

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2010 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Iva Kopecká**

**Obchodní rozhovor „tváří v tvář“**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Naděžda Šulcová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED  
STUDIES**

**2010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Iva Kopecká**

**Business conversations „Face to face“**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Naděžda Šulcová

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

*Jméno autorky* .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Naděždě Šulcové za metodické vedení při jejím zpracování, za cenné připomínky a čas strávených na konzultacích.

Dále tímto děkuji pánům Jiřímu Macenauerovi a Liboru Ponížilovi za poskytnutí informací o firmě Renetra s. r. o. a rozhovoru pro praktickou ukázkou obchodování v bakalářské práci.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou obchodního vyjednávání na mezinárodní úrovni, kde je potřeba věnovat pozornost specifikům jednotlivých trhů a přizpůsobit se jim. Rozebírá některé možné přístupy k této problematice a v praktické ukázce obchodního vyjednávání firmy Renetra s. r. o. jsou potvrzeny zkušenosti z části teoretických poznatků bakalářské práce na vývoji jedné konkrétní české společnosti. Závěr je věnován shrnutí a doporučení potenciálním účastníkům mezinárodního obchodu.

## **Klíčové pojmy**

Komunikace, komunikační prostředky, mezinárodní obchod, obchodní rozhovory, odlišnosti, rozhovory, vyjednávání.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with commercial negotiation at the international level, it is necessary to pay attention to the specificities of individual markets and adapt to them. Discusses possible approaches to this issue and in the second part the findings of the provisional regulation are confirmed in the development of one example of the czech company. The conclusion is devoted to summary and recommendations to potential participants in international trade.

## **Key words**

Business conversations, communication, dialogs, differences, international trade, means of communication, negotiation.

## OBSAH

ÚVOD .....	9
1 KOMUNIKACE A HISTORIE MEZINÁRODNÍHO OBCHODU .....	11
1.1 Definice mezilidské komunikace, druhy a roviny .....	11
1.2 Mezinárodní obchod v historické retrospektivě.....	15
2 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA A PŘÍSTUPY K OBCHODNÍMU JEDNÁNÍ .....	18
2.1 Přístup k vyjednávání a osobnost obchodníka .....	18
2.2 Příprava na jednání a úspěch vyjednávání .....	22
2.3 Fáze prodejního rozhovoru .....	25
2.4 Problematické situace ve styku se zákazníky a jejich řešení .....	28
3 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ.....	31
3.1 Moderní komunikační prostředky a obchodní jednání v mezinárodním prostředí31	
3.2 Vliv kulturních odlišností na mezinárodním jednání, srovnání stylů jednání .....	34
3.3 Elementy kultury.....	35
3.4 Vliv kulturních odlišností .....	40
4 JEDNÁNÍ V REGIONECH VYBRANÝCH ZEMÍ .....	43
4.1 Česká republika a její obchodní i jiná etiketa .....	43
4.2 Arabské země a obchodní etiketa .....	44
4.3 Rusko a obchodní etiketa .....	47
5 ZKUŠENOSTI SPOLEČNOSTI RENETRA S.R.O. ....	49
5.1 Společnost Renetra s.r.o.....	49
5.2 Hlavní rozhodování jednatelů společnosti při vstupu na mezinárodní trhy.....	51
5.3 Vývoj společnosti v uplynulých 7 letech.....	52
6 ROZHOVOR S JEDNATELI SPOLEČNOSTI RENETRA S.R.O.....	54
ZÁVĚR .....	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	64
SEZNAM POUŽITÝCH INTRNETOVÝCH ZDROJŮ:.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ:.....	65

SEZNAM GRAFŮ: .....	65
---------------------	----



## ÚVOD

V dnešní době pozorujeme nebývalý nárůst významu komunikace ve všech oblastech života. Stále více se po studentech, zaměstnancích, odborných a vědeckých pracovnících, specialistech i manažerech požaduje komunikační gramotnost, komunikační kompetence a dovednosti. V oblasti obchodu a marketingu jsou komunikační dovednosti základním předpokladem podnikatelské úspěšnosti. V dnešní době zostřujícím se konkurenčním prostředí, ať se jedná o obchodní jednání s dodavateli, odběrateli, konkurenty nebo komunikaci s veřejností. Tato fakta jsou ještě zřetelněji podtržena na poli mezinárodního obchodu. Proto je hlavní linie této bakalářské práce vedena právě tématem komunikace v mezinárodním obchodě, pravidly obchodního jednání a základy úspěchu vyjednávání. Tato témata jsou detailně popsána v první kapitole, druhá kapitola poté vysvětluje téma obchodní jednání v mezinárodním prostředí, vlivy kulturních odlišností a srovnání vybraných zemí a regionů. V části praktické ukázky aktivit práce společnosti Renetra se čtenář seznámí se společností Renetra s.r.o., která v této bakalářské práci sehraje důležitou roli na poli zkoumání odlišností obchodního jednání v různých zemích. V praktické ukázce bude popsán vývoj této firmy, v oblasti obchodu na českém trhu i v zahraničí. V posledních pěti letech dokázala, že nástrahy mezinárodního obchodu mohou být úspěšně zdohány.

Bakalářská práce je soukromý pokus autorky ukázat, že trh v každé zemi má svá specifika a tudíž vyžaduje i individuální strategii, aby jednání v něm bylo úspěšné. Také to, že specifika publikovaná v knihách, slouží jen jako doporučení. Napíšeme si, o nových dostupných technologiích dneška a jejich využití v Česku i zahraničí. Popíšeme podrobněji jedny z možných typů osobnosti zákazníků a i to jak s nimi jednat na obchodních schůzkách.

V první až třetí části bakalářské práce jsou vysvětleny teoretické základy obchodu a obchodního jednání, popíšeme psychologické aspekty a etiketu obchodního jednání. Dále jsou čtenáři osvětlena možná úskalí, překážky a nedorozumění při mezinárodní obchodní komunikaci. A analyzujeme způsob, jak je předvídat či eliminovat.

Cílem bakalářské práce je, poukázat na odlišnosti komunikace na zahraničních trzích a tímto prohloubíme profesionální přístup při obchodních jednání nejen na „domácí půdě“, ale i v komunikaci se zahraničními obchodními partnery.

Aby mohla tato práce splnit své určení - to znamená být pomocníkem pro obchodníky v mezinárodním prostředí, bude nejvhodnější přístup kombinace obecnějších pohledů, souhrnů a praktických informací. Samozřejmě je velice obtížné napsat jednoznačný návod, jaký je ten či onen národ, jak budou jednat jeho obyvatelé, jak budou řídit firmu nebo jak budou prodávat či nakupovat. Znalost odlišností v kulturách však mohou čtenáře připravit a vhodně vybavit, upozornit na to, co lze očekávat a čeho se vyvarovat.

# 1 KOMUNIKACE A HISTORIE MEZINÁRODNÍHO OBCHODU

## 1.1 Definice mezilidské komunikace, druhy a roviny

Definice komunikace jsou popisovány v literaturách různě. Například Lovingsson ji popisuje jako: *„slovo „komunikace“ pochází z latinského communis, což znamená „společně“ a communicare, což má rozmanitý význam, např. „sdílet“, „předávat“, „spojit se“, „účastnit se.“ Komunikace zahrnuje výměnu informací mezi odesílatelem a příjemcem.“<sup>1</sup>*

Chceme-li nahlížet na komunikaci jako na hromadnou, prostřednictvím medií, jde o sociální komunikaci. *„Sociální komunikace se tedy používá, jde-li o účel a výsledek komunikace.“<sup>2</sup>* Komunikace je nezbytná v každodenním životě, pomocí ní dokážeme zvládat veškeré běžné i složitější záležitosti. Už od útlého dětství je nutné předávat zkušenosti rodičů na děti a toho lze dosáhnout jen komunikací. *„Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.“<sup>3</sup>*

V dnešní době je denně nespočet nových informací, žijeme v éře informační a komunikační záplavy. Informace, které dostáváme obrovskou rychlostí, ztrácejí na kvalitě. Lidé tak postupem času prahnou po komunikaci ohleduplnější a vzájemně prospěšnější. Stále rostou nároky na úroveň komunikace. Jsou kladeny vyšší nároky na služby, a pokud se hodnotí servis, tak z velké části je kladen důraz na kvalitu komunikace, která je většinou hodnocena a organizační či technické záležitosti jsou až na druhém místě. Nikdo z nás nechce komunikaci nevlídnou, vstřícnost vždy vítána. V dnešní době je hodnotnější vztahová inteligence. Máme k dispozici nepřeberné množství stejných produktů za srovnatelné ceny a stále víc je kladen důraz na

---

<sup>1</sup> KARLOF, B. a LOVINGSSON, H. F. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. s. 97. ISBN 80-251-1001-X.

<sup>2</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 35. ISBN 978-80-7452-002-0.

<sup>3</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 11. ISBN 978-80-7452-002-0.

zákaznický servis. Vztahová inteligence je důležitá jak pro zákazníka, tak pro zaměstnance i zaměstnavatele.<sup>4</sup> Komunikace je tedy zásadní pro všechny vztahy, nelze ji opomíjet. Bez dobrých vztahů nelze budovat nic. „*Bez komunikace není lidského bytí. Člověk je sociální bytostí a má velmi silnou potřebu komunikovat. Budme partnery rozhovoru v čase světa, partnery, kteří jsou schopni dialogu. Nebojme se dialogu, vystavme se mu. Učme se gramatice mezilidských vztahů. Dialog by neměl být sdělováním poznatků, ale jde o zpětnou vazbu.*“<sup>5</sup>

Vztahy je nutné budovat ještě dřív, než jsou potřeba. Velká chyba je si myslet opak. Velmi jednoduchý příklad je z běžných partnerských vztahů, pokud začne váznout komunikace, stává se, že se vztah rozpadá a až v té chvíli si uvědomujeme jak je důležitá včasná a kvalitní komunikace partnerů. Stejně je to i u obchodních partnerů a v mezilidských vztazích celkově. Lze tedy konstatovat, že je nezbytné stále prohlubovat znalosti jak úspěšně a jasně komunikovat. Kvalitní komunikační vazby budujeme postupně, nelze je budovat ze dne na den.

