovorů zazněly dva druhy odpovědí, a to na opačných pólech dané škály. Dle většiny autorů citovaných touto prací v teoretické části, byla za vhodnou odpověď považována volba **nikdy**. **Nikdy** jako odpověď uvedli čtyři z šesti respondentů. Tito respondenti se snaží plně věnovat tomu, co obchodní partner říká, případně si jen k důležitým bodům napsat poznámky, aby bylo možné se k nim vrátit, když jednatel protistrany domluví. Dva respondenti uvedli, že si **vždy** rovnou v duchu připravují odpověď, aby měli pocit, že mohou pohotově ihned po tom, co partner domluví reagovat. V tomto případě pracovní zařazení do oddělení nemělo na výsledky vliv. Zastoupení u odpovědi bylo vyrovnané, tedy jedním respondentem z obchodního oddělení a druhý byl manažerem výrobní linie.

2. **Pokud během jednání nabudu pocit, že mi obchodní partner správně nerozuměl, ujistím se pomocí zpětné vazby, že bylo sdělení správně porozuměno.**
3. **Pokud během obchodního jednání něčemu neporozumím, např. vedlejšímu problému, nevěnuji mu pozornost a počkám, zda se později objasní.**

Otázky číslo 2 a 3 jsou vyhodnoceny dohromady. Teorie v tomto případě opět uvádí optimální scénář. Pokud během komunikace jednatel získá pocit, že nebyl pochopen správně měl by se ihned ujistit o tom, jak tomu ve skutečnosti je, vyvolat zpětnou vazbu partnera a případné nesrovnalosti uvést na pravou míru. V opačné situaci, kdy sám nerozuměl čemukoliv během jednání, je dobré se v co nejbližším vhodném momentu zeptat, zda pochopil sdělení správným způsobem případně požádat o vysvětlení bodu, který během jednání zcela nepochopí. Této problematice se blíže věnuje kapitola 1.1 a správné použití verbální komunikace během obchodního jednání je možné najít v kapitole 2.

Provázanost těchto dvou tvrzení je zřejmá, a i v praxi se ukázalo, že pokud u otázky číslo 2 byla uvedena odpověď shodující se s teoretickou řešerší **vždy**, tak zároveň u otázky č. 3 byla uvedena odpověď **nikdy**. Takto odpověděli dva představitelé z obchodního oddělení a dva manažeři produktových linií. Jeden respondent uvedl, že i když se snaží tento správný přístup uplatnit, komunikaci komplikují kulturní vlivy, a to při jednání s představiteli z asijských zemí. Často je totiž těžké rozeznat, zda opravdu bylo sdělení správně pochopeno. Když se ujišťuje, zda tomu skutečně tak je, vždy mu obchodní partner odsouhlasí, že ano, ale poté

nastávají situace, kdy se neustále projednávají stejné body jednání znovu. Tento fakt si vysvětluje dvěma odlišnými scénáři. První varianta je, že právě díky kultuře partnera nikdy obchodní partner nepřizná, že něčemu zcela nerozumí. Druhou možností je, že dochází k manipulaci s pravomocemi jednajících osob během jednání, a proto je nutné projednávat totéž několikrát, i když je vše správně srozuměno.

Jeden z obchodních zástupců se sice během jednání **často** ujistí, zda ho obchodní partner pochopil správně v případě, že se mu to nezdá, ale už nepovažuje vždy za vhodné se ptát, pokud něčemu nerozumí. Dle jeho názoru je lepší čekat, jak se situace vyvine. Z jednoho rozhovoru vyplynulo, že pouze **někdy** se během jednání daný respondent ujistí, zda byl pochopen, i když si myslí, že tomu tak není, ale pokud on sám něčemu nerozumí jen **výjimečně** čeká, zda se situace dodatečně objasní a raději se ihned ptá.

#### **4. Dokážu porozumět emocím ostatních lidí, vcítit se do jejich pohledu na svět a rozeznat jejich skryté potřeby.**

Všeobecně schopnost empatie v sebehodnocení respondenti napříč odděleními uvedli jako velmi dobrou až relativně dobrou. Často zazněla odpověď, že do určité míry záleží na čitelnosti obchodního partnera. Opět za velmi komplikované osobnosti k porozumění respondenti považují obchodní partnery z asijských zemí. Tato ztížená čitelnost do značné míry souvisí s kulturním aspektem.

#### **Neverbální komunikace:**

Kvůli vzájemným vazbám otázek týkajících se neverbální komunikace, byly všechny otázky vyhodnoceny dohromady.

- 5. Během obchodního jednání sleduji neverbální projevy osoby, s níž jedním.**
- 6. Snažím se na tyto neverbální projevy reagovat ve své komunikaci.**
- 7. Během obchodního jednání si dávám pozor na své neverbální projevy a snažím se, aby má neverbální komunikace doprovázela to, co říkám.**
- 8. Myslím si, že rozumím projevům neverbální komunikace a umím rozlišit, co jednotlivé projevy s přihlédnutím ke kontextu, ve kterém se odehrávají, znamenají.**

9. Určete, o jaký projev neverbální komunikace se jedná: (správná odpověď vyznačena tučně)



Obrázek 3: Projev neverbální komunikace 1

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

Přemýšlení zájem **hraný zájem** nesouhlas nezáměr

10. Určete, o jaký projev neverbální komunikace se jedná: (správná odpověď vyznačena tučně)



Obrázek 4: Projev neverbální komunikace 2

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

Přemýšlení hraný zájem **nesouhlas** nezáměr nervozita



**11. Určete, o jaký projev neverbální komunikace se jedná: (správná odpověď vyznačena tučně)**



*Obrázek 5: Projev neverbální komunikace 3*

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

**Přemýšlení zájem nesouhlas nezájem nervozita**

Tři respondenti **často** sledují neverbální projevy osoby, s níž jednají a domnívají se, že jsou schopni si v tomto kontextu neverbální projevy správně interpretovat a vhodně reagovat ve své komunikaci. Provázané otázky k ověření schopnosti porozumění neverbální komunikaci však ukázaly, že jen dva z nich odhadli neverbální projevy relativně totožně s teorií, resp. dle Kehelerové (2010). Z těchto tří respondentů už jen jeden uvedl, že se **vždy** snaží hlídat své neverbální projevy. Tento respondent dle odpovědí během rozhovoru nonverbálním projevům rozuměl a bylo zřejmé, že si i svou neverbální komunikaci do značné míry hlídá. Vzhled byl upravený takovým stylem, aby se vyvaroval bezděčným projevům a nebyla potřeba cokoli upravovat, rovnat apod. Obdobně je možné vyhodnotit držení těla, či práci rukou. Jednalo se o respondenta z řad manažerů produktových linií. Další z těchto tří respondentů uvádí, že se **často** snaží hlídat své neverbální projevy a opět je nutno přiznat, že tomu skutečně tak bylo i během hloubkového rozhovoru. Třetí respondent uvedl, že pouze **někdy** věnuje pozornost své nonverbální komunikaci, a i během rozhovoru bylo možné pozorovat uvolněnější držení těla a méně hlídaný projev.

Dva respondenti **často** sledují nonverbální projevy partnera, jeden z nich se domnívá, že těmto projevům v kontextu dané situace **často** správně rozumí a zároveň se **často** snaží dávat pozor na vlastní neverbální komunikaci. V případě tohoto respondenta ani jedna z odpovědí

na odhadnutí neverbálního projevu nebyla správná. Druhý však již má pocit, že jim rozumí pouze **výjimečně** a zároveň pouze **výjimečně** věnuje pozornost vlastní neverbální komunikaci. Oba dodávají, že dle případných zjištění neupravují svou komunikaci. Vlastní neverbální projev těchto dvou respondentů během rozhovoru nebyl natolik řízený jako u předešlých tří respondentů.

Poslední respondent uvedl, že během jednání nevěnuje pozornost neverbálním projevům osoby, s níž jedná, neupravuje dle těchto projevů svou komunikaci a ani se nesnaží hlídat své vlastní projevy, což bylo opět zřejmé i během hloubkového rozhovoru. Třikrát tedy zazněla odpověď **nikdy**. Dle vlastního názoru jen do určité míry rozumí neverbální komunikaci v rámci určitého kontextu, ale z odpovědí v rámci daného šetření by bylo možné usoudit, že tyto projevy, alespoň intuitivně správně rozezná, protože všechny určil dobře. Lze říct, že nebyla vyzorována žádná významná vazba mezi zařazením respondenta dle pracovní pozice, či pohlavím a schopnostmi souvisejícími s neverbální komunikací.

