

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **Strategie vyjednávání s externími partnery v oblasti nákupu Škoda Auto a.s.**

### **Bakalářská práce**

**Dominik LANDYŠ**

Vedoucí práce: Ing. Eva Jaderná, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Dominik Landyš**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Specializace: Management obchodu

Název tématu:

### **Strategie vyjednávání s externími partnery v oblasti nákupu Škoda Auto a.s.**

Cíl:

Cílem bakalářské práce je analýza obchodního jednání s dodavateli a určení optimální strategie vyjednávání. Vyhodnocené závěry by měly sloužit jako doporučení pro nově příchozí zaměstnance do oblasti nákupu Škoda Auto a.s.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Komunikace
3. Vyjednávání
4. Škoda Auto a.s.
5. Oddělení BN v oblasti nákupu Škoda Auto a.s.
6. Focus group s nákupčími BN
7. Vyhodnocení poznatků a vytvoření vhodných doporučení pro nově nastupující
8. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. JACHTCHENKO, Wladislaw; MICHŇOVÁ, Iva. *Férová rétorika: nejlepší přesvědčovací techniky*. 1. vyd. Grada, 2022. 219 s. ISBN 978-80-271-3345-1.
2. LOŠŤÁKOVÁ, Olga. *Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace*. Praha: Grada, 2020. 172 s. ISBN 978-80-271-2227-1.
3. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Grada Publishing, 2017. 310 s. Expert. ISBN 978-80-271-0419-2.
4. PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
5. ŘÍHA, David. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: manuál pro start úspěšného obchodníka*. 1. vyd. Grada, 2021. 213 s. ISBN 978-80-271-1725-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 26. 5. 2023

---

**Dominik Landyš**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 26. 5. 2023

---

**Ing. Eva Jaderná, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2023

---

**doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.**  
Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2023

---

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 04.12.2023

Ing. Eva Jaderná, Ph.D. si zaslouží moje upřímné poděkování za odborné vedení bakalářské práce a poskytování velmi cenných rad. Děkuji také svým kolegům z oddělení BN za jejich milé přijetí na oddělení, jejich tipy a zkušenosti. Zejména děkuji kolegům, kteří neváhali se zúčastnit focus group, a významně tak přispět k této bakalářské práci. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za jejich celoživotní podporu při studiu.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Komunikace .....	8
1.1 Komunikační proces.....	9
1.2 Druhy komunikace.....	12
1.3 Formy komunikace .....	14
2 Vyjednávání .....	16
2.1 Fáze vyjednávání .....	17
2.2 Situace vyjednávání .....	18
2.3 Strategie vyjednávání.....	19
2.4 Osobnost vyjednavče .....	21
3 Škoda Auto a.s. ....	24
3.1 Oblast nákupu .....	24
3.2 Oddělení BN.....	26
4 Vyjednávání s externími partnery v oblasti nákupu Škoda Auto a.s. ....	28
4.1 Metodika výzkumu.....	28
4.2 Pozorování .....	29
4.3 Focus group .....	32
4.4 Resumé, návrhy a doporučení .....	35
Závěr .....	37
Seznam literatury .....	38
Seznam obrázků a tabulek .....	40

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

B	Beschaffung (nákup)
BN	Nákup – náběhy nových produktů
BP	Bakalářská práce
B2	Úroveň znalosti jazyka
B2B	Business to business
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
ČR	Česká republika
SOP	Start of production (začátek sériové výroby)

## Úvod

Téma této bakalářské práce se nazývá „Strategie vyjednávání s externími partnery v oblasti nákupu Škoda Auto a.s.“. Vyjednávání a obecně komunikace patří mezi nedílnou součást nejen obchodního styku, ale také každodenního života. Většina lidí však bere tyto aspekty pouze jako samozřejmou záležitost. Málokdo si totiž uvědomuje, jak moc se dá komunikací a vzájemným dorozumíváním získat, nebo naopak ztratit.

Autor této BP je již rok a půl stážistou na oddělení BN. BN je nákupní oddělení, které zaštiťuje náběh nových projektů (produktů). Zde také absolvoval svou povinnou praxi, při které začal více komunikovat s jednotlivými dodavateli. Hlavní předmět vzájemné komunikace spočíval v odsouhlasování termínů dodávek požadovaných dílů. Autor BP však před tím neměl skoro žádnou zkušenost s obchodním jednáním. Veškeré způsoby B2B komunikace se tedy učil za pochodu, na základě vlastních chyb nebo rad od kolegů, případně vedoucích. Z toho důvodu vznikl nápad stanovit optimální postup a strategii vyjednávání, což by mohlo pomoci komukoliv, kdo s obchodní komunikací začíná.

Hlavním cílem práce je tedy analýza obchodního jednání s dodavateli ve Škoda Auto a.s. a určení optimální strategie vyjednávání. Vyhodnocené závěry by měly sloužit jako doporučení pro nově příchozí zaměstnance do oblasti nákupu. Tyto návrhy mohou pomoci (nejen) v začátcích vyjednávání.

Bakalářská práce se člení do čtyř kapitol. První kapitola se věnuje obecně pojmu komunikace, komunikačnímu procesu, jeho jednotlivým prvkům a dále také druhům a formám komunikace. Druhá kapitola je orientována detailněji na vyjednávání, fáze tohoto procesu, možné situace, použitelné strategie a v neposlední řadě specifikuje i osobnost vyjednače. Třetí kapitola je již součástí praktické části, přičemž se zde popisuje podnik Škoda Auto a.s., přímo oblast nákupu a následně také konkrétní oddělení BN. Poslední, čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu současné podoby komunikace nákupčích s externími partnery společnosti. Pro zjištění aktuálního způsobu je využita výzkumná metoda pozorování a poté uspořádání focus group s nákupčími z BN. Následuje vyvození závěrů a sepsání návrhů a doporučení pro zlepšení vyjednávacích dovedností.



# 1 Komunikace

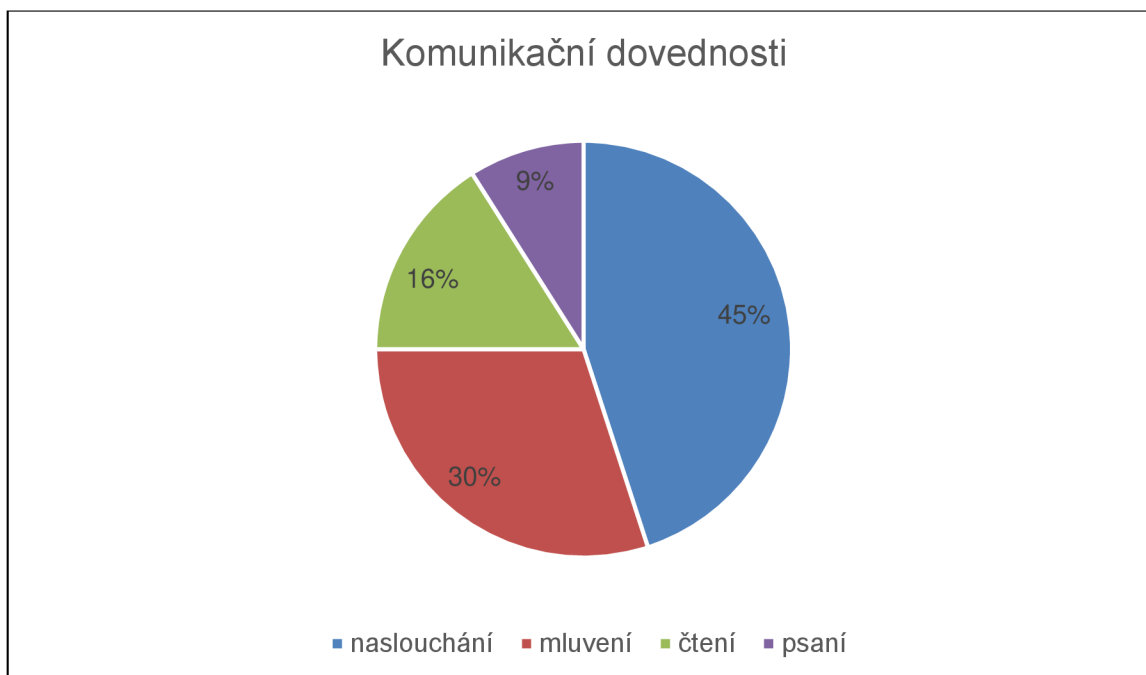
První kapitola se nejprve zaměřuje obecně na pojem komunikace a její definici. Poté je popsán celý komunikační proces včetně jeho jednotlivých složek. Dále se kapitola věnuje způsobům dělení komunikace, tedy jaké existují její druhy a v neposlední řadě také formy sdělení.

Komunikace má v dnešní době díky různým evolučním a technologickým pokrokům více významů. Obecným pojítkem je fakt, že toto slovo vzniklo z latinského „communicatio, communicare“, čili něco sdělit či dokonce sdílet (Jiřincová, 2010). Zároveň ji však lze pochopit jako například veřejnou dopravní síť (železnice, silnice, chodníky apod.), přemísťování lidí či věcí anebo jako přesun myšlenek a informací (Mikuláščík, 2010). „V širším slova smyslu se tento pojem netýká pouze výměny informací mezi lidmi, ale výměny informací obecně mezi živými a neživými organismy (člověk-člověk, člověk-zvíře, člověk-příroda, člověk-světlo semaforu, teplota-termostatický ventil atp.)“ (Vymětal, 2008, str. 23).

Vzhledem k tématu této bakalářské práce je žádoucí se zaměřit pouze na sociální komunikaci, tedy na výměnu informací jen mezi lidmi. „Ve Webstrově New world dictionary je popsána jako akt přenosu, dávání či vyměňování informací, signálů či zpráv mluvením, psaním či gesty.“ (Jiřincová, 2010, str. 19). Dle Mikuláščíka (2010) je lidská komunikace více specifitější a sofistikovanější právě díky využití symboliky a řeči jako takové. Řeč je však zpravidla chápána jako samozřejmost a nevěnuje se jí přílišná pozornost ani úsilí pro její zdokonalení. Pouze v případě, kdy se jedná o důležité sdělení, se na ni lidé více připravují a soustředí. Přitom řeč a obecně komunikace jsou velmi silným nástrojem, který umožňuje získat i předat informace, cokoliv popsat, vysvětlit anebo vyjádřit pocity či nálady. Také dokáže vytvářet i ničit vztahy, vést lidi a ovlivňovat je.