## DRUHY MEZILIDSKÉ KOMUNIKACE

„*Komunikace může probíhat přímo mezi komunikujícími (přímá interpersonální komunikace) nebo nepřímo, zprostředkovaně pomocí technicko-organizačních prostředků.*“<sup>6</sup> Představme si komunikaci mezi osobami, je jedno zda jde o dvě osoby či více, jde o přímou komunikaci. V dalším příkladu jde o nepřímou komunikaci. Často se stává, že tok mezilidské komunikace jde jen jedním směrem. Příkladně v masové reklamě je tomu tak.<sup>7</sup> Představme si reklamu, která běží v průběhu sledování filmu doma u televize, můžeme si vyslechnout obsah, nelze však o ni diskutovat s těmi co ji vytvořili. Dvousměrným tokem se stává s nástupem internetu. Při sledování reklamy v televizi jsme jen příjemce. Odesílatelem se stáváme například na internetu, když je možné se zapojit a komunikovat s tvůrci. Běžný příklad je email. Informace dělíme na

---

<sup>4</sup> KARLOF, B. a LOVINGSSON, H. F. *Management od A do Z*. Brno:Computer Press, a.s., 2006. s. 98. ISBN 80-251-1001-X.

<sup>5</sup> NYTROVÁ, O. a PIKÁLKOVÁ, M. *Etika a logika v komunikaci*. Praha:Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. s. 39-40. ISBN 978-80-86723-45-7.

<sup>6</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha:Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 19. ISBN 978-80-7452-002-0.

<sup>7</sup> KARLOF, B. a LOVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno:Computer Press, a. s., 2006. s. 97. ISBN 80-251-1001-X.

verbální a neverbální. Verbální komunikace je sdělena řečí či písemně, u neverbální jde o tón hlasu, řeč těla a vše co je předáváno jinak, nežli formou řeči.

*„Podle doktorky Elayne Savage, kouče komunikace, jsou dvě třetiny komunikace mezi prodejcem a jeho/jejím potencionálním zákazníkem neverbálního charakteru. Studie, které provedl mimo jiné Wüo (1973) a Patty (1982), ukazují, že se informace obdržené mozem distribuují následujícím způsobem:*

1. Zrak (83%)
2. Sluch (11%)
3. Čich (3,5%)
4. Chuť (1,5%)
5. Hmat (1%)“<sup>8</sup>

Souhra našeho verbálního i tělesného projevu by měla být v souladu. *„Styk uvnitř jednotlivých kultur a mezi rozdílnými kulturami se uskutečňuje prostřednictvím jazyka (také se používá výraz verbální komunikace) a prostřednictvím tzv. neverbální komunikace“<sup>9</sup>. Slovní projev je doprovázen intonací hlasu, je tedy možné ovlivnit vnímání posluchačů, což při písemné formě projevu nelze. Je třeba si uvědomit, že naše řeč těla je podvědomá. Má vliv na naše projevy prostřednictvím našich myšlenek a pocitů.<sup>10</sup> Můžeme si všimnout u partnera, když nám sděluje třeba informaci, která ho znepokojí. Jeho řeč těla koresponduje s jeho naladěním.*

*“Naše řeč těla v rozhodující míře vzniká na vztahové úrovni a určuje význam řečeného. K řeči těla náleží: mimika a pantomimika - pohyby obličeje a těla, gestikulace – gesta či posunky paží a rukou, postoj – držení těla a jeho změny, distance – prostorový odstup, způsob řeči – spád, kadence, významné pauzy, neverbální zvyky, důrazy apod.“<sup>11</sup>*

Verbální a neverbální komunikace a její aplikace v jiných kulturách může způsobit značné problémy. Mohou se lišit zvyklostmi jednotlivých národů. Jde tedy o odlišnosti

---

<sup>8</sup> SAVAGE, E. In: KARLOF, B. a LOVINGSSON, H. F. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. s. 98. ISBN 80-251-1001-X.

<sup>9</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. s. 21. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>10</sup> DOLZ, S. *Jak se úspěšně prosadit*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. s. 48. ISBN 80-247-1073-0.

<sup>11</sup> DOLZ, S. *Jak se úspěšně prosadit*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. s. 48. ISBN 80-247-1073-0.

jak v řeči těla, tak v jazyce, ve kterém opět narážíme na intonační specifika, která jsme si popsali výše. Přednost můžeme sledovat v okamžitém rozpoznání souhlasu či nesouhlasu u člověka, se kterým verbálně komunikujeme. Na základě rozpoznání jeho souhlasu či nesouhlasu, můžeme okamžitě měnit způsob nebo obsah projevu. Pomocí intonace hlasu a různých gest lze udržet pozornost naslouchajících. Představme si třeba člověka, který chce společnost pobavit vtipem. Pokud jej bude vyprávět monotónním hlasem, bez jakékoli intonace či hlasového zbarvení, pravděpodobně společnost nezaujme a jeho vtip nesklidí úspěch. Pomocí změny intonace udržíme pozornost naslouchajících. Lze navázat na to, jak sdělující na zúčastněné působí. Jde tedy o jeho upravenost, pozitivní přístup, úsměv a v neposlední řadě způsob držení těla.

## ROVINY KOMUNIKACE

*„Každá komunikace probíhá paralelně ve dvou rovinách: v rovině věcné, v níž jde o obsahy, a současně v rovině emocionální, v níž se utváří vztah mezi účastníky komunikace. Pokud je narušen vztah mezi partnery, posune se do popředí negativní emoce. Hlavní zájem partnerů v rozhovoru se už nedrží tématu. Vnímání a energie jsou mnohem více svázány s pocity, jako jsou nedůvěra, strach, hněv nebo zraněný pocit vlastní hodnoty. Vytrácejí se důležité části věcné informace.“<sup>12</sup>* Měli bychom dávat pozor na soulad mezi obsahem řeči a řečí těla. Pro lepší představení tohoto spojení řeč a řeč těla si představme moderátory večerních zpráv. Zkuste si vybavit, jak se tváří, jaký použijí tón hlasu a jak na nás působí, když nás informují o hromadné a tragické nehodě na dálnici D1. Naopak, jaký je jejich výraz, když od nich obdržíme informaci, že v Liberecké zoologické zahradě se narodila mláďata bílých tygrů. Pokud budeme sdělovat tragickou událost, nemůžeme se u toho usmívat. A naopak dobré zprávy sdělujeme v pozitivním projevu.

Další důležitý krok k úspěšné komunikaci je jasnost a srozumitelnost mluveného projevu. *„Nepoužívejme zastřené, zaobalené formulace. Říkejme přímo, oč vám jde.“<sup>13</sup>* Verbální a neverbální komunikaci se ve větším měřítku budeme věnovat v části obchodního jednání na mezinárodním poli, kde bude zdůrazněna odlišnost různých národů.

---

<sup>12</sup> DOLZ, S. *Jak se úspěšně prosadit*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. s. 47. ISBN 80-247-1073-0.

<sup>13</sup> DOLZ, S. *Jak se úspěšně prosadit*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. s. 51. ISBN 80-247-1073-0.

## 1.2 Mezinárodní obchod v historické retrospektivě

„Výměnný obchod ve formě barteru se uskutečňoval již v pozdním paleolitu a v raném neolitu. O reálné podobě a formách obchodu se však můžeme pouze dohadovat na základě velmi kusých informací získaných během archeologických průzkumů.“<sup>14</sup> Lepší představu o fungování celého systému nám pomohou nastínit první historicky doložené obchodní aktivity, jež jsou datovány do Mezopotamské říše.<sup>15</sup> Civilizace byla v mezinárodním obchodě limitována zeměpisnými znalostmi a k dalším problémům pak přispívala technologická omezení. Nebyla dostatečně vyvinuta infrastruktura, týkající se dopravy na moři i na souši. „Obchodní výměna se proto koncentrovala jen na několik zásadních komodit – sůl, stříbro, zlato, obilí a omezenou geografickou oblast“.<sup>16</sup>

Rozvoj byl díky postupnému budování v oblasti mapování nových cest, stále se zlepšovala navigace umožňující rozvoj v orientaci na moři. Díky tomu se těšil mezikontinentální a meziregionální obchod rozkvětu. V dobách 300 let před Kristem obchodovali řečtí kupci se severní Indií, ve stejné době se těšil rozkvětu obchod mezi Čínou a Indií. Otevření tzv. hedvábné stezky bylo vrcholem tohoto období, byla spojení mezi Římským impériem a Čínou, na ni se pak postupně napojovaly další dopravní stezky. Pořád bylo v největší míře obchodováno se zlatem, drahými kovy a luxusním zbožím. Obchodu se dařilo růst ve 13. až 15. Století. Kde došlo ke značnému rozvoji v oblasti lodní dopravy.<sup>17</sup> V té době poznávali Evropané velké bohatství po křížových výpravách u východních zemí. Dovoz Benátských kupců se těšil přepychovému zboží. Obchodovalo se s vzácnými víny, šperky, zbraněmi mimořádných jakostí, hedvábnými tkaninami, aromatickými látkami a další zboží jako koření. Díky přepychovému zboží dosahovali prodejci velkých zisků. Z Evropy na východ se obchodovalo s obilím, dřevem, solí, sklářskými výrobky a také otroky. S velkými peněžními kapitály kvetlo i

---

<sup>14</sup> ROLNÝ, I. A LACINA, L. *Globalizace – etika – ekonomika*. 2. rozšířené vydání. Věrovany: nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. s. 205. ISBN 80-86768-04-X.

<sup>15</sup> ROLNÝ, I. A LACINA, L. *Globalizace – etika – ekonomika*. 2. rozšířené vydání. Věrovany: nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. s. 205. ISBN 80-86768-04-X.