## **Asertivita**

### **12. Rozumím svým vlastním emocím a postojům a díky tomu s nimi umím pracovat a ovládat je.**

Postup, jak pracovat s asertivitou je možné najít v podkapitole 1.3. Dva respondent uvedli, že **vždy** rozumí vlastním emocím a zároveň s nimi umí pracovat. Jednalo se o dva manažery produktových linií. Během dotazování převládala odpověď, že **často** respondenti rozumí svým emocím a mají pocit, že s nimi umějí i částečně následně nakládat. Všichni tři respondenti byli z obchodního oddělení. Poslední respondent, manažer výrobní linie, uvedl, že pouze **někdy** umí rozeznat své emoce a zároveň s nimi dokáže pracovat.

### **13. Pokud se jednání nevyvíjí, tak jak jsem si přál, jsem viditelně podrážděný, dokonce se někdy i rozzlobím.**

Pokud se nejedná o cílenou taktiku v daný okamžik, což by představovalo nedoporučovanou manipulaci, tak by k takovému chování **nikdy** během jednání nemělo docházet. Tato reakce by mohla být partnerem pochopena jako projev slabosti či agresivity. Obchodní partner by nikdy neměl odhalit, že je jednatel rozhořčený. Z hlediska asertivity by takovéto

chování bylo prezentováno jako agresivní, a tedy značně nevyrovnané. Blíže rozebráno v podkapitole 1.3.

Odpověď **nikdy** zvolila polovina respondentů. Tito tři respondenti se za všech okolností snaží zachovat neutrální postoj. Jeden z respondentů uvedl, že se v jen ojedinělých chvílích **výjimečně** nechá ovlivnit pocity negativním směrem. Jedna zpovídaná osoba uvedla, že **někdy** podlehe emocím a v takovéto situaci např. odejde a práskne dveřmi či jiným způsobem ventiluje emoce. Následně po takovémto chování na daného respondenta však dolehne lítost. K projevům emocí, ale spíše dochází během interních jednání nežli před zákazníkem.

**14. Pokud chceme s lidmi mít dobré vztahy, je zapotřebí vždy vysvětlit a ospravedlnit, proč děláme to, co děláme.**

Toto tvrzení je vzorem dalšího neasertivního projevu, jen na opačné straně škály nežli agresivita. Samozřejmě, že když je kdokoliv, třeba i jednatel, slušně požádán o vysvětlení svého chování, je vhodné relevantně reagovat, avšak není potřeba za všech okolností všem vše vysvětlovat. Vhodná míra asertivity a její použití během obchodního jednání je blíže uvedeno v podkapitole 1.3., respektive 1.3.2.

S tímto tvrzením **naprosto souhlasili** dva respondenti. Jeden respondent **spíše souhlasí** a ostatní uvedli, že záleží na okolnostech tedy **souhlasí i nesouhlasí**, což v případě správného vyhodnocení situace může reprezentovat asertivní přístup.

## **SEKCE OBCHODNÍ JEDNÁNÍ:**

### **Příprava na obchodní jednání**

**15. I na nepříliš důležitá obchodní jednání se snažím připravit velmi pečlivě.**

Dle teorie by se obchodní zástupce i na méně významná jednání měl vždy připravit, co nejpečlivěji viz podkapitola 2.1. Vždy když učiní souhlas s obchodním jednáním, měl by si uvědomit, že je příhodné chování jako kdyby na daném jednání byla závislá jeho kariéra. Samozřejmě, že jen opravdu v ojedinělých případech se dostane jednatel do situace, kdy by

jednání mohlo ohrozit jeho kariéru. Nicméně při zahájení jakéhokoliv jednání, potažmo následné realizace obchodu mohou špatně dojednané podmínky ohrozit dobré jméno a pověst nejen samotného obchodního zástupce, ale hlavně i společnosti, kterou zastupuje. Zpravidla čím přesnější a aktuálnější informace má, tím těžší ho bude pro obchodního partnera něčím překvapit. Proto je příprava tak moc důležitá, díky ní je totiž zpravidla možné předejít téměř všem obtížím posléze.

Během rozhovorů převládala odpověď na přípravu i na méně významná obchodní jednání **někdy**. Jako důvod této odpovědi byla uvedena zejména dlouholetá praxe v oboru a také na dané pracovní pozici. Až na jednu výjimku, kdy u dané osoby bylo působení ve společnosti něco málo přes rok, většinou byly rozhovory vedeny s jednatelem, kteří mají na dané pozici praxi v rozmezí 4 až 10 let. Jeden z respondentů uvedl, že se na svém karierním začátku připravoval více do hloubky a trávil s přípravou významný čas, ale nyní již nepocítuje tak intenzivní potřebu přípravy. Tento respondent však na rozdíl od většiny zmínil, že i přes své dlouholeté zkušenosti na dané pozici, má nejdelší praxi ze všech zpovídaných osob, se připravují i na méně významná obchodní jednání **často**, protože si uvědomuje důležitost přípravy. Méně intenzivní příprava byla také odůvodněna existencí již připravených prezentací a pokladů, které je možné používat opakovaně bez nutnosti úprav. Vyskytly se dvě odpovědi **vždy**. Na jednu z odpovědí může mít vliv fakt, že je v dané pozici respondent krátce v porovnání se svými kolegy. Opět jeden respondent byl z řad produktových manažerů a jeden z obchodního oddělení. Oddělení respondenta, ve kterém pracuje na danou odpověď tedy nemělo příliš vliv.

#### **16. Při přípravě na jednání se snažím získat pomoc od dalších relevantních osob.**

U této otázky se opět teorie přiklání k odpovědi **vždy** jako k doporučené volbě. Diskuse odborníků z různých oblastí totiž může přinést nové pohledy na danou problematiku. Umožní ujasnění cílů a napomůže při odhalování případných překážek a možných skrytých problémů, kterých by si jednatel sám nemusel všimnout. Rozhovory jednotlivců či skupiny formou brainstorming mohou přinést nové cenné informace. Blíže v podkapitole 2.1.

Zde však dochází ke střetu s běžnou realitou a časovou náročností na takovou přípravu. V případě, že by se nejednalo o významnou zakázku nebo obtížný úkol bylo by takovéto

jednání značně neefektivní. Je tedy potřebná i určitá samostatnost jednatelů při přípravě na dané jednání. Odpovědi se do značné míry odlišovaly vlivem toho, jak často měli respondenti pocit, že potřebovali s přípravou na obchodní jednání pomoci. Bylo upřesněno, že se jedná o situace, kdy je názor daného kolegy či jakékoliv jiné relevantní osoby důležitý pro danou přípravu a jedná se o cenný zdroj potřebných informací. Poté bylo uvedeno všemi respondenti, že pokud by to bylo nezbytně potřebné pro kvalitní přípravu na obchodní jednání např. potřebují-li nějaké technické parametry **vždy** požádají danou relevantní osobu o participaci na přípravě. Jeden respondent však uvedl, že nerad zatěžuje své kolegy a pokud to jen jde raději se připraví sám.

### **17. Před jednáním se snažím získat co nejvíce informací o osobě, s níž mám jednat.**

Z teoretické části práce vyplývá, že jako nejrelevantnější se jeví odpověď **vždy**. Příprava na jednání s danou osobou je klíčová a je jí věnována podkapitola 2.1.3. Může napomoci se zmírněním dopadu předsudků, ale hlavně umožní lépe předvídat případný průběh jednání a napomůže s přípravou reakcí na námitky a volbou vhodné argumentace. Informace o osobě, týmech osob, se kterými má jednání probíhat, také umožňuje volbu vhodné strategie jednání a napomůže lépe definovat cíle, protože může zpřesnit představou o tom, čeho daný obchodní partner jednáním chce dosáhnout. Mimo jiné získané informace napoví o kompetencích osob pro dané jednání, což může zabránit uplatněním nátlakových praktik při obchodním jednání.

Většina respondentů uvedla, že převažují jednání se stálými klienty, kteří jsou zastoupeni jednateli, které znají osobně. U jednoho z respondentů převažovala nová klientela a jeho zájmem byla akvizice nových zákazníků. Při přípravě na dané jednání se snažil o čerpaní informací z internetové profesní komunity LinkedIn, či ze sociální sítě ResearchGate, která je zaměřená pro vědeckou komunitu. Překvapivě často byla uvedena odpověď **výjimečně**, a to tři krát. Tedy celých 50 % respondentů se pouze výjimečně před jednáním snaží připravit na konkrétní osobu, pokud ji již neznají a vědí, co mají čekat. Pokud se nejedná o stálého klienta, ale nového jednatele v případě, že chtějí získat potřebné informace o jednateli obchodního partnera, učiní tak interně, dotazováním kolegů na zkušenosti s danou osobou. Většinou však uvedli, že pokud jednatele protistrany neznají, nějak intenzivně se

zjišťováním informací nezabývají a zjistí více až při osobním kontaktu během jednání. Zde je opět důležité podotknout, že byly dvě odpovědi **vždy**.