Nejdůležitější charakteristiky komunikace lze shrnout do těchto základních bodů:

- Komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, což se projevuje nějakým dalším účinkem.
- Komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů.
- Základní komunikační dovednosti tvoří mluvení, psaní, čtení a naslouchání a jsou zastoupeny různou měrou (viz Obr. 1) (Mikuláščík, 2010).



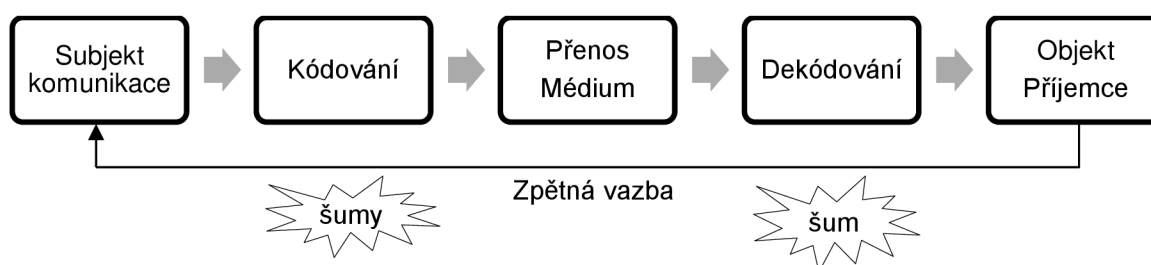
Zdroj: Mikuláščík, 2010, str. 86

**Obr. 1 Podíl využití komunikačních dovedností**

### 1.1 Komunikační proces

Komunikace je procesem, který probíhá mezi vysílačem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) (Jiřincová, 2010). Mezi nimi dochází k přenosu určitého sdělení ve formě signálu, který je ovlivněn okolními ruchy a šumy. Je třeba zdůraznit, že komunikační proces se stane zcela úspěšným pouze tehdy, pokud příjemce získá dekódováním totéž sdělení, ze kterého vycházel odesílatel při jeho zakódování (Vymětal, 2008).

Podstatu komunikace znázorňuje model komunikačního procesu (viz Obr. 2), který se skládá z následujících prvků: subjekt (zdroj, vysílač), zakódování, sdělení, přenos, dekódování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šum (Přikrylová, 2019).



Zdroj: Přikrylová, 2019, str. 24

**Obr. 2 Model komunikačního procesu**

V obchodním prostředí probíhá komunikační proces například mezi společností a jejími odběrateli nebo dodavateli. Můžou se sem řadit i další případní účastníci, zejména zaměstnanci, akcionáři, média či investoři.

**Komunikátor**, tedy ten, kdo je původcem zprávy, se nazývá **subjekt** komunikace. Zároveň je tzv. iniciátorem komunikačních vztahů. Tím může být osoba, skupina osob nebo celá organizace (Přikrylová, 2019). Do dané zprávy se promítá osobnost komunikátora, jeho osobní postavení, nastavení a zaujetí. Svou roli hrají i vlastní zkušenosti a postoje. Do sdělení nevstupují totiž pouze myšlenky, záměry a fakta, ale i emoce nebo obavy a pochybnosti (Mikuláščík, 2010).

Pro potřeby komunikace musí zdroj své úmysly, představy, pocity a zejména své záměry přeměnit na vnímatelné a druhou osobou rozpoznatelné znaky. Jinak řečeno je převést do sdělitelné formy – slova, symboly, gesta, pohyby, hudba, obrázky, fotografie, grafy apod. (Přikrylová, 2019). Této činnosti se říká **kódování**. Kódování je třeba provádět s ohledem na možnosti příjemce sdělení dekódovat (Jiřincová, 2010).

Výsledkem kódování je **komuniké**, tedy finální ucelená zpráva, která je připravená na vyslání (Mikuláščík, 2010). Toto sdělení by mělo být přesné, srozumitelné a s jasně definovaným cílem (Vymětal, 2008). Na tomto základě stojí další krok procesu – **výběr** vhodného **komunikačního kanálu**. Jedná se o cestu, kterou je daná informace poslána. Sdělení může být předáno verbální i neverbální formou. Zvoleným médiem může být například komunikace tváří v tvář, kde jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy, gesta, pohyby těla atp. Zprostředkovaná komunikace (telefonem, televizí, rádiem, novinami, e-mailem, přes sociální sítě či jinou on-line formou) nabízí pouze omezené prostředky (Mikuláščík, 2010). Při volbě média je podstatné brát v úvahu řadu faktorů, jako třeba jednoznačnost a rychlost přenosu či jeho náklady. Vhodně zvolená média jsou účinnou podporou sdělení, nesprávně zvolená jsou jeho destrukcí (Přikrylová, 2019).

V některých případech je možné se setkat s tím, že volba komunikačního kanálu předchází zakódování. Teprve po jeho výběru se volí vhodná forma sdělení. Pořadí jednotlivých fází procesu tedy nemusí být vždy jednotné, naopak se může takto podobně zaměnit (Vymětal, 2008).

Při **dekódování** jde o správné pochopení a porozumění dříve zakódovanému sdělení příjemcem (Přikrylová, 2019). Pro co nejlepší dekódování musí protistrana aktivně naslouchat, být na příjem naladěna, opravdu vnímat a minimalizovat zásah do sdělení. Zároveň by měla prokázat zájem například pomocí navázání očního kontaktu či pokyvování hlavou, přestože se s obsahem sdělení nemusí ztotožnit. V neposlední řadě je vhodné projevit empatii, tedy snažit se pochopit, proč subjekt předává právě to, co zrovna sděluje. Příjemcem sdělení může být např. stávající či potenciální zákazník, zaměstnanec apod. (Vymětal, 2008).

Často může nastat situace, kdy příjemce pochopí sdělení jinak, než původně subjekt zamýšlel. Za špatnou interpretaci může **komunikační šum**. V užším pojetí je chápán pouze jako rušivý vliv ovlivňující danou komunikaci. V širším slova smyslu se však jedná o vše (viz Tab. 1), co narušuje, zkresluje a doprovází komunikační proces, přičemž takový vliv může nastat v jakékoliv fázi.

**Tab. 1 Základní typy šumů**

<b>Typy šumu</b>	<b>Popis</b>	<b>Příklady</b>
<b>Fyzické</b>	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Reálný hluk v prostředí odesílatele, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle na obličej, poruchy telekomunikační sítě.
<b>Fyziologické</b>	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce.	Vada zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti, pocit hladu.
<b>Psychologické</b>	Poznávací nebo mentální interference.	Předpojatost a klamné úsudky o odesílateli nebo příjemci, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek)
<b>Sémantické</b>	Rozdílně chápané významy.	Odlíšné jazyky, používání slangu a žargonu, specializovaných termínů, kterým příjemce nerozumí.

Zdroj: Vymětal, 2008, str. 34

Na základě všech předchozích fází a prvků komunikačního procesu přichází na řadu **zpětná vazba** od příjemce k odesílateli. Charakter zpětné vazby závisí na druhu sdělení. Příjemce tak může sdělit, že mu porozuměl, že naopak potřebuje další doplňující informace nebo že s odesílatelem souhlasí či vůbec nesouhlasí (Vymětal, 2008). Při poskytnutí zpětné vazby by se neměl nastat soudcovský nebo kárající přístup. Obě strany by na tuto fázi ale rozhodně neměly zapomínat, protože efektivní zpětná vazba může napomoci dalšímu pokračování komunikace (Mikuláščík, 2010).

## 1.2 Druhy komunikace

Komunikace disponuje vícero způsoby, dle kterých se může dělit. Například podle postoje daného člověka se rozlišuje komunikace pozitivní (signalizuje souhlas, přijetí, obdiv, nadšení) a negativní (vyjadřuje nesouhlas, odmítnutí, odpor, kritiku) (Mikuláščík, 2010). Pro potřeby této BP se podkapitola 1.2 věnuje rozdělení zejména dle využitých komunikačních prostředků, tedy na komunikaci verbální, neverbální a paralingvistickou.

**Verbální komunikace** se vyznačuje použitím soustavy zvukových (mluvené slovo) či grafických znaků (psané slovo). Tato soustava se nazývá jazyk a každý jazykový znak má svůj vlastní význam. Ve společnosti však neexistuje pouze jeden jazyk a ani konkrétní znak nemá vždy svůj jednotný význam. Tento způsob dorozumívání se považuje za nezbytnou součást sociálního života každého jedince (Jiřincová, 2010).

**Neverbální komunikaci** lze definovat jako řeč a pohyby těla. Na Obr. 3 jde vidět, že do neverbálních prvků spadají gesta, doteky, pohledy, mimika, postoje, osobní prostor, tělesný kontakt nebo i způsob oblečení. Dle Mikuláščíka (2010) většinou slouží jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální, avšak existují samozřejmě případy, kdy si lidé vystačí pouze s neverbálními prostředky.

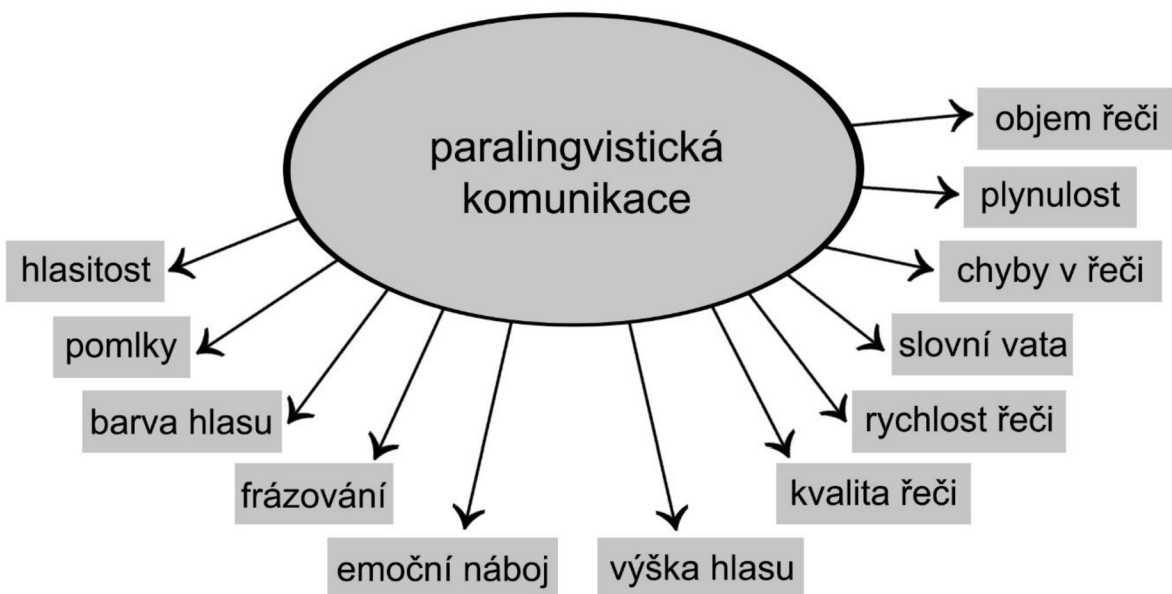
Naopak dle Jiřincové (2010) a často citovaného výzkumu A. Mehrabiana se pouze 7 % komunikace odehrává ve vyřknutých slovech. Z toho jednoznačně vyplývá, že drtivá většina sdělení se vyjadřuje jinou formou. Přesto se neverbální komunikace stále podceňuje, zejména při vyjednávání, kde i sebemenší detail (nevhodné oblečení, nehodící se mimika či přehnaná gestikulace) může zhatit celé řečnickovo snažení.