<sup>16</sup> ROLNÝ, I. a LACINA, L. *Globalizace-etika-ekonomika*. 2. rozšířené vydání. Věrovany: Nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. s. 205-206. ISBN 80-86768-04-X.

<sup>17</sup> ROLNÝ, I. a LACINA, L. *Globalizace-etika-ekonomika*. 2. rozšířené vydání. Věrovany: Nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. s. 206. ISBN 80-86768-04-X.

lichvářství. Bohatí lichváři pak poskytovali půjčky králům i feudálům s velmi vysokým úrokem, půjčovali i řemeslníkům a rolníkům. Lichva a obchod se stal první formou kapitálu.<sup>18</sup>

*„Následný objev Ameriky a její kolonizace přinesl nový rozměr mezinárodnímu obchodu. S rozvojem obchodu docházelo i k jeho postupné institucionalizaci. Ta souvisela především s potřebou ochrany vlastnických práv, organizace plateb a samotného financování obchodu. Nositeli a tvůrci základních principů se stala tradiční obchodní společenství přístavních měst.“<sup>19</sup> Význam měst jako Benátky, Amsterdam, Hamburg rostl, byly centry evropského obchodu. „Podle odhadů některých autorů (např. Kuznets, 1967) bylo na počátku 19. Století mezinárodně obchodováno zboží v objemu 1-2 % světového hrubého domácího produktu. Mezinárodní obchod nevedl ke specializaci produkce v jednotlivých zemích, ale omezoval se na dovoz drahých kovů a surovin, jichž byl v Evropě nedostatek. Období od průmyslové revoluce po 1. Světovou válku znamenala jednu z nejvíce dynamických etap rozvoje mezinárodního obchodu. V následujícím meziválečném období pak docházelo především v důsledku první světové ekonomické krize k zastavení dynamiky růstu a ke zpomalení růstu objemu mezinárodní obchodní výměny.“<sup>20</sup>*

Výrazný růst a tempo je časováno do období po 2. světové válce po současnost. Období, které charakterizoval objem obchodu oproti celkové produkci.<sup>21</sup> Přelom 18. a 19. Století je ve znamení procesu globalizace, „kdy, dochází ke kvalitativnímu skoku Evropy do technosféry, který představuje průmyslová revoluce, a kdy vrcholí expanze Evropy v kontextu celého světa.“<sup>22</sup> Ve 20. století dochází k celosvětovému růstu ekonomiky, propojují se nadnárodní a národohospodářskými systémy, které mají vlastní systémy regulátorů a zákony dle nichž fungují. „Tento systém zpětně působí na rozvoj vědy,

---

<sup>18</sup> OLŠOVSKÝ, R. a kolektiv. *Stručné dějiny světového hospodářství*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1978. s. 14-15.

<sup>19</sup> ROLNÝ, I. a LACINA, L. *Globalizace-etika-ekonomik*. 2. rozšířené vydání. Věrovany: nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. s. 206. ISBN 80-86768-04-X.

<sup>20</sup> KUZNETS In: ROLNÝ, I. a LACINA, L. *Globalizace-etika-ekonomika*. 2. rozšířené vydání. Věrovany: nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2000. s. 207. ISBN 80-86768-04-X.

<sup>21</sup> KUZNETS In: ROLNÝ, I. a LACINA, L. *Globalizace-etika-ekonomika*. 2. rozšířené vydání. Věrovany: nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2000. s. 209. ISBN 80-86768-04-X.

<sup>22</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno: Computer Press, a. s., 2009. s. 251. ISBN 978-80-251-1959-4.



*technických a výrobních systémů. Vytváří se tím základ pro rozvoj systému mezinárodních vztahů v mnoha dimenzích.*“<sup>23</sup>

Počátkem 20. století se stává již globalizační proces realitou, globální struktura vede k větší komplexnosti. Materiální, technologické, surovinové a další struktury se stále více propojují integračně. Veškeré vazby tak posiluje. „*Historicky první a nejdynamičtější vývoj proběhl v oblasti vědecko-technické a v současné době se již hovoří o existenci planetárního systému, o existenci planetární technosféry, která zahrnuje a zároveň umocňuje s globalizací v oblasti informačních a komunikačních systémů.*“<sup>24</sup> Dnes je provázanost rostoucí státní ekonomiky s globalizací, finančními trhy, firem, obchodu, výroby, distribuce a jiných. Globalizace má dva motory: jsou jimi technologie jako například telefon, počítač, satelit nebo třeba optická vlákna, ale i 20 let trvající vlna privatizace, otvírání státních ekonomik, liberalizace kapitálových toků a jiné.<sup>25</sup>

V první části bakalářské práce autorka přibližuje historii obchodu a píše o mezilidské komunikaci i to jak je důležitá. V následující části se budeme věnovat samotnému procesu obchodování a osobností obchodníka.

---

<sup>23</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno: Computer Press, a. s., 2009. s. 251. ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>24</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno: Computer Press, a. s., 2009. s. 252. ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>25</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno: Computer Press, a. s., 2009. s. 254. ISBN 978-80-251-1959-4.

## 2 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA A PŘÍSTUPY K OBCHODNÍMU JEDNÁNÍ

### 2.1 Přístup k vyjednávání a osobnost obchodníka

Obchodní vyjednávání může mít různé úrovně. Závisí na komoditě - co prodáváme, na faktu, zda jde o prodej přímo spotřebiteli či další společnosti, na místě, kde se jednání realizují. Obchodní jednání má zároveň i různé aspekty - sociální, právní, ekonomické, technické a psychologické. Psychologické aspekty vyplývají z podstaty osobnostní struktury účastníků jednání - jak prodejce, tak i obchodníka. Můžeme říct, že úspěšnost jednání je mimo jiné závislá na osobnosti prodejce a na osobnosti zákazníka. Proto se postupně vytvářejí typologie prodejců a typologie zákazníků. Velkou roli v této oblasti tedy hrají i charakterové vlastnosti jednotlivých účastníků jednání.

Mezi osobnostními rysy obchodníka, které zvyšují, úspěch ve světě obchodu jsou iniciativa, činorodost a aktivita.<sup>26</sup> Představme si například obchodního zástupce, který sedí v koutě a čeká, až si ho někdo všimne. Jak by na vás působil? Nejspíš by nebudil moc zájem. Zákazník by těžko mohl mít důvěru k takovému typu obchodníka. Je třeba zdůraznit, že ani přehnaná iniciativa nepůsobí dobře. Obchodní partner musí působit seriózně.

Další pozitivní vlastnost je kreativita, vše je třeba používat s mírou. Představme si obchodníka, který nabízí stále stejný produkt a každou schůzku si zákazník vyslechne to samé. Je třeba být kreativní, abychom ho zaujali. Výhodu mají i extrovertní jedinci, navazují kontakty s novými lidmi snadněji, je to pro ně přirozenější než u introvertů. Introvert navazuje kontakty s daleko větším ostychem. Obchodník musí mít nutně rád komunikaci s lidmi. Jako příklad si můžeme uvést prodavačku, která už při vstupu do obchodu dá svým výrazem najevo, že ji vlastně obtěžujete.<sup>27</sup> Rozhodně se nebudeme

---

<sup>26</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 12. ISBN 978-80-247-3511-5.

<sup>27</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 12-13. ISBN 978-80-247-3511-5.

cítit dobře a s největší pravděpodobností už tam podruhé nikdy nepřijdeme. Obchodní schůzky přinášejí mnohdy i značnou zátěž na psychiku, stres je velmi častým jevem. Bez odolnosti vůči zátěži, tedy stresu nelze práci obchodníka zastávat. Dalším rysem je, schopnost ovládnout se za každé situace. Jde o to přistupovat k práci obchodníka profesionálně. Každý z nás máme někdy dny, kdy se potýkáme se soukromými problémy a pokud nejsme schopni své emoce kontrolovat, bude lepší obchodní schůzku neabsolvovat. Na příjemného a spolehlivého obchodníka se každý zákazník rád obrátí. Na základě předešlých dobrých zkušeností. Ve světě obchodu, ale i mezi lidmi, je prokázáno, že špatné pověsti se jen těžko zbavíme. Flexibilita je požadována již při přijímacím pohovoru, než se staneme prodejci. Při práci obchodníka je třeba přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně. Mnoho začínajících obchodníků má představu, že uzavře obchod hned na první schůzce. Být trpělivý a vytrvalý znamená zdolávání i neúspěchů. Pozitivní lidi okolo nás máme rádi všichni, je jednodušší komunikovat s úsměvem. Zkusme si představit, že jdeme na poštu plnou lidí, poslat dopis, na druhé straně za přepážkou sedí často nepříjemně působící zaměstnanci. Jen pouhý úsměv potěší zaměstnance pošty i vás následně. V neposlední řadě je důležitá zdravá ctižádost obchodníka.<sup>28</sup>

Mezi ostatní schopnosti a dovednosti dobrého obchodníka patří empatie. “Jsme-li dostatečně citliví, jsme také schopni rozpoznat některé partnerovy pocity a včas na ně reagovat.”<sup>29</sup> Jako příklad si můžeme uvést, třeba prodejce kosmetiky. Je na návštěvě v domě seniorů u paní X, kterou zrovna navštívila její dcera. Je tedy přítomna při nabídce zboží a prodejce si všimne, že na kosmetiku pohlíží s nedůvěrou, paní X si již produkty vybrala a obchodník by mohl odejít s objednávkou, zapojí se ovšem do rozhovoru s dcerou a zodpoví ji její všetečné otázky, které ji následně přesvědčí o dobrém rozhodnutí matky produkty koupit. Při odchodu mu obě děkují za příjemně strávený čas a následně doporučí i ostatním. Proč? Prodejce nepůsobil, díky svému přístupu tak, že mu jde jen o prodej.