### **18. Důkladně zvažují volbu místa jednání.**

Místo jednání by vždy mělo být zvoleno velmi svědomitě dle toho čeho chce jednatel volbou docílit. Prostředí, ve kterém se jednání odehrává, má velký vliv na průběh jednání a může mít psychologický dopad na obchodního partnera. I pro vyjednávací pozici jednatelů společnosti hraje místo jednání významnou roli. Detailněji jsou aspekty volby místa jednání popsány v podkapitole 2.1.1.

Zde necelých 84 % respondentů, tedy pět z šesti, uvedlo, že zvažují volbu jednání jen **výjimečně**. A pouze jeden respondent uvedl možnost **někdy**. Odůvodnění těchto odpovědí spočívá ve velmi limitovaném prostoru pro možnost volby místa jednání jednateli společnosti. Několik z nich uvedlo, že by se rádi více zabývali volbou místa jednání, ale mají v této oblasti značně svázané ruce. V obchodním oddělení se zpravidla shodli, že záleží na tom, co preferuje zákazník. Mimo jiné napříč oběma odděleními padl jako rozhodující faktor volby místa jednání velikost zákazníka, časové možnosti obou jednajících stran, či snaha uplatnit vyrovnané skóre ohledně počtu jednání na domácí půdě a u obchodního partnera. Zpravidla jednání probíhají v zasedacích místnostech společnosti, případně u obchodního partnera ve firmě, k jednání na neutrální půdě dochází spíše ojediněle, a to na veletrzích nebo neformální část jednání např. během obědové pauzy v restauraci mezi jednáními.

### **19. K jednání mám připravené podklady podporující stanovisko, které během jednání prezentuji.**

V případě společnosti je vzhledem k technické náročnosti projednávané problematiky **vždy** nutné mít připravené podklady, zejména objektivní fakta, které podporují prezentované stanovisko. V tomto bodě by bylo možné říct, že se jednatelé společnosti věnují přípravě podkladů **velmi intenzivně a dopodrobna**, tak jak doporučuje literatura. 100 % respondentů uvedlo, že podklady v jejich oboru jsou během jednání nepostradatelné, ale jejich přípravě se **vždy** věnuje už jen 84 %. Zároveň se tedy našla jedna odpověď **někdy**. Ne všechny podklady pro jednání může respondent použít během vyjednávání. Tento jednatel zároveň uvedl, že tento fakt mu komplikuje i případnou argumentaci. V případě vznešení námitek je

pro něj obtížné reagovat, pokud některé informace během jednání nemůže odhalit obchodnímu partnerovi.

## **20. Než začne jednání, stanovím si, čeho chci dosáhnout.**

V tomto případě se opět shoduje teorie s praxí ve společnosti. Všichni zpovídání jednatele společnosti si uvědomují důležitost stanovení cílů jednání před jeho započítím. Cíle a potřeby jsou definovány přesně před zahájením jednání a často je zároveň při tomto kroku určen prostor pro kompromis. Blíže rozebráno v podkapitole. O něco problematičtější se však v praxi jeví dosahování těchto cílů.

## **21. Během jednání uzpůsobuji svou představu o mých cílech podle specifických okolností.**

V tomto případě z teorie vyplývá jako optimální odpověď **nikdy**. Cíle by měly být definovány přesně a obchod by měl být realizován v rámci předem vymezených hranic pro smlouvání, a to nejen z důvodu dojednání finančně výhodné nabídky, ale také aby nebylo poškozeno dobré jméno jednatele či dokonce společnosti z nedodržení špatně sjednaných podmínek.

Tři z šesti lidí uvedly, že jsou **výjimečně** nuceni k přehodnocení cílů a požadavků, aby obchod byl realizován. Dvě osoby uvedla variantu **někdy** a jedna dokonce **často**. Jako jeden z důvodů, proč k takové situaci vůbec dojde, byl uveden vliv významného velkého zákazníka, u kterého je realizace dlouhodobých obchodních vztahů pro společnost klíčová. Obchodní zástupci takto důležitého zákazníka jsou potom reprezentanty společnosti Crytur schopni dotlačit i pod předem vymezenou spodní hranici prostoru pro smlouvání. Bohužel pak relativně často dochází k situacím, že produkt není dodán včas a musí být vedena následná nepříjemná jednání s rozhořčeným zákazníkem. Nikdy však nejsou realizovány obchody, které by nepokryly náklady na výrobu, a to ani v případě, že by byla snaha akvírovat nového významného klienta. V opačném případě, kdy jednatele společnosti mají navrch, se snaží chovat zdrženlivě a stále zachovat v zákazníkovi pocit win-win situace. Samozřejmě se snaží dojednat výhodné podmínky pro firmu, kterou zastupují, ale ne za cenu, že by došlo k odklonění od morálních hranic jednatelů a nemilosrdné porážce obchodního partnera.

## **22. Před jednáním vyhodnocuji všechny možné reakce obchodního partnera na mé podněty.**

Zde by bylo možné dle citovaných autorů uvést odpověď **vždy** jako vhodnou. Tato forma přípravy umožní lepší zvládání námitek a volbu správné argumentace. Samozřejmě, že není vždy možné předvídat všechny varianty reakcí, ale základní scénáře by měly být vzaty na vědomí.

Během rozhovorů se odpověď **vždy** vyskytla jen dvakrát, a to u respondentů z obchodního oddělení. Třetí z nich uvedl **někdy**. Svou volbu odůvodnil vysvětlením, že je lepší věnovat se přípravě relevantních podkladů a reagovat pohotově při jednání bez přípravy reakcí na podněty. Dva produktoví manažeři uvedli jako odpověď **nikdy**, respektive **výjimečně**. Tyto reakce vyhodnocují pouze u kritických scénářů. Jeden z nich uvedl, že se **často** snaží o vyhodnocení všech možných reakcí obchodního partnera. Zde je možné pozorovat odlišnou přípravu pracovního zařazení, respektive dle výrobní linie. Některé linie si totiž při přípravě obchodního jednání dokonce udělají schůzku a část lidí zaujme roli obchodního partnera a sehrají si odlišné verze možného průběhu obchodního jednání, avšak to pouze před velmi významnými jednáními.

## **23. Nemám jednotný styl jednání. Spíše se snažím přizpůsobit okolnostem a lidem, se kterými jednání probíhá.**

K uzpůsobení stylu jednání by mělo docházet spíše **výjimečně**. Je zapotřebí vždy určité míry autenticity, a i když by u některých zákazníků přizpůsobení mohlo představovat pozitivní ohlasy, je vždy důležité mít takový styl jednání, který pasuje k charakteru dané osobnosti jednatele. Je samozřejmé, že se během obchodování musí jednatel někdy přizpůsobit, ale neměl by se s každým zákazníkem jednat odlišně. Viz kapitola 2.

Až na jednu osobu, která uplatňuje jednotný styl jednání, všichni uvedli, že **vždy** uzpůsobují své chování dle klienta či okolností. Neznačená to, že by během jednání nebyla zřejmá jejich osobnost či určitý styl vystupování, ale pouze tato jedna osoba se zabývala přímo budováním svého stylu jednání. Zároveň opravdu hlavní náplní práce jsou pro tohoto jednatele obchodní jednání. Tedy z rozhovoru bylo zřejmé, že i když má jednotný styl jednání, který většinou uplatňuje dochází i k jeho modifikaci dle kultury s níž jedná,



složitosti přístupu zákazníka, zda se jedná o vědce či firmu apod., tak jak to dle teorie doporučováno.

#### **24. Neustále se snažím o rozvoj tzv. měkkých dovedností.**

Na tuto otázku nelze uvést jednotnou natož správnou odpověď. Z teorie je zřejmé, že měkké dovednosti jsou pro úspěšný průběh jednání nepostradatelné a většinově se na tomto faktu shodli i zástupci společnosti. O rozvoj měkkých dovedností se snaží všichni jednatelé, převládala odpověď **vždy**, avšak s odlišnou úspěšností viz podkapitola 3.3.1.

#### **25. Za velmi významné během obchodního jednání považují tzv. tvrdé dovednosti.**

Jednoznačně se všichni respondenti shodli na důležitosti tvrdých dovedností během obchodního jednání za společnost Crytur. Zvolily tedy odpověď **vždy**, potažmo **často**. Většina zmínila, že bez těchto odborných dovedností by ani nebylo možné jednat o produktech společnosti. Každé jednání totiž obsahuje významný podíl technický náročných dat.