Zdroj: Mikuláščík, 2010, str. 34

**Obr. 3 Neverbální komunikace**

**Paralingvistická komunikace** se definuje jako svrchní vrstva mluvené řeči. Jedná se o prvky, které nějakým způsobem upravují, modulují nebo modifikují hlasový projev. Mezi její prvky patří hlasitost, plynulost a rychlost nebo např. chyby a pauzy v řeči (viz Obr. 4). Dalo by se říct, že tato forma je opravdu doplňkem verbální komunikace (Mikuláščík, 2010).



Zdroj: Mikuláščík, 2010, str. 34

**Obr. 4 Paralingvistická komunikace**

V neposlední řadě může účastník komunikace vyjádřit svůj postoj i činem. Například místo několika hodin vyjednávání je v některých případech jednodušší vstát a danou věc opravdu ihned udělat či předvést.

### 1.3 Formy komunikace

Formy komunikace se člení na ústní, písemnou a elektronickou, případně i on-line.

**Ústní komunikace**, definována také jako face to face (tváří v tvář) komunikace, je považována za nejrozšířenější formu. Řadí se sem jakákoliv běžná konverzace či telefonát (rozhovor mezi dvěma a více lidmi), porada, brainstorming<sup>1</sup>, projev před publikem atd. Taková konverzace umožňuje okamžitou výměnu názorů, aktuální zpětnou vazbu, fyzickou blízkost a bezprostřednost. Nevýhodou však je nedostatek času na promyšlení odpovědi. Zároveň se nedají vzít zpět slova, která již byla jednou vyřčena.

Důležitou součástí ústní komunikace je i aktivní naslouchání. Jedná se o proces vnímání, který lze rozdělit do čtyř fází: filtrování sdělení a selekce dle závažnosti, udržení pozornosti, utřídění myšlenek a pamatování si. Poslouchání vyžaduje koncentraci pozornosti, udržení očního kontaktu, nepřerušovat, vyslechnout si celé sdělení a následně dát najevo zájem, vhodně se doptávat a poskytnout zpětnou vazbu (Mikuláščík, 2010). Mezi nejčastější chyby patří přerušování komunikačního partnera, skákání do řeči, převedení konverzace na jiné téma, neverbální projevy prozrazující pasivitu (podepřená hlava, koukání mimo) atp. (Khelerová, 2010). Aktivní naslouchání vytváří v autorovi komunikace pozitivní pocity a vděčnost, že ho někdo ochotně poslouchá (Vymětal, 2008).

**Písemná komunikace** má trvalejší formu, jelikož se s jejími jednotlivými prvky nedá tak manipulovat (nelze přidat intonaci atd.). O to více se dbá na správnou gramatiku, spisovnost jazyka a stylistiku celého textu. Věty bývají zpravidla propracovanější, tedy i delší a komplikovanější. Výhodou však je, že si autor může text po sobě několikrát přečíst, upravit slovosled a napravit případné chyby. Lze také snáze přidat vizuální podpůrné prvky, jako jsou grafy, ilustrace, fotografie atp. Písemné sdělení může být vyjádřeno například v podobě zprávy, dopisu či smlouvy (Mikuláščík, 2010).

---

<sup>1</sup> Brainstorming = Zpravidla skupinová metoda komunikace sloužící ke sběru myšlenek, vzájemné inspiraci a generování nápadů. Vhodné použití zejména pro řešení problémů (Čapek, 2015).

**Elektronická komunikace** probíhá pomocí informačních technologií a postupem doby se stává stále využívanější formou. Nejběžnější podobou je e-mail, neboli elektronická pošta, se kterou lze odesílat a přijímat nejenom zprávy, ale i datové soubory a další přílohy. Její neoddiskutovatelnou výhodou je rychlost, flexibilita odeslání sdělení, překonávání vzdáleností, komunikace s více osobami najednou a samozřejmě také cena. Mezi nevýhody se ovšem řadí možné napadení viry, narůstající objem nevyžádané pošty a spamu nebo nedostatek osobního kontaktu s protistranou (Mikuláščík, 2010).

Osobní komunikace již nemusí v dnešní době probíhat pouze face to face. Stále více se rozmáhá **on-line komunikace** prostřednictvím sociálních sítí a platform, jako jsou MS Teams, Skype apod. Tato forma bývá zpravidla ještě rychlejší a s menšími nároky na úpravu než komunikace přes e-mail. Navíc umožňuje v případě potřeby i zvukové a obrazové spojení s ostatními účastníky konverzace. Dalo by se říct, že spojuje výhody ústní, písemné i elektronické komunikace dohromady. Každopádně ale nelze jednoznačně uvést, že by se jednalo o nejlepší způsob. V rámci obchodních jednání má každá komunikační forma svou opodstatněnou roli (Mikuláščík, 2010).



## 2 Vyjednávání

Tato kapitola se zabývá definicí vyjednávání, příslušným procesem a jednotlivými fázemi. Dále zmiňuje i situace a výsledky, které mohou nastat v rámci vyjednávání. Následně specifikuje také osobnost vyjednavatele.

Vyjednávání je již konkrétní stupeň komunikace, kde se každý z partnerů snaží dosáhnout svých předem vytyčených cílů. Každý hájí své zájmy, které bývají zpravidla protichůdné. Z tohoto důvodu často vznikají neshody, které se mohou vyvinout až v konflikty. Řešení těchto problémů a průběh jednání záleží zejména na vyjednávacích, jejich osobnosti, asertivitě, empatii, vstřícnosti, ochotě a otevřenosti. Důležité jsou i pozice společností, které zastupují (např. malá firma vs. velký koncern) a také samotná pozice vyjednavců v rámci dané společnosti (Khelerová, 2010).

Bednář (2012, str. 8) říká, že „vyjednávání je komunikační proces, do něhož vstupují nejméně dvě strany, které mají z nějakého důvodu zájem na společné věci. Účelem tohoto procesu je najít stav, kdy se obě, respektive všechny strany dohodnou na takovém uspořádání zájmové věci, které je pro ně akceptovatelné“. K podobné definici se přiklání také Říha (2021), podle kterého musí proti sobě stát alespoň dva subjekty, v obchodním prostředí jsou to tedy kupující a prodávající. Oba mají různé dílčí cíle a zájmy, avšak jejich hlavní cíl zůstává stejný – uzavřít dohodu, obchod a navázat spolupráci.

Všechny tyto definice lze shrnout do obecných prvků, které popsal Fritzsche (2015). Aby se dalo hovořit o vyjednávání, jsou potřeba alespoň dvě strany, dva či více rozdílných cílů a v neposlední řadě vzájemnou závislost těchto stran, což znamená, že všichni zúčastnění mají zájem nalézt společné řešení.

Dle ochoty nalezení společného řešení lze definovat dva základní přístupy k vyjednávání:

1. **Tvůrčí** komunikace je otevřená, vstřícná a asertivní, přičemž se vyjednaváci snaží dohodnout na ideálním řešení, které bude vyhovovat všem stranám.
2. **Kompetitivní** komunikace probíhá v rovině konkurenční a je agresivnější, protože každý účastník se snaží získat výhodu pouze pro sebe (Mikuláščík, 2010).

## 2.1 Fáze vyjednávání

Vyjednávání a samotné obchodní jednání se definuje jako složitý proces. Lze ho rozdělit do určitých fází – příprava, stanovení plánu B, vstup na jednání a prvotní neformální rozhovor (tzv. první dojem), shromáždění informací, přímé vyjednávání, ukončení vyjednávání a následné kroky po ukončení jednání.

První a zároveň často podceňovanou fází je příprava na vyjednávání. Vyjednaváč by se měl nejprve zaměřit sám na sebe, ujasnit si svou pozici, informovat se o předmětu vyjednávání a stanovit minimální cíl, kterého chce dosáhnout. Tedy takový cíl, pod který nepůjde a nebude-li dosažen, bude lepší jednání ukončit. Např. výrobce může mít stanoven jako minimální cíl prodat výrobek za výrobní cenu, na nižší cenu by neměl přistoupit (samozřejmě všude existují výjimky a nemusí to tak platit vždy – pozn. autora BP). Následně by se nemělo zapomínat ani na stanovení maximálního (nejlepšího reálného) cíle, který zajistí, že vyjednávání bude probíhat po celou dobu v maximálním nasazení (Fritzsche, 2015).

Dalším krokem je připravení si tzv. plánu B, pokud vyjednaváči při daném jednání nenaleznou společnou řeč. Tím může být ukončení stávajícího jednání a domluvení se na jiném, na které dorazí jinak či lépe připraveni, anebo dokonce ukončení celé spolupráce a poohlédnutí se po jiných alternativách.

V rámci přípravy je ještě třeba věnovat čas i ostatním účastníkům a snažit se o nich zjistit co nejvíce relevantních informací. V jaké pozici se nachází oni, na co si dát pozor, čemu se u nich úplně vyvarovat atp. Tyto informace mohou pomoci pro vhodné zahájení jednání nebo pro výběr správné strategie vyjednávání (Fritzsche, 2015).

Následnou fází je vstup na jednání, způsob pozdravu, oslovení, zkratka první navázání komunikace. Důležitou součástí je také neformální rozhovor, který může uvolnit počáteční napjatou atmosféru. Utvoří se tak určitý vztah, který pomáhá větší otevřenosti jednání. Daný vztah ale nesmí přejít v příliš osobní, přátelský.