---

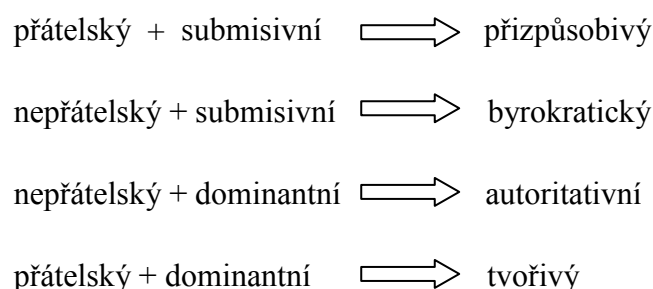
<sup>28</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 14-17. ISBN 978-80-247-3511-5.

<sup>29</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 48. ISBN 978-80-247-3511-5.

„Prostřednictvím schopnosti sociální orientace dokážeme odhadnout lidi, přiřadit je k určitému typu a na základě toho odhadovat jejich další chování.“<sup>30</sup> Existuje několik typologií osobnosti, musíme vždy myslet na to, že nelze každého zaškatulkovat do určitého typu, lze si ho jen přiblížit. Vždy je výhodnější zůstat ve střehu a neustále sledovat jak se náš zákazník v dané chvíli chová a být připraven. Následně na to reagovat.

My si přiblížíme jednotlivé typy osobnosti, které můžeme použít pro prodej obecně. Vycházíme z knihy „Psychologie prodeje“ od Gretze a Drozdecka. Tito odborníci se zaměřují na finanční prodejce, my si jednotlivé typy přizpůsobíme.<sup>31</sup> „Na základě dvou hlavních charakteristik jsme schopni vymezit čtyři osobnostní typy. Těmito charakteristikami je dominance nebo submitivita, přátelskost či nepřátelství projevované vůči partnerovi v komunikaci.“<sup>32</sup>

#### Obrázek č. 1: OSOBNOSTNÍ TYPY



Zdroj: FILIPOVÁ, A. Umění prodávat. 2011

(upraveno autorkou)

<sup>30</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 48. ISBN 978-80-247-3511-5.

<sup>31</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 70. ISBN 978-80-247-3511-5.

<sup>32</sup> DROZDECK, S. R. a GRETZ, K. F. In: FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 70. ISBN 978-80-247-3511-5.

Na obrázku můžeme vidět jednotlivé kombinace charakteristik, které si popíšeme podrobněji. Uvedeme si jak poznat jednotlivý typ a doporučíme jak se k dané osobě odpovídajícímu typu chovat.

### PŘIZPŮSOBIVÝ TYP

Takový člověk bude působit mile, vstřícně, přátelsky. Rozhodně nebude zamlklý. Jde o člověka, který si bude brát vše osobně, pozorně vás bude poslouchat. Nečekejte od něj rozhodnost, s tou bude potřeba mu pomoci. Stisk ruky je nevýrazný. Uvedeme si příklad, jak poznáme takový typ zákazníka. Zákazník nás uvítá s úsměvem a ihned bude hovorný, s objednávkou bude mít potíže, nebude si jistý s množstvím. Nechce nést zodpovědnost za to, kolik toho vezme a raději se vás zeptá, jaké máte s množstvím zkušenosti vy. Bude mít tendenci objednávku neustále opravovat s omluvou za svou neschopnost. Schůzka proběhne u kávy a domácího koláče, objednávka nám však může zabrat i hodinu. Doporučení k takovému typu zákazníka bude přátelskost, projevení uznání, vše ověřujte, aby bylo jasné, že vás zákazník pochopil. Z vaší strany je třeba trpělivost.<sup>33</sup>

### BYROKRATICKÝ TYP

Jde o člověka uznávající řád a hierarchii, objevíme u něj známky nedůvěry. Takový zákazník nerad riskuje a bude na nás působit uzavřeně a kriticky. Nebude se nám dívat přímo do očí. Bude trvat dlouho, než si vás prověří, potřebuje mít jistotu, že nejste proti němu zaujati. Jeho stisk ruky není nikterak výrazný. U obchodní schůzky bude byrokratický typ strohý a odměřený, už na samém začátku nás zarazí, pokud mu budeme chtít sdělit novinky a nezapomene zkritizovat minulou dodávku zboží. Pokud to budeme komentovat, nejspíš nám připomene předpisy a smlouvy. Doporučení u takového zákazníka je postupovat pomalu, držet se řádu a smluv. Vše musíte podkládat fakty. Neradíte, pokud nejste o radu požádáni.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 72. ISBN 978-80-247-3511-5.

<sup>34</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 72-73. ISBN 978-80-247-3511-5.

## AUTORITATIVNÍ TYP

Má vždy pravdu, chce mít převahu a je dominantní. Všude byl, všechno ví a často používá sarkasmus. Dá nám pocítit svou moc. Má silný stisk ruky. Dokáže se nám dívat dlouho a upřeně do očí. Schůzka s takovým zákazníkem bývá plná záludností a neočekávaných otázek. S chutí vás poučí, pokud nebudete znát na otázky odpovědi, celá schůzka bude probíhat v napjaté atmosféře a zákazník vám vaši neschopnost rád připomene. Budete-li schopni na jeho otázky odpovědět, schůzka proběhne v poklidné atmosféře. U takového typu je vhodné použít principy asertivity. Klad'te důraz na odbornost, pracujte s fakty a nezapomeňte zákazníkovi připomenout, jaký je odborník.<sup>35</sup>

## TVOŘIVÝ TYP

Tento typ vás přátelsky uvítá, bude taktní a korektní. Je schopen druhé respektovat a vyslechnout je. Nelze ho však ovlivnit, dokáže se rozhodovat sám. Do očí se dívá přiměřeně a stisk ruky je také přiměřený. Dejte mu prostor pro samostatnost. S takovým typem zákazníka jsou schůzky věcné a probíhají v přátelské atmosféře. Pokud vás zákazník zná, přidá i něco málo do hovoru z osobních záležitostí. K takovému typu buďte stejně tak přátelští a otevření. Zdůrazněte výhody nabídky, ale rozhodnutí nechte na něm. Na místě jsou logické argumenty.

Každý člověk by se jistě v jednotlivých typech občas našel taky, k jednomu z nich, ale budeme určitě víc inklinovat.<sup>36</sup>

## 2.2 Příprava na jednání a úspěch vyjednávání

Přípravu na jednání bychom v žádném případě neměli podceňovat. Je to jedna z nejdůležitějších a počátečních fází obchodního jednání. Dalším důležitým faktorem v obchodním jednání je volba místa jednání. Pravděpodobně příjemněji se nám s obchodním partnerem bude jednat v kavárně u dobré kávy, kde bude možno

---

<sup>35</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 74-75. ISBN 978-80-247-3511-5.

<sup>36</sup> FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2011. s. 75-76. ISBN 978-80-247-3511-5.

nenásilněji uplatnit „ice breaking“ (prolomení ledů). Kde my i náš obchodní partner budeme na tzv. neutrální půdě. Jak bychom se asi cítili v kanceláři našeho obchodního partnera, kde je ruch a stres? Nejspíše by nám tam nebylo příjemně a zmiňovaný ruch a stres by se záhy přenesl i na nás.

*“Měli byste vždy při práci předpokládat, že nemáte všechny potřebné informace k dispozici. To vám uchová mysl v bdělém stavu, abyste navzdory přesvědčení, že se nic neočekávaného nemůže stát, jednali, jako by se to stát mohlo. Nikdy není nic jistého. Strategické plánování spočívá v předvídání nepředvídatelného.”<sup>37</sup>* Ideálním nástrojem je obchodníková schopnost improvizace. V průběhu jednání mohou nastávat neočekávané situace, na něž je nutné reagovat, zde je improvizace na místě. Obchodník musí být schopen okamžitě reagovat a být schopen čelit možným nástrahám v komunikaci se zákazníkem. Spoléhat se lze jen na sebe, neustálý rozvoj našich schopností ve vyjednávání je žádoucí a nutný. *“Umění strategického plánování spočívá v co nejplnějším využití vlastních výhod.”<sup>38</sup>* Nelze zaručit existenci spolehlivé a úspěšného návodu k uzavření obchodu. Je nutné být precizní ve zjišťování potřebných informací. Je spousta faktorů, které ovlivňují průběh jednání, jde o to kolik je na naší straně výhod. Na čem je možné pracovat a co je dané. Důležitou roli bude hrát i to, zda můžeme obchodní schůzku naplánovat předem nebo je nutné se přizpůsobit. Pokud je vše v našich rukou, jsme ve výhodě, můžeme určit čas, který bude hrát v náš prospěch. Vhodné místo ke schůzce tak může pozitivně ovlivnit průběh a pocity na samotném setkání. Schůzka v restauraci může být daleko uvolněnější, než v kanceláři kde vládne stres. Nemalou částí výhody je čas, který na schůzku máme, tedy jestli jsme omezeni nebo můžeme v klidu projednat nejen potřebné záležitosti, ale i zájmy obchodního partnera. Neméně významné je možnost určit si tempo, jakým setkání probíhá, ideální je vzájemné vyhovění, vycítit tempo protistrany. Předem musí mít obchodník jasno, jaké bude pořadí obsahu jednání. Na začátku je vhodné se na tom, co bude naše schůzka obsahovat, společně dohodnout a vyhnout se tak případným nedorozuměním.

---

<sup>37</sup> GODEFROY, CH. H. A ROBERT, L. *Nauč se přesvědčovat* . s. 94. Czech edition. Praha: Nakladatelství Alternativa. 1994. s. 94.

<sup>38</sup> GODEFROY, CH. H. A ROBERT, L. *Nauč se přesvědčovat* . s. 96. Czech edition. Praha: Nakladatelství Alternativa. 1994. s. 96.