#### **26. Jsou při jednání za Vaši firmu důležitější měkké či tvrdé dovednosti?**

Při otázce, zda jsou důležitější měkké či tvrdé dovednosti při obchodních jednáních je již důležité rozdělit odpovědi dle pracovní pozice respondenta. Zástupci výrobních linií považovali za důležitější tvrdé dovednosti. Bez nich by dle jejich názoru ani jednání nemuseli vést. Díky vysoké odborné náročnosti jednání by bez těchto znalostí nerozuměli požadavkům a potřebám zákazníka. Dva zástupci obchodního oddělení již uvedli, že jsou pro ně technické dovednosti stejně podstatné jako měkké dovednosti při obchodních jednáních a jeden respondent dokonce považuje měkké dovednosti při výkonu své profese za důležitější, a to v poměru 70:30.

Příčinou odlišných odpovědí je rozdílná podstata obchodních jednání, které jsou jednateli vedena. Manažeři výrobních linií zpravidla nevyjednávají na bázi běžného obchodního vyjednávání, tak jak to běžně představuje literatura. Smyslem jejich jednání zpravidla bývá komunikace se zákazníkem a snaha porozumět tomu, co potřebuje a podílet se s ním na variantách možné realizace jeho vize. Samozřejmě jsou zde prvky shodné s běžným

jednáním jako např. potřeba vysvětlit zákazníkovi výhodnost spolupráce se společností v porovnání s konkurencí, ale i tento úkon se opět od běžného produktu liší. Jednatelé společnosti během obchodního jednání zpravidla nekonkurují jiné firmě zabývající se pěstováním monokrystalů, ale úplně jiné technologii, která může přinést obdobný výsledek jako aplikace krystalu blíže rozebráno v podkapitole 3.1.

Jednání vedená zástupci obchodního oddělení jsou odlišná a mnohem více odpovídají běžné představě o obchodním jednání, ve smyslu vyjednávání za pomoci různých taktik a strategií, a to v případě, že se jedná o obchodního zástupce přímo za nějakou z komodit. Poté dochází i k častému jednání s novými zákazníky. V případě přímo sales pozice, tedy obchodního specialisty, je předmětem jednání spíše dlouhodobá péče o stálé zákazníky, udržování dobrých vztahů a dohlížení na bezproblémovou realizaci obchodu.

**27. Znáte manipulativní a nátlakové taktiky a jejich použití?**

**28. Umím se manipulativním a nátlakovým taktikám dobře bránit.**

Otázky číslo 27 a 28 jsou vyhodnoceny dohromady z důvodů vzájemných vazeb, které jsou významné.

Tři respondenti, ve složení jedna osoba z obchodního oddělení a dva manažeři výrobní linie, uvedli, že ani teoreticky **neznají** nátlakové a manipulativní techniky, které se běžně uplatňují v rozličné míře v praxi. Z toho dva se domnívají, že by intuitivně vycítili, že je na ně obdobná praktika použita. Nejsou si však jisti, že by dokázali úspěšně nátlak zvládat tak, aby nedošlo k negativnímu ovlivnění chodu jednání. Třetí osoba z těchto jednatelů, kteří nemají příliš mnoho informací o manipulaci si sice myslí, že by situaci v pořádku zvládla ustát, ale při dotazu, jaká by byla reakce v dané chvíli nedokázala uvést vhodný způsob obrany na modelovou situaci. Zbylí tři respondenti uvedli, že nátlakové taktiky **znají** a myslí si, že se jim umí zcela a vždy bránit, v jednom případě, či často ve zbylých dvou. Složení respondentů, jež znají nátlakové taktiky je tvořeno dvěma reprezentanty obchodního oddělení a jedním manažerem výrobní linie. Nátlakové taktiky, jejich použití a možnou obranu proti manipulaci lze najít v podkapitole 2.4.2.

**29. Jsem si vědom, že během posledního roku se mě někdo během obchodního jednání snažil zmanipulovat či vyvinul nátlak, aby získal výhodnější podmínky obchodu.**

Celkem čtyři respondenti z šesti uvedli, že se během jednání v poslední době setkali s manipulací. Z výsledků z obchodního oddělení vyplynulo, že se již během jednání setkali s manipulací na straně obchodního partnera za cílem dosažení lepších podmínek. Z rozhovorů vyplývá, že nátlakové techniky jsou používány zejména nákupčími z velkých firem. Za produktové manažery pouze jeden respondent uvedl, že se během posledního roku setkal během jednání s nátlakovými taktikami a byl to ten stejný respondent, který uvedl, že tyto taktiky zná a zároveň se jim dokáže účinně bránit. Tento jev je možné vysvětlit dvěma způsoby. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.1 a u vyhodnocení otázky č. 26 v podkapitole 3.3.1 podstata obchodního jednání je na obchodním oddělení a u manažerů výrobní linie odlišná. Jeden z respondentů, manažer výrobní linie, uvedl, že zpravidla nedochází k tomu, že by se něco jiného říkalo a něco jiného myslelo zejména kvůli technické náročnosti, jinak by totiž nebylo téměř možné se domluvit. Druhou možností interpretace výsledků je, že v případě, kdy respondenti neznají manipulativní techniky ani nemusejí odhalit jejich použití.

## **Kultura**

**30. Uvědomuji si důležitost kulturních vlivů na mezinárodní obchodní jednání.**

**31. Při přípravě na mezinárodní obchodní jednání beru v potaz kulturní odlišnosti a snažím se na ně připravit.**

Otázky číslo 30 a 31 jsou vzhledem k oboustranným vazbám vyhodnoceny najednou. Problematice kultury v prostředí obchodního jednání se věnuje podkapitola 2.8.

Pět z šesti respondentů uvedlo, že si **vždy** uvědomují významnost kulturních vlivů během mezinárodního obchodního jednání. Jeden uvedl, že si tento fakt uvědomuje **často**, ale ne **vždy**. Avšak už jen čtyři z šesti uvedli, že se **vždy** při přípravě na takovéto jednání zaměřují i na kulturní vlivy. Zbylí dva při své přípravě zapojují faktor kultury jen **výjimečně**. Zejména z důvodu nabytí pocitu, že již kultury, s nimiž jednají znají a není další příprava potřebná.

Avšak i tito dva respondenti při odpovědích na jiné otázky zdůrazňovali, že jsou pro ně jednání s asijskými partnery právě díky kulturním vlivům náročné.

### **32. Vnímám, že pro obchodní jednání v cizím jazyce nemám dostatečné jazykové kompetence.**

Na toto tvrzení pět z šesti respondentů uvedlo, že **nikdy** tento pocit během obchodních jednání nemají. Zde zajisté významnou roli hrají jazykové kurzy pro zaměstnance pořádané zaměstnavatelem dvakrát týdně. Pouze jeden jednatel uvedl, že **někdy** má pocit, že by potřeboval lepší jazykovou vybavenost, a to zejména při telefonátech v cizím jazyce. Jiný respondent zmínil, že ne vždy se cítí komfortně při použití cizího jazyku při jednání a občas se během mluvy zadrhne či občas nemluví zcela zřetelně, ale zároveň své jazykové schopnosti považuje za zcela dostačující.

Obchodní jednání ve společnosti probíhají pouze v anglickém jazyce a tlumočnicků je používáno pouze pro překlad oficiálních dokumentů. Z rozhovorů vyplývá, že jednatelé nevnímají jazykovou bariéru na své straně, ale zejména u asijských obchodních partnerů, kteří nemají angličtinu až na takové úrovni. Jako další problém uvedli, že nejen jazykové schopnosti obchodních partnerů nejsou občas dostačující, ale také diametrální kulturní rozdíly způsobují, že sdělení je míněno odlišně, než ho přijímač komunikace dekóduje. I při jednání v rodném jazyce, pro oba obchodní partnery se může stát, že je něco jinak míněno a pochopeno. V tomto případě je komunikace ztížena ještě víc o to, že se jedná v jazyce cizím pro obě strany, a ještě k tomu komunikaci výrazně komplikují diametrálně odlišné kulturní vlivy.

### **3.3.2 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle dílčích cílů**

Aby bylo možné vyhodnotit tři ze čtyř dílčích cílů práce, a to cíle jedna až tři z výsledků hloubkových rozhovorů, musel být stanoven jednotný postup, dle kterého byly zhodnoceny kompetence jednotlivých jednatelů, jednatelů jako reprezentantů jejich pracovního oddělení a všech jednatelů dohromady.