Další fází je získávání a výměna informací. Těsně před zahájením jednání je vhodné si se všemi stranami ujasnit jeho obsah a průběh. Čím více se však dozví jedna strana, tím více má od počátku navrch. A kdo ví, má moc – v tomto případě nad průběhem jednání. Protějšek totiž pravděpodobně odkryl všechny své karty, takže nedokáže být již tak pružný v reakcích (Fritzsche, 2015).

Hlavní částí je samotné vyjednávání. Vyjednaváči se již věnují pouze tématu, kvůli kterému se sešli, tedy předmětu vyjednávání. Jednotlivé strany přednesou své pohledy na věc, diskutují, navrhnou řešení a hledají společnou shodu (Fritzsche, 2015). Možné situace a výsledky vyjednávání, které mohou nastat, jsou popsány v následující podkapitole 2.2.

Nesmí se však zapomínat ani na efektivní zpětnou vazbu a kroky po ukončení vyjednávání, které napomáhají k udržování a prohlubování dobrých vztahů s partnerem. Pro zvýšení efektivity zpětné vazby je třeba ji podávat s klidnou hlavou, empaticky, a nikoliv v návalu emocí. Tím se docílí i větší objektivity. Mnoho lidí má zároveň pocit, že pomocí zpětné vazby může druhé straně předat kritiku a zdůraznit tak negativa. Nejen pro uklidnění atmosféry je však dobré vyzdvihnout také pozitiva spolupráce. A v neposlední řadě je důležité díky ní získat i konkrétní výstup, zkrátka vědět, co z daného jednání vzešlo (Lošťáková, 2020).

## 2.2 Situace vyjednávání

Každý komunikační proces probíhá vždy alespoň trochu rozlišeně. Podle výsledků jednání lze však definovat tři základní situace.

Vyjednávání s úmyslem dosažení **win-win situace (výhra-výhra)** probíhá většinou velmi zdvořile. Obě strany sice chtějí nabýt svých cílů a představ, ale nikoliv na úrok svého protějšku. Jejich zástupci jsou otevřeni diskuzi a v případě potřeby i sleví ze svých požadavků či navrhnou protihodnotu, která bude vyhovovat všem. Partneri spolu komunikují s respektem a spolupracují tak, aby si upevnili vztah pro další jednání a dohody. Nastane-li konflikt, snaží se ho řešit věcně a neemotivně, protože jejich cílem není osočování či útočení na druhé. Všichni zúčastnění se chtějí dostat ke zdárnému výsledku jednání. S daným výsledkem a domluvenými body jsou spokojeni, případně otevřeni dalším jednáním a z tohoto důvodu lze tuto situaci nazvat win-win (Říha, 2021).

**Situace win-lose (výhra-prohra)** nastává, když jednotliví účastníci nespolečně spolupracují a prosazují pouze své zájmy na úkor druhých. Nastávají neshody, ze kterých vzejde maximálně jenom jedna strana vítězně. Může se tak stát proto, že vyjednaváč je dominantnější osobou nebo se daná strana nachází sama o sobě v nadřazenějším postavení. Pro přesvědčení k ustoupení se využívají různé formy zastrašování, nátlaků atp. Tento „nedobrovolný“ ústupek znamená, že potrefená strana prohrává.

Může ale nastat situace, kdy „poražení“ již nebudou chtít dále spolupracovat s touto společností a „vítězové“ mohou tedy ztratit ještě více, než kdyby daný ústupek učinili oni sami (Říha, 2021).

Třetím případem je **situace lose-lose (prohra-prohra)**. Dle Říhy (2021) je tato situace typická pro kompromis. Každý by si myslel, že pokud se jednotlivé strany společně dohodnou, bude se jednat o situaci win-win. Ale není tomu tak. Při kompromisu totiž všichni ustupují ze svých prvotních nároků. Nikdo tedy nezíská přesně to, co původně požadoval.

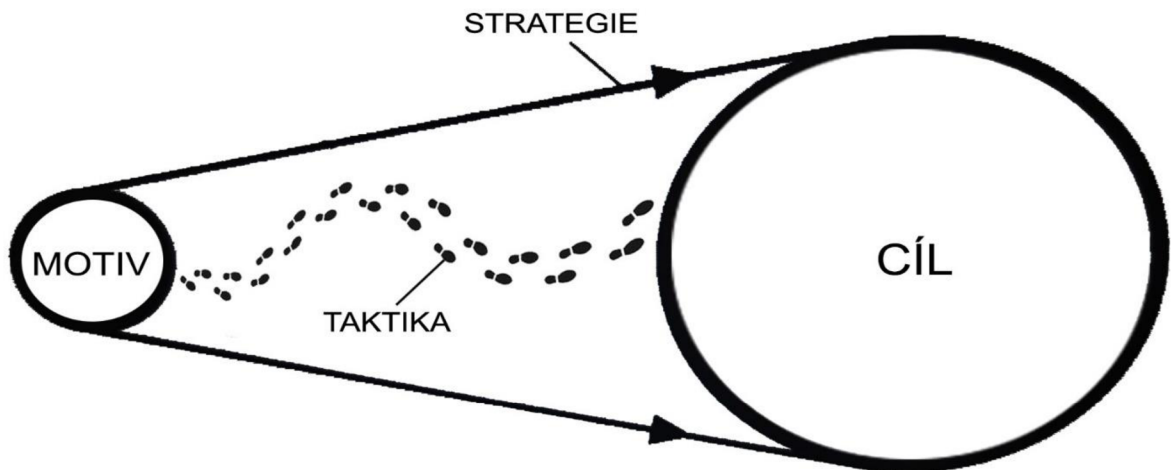
Naopak Khelerová (2010) popisuje lose-lose jako daleko agresivnější situaci, kde nejde vůbec o prohlubování spolupráce a budování vztahů. Prosazuje se zde síla, nátlaky a zastrašování od obou stran, přičemž ani jeden účastník nechce ustoupit. Nikdo není vstřícný, ohleduplný a nechce mluvit ani o kompromisu. Komunikace bývá často vyhrocená a mnoho osob se takového jednání účastní jen proto, aby shodili druhou stranu. Jednání tak končí bez jakékoliv dohody a všichni odchází zpravidla rozhořčení a frustrováni. Všechny strany prohrály.

Khelerová (2010, str. 33) si však stojí za názorem, že „ve vyjednávání nejde o to, získat vše na úkor druhého. Jde i o budování vztahu s partnerem, aby byla posílena možnost další spolupráce.“

### **2.3 Strategie vyjednávání**

Slova strategie či taktika vycházejí z vojenské terminologie, jež představovala různé postoje při vedení válečných sporů. V rámci vyjednávání se jedná o plánový postup, tedy o koncepci, jak od motivů dojít ke stanoveným cílům (viz Obr. 5). Strategie však vzniká až po vymezení těchto cílů a určení dostupných prostředků. Nevhodně vybraná či nesprávně aplikovaná strategie může znamenat při daném jednání prohru. Na druhou stranu vhodně stanovená strategie dokáže kompenzovat nedostatky ostatních prvků jednání.

Průběh vyjednávání ovlivňuje i třeba technická připravenost prostorů, zasedací pořádek (typ stolu a rozmístění židlí – např. záměrné poskytnutí místa proti slunci), teplota v místnosti (přílišná zima či naopak teplo) nebo zvolená taktika (konkrétní kroky, kterými člověk bude řešit konkrétní situace) (Bednář, 2012 a Schraner, 2011).



Zdroj: upraveno dle Schraner, 2011

#### **Obr. 5 Průběh strategie**

Účelem této podkapitoly je popsat pouze základní (mnohdy protichůdné) strategie, které se dají běžně využít při vyjednávání. Níže uvedený výčet slouží jako podklad pro postup, jež bude daným vyjednávačem nakonec použít.

**Strategie vyvíjení tlaku.** Vyjednávač, který zvolí tuto strategii, má v plánu stát se absolutním vítězem bez ohledu na protějšek. Chce dosáhnout již zmiňované situace win-lose. Činí tak v případě, kdy nabyl pocit, že má navrch a zvítězí. Pokud však tuto strategii nasadí obě strany, musí jistojistě dojít ke sporu. Nebude-li chtít nikdo ustoupit, nastane pouze situace lose-lose (Schraner, 2011).

**Strategie uhýbání.** Spočívá v rezignaci na daný požadavek, protože vyjednávač se chce vyhnout jakémukoliv konfliktu. Projevuje se tedy nezájmem docílit vyhovující dohody. Zmíněná metoda se používá v případě, kdy chce daná strana získat více času, např. na srovnání myšlenek. Dalším důvodem je utlumení protistrany zejména z důvodu, že je příliš silná. Díky neustálému uhýbání je totiž možné protějšek otupit, tudíž se může dopustit více chyb. Nebo bude natolik „vyčerpaný“, že poté bude chtít dotáhnout do zdárného konce již jakoukoliv dohodu (Schraner, 2011).

**Strategie vyhovění.** Vyjednávač jde na jednání se svým stanoveným cílem, ale zároveň ví, že chce protistraně v něčem vyhovět. Alespoň částečně tedy ze svého cíle ustoupí. Tím dá najevo, že je otevřen diskuzi, ochoten se domluvit a nakloněn další spolupráci. Druhá strana však může tento přístup pochopit jinak. Ucítí šanci po absolutním vítězství a začne s nátlakovými technikami (viz strategie č. 1). V tom případě je zjevné, že se vyjednávač snažil vyjít vstříc až příliš (Schraner, 2011).

**Strategie partnerství.** Účel této strategie se zakládá na navázání spolupráce s protistranou a vybudování dlouhodobého partnerství. Předpokladem pro správné použití je dobrá znalost motivů obou partnerů. Zároveň musí mezi stranami panovat potřebná důvěra. Díky tomu může nakonec vzniknout výsledná situace win-win.

Nejde-li dotáhnout do konce žádnou z uvedených strategií, směřuje se většinou ke kompromisu. Obě strany se chtějí domluvit a uskutečnit dohodu, přestože ví, že nebude zcela ideální (Schranner, 2011).