*„Není vždy jednoduché rozlišit mezi strategiemi, taktikami a postoji, ale je důležité rozpoznat následující postoje, jež lze všechny považovat za strategické.“<sup>39</sup>*

Existuje šest strategických postojů:

1. Načasování - vhodné načasování je rozhodující při nerozhodnosti protistrany, stačí ve vhodný okamžik k předložení možného řešení. Rozhodnout, kdy je správné načasování musíte jen vy, potřebný je i cit pro tu chvíli.
2. Klid – jde o náš strategický přístup. Klid z nás musí být cítit přirozeně.
3. Trpělivost- nebudeme-li trpěliví, vystavujeme se slabší pozici. Pozornost je vhodnější, dává nám čas se správně rozhodnout a nechrlit ze sebe nesprávné odpovědi.
4. Zdržování - je vhodné pokud je třeba řídit tempo schůzky nebo druhé straně ubírat potřebný čas.
5. Apatie - k tomuto postoji je potřebné určité herecké nadání, využívá se k oklamání zákazníka v případě, že je na obchodníka naléháno, zdá se pak, že na uzavření dohody nelpíte a druhou stranu tak znervózníte a dáte jí najevo, že manipulace s vámi není možná.
6. Rychlé, radikální změny- vhodná doba pro použití této strategie je v případě, že protistrana sníží pozornost. Cílem změny je pohnout stagnující jednání kupředu. Probuzení protistrany k akci.<sup>40</sup>

Lidé kupují věci ať již z racionálního nebo iracionálního důvodu. Kupují, protože jim mohou přinášet pokrytí potřeb. Před prodejním rozhovorem je důležitá příprava na současnou situaci v prodeji. Je třeba zjistit vztah zákazníka k našim produktům, ke konkurenci a je dobré vědět něco o historii vztahu se zákazníkem, pokud již nějaká existuje. Musíme si stanovit příležitosti k prodeji a stanovit cíle obchodního jednání. „Vaše vize vám ukáže, nakolik se vůbec vyplácí být aktivní. Prosadit se znamená

---

<sup>39</sup> GODEFROY, CH. H. a ROBERT, L. *Nauč se přesvědčovat*. Praha: Nakladatelství Alternativa, 1994. s. 100.

<sup>40</sup> GODEFROY, CH. H. a ROBERT, L. *Nauč se přesvědčovat*. Praha: Nakladatelství Alternativa, 1994. s. 100-103.



v takovém případě zasadit se o konkrétní záměr. Čím více budeme mít pro konkrétní situace své cíle před očima, tím jsou vaše aktivity účinnější.<sup>41</sup>

Cíl musí být tzv. „SMART“ specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a termínovaný. Zásady si podrobněji popíšeme. U specifického je třeba dát důraz na to, aby náš cíl byl jasný, jednoznačný, konkrétní jak jen to bude možné. Pokud je náš cíl komplexnější nebo složitější, rozdělíme ho na dílčí cíle. Měřitelným pak rozumíme to, do jaké míry pak můžeme posoudit, zda se nám podařilo nebo nepodařilo našeho cíle dosáhnout. Položte si pak otázku, podle čeho bychom poznali, že jsme již v cíli či na nejlepší cestě k jeho dosažení? Akceptovaný znamená, že já i ten kdo je součástí našeho cíle, může a je schopný akceptovat naše požadavky. Položme si otázku, existuje nějaká překážka k dosažení požadovaného cíle? Realistický pak musí být uskutečnitelný. Musí být však motivující a ideálně být i náročnou výzvou. Otázka pak může pro kontrolu dosažitelnosti znít: Nakolik můžeme náš cíl ovlivnit my sami. Termínovaný je pak už podle názvu časově konečný bod obchodního jednání. Musíme si však uvědomit, že některé změny potřebují čas. Nelze tedy dělat věci ze dne na den. Ideální je, když můžeme náš cíl uskutečnit do tří měsíců, vymezit dílčí cíle. Jinak bychom se mohli připravit o motivaci spojenou se zážitky z úspěchu dosažení cíle.<sup>42</sup>

### **2.3 Fáze prodejního rozhovoru**

Musíme mít jasno, zda jsou naše cíle dlouhodobé či krátkodobé. Přistupujeme tedy k jednotlivým fázím obchodního rozhovoru, kterými jsou:

1. Příprava na jednání s obchodním partnerem – jde o vytvoření vlastní strategie celého setkání s klientem. Už u přípravy je dobré vědět, co bude cílem našeho rozhovoru. O každém zákazníkovi se budeme snažit nasbírat co nejvíc informací. V případě, že jde o zákazníka s historií, práci nám to do jisté míry usnadní. Každý z obchodníků může vnímat zákazníka jinak, je tedy třeba brát informace s rezervou a čas může věci také měnit. Všechny možné a dostupné informace si

---

<sup>41</sup> DOLZ, S. *Jak se úspěšně prosadit*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. s. 38. ISBN 80-247-1073-0.

<sup>42</sup> DOLZ, S. *Jak se úspěšně prosadit*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. s. 40. ISBN 80-247-1073-0.

sepíšeme. Být už na začátku připravený na možné námitky je známka dobrého obchodníka.

2. Navázání kontaktu (oslovení klienta) – domluvíme místo a čas naší schůzky, telefonicky nebo e-mailem. Před schůzkou je dobré ještě potvrdit, zda schůzka platí. Už při prvním kontaktu si запиšte správně jméno klienta.
3. Domluvená schůzka – po přivítání a předložení vizitky, ujasníme, kolik máme na setkání času. Pokud půjde o první schůzku s klientem, dejte na maličkosti, vzhled, zařízení kanceláře, oblečení, vše se nám pak může hodit. Bude-li na stole fotka se psem, můžeme odlehčit situaci konverzací o něm. Mějme stále na mysli, že první dojem o vnímání klienta naší osoby rozhoduje. Je třeba tak dbát i na oblečení i na osobní vzhled. Další věcí, je stisk ruky, je jako naše razítko. Snad nejdůležitější je úsměv na rtech.
4. Zahájení rozhovoru – ten bychom měli začínat společenskou konverzací, použít onoho zmiňovaného psa v rámečku na stole aj. Šikovně pak přejdeme k samotnému zahájení obchodního rozhovoru. Představíme sebe i firmu. Můžeme utužit vztah malou pozorností hned na začátku, třeba kalendář. Už na začátku obchodního rozhovoru má zájem zákazník o to, aby se dozvěděl co je cílem naší schůzky. Zákazníka seznámíme s výhodami, pro něj plynoucí. Neslibujte, co nejste schopni dodržet.
5. Analýza potřeb - projevujeme zájem o klienta otázkami osobního rázu. Jde tedy o to, nabídnout produkt jemu šitý na míru. Musíme však jeho potřeby znát. Zákazníkovi musíme naslouchat a případně číst i mezi řádky. Důležité se neustále ujišťovat, že se vzájemně chápeme. Mějte neustále na mysli, zákaznickou spokojenost!
6. Účel naší schůzky (prezentace) – shrnutí nabytých informací a na základě zjištění potřeb nabízíme služby nebo produkty, vyzdvihujeme výhody a znovu opakujeme nabídku. Zde můžeme využít moderní prezentační techniku. Mluvte více o užitku pro zákazníka než o vlastnostech produktu.<sup>43</sup>
7. Námitky klienta – nyní je prostor k zachycení klientových námitek, které mohou být verbálního nebo neverbálního rázu. Námitky obracíme pochopení a otázky.

---

<sup>43</sup> SCHERER, H. *Dvanáct fází úspěšných prodejních rozhovorů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2012. s. 21-88. ISBN 978-80-247-4024-9.

Nabízíme řešení potřebnou argumentací. Námitky jsou důkazem, že má zákazník zájem. Je třeba rozlišovat výmluvy a námitky! Poskytujte doplňující a potvrzené informace.

8. Vyjednávání o ceně – můžeme nabídnout několik variant za různé ceny, pokud nám dá zákazník signál, že je produkt příliš drahý, hledejme řešení. Obhajujte své ceny, určuje se tím hodnota produktu či služby. Cenu nesnižujte, změňte nabídku.
9. Vyvolání ochoty koupit – nyní shrnujeme dosavadní projednané body obchodního rozhovoru. Zjistíme, zda je splněno zákaznickovo zadání a věnujeme se speciálním motivům zákazníka koupit. Podporujeme zákazníka v ochotě koupit. Připomínejte zákazníkovi co se stane, když nekoupí.
10. Uzavření obchodu – následuje shrnutí celého setkání, rekapitulace dohod a uzavíráme obchod. Dohoda na následujícím postupu, nabídka našich služeb v případě jakýchkoliv nejasností. Ideální je ještě vyvolat v zákazníkovi potřebu koupit něco dalšího.
11. Rozloučení – Děkuji, je slovo zázračné! Znovu ujistěte zákazníka o správnosti jeho rozhodnutí, pograttulujte mu. Motivujte ho k další schůzce. Nezapomeňte zákazníkovi připomenout, že všechny nové skutečnosti bude vědět včas.
12. Po koupi – Zní to možná bláznivě, ale po nákupu je vlastně před nákupem. Jde o dlouhodobé partnerství, o které je třeba pečovat. Je dobré se zákazníka za nějakou dobu zeptat, zda je vše v pořádku a zeptejte se na jeho spokojenost.<sup>44</sup>

*„Žádný prodejní rozhovor nelze naplánovat do posledního detailu, v mnoha situacích budete muset reagovat zcela spontánně a intuitivně. Čím více znalostí budeme mít, tím snazší pro vás bude, vhodně reagovat i na překvapení.“<sup>45</sup>*

---

<sup>44</sup> SCHERER, H. *Dvanáct fází úspěšných prodejních rozhovorů*. Praha:Grada Publishing, a. s. 2012. s. 21-133. ISBN 978-80-247-4024-9.

<sup>45</sup> SCHERER, H. *Dvanáct fází úspěšných prodejních rozhovorů*. Praha:Grada Publishing, a. s. 2012. s. 91-135. ISBN 978-80-247-4024-9.

## 2.4 Problematické situace ve styku se zákazníky a jejich řešení

Vždy se na svého obchodního partnera soustředíme. Budeme tak působit vstřícně a obchodní partner bude cítit zájem o komunikaci z naší strany. Nesmíme zapomenout, co je naším obchodním cílem a strategií, na druhou stranu nás to nesmí pohltit tak, že nenasloucháme svému obchodnímu partnerovi a je nám lhostejné, co říká. Být, při jednání příliš direktivní nás činí arogantními. Promyslet jak se vyhnout zaběhlým zásadám a snažit se lišit od konkurenta. Uveďme si příklad z praxe. Na schůzku během oběda u direktivního typu zákazníka, pro odlehčení atmosféry kupte třeba guláš ve skle a nealkoholické pivo, je to risk, ale může nám to i významně pomoci k odlišení se od konkurence. Je třeba být neustále kreativní.