Vyhodnocení mohlo probíhat pouze u tvrzení a otázek, na které teorie uvádí správnou odpověď a zároveň byly v dotazníku uvedeny k ověření kompetencí daného jednatele. Nesmělo se tedy jednat o otázky, které sloužily k zjištění vzájemných vazeb či se dotazovaly na názor respondenta.

Všechny tyto otázky obsahují pětistupňovou škálu hodnocení. Úroveň kompetencí respondenta byla zjišťována přidělením počtu bodů dle správnosti odpovědi. V případě, že se odpověď respondenta shodovala s optimální verzí, která vyplývala z teorie, daný respondent obdržel 4 body. Za každý stupeň, o který se odpověď odlišovala od optimální verze byl respondentovi stržen 1 bod. Respondent tedy za každou odpověď mohl obdržet 0 až 4 body. Pokud se odpověď od optima liší o 1 stupeň, je takovýto výsledek v rámci hodnocení považován za velmi dobrý. Je totiž potřeba počítat s tím, že ne vše, co teorie považuje za optimální, je také v praxi proveditelné vždy a za všech okolností. Za předpokladu, že se výsledek od správné odpovědi odlišuje o dva stupně lze výsledek považovat ještě za relativně dobrý, ale už je potřeba dané problematice věnovat zvýšenou pozornost. V případě, že se výsledek liší o tři a více stupňů jedná se o problematický aspekt a měli by okamžitě být podniknuty kroky k jeho nápravě.

- **Vyhodnocení 1. dílčího cíle: Identifikovat komunikační dovednosti jednatelů společnosti.**

Vyhodnocení komunikačních dovedností jednatelů bylo rozděleno na dvě části, a to dle verbální a neverbální složky komunikace, protože se u většiny respondentů dovednosti v těchto dvou částech komunikace značně lišily. V rámci verbální komunikace byly výše uvedeným způsobem vyhodnoceny všechny otázky uvedené v příloze A týkající se verbální složky komunikace.

Celkově respondent mohl získat 16 bodů. Tohoto výsledku dosáhl pouze jeden respondent. Velmi dobrých výsledku dosáhly ještě dva respondenti s výslednými hodnotami 14 a 13 bodů. Nejvyšší dvě dosažené hodnoty mají manažeři produktových linií. Ostatní respondenti získali 11, 11 a 9 bodů. Pokud by měl být zjištěn celkový výsledek za oddělení je potřeba sečíst hodnoty respondentů z daného oddělení a vydělit je počtem jednatelů z oddělení, tedy v případě tohoto dotazníku vždy vydělit danou hodnotu třemi. Po provedení výpočtu

průměrné hodnocení respondenta z produktové linie je 13 bodů a pro jednatele z obchodního oddělení tato hodnota představuje po zaokrouhlení 12 bodů. Oba výsledky jsou tedy velmi hezké a lze předpokládat, že schopnost verbální komunikace je u jednatelů nadprůměrně dobrá. Jednatelé dohromady mají po zaokrouhlení průměrně na osobu 12 bodů.

V případě neverbální komunikace byly vyhodnoceny otázky číslo 5 až 8, s tím, že bodové ohodnocení otázky číslo 8 bylo upraveno o schopnost správně určit projev neverbální komunikace u otázek 9 až 11. Tedy pokud respondent uvedl, že vždy rozumí projevům neverbální komunikace, avšak ani jednu odpověď na 9., 10., potažmo 11. otázku neměl správně, byl mu stržen jeden bod od ním uvedené odpovědi. Respondenti opět mohli získat maximálně 16 bodů. Dobrých výsledků bylo dosaženo dvěma respondenty, kteří měli 12 bodů. Jednalo se o jednoho reprezentanta obchodního oddělení a jednoho manažera z produktové linie. Jeden z těchto respondentů dosáhl i ve verbální komunikaci nejlepšího výsledku. Ostatní respondenti měli 10, 9, 3 a 3 body. Obchodní oddělení v průměru na osobu získalo 8 bodů a manažeři z výrobních linií 8, 33 bodu, tedy po zaokrouhlení také 8 bodů. Tedy průměrný počet bodů na jednoho respondenta byl osm. U neverbální komunikace je již vidět, že by bylo zapotřebí se v této oblasti vzdělávat a věnovat jí pozornost.

- **Vyhodnocení 2. dílčího cíle: Zjistit úroveň asertivity jednatelů.**

V oddělení asertivity bylo možné dosáhnout maximálně 12 bodů a byly vyhodnoceny všechny otázky, které je možné k dané problematice v dotazníku najít. Nejvyšší dosažená hodnota byla 10 bodů a opět se jednalo o stejnou osobu, která dosahovala prozatím vždy nejvyšších hodnocení. Ještě další dva respondenti získali 10 bodů. Ostatní respondenti 9, 8 a 6 bodů. Průměrná hodnota na respondenta dle zařazení podle pracovní pozice dosahovala 9 bodů pro obě oddělení, tedy i průměrný počet bodů na respondenta je 9 bodů. Je zřejmé, že hodnoty se do značné míry liší dle respondenta. Průměrná úroveň sice není špatná, ale vzhledem k důležitosti asertivity pro obchodní jednání by bylo pro jednatele vhodné se problematice asertivity blíže věnovat. Jak totiž vyplývá z podkapitoly 1.3, asertivita může pro jednatele představovat velkou výhodu během obchodního jednání.

- **Vyhodnocení dílčího cíle č. 3: Zjistit připravenost jednatelů na obchodní jednání.**

Vzhledem k extrémní důležitosti přípravy na obchodní jednání bylo této problematice věnováno 8 otázek. Výsledky jsou vypočítány pouze ze 7 otázek. Jak vyplývá z vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle otázek, otázka číslo 18, viz podkapitola 3.3.1, jednatelé nemají příliš velký vliv na volbu místa jednání. Tato otázka tedy bylo za účelem vyhodnocení kompetencí jednatelů vyloučena, aby nezakreslovala negativním způsobem výsledky.

Respondenti mohli dosáhnout maximálně 28 bodů. Tohoto výsledku opět dosáhl stejný respondent, který během vyhodnocení dosahuje nejlepších výsledků a dle tohoto hodnocení by měl mít pro dané jednání nejlepší kompetence. Zbytek respondentů dosahoval také velmi dobrých výsledků 25, 22, 21, 21 a 17 bodů. Dvě nejvyšší hodnoty patří ženám. Průměrná hodnota na jednu dotazovanou osobu činí 22, respektive 23 bodů za manažery produktových linií, respektive zástupce obchodního oddělení. Jak je vidět přípravě se respondenti věnují s podobnou intenzitou, nezávisle na pracovním zařazení a dosahují velmi pěkného průměrného výsledku na osobu po zaokrouhlení 22 bodů. Je zřejmé, že přípravě se jednatelé firmy Crytur věnují usilovně.

- **Vyhodnocení dle 3. dílčího cíle: Zmapování úrovně kulturních vlivů na jednání ve společnosti.**

Kulturní vlivy jsou respondenty považovány za velmi důležité a vzhledem k tomu, že většina produktů je realizovaných na zahraničních trzích nabývá tento faktor ještě na mnohem větší důležitosti. Významnou roli hraje kultura zejména během obchodních jednání s asijským obchodními partnery. V tomto případě kultura ovlivňuje nejen verbální a neverbální projev obchodního partnera, ale také způsob, kterým komunikuje ve smyslu použití výrazu v odlišném kontextu. Asijské obchodní partnery jsou pro jednatele těžko čitelné a nemají vždy dostačující jazykovou úroveň. Zmapování úrovně kulturních vlivů je velmi podrobně rozebráno v podkapitole 3.3.1 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle jednotlivých otázek, a to v otázce č. 2, 4, 30, 31 a 32.

### 3.4 Shrnutí a závěrečná doporučení

Všeobecně je možné říci, že úroveň kompetencí obchodních jednatelů ve společnosti Crytur spol., s. r. o. v porovnání s teoretickými předpoklady se jeví být na dobré úrovni. Společnost se aktivně snaží o rozvoj dovedností jejich zaměstnanců odbornými školeními a doplňujícím vzděláním. Jazykové kurzy jsou očividně dobré. Všichni jednatelé dle vlastního úsudku dobře zvládají jednání v cizím jazyce. Pravidelná školení zaměstnanců rozšiřují jejich dovednosti a umožňují společnosti zůstat špičkou ve svém oboru.

Vzhledem k tomu, že společnost **pravidelně realizuje školení a semináře** bylo by vhodné do budoucna připravit i vzdělávání jednatelů ohledně problematiky obchodního jednání. Dle informací z personálního oddělení společnosti již nějakou dobu je toto školení v plánu a jeho realizace se odhaduje v horizontu 1 až 2 let. Zaměstnance společnosti pravidelně školí profesionálové z mediálního domu *Economia, a. s.* Školení bývají realizována pro společnost na míru dle analýzy potřeb.