## 2.4 Osobnost vyjednače

Jednání však není pouze o vzorné přípravě či zvolené strategii. Říha (2021, str. 50) říká, že „při vyjednávání nejvíce záleží na lidech. Každý člověk o sobě sděluje vzhledem, oblečením i neverbální komunikací celou řadu informací, například své charakterové vlastnosti, pocity, míru sebevědomí, charisma, zda působí přesvědčivým dojmem či jestli dokáže upoutat pozornost.“

Takový um může být získán vrozeně či díky výchově, vzdělání nebo praxi. Pro roli vyjednače ale rozhodně nebývá předurčen kdokoliv. Různí lidé se také různě chovají, a proto se ke každému musí přistupovat individuálně. Člověk by se měl snažit přesvědčit druhé férově, nikoliv manipulativně. Tuto snahu ovšem často kazí vlastní ego vyjednačů. Mezi další rušivé faktory patří negativní emoce, špatné fyzické rozpoložení, předsudky nebo pocit ztracené naděje (Jachtchenko, 2022).

V každém případě lze vyjednávací dovednosti zlepšovat pomocí učení, kurzů a procvičování. Stále se však najdou lidé, kteří jsou i přes všechny tréninky nejistí, cítí se ve stresu, mají obavy a nedokáží se prosadit. Není to chyba, je to součástí jejich osobnosti. Tento fakt odráží názor, že každý se nehodí na jakoukoliv pozici. Nicméně kde je vůle, tam je cesta (Říha, 2021 a Khelerová, 2010).

Osobnost jakéhokoliv člověka (a zejména vyjednače) souvisí s několika prvky – temperament, charakter, sebepojetí, individuální potřeby. Dle způsobu komunikace s okolním světem se rozlišují pojmy extroverze a introverze.

Extrovert srší energií, je výřečný, družný, plyně mluví a rád se setkává s lidmi, přímo s nimi vyhledává kontakt. Nebojí se projevit, ukazuje své nadšení a občas musí být dokonce omezován, aby se mohli vyjádřit i jiní. Nevýhodou však je, že nediskutuje, nýbrž vypráví, začíná a končí rozhovor v momentu, kdy chce on sám.

Často také skáče do řeči a přerušuje partnerovy výpovědi. Naopak introvert má rád vlastní samotu a soukromí, vyjadřuje se opatrně, uvážlivě, soustředěně a sám toho moc nenamluví. Je neprůbojný, trpí nedostatkem sebedůvěry a čeká na moment, kdy s konverzací začne druhá strana (Jiřincová, 2010).

Temperament se vnitřně projevuje tím, jak daná osoba vnímá různé emocionální podněty. Tedy s jakou intenzitou své city a pocity prožívá a jak dlouho tyto prožitky trvají. Naopak navenek se posuzuje podle toho, jaká je obvyklá rychlost odpovědi na podnět, ráznost akce a jaká nálada u člověka převládá, tudíž jak působí na svůj protějšek.

Charakterem vyjadřuje člověk svůj vztah k hodnotám – k věcem, lidem, ale i sobě samému. Ke kladným lidským vlastnostem se řadí ohleduplnost, odpovědnost, upřímnost, obětavost, skromnost či pracovitost. Mezi záporné vlastnosti patří bezzásadovost, ješitnost, samolibost, nezodpovědnost, lhavost, nedůslednost aj. (Jiřincová, 2010).

Vlastní sebepojetí se formuje na základě vlastních zkušeností i zpětných vazeb od lidí, se kterými daná osoba interaguje. Tento osobní pohled však bývá často zkreslený. Falešné sebehodnocení může být totiž příliš kladné či naopak záporné. Nicméně faktem je, že podle tohoto obrazu se člověk nadále chová vůči okolnímu světu. Koná totiž dle svého odhadu, nikoliv dle nějaké objektivnější reality. A lidé nikdy nejednají bezdůvodně. Základními motivy chování jsou potřeby. Potřeba je proces, který začíná pocitem nedostatku, následuje hledání předmětu uspokojení potřeby a končí aktivitami, které způsobí úplné nasycení (Říha, 2021).

Vyjednavači by však neměli zapomínat na to, že jejich image a vystupování vůči jiné společnosti může ovlivnit celkové vztahy obou stran. Jejich způsob jednání by tedy měl korespondovat s CRM firmy, který strategicky řídí vztahy se zákazníky na B2B trhu (Lošťáková, 2017).

Dle osobnosti člověka, jeho vlastností a způsobů chování se rozlišují různé typy vyjednávačů.

**Tvrdý vyjednávač** se žene za svým cílem, chce dosáhnout absolutního vítězství. Jedná přímočaře, o ničem nechce smlouvat, používá nátlak, případně vyhrožuje a uznává pouze svoje řešení. Protistrana se tak cítí podvedena a oklamána.

**Měkký vyjednaváč** se vyhýbá jakémukoliv konfliktu, proto s ochotou druhému ustupuje. Dá se snadno přemluvit a hledá způsoby, jimiž bude uspokojena druhá strana. Po jednání si daný vyjednaváč uvědomí, že prodělal a zpravidla se cítí příliš využitý.

**Principiální vyjednaváč** je přístupný diskuzi a snaží se neustále hledat řešení, které vyhovuje oběma stranám. Disponuje více alternativami a staví se otevřeně ke kompromisům. Obecně má zájem se dohodnout a prohlubovat vybudované vztahy (Říha, 2021).



### 3 Škoda Auto a.s.

Třetí kapitola se zabývá společností Škoda Auto a.s., která je nejprve ve stručnosti představena. Dále je vymezena oblast nákupu (B) a její organizační struktura. V neposlední řadě se jedna podkapitola věnuje také konkrétnímu oddělení nákupu (BN).

Škoda Auto a.s. je česká automobilová společnost, která se specializuje na vývoj, výrobu a prodej osobních vozů. Vše začalo v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement otevřeli v Mladé Boleslavi (v tehdejší Rakousku-Uhersku) společnost na výrobu a opravu jízdních kol. Přes kola a následně i motocykly se firma Laurin & Klement propracovala v roce 1905 k výrobě prvního automobilu s názvem „Voiturette“. Výroba automobilů rychle vzrostla a o dva roky později se z malé továrny stala akciová společnost.

Rok 1924 však znamenal rozsáhlý požár a továrna byla z části zničena. Pro posílení pozice na trhu tedy došlo následující rok k fúzi se Škodovými závody z Plzně. Od této doby se již začíná objevovat název Škoda. Posléze byla činnost negativně poznamenána i druhou světovou válkou. Ohromné změny poté přinesl až rok 1991, kdy se Škoda stala součástí koncernu Volkswagen. Na konci druhého tisíciletí dokonce společnost založila první firemní vysokou školu v České republice – Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Škoda Auto a.s. sídlí i v dnešní době v Mladé Boleslavi, kde se vyskytuje hlavní závod společnosti. Další dva české závody se nachází ve Vrchlabí a Kvasinách. Celkově se podnik pyšní faktem, že se jedná o největšího výrobce automobilů v ČR. Vzhledem ke své úspěšnosti se však firma nachází také na zahraničních trzích. V roce 2023 dokonce expandovala i na území Vietnamu. Za dobu své existence představila Škoda Auto a.s. mnoho modelových řad (Fabia, Scala, Rapid, Octavia, Superb, Karoq, Kodiaq, Enyaq atd.) a vyrobila nespočet vozů (Skoda-auto.cz, 2023).

#### 3.1 Oblast nákupu

Aktivity společnosti Škoda Auto a.s. zaštiťuje celkem sedm oblastí – B (nákup), E (technický vývoj), F (finance, IT, právní záležitosti), G (předseda představenstva), P (výroba a logistika), S (lidé a kultura), V (prodej a marketing).

Oblast nákupu je označována písmenem B – z německého slova Beschaffung. Základní funkce nákupu tkví ve zjišťování (a následného zajišťování) budoucí potřeby materiálu a služeb. K hlavním činnostem se řadí projednávání obchodních záležitostí (zejména ceny, kapacit a dodacích či platebních podmínek) s externími partnery. Dále také stanovení a optimalizace struktury dodavatelů či vyhodnocování udržitelnosti dodavatelských řetězců. Mezi další úkony spadá pružná reakce na vnitropodnikové požadavky, smluvní zajištění dodávek a v neposlední řadě vyhledávání potenciálů na snižování nákladů a nákupních rizik. Oblast B funguje tedy jako nákupní tým za Českou republiku i pro ostatní společnosti koncernu Volkswagen. Při zahraničních projektech slouží také jako podpora nákupních oddělení dceřiných a přidružených společností.

Do základních nákupních pojmů patří ještě spojení Forward a Global Sourcing. Forward Sourcing („do budoucna orientovaný nákup“) obsahuje procesy, které slouží pro poptávání dílů na nové projekty. Tyto díly se ještě nenachází v sérii, a dokonce pro ně nebyl stanoven ani dodavatel. Global Sourcing naopak prověřuje současné podmínky dodávek u dílů již nasazených do sériové výroby.

V každém případě je hlavní činností nákupu komunikace s různými partnery.

#### **Externí partneři:**

- dodavatelé,
- úřady,
- instituce,
- odborní experti,
- zákazníci.

#### **Interní partneři:**

- logistika,
- kvalita,
- výroba,
- technický vývoj,
- lidské zdroje.

Oblast B se ve Škoda Auto a.s. člení na dvě základní kategorie:

- přímý (výrobní) nákup – výběr a nominace dodavatelů pro nákup přímého materiálu a dílů určených na samotnou výrobu vozů,
- nepřímý (všeobecný) nákup – zajištění režijních materiálů, služeb, agregátů, infrastruktury a investičního majetku.

Přímý (výrobní) nákup se dále rozděluje na liniový (sériový) nákup (např. BC, BI, BM, BX – viz níže) a projektový nákup (BN).