Na schůzkách projevujeme zájem zaznamenáváním si získaných informací, dáváme tak najevo, že nás to skutečně zajímá a v neposlední řadě máme přesné informace k dispozici. Nic se však nemá dělat přehnaně školácky. U témat vážnějšího charakteru je vhodné pero odložit.

Poměr mluvy je nutné vhodně vyvážit, zákazníci by měli mluvit z 80%, stoupají tak naše sympatie u zákazníka. Naš zájem o to zákazníka vyslechnout bude budit dojem, že vás nezajímá jen jako zdroj financí, ale i jako člověk. V dnešní době hrají roli i drobné detaily. Zkušenosti obchodníka s předmětem jednání není nevýznamné. Připomínejme klientovi své zkušenosti. Jednání je vhodné od začátku nastavit do úrovně „rovný s rovným“. Naším úkolem je celé jednání zvládnout vést. Zákazník pak uvěří našim schopnostem. Zákazníkovi předkládejme reference spokojených obchodních partnerů, vhodné je to i podložit důkazy. Můžeme zdůraznit spokojenost známého zákazníka s naším produktem, případně pokud nám to onen zákazník schválí, dáme možnost telefonického potvrzení o spokojenosti.

Naše neverbální projevy musíme mít pod kontrolou, lhát slovy je jednoduché naše tváře nás ale prozradí. Soulad mezi slovem a projevem těla má být v harmonii, jinak to může značně ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí.<sup>46</sup> Zákazníci rádi uslyší z úst prodejce zájem a radost z možné spolupráce, získáváme si tak důvěru. Lze tomu snadno uvěřit, a pokud

---

<sup>46</sup> GODEFROY, CH. H. a ROBERT, L. *Nauč se přesvědčovat*. Praha: Nakladatelství Alternativa, 1994. s. 180-186.

to tak je, tak proč to skrývat. Naše diskrétnost je pro zákazníky další pozitivní informací o vás. Taková diskrétnost se dá lehce ověřit, stačí, když se nás zákazník zeptá na známou konkurenci, podle toho jak se o zákazníkovi vyjádříme, lze stanovit míru naší diskrétnosti. V případě, že něčemu nerozumíme, je dobré se nebát to přiznat a požádat o vysvětlení, stoupá pak důvěra v to, že nás obsah schůzky opravdu zajímá. Každému z nás se může stát, že něco nebudeme vědět, přiznat to, není vůbec na škodu. Svědčí to o naší pravdomluvnosti a lidskosti.<sup>47</sup>

Další možný problém může být bariéra v komunikaci. Jsou to chyby, jichž se dopouštíme při komunikaci s druhými. „*Nedokážeme něco vysvětlit, přesvědčit partnera v dialogu o správnosti našeho názoru, místo vstřícné reakce na kritiku vyvoláme prudký odpor.*“<sup>48</sup> Uvedeme si několik možných bariér v komunikaci. Často a rádi používáme cizí slova, protože je to moderní. Pokud jich v projevu ale použijeme moc, nebude nám zákazník rozumět. Příliš košaté vyprávění může zapříčinit ztrátu jádra věci. Příklad je jednoduchý. Učitel, který používá příliš košatý výklad, v nás vyvolává nejistotu a zmatek, nakonec budeme z jeho výkladu zmateni. Častá chyba obchodníka bývá, přílišná snaha uzavřít obchod v co nejkratší době. Jednoduchý příklad z praxe, jsme v restauraci a ještě jsme ani nestihli dočíst menu, obsluha na nás žádá objednávku. Bude nám takový přístup příjemný? Tzv. falešná argumentace je také na škodu, opět jednoduchý příklad. Nový rok a předsevzetí, od zítra nekouřím. Proč to člověk neudělá hned? „*Často záměrně hledáme v argumentaci druhých lidí chyby, případně vyložené lži a vytváříme si tak obraz našich partnerů v dialogu.*“<sup>49</sup> O neschopnosti naslouchat druhým můžeme jen napsat, že obchodu škodí. Zákazník nám bude chtít něco sdělit a my mu nedáme prostor k vyjádření, pojedeme dle našeho naučeného dialogu a na konci schůzky zjistíme, že jsme si mohli ušetřit spoustu času, kdybychom mu dali prostor k vyjádření. Na téma možných překážek v komunikaci jsme zmínili jen výčet některých, se kterými se můžeme setkávat v praxi. Je na každém z nás, jak bude schopen bariéry zdolát. „*V psychologii stejně jako v dalších společenských vědách na*

---

<sup>47</sup> GODEFROY, CH. H. a ROBERT, L. *Nauč se přesvědčovat*. Praha: Nakladatelství Alternativa, 1994. s. 180-193.

<sup>48</sup> PECH, J. *Řeč těla a umění komunikace*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 2009. s. 58. ISBN 978-80-205-0606-1.

<sup>49</sup> PECH, J. *Řeč těla a umění komunikace*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 2009. s. 62-63. ISBN 978-80-205-0606-1.

*rozdíl od věd přírodních nic neplatí exaktně, tedy tak jednoznačně, jako třeba v matematice, kde má příklad jen jedno řešení a vše ostatní je špatně.*<sup>50</sup>

## PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY V OBCHODNÍM ROZHOVORU

Při obchodním jednání je velmi důležité dodržovat již osvědčené zásady. Jsou jistá témata, která by měla zůstat nevyslovena. Podle Grosse mezi ně patří nemoci a neduhy, náboženství, politické národy, svérázy národnosti, různé klišé o mužích či ženách, věk, postava, váha a vzrůst, dalším tabu je vzhled a téma katastrofy či nehody. Měli bychom se vyvarovat i zdlouhavým výkladům. Věci osobního charakteru mají zůstat utajeny. Vyhnete se tak emocionálním reakcím, které nám mohou ztížit naši pozici při vyjednávání. Dalším aspektem může být citlivost, ne všichni jsou nastaveni na rázné jednání, musíme rozlišovat protistranu i podle jejich nastavení. Myslet si, že každý musí vydržet náš způsob vyjednávání je chyba.<sup>51</sup> Lidé jsou rozdílní a vnímají věci odlišně.

---

<sup>50</sup> PECH, J. *Řeč těla a umění komunikace*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 2009. s. 73. ISBN 978-80-205-0606-1.

<sup>51</sup> GROSS, S. F. *Vztahová inteligence*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 178-179. ISBN 978-80-7261-236-9.

## 3 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

### 3.1 Moderní komunikační prostředky a obchodní jednání v mezinárodním prostředí

Lidé v dnešní uspěchané době jsou nuceni se přizpůsobit požadovanému tempu. Nedílnou součástí se stal rychlý komunikační kanál, který nám bez pochyb dokáže čas ušetřit, tím je internet a jiné technologické objevy dnešní doby. *“Technickým základem internetu je přenos multimediálních informací mezi počítači.”*<sup>52</sup> Navazujeme kontakty pomocí telefonů, emailů či videokonferencí aniž bychom cestovali na místo, kde náš obchodní partner sídlí. Otázkou zůstává, zdali je tato forma komunikace a jednání v obchodním styku skutečně tak výhodná, jak se primárně může jevit. Rozhodně bychom tuto formu komunikace nedoporučovali aplikovat na počátku obchodní spolupráce. Uplatnitelná a skutečně plnohodnotná může být až v případě, že se s obchodním partnerem dobře známe. Je tak velmi rentabilní z hlediska času i financí komunikovat tímto způsobem. Umožňuje nám tak obchodní rozhovor „tváří v tvář“, aniž bychom se setkali osobně. *“Internet je nejrychleji se rozvíjející elektronické médium, které se stává v řadě ohledů nejvýznamnějším nástrojem mezilidské komunikace.”*<sup>53</sup>

Lze tak velmi efektivně prohlubovat nové obchodní vztahy i partnerství. Email se tak stává méně efektivním, ale stále důležitým prostředkem ke komunikaci. V řadě nadnárodních firem se většina meetingů koná pomocí video nebo telekonference aniž by se účastníci různých zemí museli setkávat osobně. Nesmíme ale opomenout, že skutečně důležité celofiremní konference probíhají vždy na bázi osobního styku a v jednom místě. Telekonference lze dobře využít pouze u běžných meetingů, kde není osobní kontakt tak důležitý. Pomocí videokonference se dnes už běžně uzavírají nové

---

<sup>52</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha:Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 59. ISBN 978-80-7452-002-0.

<sup>53</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha:Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 64. ISBN 978-80-7452-002-0.

obchodní dohody, zřídka jde však o první setkání partnerů, využívá se spíše pro rozvoj spolupráce.

*„Mezinárodní obchod je oblastí, v níž působí stále větší počet subjektů, přičemž jejich složení je velmi různorodé. Jsou mezi nimi takové subjekty, pro něž jsou zahraniční operace běžnou součástí dalších podnikatelských aktivit, nebo organizace specializované pouze na zahraničně -obchodní činnosti, firmy, pro které je vývoz nebo dovoz příležitostnou záležitostí, velcí, střední a malí, zkušení i nezkušení“.*<sup>54</sup> Vzhledem k rozdílnosti subjektů se jen těžko dají zevšeobecňovat postoje a názory zúčastněných. V každé zemi je jiná kultura a pravidla komunikace.