Dle předešlého vyhodnocení je zřejmé, že schopnosti a dovednosti, tedy i kompetence, jednotlivých jednatelů společnosti pro obchodní jednání, jsou do značné míry odlišné. A zdaleka ne všichni jednatelé dosahují zářných výsledků. Podrobnou interpretaci výsledků analytické části je možné najít v podkapitole 3.3. Z výsledků vyplývá, že sice lze vyhodnotit jednatele s nejlepšími kompetencemi, či s nejhorsími, ale nejde jednoduše říct, že by kompetencemi pro obchodní jednání byli lépe vybaveni respondenti z obchodního oddělení či manažeři produktových linií. I kdyby toto rozdělení bylo dle výsledků relevantní, stejně by nebylo možné zaručit, že tyto výsledky budou platit celoplošně v daném oddělení, protože jak bylo možné vidět ve vyhodnocení rozhovorů dle dílčích cílů práce viz podkapitola 3.3.2 rozdíl mezi kompetencemi jednatelů v rámci stejného oddělení mohou být značné.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné, kdyby před realizací kurzu či školení všichni zaměstnanci z obchodního oddělení a manažeři výrobních linií byly přezkoušeny za použití profesionálních nástrojů k odhalení vyhodnocení kompetencí jako třeba **dotazník 360**, který dané kompetence vyhodnotí nejen dle vlastního hodnocení jednatelů, ale také se zapojením kolegů, nadřízených či podřízených osob. Dotazníkem je vyhodnoceno 24 kompetencí. Hodnocené kompetence jsou zvolené tak, aby měly co nejlepší vypovídací schopnost, a byly



tudíž nejvhodnější pro danou pracovní pozici. V závěru hodnocení dotazníku jsou uvedena doporučení pro budoucí rozvoj hodnocené osoby. Podrobněji viz podkapitola 1.3.

Během hloubkových rozhovorů bylo respondenty několikrát zmíněno, že i přes velkou důležitost tvrdých dovedností v oboru, by se **rádi věnovali rozvoji měkkých dovedností**. Pociťují, že odbornou způsobilost mají na dobré úrovni, a i reprezentanti z řad manažerů produktových linií vnímají, že rozvoj měkkých dovedností by pro jejich osobní růst byl přínosný, nemluvě o výhodách, které by jim rozšiřující vzdělání v tomto ohledu přineslo během obchodních jednání. Zároveň je dle realizovaného výzkumu možné považovat za **velmi důležité zlepšení neverbální komunikace**.

Mimo jiné by bylo vhodné realizovat **školení ohledně praktik obchodního jednání**. Jak totiž vyplývá z odpovědí na otázky č. 23, 27, 28 a 29 uvedených v podkapitole 3.3.1 drtivá většina respondentů nemá jednotný styl jednání a vzdělání v oblasti obchodních strategií, potažmo taktik by mohlo být pro jednatele společnosti velmi přínosné. Tento fakt jde ruku v ruce se zjištěním, že respondenti ani teoreticky neznají nátlakové taktiky a použití manipulace. Tyto techniky by se zároveň respondenti mohli učit s vhodnými argumentačními dovednostmi. Jak je totiž možné se dočíst ve vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle jednotlivých otázek, byli mezi respondenty i jednatele, jímž zvládání námitek občas činí obtíže.

Během hloubkových rozhovorů při odpovědích na velké množství otázek byli zmíněni obchodní partneři asijské kultury jako velmi náročně uchopitelní během obchodních jednání. Viz podkapitola 3.3.1 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů dle jednotlivých otázek, a to v otázce č. 2, 4, 30, 31 a 32 a podkapitola 3.3.2, respektive vyhodnocení dle 3. dílčího cíle: Zmapování úrovně kulturních vlivů na jednání ve společnosti. Vzhledem k tomu, že na tento fakt bylo poukázáno pěti respondenty, a to ve velkém počtu odpovědí i v otázkách, které se netýkali kulturní sekce dotazníku, bylo by vhodné **věnovat pozornost asijským kulturám**, se kterými společnost Crytur spolupracuje, tedy **Japonsku a Korei**.

Optimálním řešením vyvstalé situaci by byla realizace školení pro jednatele společnosti. Pro účely této práce jako analýza potřeb společnosti ohledně školení jednatelů poslouží výzkumná část práce a z ní vyplývající výsledky, které byly shrnuty v této kapitole. Při snaze

zvýšit kompetence jednatelů pro mezinárodní obchodní jednání by měly být vzaty v potaz všechny výše zmíněné potřeby jednatelů. Aby mohlo být navrženo **školení šité na míru jejich specifickým potřebám rozvoje**, je důležité si uvědomit, že se jedná o velmi úzce provázanou, avšak relativně obsáhlou problematiku, proto by bylo vhodné realizovat jedno intenzivnější školení rozdělené do dvou bloků tak, aby jeho účastníci nebyli vyčerpáni velkým obsahem informací najednou a využili tak naplno potenciál tohoto školení. V rámci jednoho bloku by byla rozebrána komunikace v kontextu obchodního jednání, včetně obchodních strategií, taktik, tréninku zvládnutí námitek, argumentačních dovedností a v neposlední řadě i nastíněna problematika neverbální komunikace v obchodním jednání. Druhý blok by se věnoval totožné problematice pouze se zaměřením na asijskou kulturu s důrazem na Japonsko a Koreu.

Vzhledem k tomu, že je v tomto ohledu rok až dva relativně dlouhá doba, bylo v rámci této diplomové práce zpracováno stručné shrnutí, které danou problematiku, jež by byla předmětem prvního bloku školení, alespoň v určitém rozsahu může jednatelům společnosti Crytur nastínit ihned. Tento výťah podstatných poznatků z diplomové práce může posloužit jako podklad pro případné kroky k vylepšení kompetencí jednávajících osob. V rámci tohoto shrnutí je pro jednatele zpracovaná zjednodušená alternativa dotazníku 360 a uvedeny postupy rozvoje asertivity. Asertivita je totiž nejlepší zbraní dobrého jednatele. Dále obsahuje podstatné informace k negociační části jednání, tedy jsou v ní popsány strategie vyjednávání a nastíněny taktiky plus uvedené možnosti obrany proti manipulativním a nátlakovými praktikám. V závěru shrnutí jsou zahrnuty argumentační dovednosti a návod, jak s klidem zvládat námítky obchodního partnera.

## Závěr

Aby bylo možné splnit hlavní cíl práce, tedy zjistit do jaké míry jsou jednatele společnosti Crytur spol., s. r. o. vybaveni pro mezinárodní obchodní jednání, bylo nejprve zapotřebí identifikovat klíčové kompetence jednatelů pro mezinárodní obchodní jednání dle literární rešerše. Dle těchto zjištěných klíčových aspektů obchodního jednání týkajících se kompetencí jednatelů musely být stanoveny dílčí cíle práce. Dílčí cíle diplomové práce byly následující:

1. Identifikovat komunikační dovednosti jednatelů společnosti.
2. Zjistit úroveň asertivity jednatelů pro obchodní jednání.
3. Zjistit připravenost jednatelů na obchodní jednání.
4. Zmapovat úroveň kulturních vlivů na jednání ve společnosti.

K tomu, aby mohl být splněn hlavní cíl práce potažmo i její dílčí cíle, muselo nejprve dojít k teoretickému definování komunikace a jejího pojetí v problematice obchodního jednání. Následně byla rozpracována velmi důležitá kompetence jednatele pro obchodní jednání a to asertivita. Schopnost prosadit se a vhodně formulovat a vyjadřovat své myšlenky je pro jednatele společnosti klíčová, tudíž byly v rámci této podkapitoly zpracovány zásady asertivního jednání, stručný návod, jak na asertivní chování během obchodního jednání a zároveň byly uvedeny teoretické instrukce na postup při snaze zvládnout reakci okolí na již aplikovaný asertivní přístup.