Podrobněji se oblast nákupu dělí na osm oddělení:

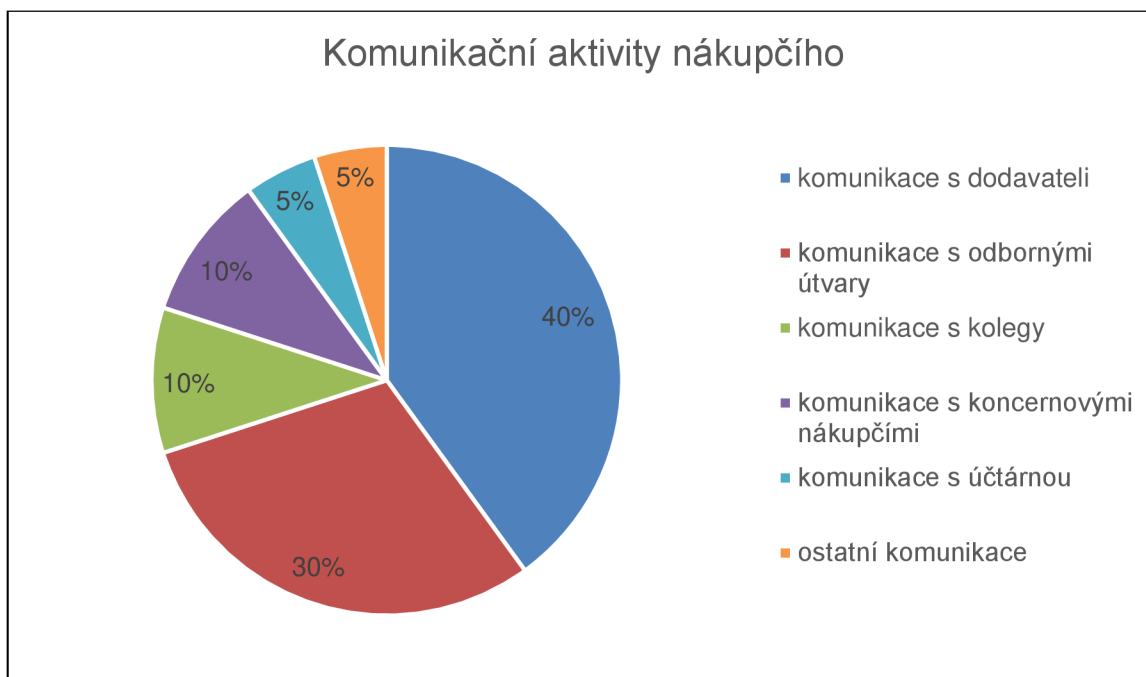
- BA = všeobecný nákup,
- BC = konektivita a elektrika,
- BI = interiér,
- BM = kovy,
- BN = náběhy nových projektů,
- BS = řízení série,
- BW = value engineering,
- BX = exteriér (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2023).

### **3.2 Oddělení BN**

Každé oddělení má na starost své konkrétní úkoly. Organizační jednotka BN je oproti liniovému nákupu specifická tím, že zajišťuje již daný náběh nového projektu (produktu) přibližně tři roky před samotným zahájením sériové výroby. Obstarává koordinaci nákupních aktivit s cílem dosažení finančních targetů a dodržování plánů jednotlivých projektů.

Detailněji spočívá předmět činnosti v řízení procesu technických změn, řízení projektových skupin (Small, Compact, Midsize), plánování rozpočtu a ve sledování materiálových, režijních, personálních nákladů a investic. Toto včasné sledování umožňuje zajistit dodávky nakupovaných dílů v odpovídající kvalitě ve stanoveném termínu.

Nákupčí spravuje (nakupované) díly, které k danému projektu dostal na starost. Dohlíží na objednávky a smlouvy, které k nim byly uzavřeny. Zároveň vypracovává poptávky a vyhodnocuje stále vyvíjející se nabídky dodavatelů. Také projednává technické parametry a nákupní, dodací či platební podmínky. Dále vyřizuje případná zpoždění kvalitativních testů, dodávek nebo reklamace. Všechny tyto záležitosti konzultuje s příslušnými útvary i uvnitř podniku. Drtivá většina práce nákupčího tedy spočívá ve vyjednávání a obecně v komunikaci (viz Obr. 6).



Zdroj: Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2023

**Obr. 6 Komunikační aktivity nákupčího**

Každý (nově nastupující) nákupčí by měl mít vysokoškolské vzdělání (ekonomický směr je výhodou). Dále musí umět alespoň jeden cizí jazyk (anglický či německý) minimálně na úrovni B2. V neposlední řadě je také vyžadován inovativní přístup k práci, kreativní myšlení, dobré vystupování a umění přesvědčit druhé (Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2023).

## **4 Vyjednávání s externími partnery v oblasti nákupu Škoda Auto a.s.**

Celá oblast nákupu slouží jako tzv. komunikační prostředník mezi externími partnery a ostatními odbornými útvary Škoda Auto a.s. Nákupčí je v každodenním kontaktu se svými přidělenými dodavateli a společně projednávají aktuální záležitosti. Jeho vystupování a přístup k nim reprezentuje navenek celou společnost. Z toho důvodu je pro nákupčího nezbytné se komunikaci a vyjednávání patřičně věnovat a neustále se rozvíjet.

Tato kapitola analyzuje současný přístup k vyjednávání v oblasti nákupu ve Škoda Auto a.s. Je popsána metodika práce, průběh jednotlivých metod a dále jsou zpracovány zjištěné poznatky. Na jejich základě jsou sepsány návrhy a doporučení.

### **4.1 Metodika výzkumu**

Pro uskutečnění analýzy současného přístupu k vyjednávání ve Škoda Auto a.s. jsou v rámci této BP použity dvě metody marketingového výzkumu – pozorování a focus group.

Pozorování se většinou řadí mezi kvantitativní metody, které jsou založené na nutnosti většího počtu respondentů anebo spočívají ve sledování určitého jevu v čase. V případě potřeby hlubší analýzy menšího vzorku se však pozorování zařadí do metod kvalitativních. Tento přístup umožňuje detailní sběr dat o chování konkrétních respondentů. Fyzické pozorování na místě patří stále k nejpoužívanější technice této metody. Obvykle se provádí podle dříve stanoveného scénáře a optimálním působištěm je reálné, přirozené prostředí. Zároveň by objekt výzkumu neměl být pozorovatelem nijak rušen. Vhodným podpůrným prostředkem je záznamový arch, který si výzkumník může předem připravit pro zápis pozorovaných jevů. U pokročilejších výzkumu lze využít i (skrytý) kamerový systém apod. (Burns, Bush, 2012 a Tahal, 2022).

Druhou využitou metodou je organizace focus group. Jedná se o málo početné skupiny lidí, kteří společně diskutují nad výzkumnou problematikou. Tuto diskuzi vede a usměrňuje moderátor, aby se došlo k vytyčenému cíli. Díky brainstormingu vznikají nové nápady, které mohou dokonce předčít očekávání výzkumu. Tradiční forma spočívá ve shromáždění alespoň šesti lidí a diskuze trvá jednu až dvě hodiny. Jde o metodu, která je náročná na organizaci (Burns, Bush, 2012).

## 4.2 Pozorování

Objektem výzkumu pro metodu pozorování byl vybrán nákupčí z oddělení BN a jeho konkrétní situace s externím partnerem. Z důvodu zachování tajných interních informací bylo se zástupci Škoda Auto a.s. domluveno, že nebude uveden jeho přesný název. Zvolilo se tedy označení dodavatel „ABC“. Jednalo se o velmi složitý případ, který byl v řešení skoro celý rok 2023. Díky tomu se autor BP dohodl s nákupčím, že ho bude po většinu doby této záležitosti tzv. stínovat, tedy sledovat a zajímat se o případ, aby co nejvíce pochopil skutečnou činnost nákupčího.

Tématem případu byla rekonstrukce montážní linky za účelem změny výrobního taktu. Důvodem byla potřeba synchronizace tohoto taktu v obou závodech – u dodavatele i na montáži Škoda Auto a.s. Rozhodnutí o nutnosti celé rekonstrukce bylo uděleno na úrovni projektového vedení a odborných útvarů (logistika, výroba). Na základě požadavku ze strany Škoda Auto a.s. o nacenění nového konceptu montážní linky zaslala společnost ABC první cenovou nabídku v řádech jednotek milionů eur.

Dle této cenové nabídky byla na začátku roku 2023 zahájena série vyjednávání mezi oběma stranami za účelem snížit cenu a zároveň i upravit technickou stránku celé záležitosti. Z tohoto důvodu se také nepravidelně prověřovalo za pomoci zátěžových testů, zdali nabízený rozsah odpovídá reálným možnostem (kapacitním atd.). Kvůli neustálému nesouhlasu s finální částkou ze strany managementu Škoda Auto a.s. se o tomto tématu diskutovalo až do začátku sériové výroby (SOP), tedy do října roku 2023.

Role nákupčího tkvěla v projednání nejnižší možné cenové nabídky za rekonstrukci. Jako komunikační nástroje sloužily telekonference, které se konaly pravidelně jednou týdně. Měly informativní charakter popisující aktuální stav. Dále se hojně využívala e-mailová korespondence a telefonní hovory. V neposlední řadě byly zapotřebí osobní schůzky, které byly nejdůležitější. Konaly se nepravidelně jednou až dvakrát měsíčně a sloužily k projednání celé situace. Autor BP měl možnost se několika schůzek osobně účastnit a přihlížet vyjednávání.

Ze série vyjednávacích kol mezi společnostmi Škoda Auto a.s. a dodavatelem ABC bylo vybráno jedno klíčové osobní setkání, kde byla detailně využita metoda pozorování.

Jednalo se o čtvrté osobní setkání s tímto dodavatelem ke zmíněnému tématu. Předchozí tři jednání byla zaměřena na projednání prvotní cenové indikace, upřesnění technických parametrů a vznesení konkrétních požadavků na modifikaci výrobní linky. Příprava na toto jednání byla z obou stran náročná, jelikož se obě společnosti měly dohodnout již na konkrétní a finální specifikaci.

Jednání se uskutečnilo v květnu roku 2023 ve víceúčelovém objektu, kde sídlí projektový nákup Škoda Auto a.s. (oddělení BN). Autor této bakalářské práce dostal za úkol připravit zasedací místnost pro sedm osob. Pokynem bylo, aby účastníci ze strany Škoda Auto a.s. seděli u sebe ve výhodné pozici. Zástupci dodavatele ABC měli obsadit místa na druhé straně místnosti. Zároveň se musela připravit technická aparatura pro možnost prezentování. Bylo potřeba, aby byla na dosah obchodnímu partnerovi, který měl dorazit s připravenou prezentací. Úlohou autora BP bylo také v průběhu celého jednání zaznamenávat jednotlivá stanoviska do shrnujícího zápisu.

Uvítání dodavatele proběhlo na recepci budovy nákupčím, který obchodní partnery dovedl do připravené zasedací místnosti. Obchodní jednání bylo organizováno a vedeno nákupčím Škoda Auto a.s. za účasti odborného koordinátora, cenového analytika a expertů z oblasti výroby a dále dvou zástupců společnosti ABC. Všichni účastníci se navzájem představili a potřásli si s protistranou rukou. Po zasednutí na určená místa se externí partner rovnou připojil na dataprojektor, aby mohl promítat připravenou prezentaci se specifikacemi nabízeného konceptu.