Pracující v prostředí mezinárodního obchodu jednají na základě jejich zkušeností, které osobně načerpali v dané zemi. Mezi nimi jsou i ti, kteří rozdíly mezi kulturami jednoduše ignorují, čímž se rozhodně nesnaží předcházet problémům v průběhu jednání, které mohou nastat. Dalším nevhodným přístupem je nahlížení na rozdílnost tzv. nadřazeně. Nelze však popřít, že i ti mohou být úspěšní. Názory z praxe jsou ovšem na straně těch, kteří akceptují rozdíly v kulturách a načerpané znalosti používají ve svůj prospěch, kteří je respektují. V mezinárodním obchodě je nutný kompromis. Platí zde, že přehlížení etických norem a zvyklostí nepovede k uzavření dobrého obchodu.

K etice v podnikání citujeme přední českou odbornici Bohatou: *„Odpovědi na otázku, co je etika v podnikání, jsou vždy subjektivní, ovlivněné kulturním prostředím, tradicí a profesionálním zázemím, zkušenostmi...“* Pracovní definice etiky podnikání téže autorky zní: *“Jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnujících individuální, korporativní a společenské normy a hodnoty.“* Dodejme, že prakticky všechny definice kultury hovoří tím či oním způsobem o hodnotách, zvyklostech, představách vyjadřující danou kulturu“.<sup>55</sup>

Existuje několik zásad a doporučení v mezinárodním obchodě. Nikdy bychom si neměli myslet, že to, jak se chováme a jednáme my, je normální a u druhé strany nikoli. Druhá strana by to mohla brát jako projevy arogance. Dalším užitečným poznatkem je

---

<sup>54</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. s. 49. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2001. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>55</sup> BOHATÁ, M. In ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. s. 42. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0012-3.



respektování víry a hodnot dané kultury.<sup>56</sup> Vždy si shromáždíme informace o dané zemi, o její historii, zvyklostech, etiketě, tradicích a politickém systému. Nikdy nehodnotíme danou zemi dle jejich zaběhnutých standardů, každý člověk je jiný. Je třeba připustit i to, že člověk nemusí vždy jednat v rozporu se svědomím. Nikdy nepodceňujeme jakékoliv náboženství, je třeba mít respekt. Zkušenosti lidí znalých v prostředí, kde se chystáme obchodovat, vám mohou velmi pomoci. Nekritizujeme žádnou situaci v daných zemích. Naprosto zásadní jsou dvě hlavní pravidla říkající, že přizpůsobit a respektovat danou zemi je nejdůležitější, cizinec se musí přizpůsobit každé zemi.<sup>57</sup> Mezinárodní obchod je vždy realizován s velkým okruhem pravidel a z toho vyplývajících omezení.

Dnes už existují etické kodexy netýkající se jen podnikové sféry, jde o nástroj orientace v etice dané zemi. „*Podnikatelskou etiku v rámci mezinárodního obchodu se snaží nejen monitorovat, ale i prosazovat Světová obchodní organizace (WTO). Další významnou světovou organizací, která mimo jiné také bdí nad dodržováním etických standardů a norem je Mezinárodní obchodní komora (ICC). Sdružuje téměř 7 000 společností ze 130 zemí*“.<sup>58</sup> I v České republice je tomuto tématu věnováno čím dál více času. Významným krokem ohledně etického kodexu je vytvoření Kodexu založeného na Principech OECD, zveřejněného v roce 2001 Komise pro cenné papíry. Kodex je souborem etických standardů a norem pro nejlepší praxi, za obecné motto Kodexu lze považovat následující principy: otevřenost, poctivost a odpovědnost.<sup>59</sup> V zemích EU jsou významné prvky etikety. Přesnost a dochvilnost, pozdravy, oslovení, představování, návštěvenky, oblékání, pracovní jazyky, společenské podniky, nezávazné rozhovory, humor, tabu neboli nevhodná témata, dary.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> ROLNÝ, I. a LACINA, L. *Globalizace-etika-ekonomika*. 2.vyd. Věrovany:Nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. s. 130-132. ISBN 80-86768-04-X.

<sup>57</sup> ROLNÝ, I. a LACINA, L. *Globalizace-etika-ekonomika*. 2.vyd. Věrovany:Nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. s. 130-131. ISBN 80-86768-04-X.

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 134.

<sup>59</sup> Tamtéž, s. 135.

<sup>60</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. S. 72-76. ISBN 80-247-0012-3.

### 3.2 Vliv kulturních odlišností na mezinárodním jednání, srovnání stylů jednání

Vzájemné působení hodnot, postojů, tradic, přesvědčení a jiných vyjadřuje kulturu společnosti v dané zemi. Nemůžeme však zaměňovat jednotlivost za kulturu, jde o souhrn hodnot. Jde o zásady určitých členů skupiny, jimi uznávaných a používaných. V mnoha kulturách je náboženství základní hodnotou. V každé zemi jsou základní hodnoty rozdílné, projeví se to pak v odlišnostech cílů. Odlišení zlého či dobrého, přirozeného od nepřirozeného, krásného nebo ošklivého. Za západní hodnotu lze považovat rovnost, osobní svobodu a přístup k lidským právům. Další možné jiné hodnoty je povinnost almužny u islámského vyznání nebo v hinduismu plnění zděděných povinností. Právě tyto střety jsou patrné v prostředí mezinárodního obchodu. Rozšiřování a rozvoj vede k intenzifikaci mezinárodních kontaktů. Některé země se liší výrazně v elementech kultury.

Švýcarská přesnost, alespoň v očích jiných, překrytím odlišností uvnitř švýcarské společnosti. V případě Švýcarska je přesnost projevem a symbolem kultury země i přes skutečnost, že obyvatelé Švýcarska hovoří německy, francouzsky či italsky.<sup>61</sup> Všechny kultury jsou v trvalé změně, některé se mění rychleji jiné pomaleji. Jde o důsledky mezinárodní spolupráce, vzájemného ovlivňování a šíření elementů kultury.

Úloha kultury se mění. „*Všechny kultury se trvale a postupně mění, rychleji nebo pomaleji. Je to důsledek vynálezů a jejich využívání, mezinárodního šíření jednotlivých elementů kultury, vzájemného ovlivňování mezi předávajícím a přijímajícím.*“<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> KOCOURKOVÁ, J. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav.* Velké Bílovice:TeMi, s.r.o. 2009. s. 217-218. ISBN 978-80-87156-39-1.

<sup>62</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* Praha:Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. s. 16. ISBN 80-247-0012-3.

### 3.3 Elementy kultury

Jazyk, národnost, přístup k času, vzdělávací systém, příslušnost k etnickým skupinám, náboženství to vše patří do jednotlivých elementů národní kultury. Nelze samostatně posuzovat dle jednotlivých elementů jedné země k vytvoření obrazu o ní. Musíme brát zřetel na to, že každá jedna kultura je složená z několika elementů, které pak tvoří celek. Proto jednotlivé elementy musíme rozebrat podrobněji:

#### ČAS

Čas je díky rozdílnému přístupu jednotlivých kultur brán poměrně rozdílně. Lze tak vytyčit dva naprosto odlišné přístupy k němu. V jedné z daných kultur se snaží lidé s časem nakládat úsporně a účelně a v druhé kde, čas je méně významný a předčí ho samotné bytí člověka.<sup>63</sup>

V odborné literatuře najdeme členění podle jednoho z nejvýznamnějších autorů Edvarda T. Halla. Ten ho dělí u různých kultur následně:

1. Monochromická skupina – to jsou lidé respektující přesný čas a dostavují se na ně dle domluvené hodiny. Další zásadou je dodržení domluveného programu schůzek. U monochromické skupiny je představa toho, že by s časem nebylo naloženo efektivně jeho ztrátou. Jde o až tzv. posedlost časem. Jde o země kde má každá jednotka času cenu. Dokladem toho jsou účty lékařů, advokátů či poradců.
2. Polychromická skupina – jde o opak monochromické skupiny. V těchto skupinách je nedodržení termínů i lhůt naprosto běžné. Na čas se nahlíží velmi sporadicky. Jde o proměnlivou veličinu. U polychromických skupin je dán důraz na dokončení jednání než je přerušit kvůli jiným. Mají zde přednost mezilidské vztahy. I v této skupině je však oblast, kde je na čas kladen důraz. Ideálním příkladem je latinskoamerický přístup, vyjádřen výrazem ve španělštině

---

<sup>63</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 18-20. ISBN 80-247-0012-3.

„mañana“. Ve slovníku znamená „zítra“, je prezentován jako „někdy v blízké budoucnosti“.<sup>64</sup>

Hall je dělí dle regionů a rozdílných hledisek:

Silně monochromické: Nizozemsko, německy hovořící Evropa, Japonsko, Severní Amerika, severní Evropa včetně Velké Británie.

Mírně monochromické: Tchaj-wan, Korea, Hongkong, Čína, Jižní Korea, Singapur, Austrálie a Nový Zéland, východní Evropa, Jižní Evropa.