Dále byla zpracována problematika obchodního jednání, vymezeny fáze obchodního jednání a optimální postup jednatelů v rámci těchto fází. Zásadní dopad na úspěch obchodního jednání má zejména příprava. Připravenost obchodního jednatele vždy podpoří rozsah jeho kompetencí a do značné míry ovlivní všechny následné fáze obchodního jednání. Z tohoto důvodu byly podrobněji rozebrány podstatné součásti přípravy na obchodní jednání. Důkladná příprava následně zpříjemňuje všem zúčastněným stranám celkový průběh jednání. Ten byl v práci rozpracován dle následných fází od úvodu jednání, přes prezentaci stanovisek obchodních partnerů, jádro obchodního jednání, tedy vyjednávání, až po závěr obchodního jednání. V rámci této kapitoly byly definovány strategie používané jednatelem během vyjednávání a mimo kooperativních taktik, zde byly vymezeny manipulativní

a nátlakové praktiky a obrana proti nim, protože bez argumentačních dovedností, potažmo schopnosti zvládat námitky, kompetence žádného jednatele nejsou kompletní. V neposlední řadě v rámci této kapitoly byly vymezeny vlivy a aspekty kultury vztahující se k mezinárodnímu obchodnímu jednání.

V aplikační části byla představena společnost Crytur, spol. s r. o. V rámci této kapitoly byla určena metodologie sběru dat tak, aby mohly být identifikovány kompetence jednatelů společnosti pro mezinárodní obchodní jednání. Teoretické poznatky z předešlých kapitol posloužily jako opora při sestavování podkladů pro hloubkové rozhovory, jež sloužily k nastínění současné situace obchodního jednání ve společnosti a zmapování kompetencí jejích jednatelů za tímto účelem. Získané výsledky z této kvalitativní metody sběru dat byly následně vyhodnoceny dvěma způsoby tak, aby bylo možné zaznamenat důležité vzájemné vazby a zároveň bylo možné vyhodnotit výzkum dle stanovených dílčích cílů práce. Získané informace se staly východiskem pro závěrečná doporučení společnosti pro další možné aktivity v oblasti mezinárodního obchodního jednání. Aplikace navržených doporučení společností by měla vést ke zvýšení kompetencí jejích jednatelů. Toto zvýšení kompetencí jde zpravidla ruku v ruce s růst úspěšnosti obchodních jednání, potažmo růstem tržního podílu vůči konkurenci. Dílčí cíle práce i hlavní cíl práce lze tedy považovat za splněný.

Na tuto diplomovou práci je možné navázat dalším výzkumem např. disertační prací, která by vypracovala interní systém školení jednatelů společnosti a zavedla principy znalostní databáze best practice. Tento interní informační systém by jednatelům společnosti napomáhal evidovat nejlepší praktiky a postupy obchodního jednání ověřené praxí vlastních jednatelů.

# Seznam použité literatury

## Seznam citací

ACCESS ASSESSMENT. 2019. *360° zpětná vazba, dotazník* [online]. Starý Plzenec: Access Assessment s. r. o. [cit. 2019-07-16]. Dostupné z: <http://www.accessassessment.com/nastroje/360-zpetna-vazba/>

BORG, James. 2013. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4821-4.

BRUNO, Tiziana, Gregor ADAMCZYK. 2005. *Řeč těla: Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1313-6.

CARNEGIE, Dale, Dorothy CARNEGIE a Arthur R. PELL. 2012. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12. vyd. Praha: Dobrovský. ISBN 978-80-7306-519-5.

CARNEGIE, Dale. 2010. *Pět nejdůležitějších dovedností při jednání s lidmi: jak se prosadit, naučit naslouchat druhým a řešit konflikty*. Praha: BETA. ISBN 978-80-7306-418-1.

CEMI. 2017. *Neverbální komunikace - co prozradí oči?* [online]. Praha: Cemi.cz, 26. červen 2017 [cit. 2019-06-02]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/neverbalni-komunikace-co-prozradi-oci>

CEMI. 2019. *Neverbální komunikace – co prozradí gesta?* [online]. Praha: Cemi.cz, 3. leden 2019 [cit. 2019-06-02]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/neverbalni-komunikace-co-prozradi-gesta>

COHEN, Deborah a Benjamin CRABTREE. 2018. *Semi-structured Interviews* [online]. Princeton, New Jersey: Qualitative Research Guidelines Project. [cit. 2019-06-11]. Dostupné z: <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>

CRYTUR. 2016. *Přiznání k dani z příjmu právnických osob* [online]. Turnov: Crytur.cz [cit. 2019-07-12]. Dostupné z: [https://www.crytur.cz/www/storage/cryt\\_UK-General/FS\\_Financial%20statement%202016.pdf](https://www.crytur.cz/www/storage/cryt_UK-General/FS_Financial%20statement%202016.pdf)

CRYTUR. 2019. *Webové stránky společnosti* [online]. Turnov: Crytur.cz [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.crytur.cz>

ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ. 2016. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5414-7.

ČTK. 2017. *Vědci v Česku spouštějí nejvýkonnější laser světa. Nechali za sebou USA i Japonce* [online]. Praha: iHNED.cz, 23. 1. 2017 [cit. 2019-06-10]. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-65596960-vedci-v-cesku-spousteji-nejvykonnejši-laser-sveta-nechali-za-sebou-usa-i-japonce>

DeVITO, Joseph A. 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2018-0.

FATT, James Poon Teng. 2012. *Nonverbal communication and business success* [online]. Pattington: *Fatt.Management Research News* [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1034273031?accountid=17116>

GHAURI, Pervez N a Jean-Claude USUNIER. 2003. *International business negotiations*. 2nd ed. Boston: Pergamon. ISBN 00-804-4293-5.

GILLERT, Arne. 2014. *T-Kit - Interkulturní učení*. Praha: Dům zahraniční spolupráce. T-Kit. ISBN 978-80-87335-70-3.

GULLOVÁ, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4418-6.

HARKIOLAKIS, Nicholas, Daphne HALKIAS a Sam ABADIR. 2012. *E-Negotiations: Networking and Cross-Cultural Business Transactions*. Farnham: Gower Publishing Limited. ISBN 978-11-381-0872-1.

HENYCH, M. 2010. *Individualismus a kolektivismus* [online]. Praha: TC BUSINESS SCHOOL, 31.07.2010 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.tcbs.cz/cs/weblog/individualismus-a-kolektivismus/>

HOFSTEDE, Geert. 1998. *Masculinity and Feminity: The Taboo Dimension of National Cultures (Cross Cultural Psychology)*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-0761910299.

HOFSTEDE, Geert. 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.

HOFSTEDE, Geert. 2019. The 6-D model of national culture [online]. Wageningen: Geerthofstede.com [cit. 2019-07-11]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. 1997. *Obchodní jednání: kde je problém?*. Praha: Expertis. ISBN 80-902-4460-2.

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

KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. ISBN 978-80-87652-09-1.

KORDA, Philippe. 2011. *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání: jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3752-2.

MEHRABIAN, Albert. 1971. *Silent Messages*. California: Wadsworth Publishing. ISBN 0-534-0059-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2339-6.

NAVARRO, Joe a Radek BLAHETA. 2013. *Jak poznat, když vám někdo lže: příručka bývalého agenta FBI*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5065-1.

NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. 2012. *Asertivně do života*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3869-7.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.

PÁTEK, Pavel. 2010. *Kolektivismus versus individualismus* [online]. Praha: *Blog.idnes.cz*, 16. 04. 2010 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://pavelpatek.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=133723>

PLAMÍNEK, Jiří. 2018. *Komunikace a prezentace – Umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2706-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8351-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

RICHARDSON, Linda. 1992. *Strategie úspěchu*. Praha: Victoria publishing. ISBN 80-85605-21-X.

SALAČOVÁ, Dana. 2018. Hlavní zásady vedení hloubkových rozhovorů [online]. Medium.com, 16. 4. 2018 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://medium.com/pabeni/hlavn%C3%AD-z%C3%A1sady-veden%C3%AD-hloubkov%C3%ADch-rozhovor%C3%AD-294abebf190b>

SKOUPÁ, Adéla. 2019. *Česká firma vymyslela unikátní způsob, jak zvýšit výkonnost LED světél. Patentovat si ho chce i v USA a Japonsku* [online]. Praha: iHNED.cz, 13. 2. 2019 [cit. 2019-07-20]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66476290-ceska-firma-vymyslela-unikatni-zpusob-jak-zvysit-vykonnost-led-svetel-patentovat-si-ho-chce-i-v-usa-a-japonsku>

SMEJKAL, Vladimír a Hana SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ. 2011. *Velký lexikon společenského chování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3650-1.



STOJANOVIČOVÁ, Martina a Halina MATĚJOVI. 2015. *Jak ovlivňují jednotlivá náboženství stravovací návyky* [online]. Praha: Vyzivaspol.cz, 10. 9. 2015 [cit. 2019-05-29]. Dostupné z: <https://www.vyzivaspol.cz/jak-ovlivnuji-jednotliva-nabozenstvi-stravovaci-navyky/>

ŠEDIVÝ, Vladimír. 2009. *Sociální komunikace*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. ISBN 978-80-7375-277-4.