Vzhledem k závažnosti tématu zahájil nákupčí jednání shrnutím předešlých setkání, jež se s dodavatelem uskutečnila. Autor BP vyzoroval připravenost nákupčího na celé jednání, což bylo zřejmé již ze samotného úvodu, kde připomněl hlavní body a výsledky předchozích jednání. Dále navázal tématy, které bylo nutné projednat na této schůzce. Definoval jasné cíle, které vhodně popsal, aby obě strany porozuměly průběhu jednání. Tím si nákupčí definoval směr, kterým by se mělo ubírat.

Po úvodu nákupčího převzal slovo dodavatel, který měl z předchozího jednání za úkol obhájit svou cenovou nabídku. Nejprve popsal technický pohled linky, jaké montážní stanice budou nově přibývat, jaké se budou modifikovat a jaké zůstanou zachovány. Na to navázali experti z výroby Škoda Auto a.s., kteří se zaměřili na jednotlivé stanice z hlediska jejich efektivity a využitelnosti v novém konceptu linky.

Na veškeré dotazy odpovídal dodavatel okamžitě, což svědčilo o jejich připravenosti a zájmu na tomto jednání. Dodavatel ABC působil sebevědomě a přesvědčivě. Šel si jasně za svým cílem – obhájit svou cenovou nabídku a získat předpokládané finanční prostředky.

Z hlediska neverbální komunikace pozoroval autor BP zejména gestikulaci rukou a svým způsobem také pravidelný oční kontakt obou stran. Například nákupčí se tím snažil zdůrazňovat některé důležité body, které bylo potřeba zmínit. Celé jednání však probíhalo v sedě, takže nebylo možné sledovat i posturiku.

V průběhu vyjasňování technických parametrů narazili přizvaní experti z výroby na nesoulad u dvou nástrojů, které dodavatel nabízel jako zcela nové montážní stanice. Zmínění odborníci je viděli jako nepotřebné pro montáž a kompletaci daného dílu. K této konfrontaci neměl dodavatel dostatečně silné argumenty a podložené informace, které by přesvědčili stranu Škoda Auto a.s. k zaplacení požadované částky. Toto zjištění následně změnilo původní očekávání a průběh jednání oproti plánovanému postupu.

Odborný koordinátor byl do tohoto bodu také pouze v roli pozorovatele. Činil tak do doby, než bylo potřeba do jednání zasáhnout, jelikož se jednalo o účastníka s vyšší vyjednávací mocí. (Koordinátor přisedá na obchodních jednáních u závažnějších, komplikovanějších případů, kde je vyžadována jeho pomoc z hlediska kompetencí a zkušeností – pozn. autora.) Ze strany Škoda Auto a.s. se tak vytvořil velký nátlak na odstranění těchto položek z cenové nabídky. Nákupčí s koordinátorem k tomu využili techniku přenesení zodpovědnosti na management. Učinili tak proto, aby zdůraznili závažnost celé situace a donutili dodavatele co nejvíce eliminovat rozsah jejich nabídky.

Na jednání bylo závěrečně dohodnuto, že strana dodavatele poskytne podrobnější informace a veškeré podklady k prezentovanému investičnímu rozsahu. Zejména pak cenové parametry jednotlivých položek, jenž mají nově vstupovat do montážní linky. Celková technická specifikace byla akceptována odbornými útvary Škoda Auto a.s. Cena tedy finálně projednána být nemohla, a to z důvodu chybějících argumentů. Nákupčí společně s koordinátorem se nabídli, že zhotoví cenové porovnání s jinými projekty dodavatele ABC, který vyrábí díly i pro jiné závody v rámci koncernu VW.



### 4.3 Focus group

Autor BP stanovil nákupčí z oddělení BN (v minimálním počtu šesti osob) jako základní soubor pro focus group. Jednalo se o jeho kolegy z praktikantského pobytu. Prostřednictvím on-line komunikace oslovil sedm vytipovaných kolegů a požádal je o spolupráci. Z časových důvodů se kladně vyjádřilo právě šest osob. Od průzkumu očekával upřímné vyjádření nákupčích s jejich osobním pohledem na způsob vyjednávání s dodavateli ve Škoda Auto a.s. Díky tomu chtěl odhalit silné a slabé stránky této komunikace či celkové reprezentace společnosti a objevit tím možnosti pro její zlepšení.

Záměrem bylo uspořádat focus group osobně v zasedací místnosti oddělení BN pro navození přirozené jednací atmosféry. Autor BP si předem připravil rámcovou osnovu a případné konkrétní otázky pro udržení účastníků v daném tématu. Také obstaral malé občerstvení jako poděkování nákupčím za jejich čas. Předpokládaná doba trvání byla stanovena přibližně na jednu hodinu, realita činila jedna a půl hodiny. Autor BP se zároveň stal moderátorem tohoto setkání. Kromě moderování si dal za úkol i pozorovat neverbální komunikaci všech hostů. Naopak pro zachycení verbální komunikace a také úsporu času se s nákupčími domluvil na nahrávání schůzky na záznamník. To umožnilo sepsat ucelený nezkreslený závěr z celé focus group.

Autor bakalářské práce zrealizoval v rámci zvolené výzkumné metody také vlastní předvýzkum. Na základě připravené osnovy a přidružených dotazů prošel s jedním vybraným kolegou celou problematiku. Vysvětlil mu také motivaci pro výběr právě tohoto tématu a vyslechl si jeho poznatky a názory. Díky tomu přeformuloval některé připravené otázky, aby byly více otevřené a diskuze mohla při setkání volně plynout.

Samotná focus group se uskutečnila v listopadu roku 2023. Schůzky se opravdu zúčastnilo všech šest nákupčích, kteří pozvání již dříve přijali. Před úplným začátkem proběhlo vaření kávy a na poslední chvíli změna zasedací místnosti z kapacitních důvodů. To však byla jediná neplánovaná, vynucená změna a focus group mohla začít.

Moderátor představil všem účastníkům předmět diskuze a vysvětlil jeho výběr. Dále nastínil, jakým stylem se bude její průběh ubírat. Díky literární rešerši také popsal hlavní pojmy a základní strategie, čímž uvedl své kolegy do tématu.

Obecně se oblast B řadí mezi nejvíce fluktuující oblasti ve Škoda Auto a.s. Přesto všichni zúčastnění byli na pozici nákupčího alespoň jeden rok, takže měli patřičný přehled o dění na nákupu a náležité zkušenosti s komunikací a vyjednáváním. Někteří se v této roli pohybují dokonce již pět a více let.

Panuje však obecná shoda, že se nikdy před tím speciálně nevzdělávali v oblasti komunikace či vyjednávání. Nějaké obecné poznatky načerpali maximálně v rámci klasické výuky na střední nebo vysoké škole. Zároveň však sami netušili, jak moc budou tyto dovednosti stěžejní pro výkon jejich povolání. Před samotným nástupem na oddělení neměli ponětí, jaká práce je čeká a co vše bude obnášet. Nerozpoznali to ani z pohovoru, ani ze vstupního školení, protože jsou tyto záležitosti aktuálně příliš obecné.

Více věděli pouze ti, kteří dříve byli praktikanti na daném oddělení či přecházeli z jiného, podobného. Kdo měl „štěstí“, dostal dokonce možnost pracovat paralelně se svým předchůdcem a postupně od něj přebírat práci. Ale není to pravidlem. Pokud se jedná o pozici, která byla delší dobu neobsazená, nastoupí nově příchozí tzv. do rozjetého vlaku a učí se vše za pochodu. Kolegové mají pochopitelně své práce dostatek a veškeré rady či pomoc od nich přichází pouze z jejich vlastní iniciativy.

Interní zaškolení dost často také závisí na fázi daného projektu, s jakými problémy se nákupčí aktuálně potýkají atd. Nově nastupujícím tedy nezbyvá, než se ostatních neustále ptát a zjišťovat potřebné informace, přístupy a postupy. Na druhou stranu koordinátoři se samozřejmě snaží své lidi vést a předávat jim své tipy a načerpané zkušenosti při komunikaci (nejen) s obchodními partnery. U náročnějších případů s nimi dokonce absolvuje přípravu na jednání a obhajuje je, i celou společnost, při samotném vyjednávání.

Další část focus group se věnovala diskuzi o druzích a formách komunikace. Jaké způsoby nákupčí využívá, jaké upřednostňuje atp. Vzhledem ke stále roustoucímu trendu používání informačních technologií se čím dál tím více schůzek a jednání přesouvá do on-line prostředí. Mnohdy se uskutečňují dokonce bez kamer, protože se na obrazovce promítají připravené prezentace. Hojně se však tato možnost využívá zejména pro její pohodlnost, rychlost a taktéž minimální až prakticky nulové náklady.

Nevýhoda ale často tkví v nízké kvalitě přenosu. Z toho důvodu se nákupčí věnují pouze verbální komunikaci a samotným obsahem sdělení protistrany a nesledují žádné další prvky. Každodenně jsou s dodavateli ve spojení také pomocí e-mailové korespondence a v případě potřeby okamžité odpovědi je neváhají kontaktovat i telefonicky.

Každopádně jsou si nákupčí vědomi i některých komunikačních nedostatků, a to nejen u sebe, ale i u svých kolegů. Vždy se samozřejmě snaží být milí a ohleduplní k protistraně, ale někdy jim schází schopnost zajímavě vystupovat a prezentovat. V případě, kdy nedokážou vhodně zaujmout posluchače, připravené propracované prezentace tím ztratí alespoň částečně na své hodnotě. Z tohoto pohledu se dá považovat za výhodu, že při jednání jsou to většinou dodavatelé, kteří představují své prezentace.

Složitější situace se neobejdou nejen bez pomoci koordinátora, ale také bez osobní přítomnosti dodavatele na schůzce. Osobní setkání je obecně považováno za neúčinnější způsob, jak druhou stranu přesvědčit a přimět k dalším činnostem. Vyžaduje však pečlivou přípravu a neustálou koncentraci. Vzhledem k psychické náročnosti tohoto povolání na to ale v některých případech nezbyvá čas nebo síla. Z toho důvodu se někdy fáze přípravy upozaduje.

Nicméně při osobním jednání si již nákupčí více všímají neverbální komunikace či paralingvistických prvků protistrany. Chtějí vypozerovat, kdy je protějšek v úzkých a v ten moment se snaží dosáhnout svého stanoveného cíle. Po jeho úspěšném splnění by si ale rádi vyslechli i zájmy dodavatele, aby dosáhli společného výsledku win-win. Jsou toho názoru, že tato cesta jim může zajistit dlouhodobou spolupráci a fungující vztahy i pro jejich případné nástupce. Není ale pravidlem, že by se tento přístup nějak znatelně prosazoval. Záleží na osobnosti každého nákupčího zvlášť.

V každém případě je stěžejní prospěch firmy, kterou sami zastupují. Kromě této obrovské zodpovědnosti to má však i obrovskou výhodu. Při jednáních se nákupčí může opřít o velikost společnosti Škoda Auto a.s. a odkázat se na její reputaci a image. Management většinou nákupčím klade na mysl to, aby se nebáli využít postavení společnosti vůči dodavatelům. Přeci jen se v danou chvíli nachází v silné pozici zákazníka. A externí partneři jsou samozřejmě seznámeni s tím, co značka Škoda představuje.

#### 4.4 Resumé, návrhy a doporučení

Zpracování literární rešerše a následné provedení zvolených výzkumných metod umožnilo vytvořit závěrečné návrhy a doporučení pro vyjednávání s externími partnery v oblasti nákupu Škoda Auto a.s. Nákupčí musí neustále myslet na to, že při komunikaci navenek nejednají pouze sami za sebe. Svým přístupem a chováním zastupují celou společnost, v některých případech dokonce celý koncern. Tzv. na oplátku mohou při svém vystupování využít (nikoliv však zneužít) fakt, že zastupují zájmy zrovna Škody Auto a.s., respektive koncernu. A ukázat tím svou dominanci.

Silné postavení však není samozřejmostí, společnost o něj musí neustále pečovat. Mimo jiné k tomu patří udržování dlouhodobé spolupráce s dodavateli. Kromě celofiremní a poté konkrétnější nákupní strategie by to měla zajišťovat i samotná vyjednávací strategie, která by sloužila jako rámcový podklad pro nákupčí a další zástupce společnosti. Měla by odrážet to, jakým způsobem se chce podnik prezentovat. Tzn. neměl by působit slabě, ale ani agresivně. Nákupčí by měl být motivován k tomu, aby nejen udržoval přiměřené dodavatelské vztahy, ale také je neustále zlepšoval. Ve Škoda Auto a.s. průběžně vznikají nové projekty a patřičná důvěra mezi společnostmi a dodavateli je rozhodně žádoucí.

Bude-li se vycházet z absolvovaného průzkumu a z definic čtyř základních strategií, které byly zmíněny v teoretické části, autor této práce vyvodil závěr, že optimální vyjednávací strategií je strategie vyhovění s prvky partnerství (případně „schovaná“ za strategií partnerství). Nákupčí by měl mít zajímavý přednes a vést dané jednání formálně, bez negativních emocí. Zároveň by však neměl odhalit své motivy hned, nýbrž nechat mluvit protějšek, aktivně ho poslouchat a rozpoznat jeho hranice. Poté již může odhalit své limity. Tím bude splněna podmínka strategie partnerství, která spočívá v dobré znalosti možností obou stran. Před vyřčením vlastních možností je ale nákupčí nejdříve upraví dle toho, co zjistil od protistrany. Upraví je tak, aby z nich mohl následně ustoupit na úroveň svého původního motivu. Bude tedy splněn vlastní cíl a zároveň se tím splní předpoklad strategie vyhovění. Znatelná část externích partnerů totiž ocení jakýkoliv ústupek ze strany Škoda Auto a.s. Ve své podstatě to vlastně znamená takové malé vítězství. Navíc se zamezí tomu, aby nákupčí ustoupil příliš, což je riziko právě strategie vyhovění. A v případě, kdy by chtěl protějšek nasadit nátlakovou strategii, se nákupčí může vždy odkázat na to, že byl ochoten vyhovět a že si tímto stylem spolupráci rozhodně nepředstavuje.

Nejen u složitějších případů se mohou nákupčí spolehnout na podporu odborných koordinátorů. Ti jednají a snaží se pomoci zejména na základě svých bohatých zkušeností. Ale i oni sami by měli mít podklad, o který se mohou opřít. Takovým podkladem může být právě nastavená vyjednavací strategie, která se případně může stát součástí nákupní strategie společnosti.

Vyjednávání však nezávisí pouze na samotné strategii, nýbrž na celkovém přístupu k jednání. Vyjednaváč nesmí zapomenout ani podcenit jakoukoliv fázi procesu. Zejména příprava je základním stavebním kamenem, který odráží následný průběh jednání. Je důležité se pečlivě připravit, stanovit si případný plán B, ale také udělat dobrý první dojem, vést jednání věcně a správně určit jeho závěr. Podstatné jsou i kroky po ukončení jednání, vhodnou formou je např. zaslání shrnujícího e-mailu k odsouhlasení stanovisek protistranou.

## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza obchodního jednání s dodavateli a určení optimální strategie vyjednávání. Vyhodnocené závěry by měly sloužit jako doporučení pro nově příchozí zaměstnance do oblasti nákupu Škoda Auto a.s. Tyto návrhy jim mohou pomoci (nejen) v začátcích vyjednávání.

Pro možnost splnit stanovený cíl byla nejprve provedena podrobná literární rešerše. V teoretické části byly na základě odborné literatury popsány pojmy komunikace a vyjednávání. První kapitola zahrnovala definici komunikace, komunikačního procesu a jeho jednotlivých prvků a dále také konkrétní druhy a formy komunikace. Druhá kapitola se orientovala detailněji na samotné vyjednávání, charakterizovala dané fáze a situace, které mohou nastat, použitelné strategie a v neposlední řadě specifikovala i osobnost vyjednavče.

Třetí kapitola byla již součástí praktické části, ve které byl představen podnik Škoda Auto a.s. a dále se více zabírala oblastí nákupu a následně přímo oddělením BN. Poslední, čtvrtá, kapitola se zaměřila na analýzu a průzkum současného způsobu komunikace a vyjednávání nákupčích s externími partnery společnosti. Pro zjištění aktuálního stavu byla využita metoda pozorování a dále se uspořádala focus group s vybranými nákupčími.

Pomocí zmíněných výzkumných metod byly zjištěny výsledky, které přispěly pro vytvoření patřičných návrhů a doporučení. Vyhodnocené závěry umožnily stanovit optimální strategii a postup vyjednávání. V případě, že by byl definován celkový ideální proces vyjednávání, mohl by být tento rámeček součástí celofiremní strategie, která cílí na udržitelnost dodavatelských řetězců. Samotní zaměstnanci z oblasti nákupu totiž pociťují absenci podobného konceptu.

Je však velmi pravděpodobné, že více si člověk odnese z názorných ukázek. Z toho důvodu autor BP doporučuje provádět v rámci specificky zaměřených školení např. workshopy na téma nákupního vyjednávání nebo alespoň prezentovat příklady z praxe apod. V každém případě je zřejmé, že se člověk nejvíce naučí tehdy, když se sám ocitne v podobné situaci a osobně si vyzkouší pozici nákupčího a danou roli vyjednavče.

## Seznam literatury

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Strategie vyjednávání: lexikon výukových a hodnoticích metod*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3858-1.

BURNS, Alvin C., Bush, Ronald F. *Basic Marketing Research*. 3. vyd. New Jersey: Pearson, 2012. ISBN 978-0-13-259896-5.

ČAPEK, Robert. *Moderní didaktika: lexikon výukových a hodnoticích metod*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3450-7.

FRITZSCHE, Thomas. *Jak přesvědčivě vyjednat: psychologické strategie a metody : s příklady a praktickými tipy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5726-1.

Interní zdroje Škoda Auto a.s., 2023

JACHTCHENKO, Wladislaw. *Férová rétorika: nejlepší přesvědčovací techniky*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3345-1.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

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

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Olga. *Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2227-1.

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

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace: efektivní komunikace v praxi*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

ŘÍHA, David. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: manuál pro start úspěšného obchodníka*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1725-3.

SCHRANNER, Matthias. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích: strategie a taktiky pro složité případy*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3609-9.

Škoda Auto Česká republika: Škoda Časová osa [online]. 2023 [cit. 2023-11-29]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/casova-osa>

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.

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



## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Podíl využití komunikačních dovedností .....	9
Obr. 2 Model komunikačního procesu .....	9
Obr. 3 Neverbální komunikace .....	13
Obr. 4 Paralingvistická komunikace .....	13
Obr. 5 Průběh strategie .....	20
Obr. 6 Komunikační aktivity nákupčího .....	27

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Základní typy šumů .....	11
---------------------------------	----

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Dominik Landyš		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Strategie vyjednávání s externími partnery v oblasti nákupu Škoda Auto a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	40		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	6		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem bakalářské práce je analýza obchodního jednání s dodavateli a určení optimální strategie vyjednávání. Teoretická část sloužila k definování pojmů komunikace a komunikačního procesu. Také člení jednotlivé druhy a formy komunikace. Dále se věnuje konkrétněji vyjednávání, jeho fázím, možným situacím a zejména základním vyjednávacím strategiím. Následně specifikuje i osobnost vyjednaváče. Praktická část se zaměřuje na společnost Škoda Auto a.s., její oblast nákupu a konkrétní oddělení BN, kde byla provedena zmíněná analýza. Byly využity výzkumné metody pozorování a focus group. Vyhodnocené závěry by měly sloužit jako doporučení pro nově příchozí zaměstnance do oblasti nákupu Škoda Auto a.s.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Komunikace, proces, jednání, vyjednávání, strategie		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Dominik Landyš		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Administration and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Strategy of negotiation in the purchasing department of Škoda Auto a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	40		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	6		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of the bachelor's thesis is to analyze business negotiations with suppliers and determine an optimal negotiation strategy. The theoretical part serves to define the concepts of communication and the communication process, outlining various types and forms of communication. It also explores more specifically into negotiation, its phases, possible situations, and, in particular, basic negotiation strategies. Furthermore, it specifies the negotiator's personality. The practical part focuses on Škoda Auto a.s., specifically its procurement area and the BN department where the mentioned analysis was conducted. Research methods such as observation and focus groups were employed. The evaluated conclusions are intended to serve as recommendations for newly incoming employees in the procurement department of Škoda Auto a.s.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Communication, process, negotiation, strategy		