ŠEFROVÁ, Kateřina. 2017. *Turnovská firma Crytur rozšiřuje výrobu umělých krystalů, chce se zaměřit třeba na LED osvětlení* [online]. Praha: iHNED.cz, 8. 12. 2017 [cit. 2019-07-20]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65983710-turnovsky-crytur-rozsiruje-vyrobu-umelych-krystalu>

ŠRONĚK, Ivan. 2000. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0012-3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. 2005. *Umění jednat s lidmi 2: Komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0844-2.

TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

TEGZE, Oldřich. 2003. *Neverbální komunikace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-429-X.

VOCHOZKA, Marek et al. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací – Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.

WASHINGTON University School of Medicine. 2017. *How children look at mom's face is influenced by genetic factors and altered autism* [online]. Medicalxpress.com, 12. 7. 2017 [cit. 2019-05-14]. Dostupné z: <https://medicalxpress.com/news/2017-07-children-mom-genetics-disrupted-autism.html>

YIRKA, Bob. 2016. *A possible explanation for why people find it hard to maintain eye contact when talking* [online]. Medicalxpress.com, 28. 12. 2016 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://medicalxpress.com/news/2016-12-explanation-people-hard-eye-contact.html>

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. 2003. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-28-2.

## Seznam bibliografie

BECK, Gloria. 2007. *Zakázaná rétorika: 30 manipulativních technik*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1743-2.

ČERNÝ, Vojtěch. 2012. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i pro běžný život]*. 2. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0124-1.

MCGEE, Paul. 2013. *Jak získat a ovlivnit téměř každého: umění jednat s druhými lidmi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4879-5.

SILKENAT, James R., et al. 2000. *The ABA guide to international business negotiations: a comparison of cross-cultural issues and successful approaches*. 2nd ed. Chicago: Section of International Law and Practice, Law Practice Management Section, American Bar Association. ISBN 1570738335.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. 2008. *Umění jednat s lidmi 3: stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1527-8.

VALENTA, Josef. 2004. *Manuál k tréninku řeči lidského těla: (didaktika neverbální komunikace)*. Kladno: AISIS. ISBN 80-239-2575-X.

WIRTH, Bernhard P. 2002. *Poznej sám sebe i druhé: povahopis a řeč těla: umění správně jednat s lidmi*. Praha: Ikar. ISBN 80-249-0112-9.

# Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Scénář polostrukturovaného hloubkového rozhovoru .....</b>	<b>107</b>
------------------	---	------------

# **Příloha A Scénář polostrukturovaného hloubkového rozhovoru**

*Dobrý den, jmenuji se Julie Holendová, v současné době studuji Technickou univerzitu v Liberci, obor Podniková ekonomika a zpracovávám diplomovou práci na téma Klíčové aspekty mezinárodního obchodního jednání. Velmi Vám děkuji, že jste souhlasil(a) s rozhovorem. Rozhovor a jeho případný audio záznam bude sloužit výhradně pro studijní účely, jako jeden z podkladů pro zpracování praktické části diplomové práce. Během rozhovoru Vám přečtu několik tvrzení a poprosím Vás o vyjádření, jak moc s ním souhlasíte, případně, jak často je pro Vás toto tvrzení vlastní. V případě, že budete cokoliv během rozhovoru chtít doplnit, či zmínit, budu velmi ráda.*

## **Pohlaví**

Muž

Žena

## **Oblast, ve které pracuji**

Obchodní oddělení

Výrobní linie – produktový manažér

## **SEKCE KOMUNIKACE:**

### **Verbální komunikace**

- 1. Ve chvíli, kdy obchodní partner mluví mu v duchu odpovídám a připravuji si argumenty.**

Vždy   Často   Někdy   Výjimečně   Nikdy

**2. Pokud během jednání nabudu pocitu, že mi obchodní partner správně nerozuměl, ujistím se pomocí zpětné vazby, že bylo sdělení správně porozuměno.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**3. Pokud během obchodního jednání něčemu neporozumím např. vedlejšímu problému, nevěnuji mu pozornost a počkám, zda se později objasní.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**4. Dokážu porozumět emocím ostatních lidí, vcítit se do jejich pohledu na svět a rozeznat jejich skryté potřeby.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**Neverbální komunikace:**

**5. Během obchodního jednání sleduji neverbální projevy osoby, s níž jedním.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**6. Snažím se na tyto neverbální projevy reagovat ve své komunikaci.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**7. Během obchodního jednání si dávám pozor na své neverbální projevy a snažím se, aby má neverbální komunikace doprovázela to, co říkám.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**8. Myslím si, že rozumím projevům neverbální komunikace a umím rozlišit, co jednotlivé projevy s přihlédnutím ke kontextu, ve kterém se odehrávají, znamenají.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**9. Určete, o jaký projev neverbální komunikace se jedná: (během rozhovoru sehráno nebo ukázáno dle příhodnosti)**



*Obrázek A6: Projev neverbální komunikace 1*

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

Přemýšlení Zájem Hraný zájem Nesouhlas Nezájem

**10. Určete, o jaký projev neverbální komunikace se jedná: (během rozhovoru sehráno nebo ukázáno dle příhodnosti)**



*Obrázek A7: Projev neverbální komunikace 2*

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

Přemýšlení Hraný zájem Nesouhlas Nezájem Nervozita

**11. Určete, o jaký projev neverbální komunikace se jedná: (během rozhovoru sehráno nebo ukázáno dle příhodnosti)**



*Obrázek A8: Projev neverbální komunikace 3*

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

Přemýšlení Záměr Nesouhlas Nezájem Nervozita

### **Asertivita**

**12. Rozumím svým vlastním emocím a postojům a díky tomu s nimi umím pracovat a ovládat je.**

Naprosto souhlasí Spíše souhlasí Souhlasí i nesouhlasí Spíš nesouhlasí Naprosto nesouhlasí

**13. Pokud se jednání nevyvíjí, tak jak jsem si přál, jsem viditelně podrážděný, dokonce se někdy i rozzlobím.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**14. Pokud chceme s lidmi mít dobré vztahy, je zapotřebí vždy vysvětlit a ospravedlnit, proč děláme to, co děláme.**

Naprosto souhlasí Spíše souhlasí Souhlasí i nesouhlasí Spíš nesouhlasí Naprosto nesouhlasí

## **SEKCE OBCHODNÍ JEDNÁNÍ:**

### **Příprava obchodního jednání**

**15. I na nepříliš důležitá obchodní jednání se snažím připravit velmi pečlivě.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**16. Při přípravě na jednání se snažím získat pomoc od dalších relevantních osob.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**17. Před jednáním se snažím získat co nejvíce informací o osobě, s níž mám jednat.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**18. Důkladně zvažuji volbu místa jednání.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**19. K jednání mám připravené podklady podporující stanovisko, které během jednání prezentuji.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**20. Než začne jednání, stanovím si, čeho chci dosáhnout.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**21. Během jednání uzpůsobuji svou představu o mých cílech podle specifických okolností.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy



**22. Před jednáním vyhodnocuji všechny možné reakce obchodního partnera na mé podněty.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

#### **Vyjednávání**

**23. Nemám jednotný styl jednání. Spíše se snažím přizpůsobit okolnostem a lidem, se kterými jednání probíhá.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**24. Neustále se snažím o rozvoj tzv. měkkých dovedností.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**25. Za velmi významné během obchodního jednání považuji tzv. tvrdé dovednosti.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**26. Jsou při jednání za Vaši firmu důležitější měkké či tvrdé dovednosti?**

**27. Znáte manipulativní a nátlakové taktiky a jejich použití?**

Ano Ne

**28. Umím se manipulativním a nátlakovým taktikám dobře bránit.**

Vždy Často Někdy Výjimečně Nikdy

**29. Jsem si vědom, že během posledního roku se mě někdo během obchodního jednání snažil zmanipulovat či vyvinul nátlak, aby získal výhodnější podmínky obchodu.**

Ano Ne

## **Kultura**

**30. Uvědomuji si důležitost kulturních vlivů na mezinárodní obchodní jednání.**

Vždy    Často    Někdy    Výjimečně    Nikdy

**31. Při přípravě na mezinárodní obchodní jednání beru v potaz kulturní odlišnosti a snažím se na ně připravit.**

Vždy    Často    Někdy    Výjimečně    Nikdy

**32. Vnímám, že pro obchodní jednání v cizím jazyce nemám dostatečné jazykové kompetence.**

Vždy    Často    Někdy    Výjimečně    Nikdy

*Děkuji za Vaše odpovědi a také hlavně za Váš čas, v případě zájmu Vám mohu výslednou analýzu po zpracování zaslat.*

*S přáním krásného dne,*

*Julie Holendová*