Polychromické kultury: Afrika, jižní a jihovýchodní Asie, arabské země, Latinská Amerika.<sup>65</sup>

U některých zemí se přechází postupně z jedné kultury do druhé, jako příklad u Japonska z polychromické do silně monochromické. V některých zemích jde o rozdělení z hlediska postoje k času. Patří tam Bavorsko s Německem nebo Jižní a severní Itálie. Čas a zacházení s ním není jen záležitostí dochvilnosti, ale i třeba včasné zahájení jednání, stanovení dalších termínů nebo i způsob jak se s ním zachází v průběhu jednání. Čas hraje velkou roli u nepředvídaných situací během obchodního jednání jako je třeba časová tíseň nebo rozhodovací proces.<sup>66</sup>

## PROSTOR

Dalším rozdílným znakem různých kultur je prostor. Projevuje se to rozdílným uspořádáním třeba kanceláří nebo rozdílností v umístování vedoucích pracovníků. Například západní firmy umísťují své vedoucí pracovníky samostatně oddělené od ostatních. Ve spoustě firem se dbá na umístování a rozsah ve vybavení jednotlivých kanceláří podle postavení pracovníka. Příkladně Japonsko umísťuje vedoucí pracovníky nižších a středních úrovní společně s ostatními pracovníky. Oproti tomu mají nejvyšší funkcionáři ve firmě samostatné místnosti. Rozdíly mají co dočinění se způsobem jak se v dané zemi týmově pracuje, především rozdílné Japonsko s USA. Zajímavé je, že

---

<sup>64</sup> HALL, E. T. In: ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. s. 18- 20. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>65</sup> HALL, E. T. In: ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. s. 18- 20. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>66</sup> HALL, E. T. In: ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. s. 18- 20. ISBN 80-247-0012-3.

v USA pokud nechávají dveře kanceláře otevřené, oznamují tak prostor pro jednání a rozhovory a oproti tomu zavřené dveře znamenají nerušit.<sup>67</sup>

## JAZYK

Ve všech kulturách je jazyk prostředek umožňující styk jednotlivých kultur. Jde o verbální i neverbální formu. Paraverbální forma je podskupinou verbální komunikace, vztahuje se na sílu hlasu použitým při konverzaci nebo i mlčení. „*Jazyk je jednou z charakteristik, jež jsou společné pro všechny kultury na světě. Má významný účinek v politice, včetně mezinárodní politiky, a v hospodářských stycích*“.<sup>68</sup> Klademe si otázku, jak by měl dnešní businessman vybaven jazykově. Pro vzdělaného člověka by měla být angličtina samozřejmostí, němčina je pak výhodou a španělština letenka do světa. Francouzština je znamením nostalgie a ruština braná za luxus umožňující vydělávat milióny. Traduje se o Holanďanech, že jsou jedni z nejlépe vybavených jazyky a to díky jejich školskému systému, ten jim zajistí schopnost domluvit se ve třech jazycích.<sup>69</sup>

## VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Počty živých jazyků na světě se liší, ale odhad je okolo tří tisíc. Velice zajímavý je i údaj o procentuálním rozdělení obyvatel podle jazykové příslušnosti: „*Čínsky hovoří 20% obyvatel světa, čínsky a dalšími čtyřmi jazyky (angličtina, španělština, ruština a hindí) přibližně 45 % obyvatel a započteme-li dalších sedm jazyků (němčina, japonština, arabština, francouzština, portugálština, bengálština a italština), zvýší se toto procento na 60 %*“.<sup>70</sup>

Vyvstává tak otázka, zda lze mezi jazykem a kulturou položit rovnítko. Nelze na to jednoznačně odpovědět jen kladně. Lze na to odpovědět jednoduše v homogenních či

---

<sup>67</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 20-21. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>68</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 21. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>69</sup> Tamtéž, s. 20-25.

<sup>70</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 21. ISBN 80-247-0012-3.

téměř homogenních státech, u nichž jazyk nezasahuje nikterak výrazně mimo hranice a to bez ohledu na jejich velikost. Zde jako příklad Finsko, Polsko nebo Japonsko. Jestliže však jazyk přesahuje hranice státu a stává se hlavním prostředkem komunikace i v jiných státech je situace jiná, můžeme si jako příklad uvést Brazílii či Portugalsko.<sup>71</sup> Televizní programy, vážná hudba a jiné výsledky tzv. vysoké kultury se stávají zaměnitelné a existuje i výměna mezi oběma zeměmi, i když zvyklosti nebo etiketa je odlišná. Švýcarsko využívá čtyři jazyky, Belgie pak dva. Jistá rozdílnost mezi jednotlivými jazyky je i ve vyjadřování jednotlivých národů. Může se díky těmto odlišnostem vyjadřování stávat, že při vzájemné komunikaci dochází k nedorozuměním. Některé národy využívají jazyka k přímému, jasnému a jednoznačnému vyjadřování myšlenek. A existují i národy kde se pomocí jazyku vyjadřují nejistě.

V komunikaci je jazyk pouhé slovní vyjádření. Je vhodné vždy přizpůsobit náš jazyk vůči partnerovi, jeho jazykové vybavenosti. Někdy je třeba mluvit pomaleji, jasněji, nepoužívat složitých souvětí, případně opakovat parafrázováním. Mezi národy se sklonem se vyjadřovat nepřesně a nepřímě patří Arabové a ještě méně přímí jsou Japonci a Číňané. U Arabů je nepřesné vyjadřování způsobeno nadměrnému prosazování sebe sama. U Číňanů a Japonců je to kvůli tomu, aby skryli své city, hlavně negativní. Chtějí tak zabránit možným konfliktům. Konverzaci s nimi se tak člověk musí dovtípit ze souvislostí, které slova doprovázejí než slova samotná. Jazyk je základem pro veškeré komunikace se zahraničím. V České republice je ještě stále odpor k ruskému jazyku a upřednostňujeme angličtinu. Měli bychom ale zapomenout na jisté souvislosti s naší záští a vybavit se co nejvíce jazyky.<sup>72</sup> „Jazyk je základním komunikačním prostředkem pro jakékoli hospodářské (i další) styky se zahraničím. Platí to pro příslušníky „velkých“ i „malých“ jazyků.“<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 22-24. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>72</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 21. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>73</sup> Tamtéž, s. 23.

## NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

*„V přímé mezilidské komunikaci se vždy významně uplatňují také neverbální složky.“<sup>74</sup>*

Lidé komunikují vedle jazyka i mimoslovně. Tuhle formou tak mohou vyjadřovat city i emoce, pomocí projevu doplnit verbální komunikaci. Patří sem výraz obličeje, což je úsměv nebo mračení se. Jde i o řeč našeho těla nebo oční kontakt, naši vůni nebo pach, jde i o vnímání barev na našem těle, které mnohé symbolizují. Neverbální projev se mezi jednotlivými kulturami značně liší, rozdíly se dají najít i uvnitř dané kultury.

Příklad: *„V Severní Americe může zvednuté obočí znamenat projev zájmu nebo překvapení, v Británii nedůvěru, v Německu ocenění bystrosti druhé strany. V Číně zvednuté obočí výrazem nesouhlasu, v arabských zemích vyjadřuje záporné stanovisko.“<sup>75</sup>*

Výrazné rozdíly můžeme zaznamenat v gestikulaci různých zemí. Nelze ho však popsat v této práci pro jejich značné množství. Gesta vedou k nejvýraznějším neverbálním projevům, které mohou vyvolávat velmi rozdílné reakce různých zemí. Za jemný projev v různých kulturách se považuje samotný pohled na člověka. U Arabů je velmi intenzivní a umírněný se používá v severní Evropě nebo i Thajsku. Nepřímé pohledy do očí jsou příznačné pro řadu asijských států.

*„Hall i další zavádějí pojem „osobní prostor“, který je formou terorismu. Je to neviditelný prostor u každé osoby při osobním styku, který se zvětšuje nebo zmenšuje v závislosti na vztahu k druhé osobě nebo jiným osobám, na citovém stavu osoby, na kulturním prostředí, z něhož daná osoba vzešla, a na charakteru vykonané činnosti.“<sup>76</sup>*

## NÁBOŽENSTVÍ

Náboženství patří mezi nejvýraznější zdroje kultur. *“Vliv náboženství na ekonomické postoje a činnosti je možné dokumentovat následujícími údaji: Budeme-li porovnávat*

---

<sup>74</sup> MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha:Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 27. ISBN 978-80-7452-002-0.

<sup>75</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 25. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>76</sup> Hall, E. T. In ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 26. ISBN 80-247-0012-3.

oblasti, regiony nebo země podle převažujícího náboženství a porovnávat je s HDP na obyvatele, dojdeme k těmto poznatkům: ve srovnání čtyřiceti náboženství a průměru HDP na obyvatele jsou na nejvyšších místech pomyslného žebříčku země, kde převažují protestantská a reformovaná náboženství a také šintoismus (tedy Japonsko), na nejnižších příčkách hinduismus a sikhismus.<sup>77</sup> Náboženství je považováno za největší zdroj informace v jednotlivých zemích, je dělen do tří skupin. Západní náboženství, animistická a východní. Tyto poznatky můžeme shrnout následujícím způsobem. U zahraničního obchodu, nejde o ztotožňování s jejich podstatou, jde o to být připraven na možné důsledky, pokud je nebudeme respektovat.

### 3.4 Vliv kulturních odlišností

Mezikulturní odlišnosti je samostatná vědní disciplína. V této vědní disciplíně jde o cílevědomé analyzování elementů a prvků nezbytných pro jejich pochopení. Jde o poměrně novou záležitost. Odlišnosti kultur jsou měřítkem pro rozvoj mezinárodního obchodu. Tato vědní disciplína se věnuje zkoumání rozdílů prvků i elementů, které jsou důležité k jejich pochopení. Je zde snaha vytvořit zobecnění získaných poznatků v jednotlivých kulturách. Úroveň interkulturálního managementu určuje možný úspěch vstupu na mezinárodní trh. Pro globální manažery je tak nezbytná znalost a schopnost zvládnout multikulturní prostředí nutností. Rozdíl může nastat v různých kulturách u postoje a orientace na zákazníka, v každé kultuře je chápán odlišně. Příkladem v USA má vysoký stupeň priority Akcionářská hodnota. Sociální cíle mají vysokou hodnotu v mnoha zemích Evropy a Švýcarsko upřednostňuje ekologické zájmy před sociálními cíli. "Jedním z nejinspirativnějších přístupů ke sledování národních kulturních rozdílů jsou práce „ Gerta Hofstedeho, který svůj výzkum zaměřil na srovnání národních kulturních hodnot a jejich projevů v oblasti rodiny, školy, pracoviště, podniku, politického systému. Měl mnoho následovníků, kteří doplnili, a rozšířily výsledky jeho výzkumů. Formulovali základní dimenze kultury vycházející z hodnot a norem."<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 28. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>78</sup> HOFSTEDEH, G. In ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. s. 284. Brno:Computer Press. 1. vyd. 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.



Rozpětí moci, kde je vnímána míra do jaké jsou schopni členové méně mocných postavení ve společnostech akceptovat nerovnoměrnost vlivu. Malé rozpětí moci, se uplatňuje v severní Evropě. Nadprůměrné u Japonců a extrém zaznamenáváme u Arabských zemí, Indie, Mexika nebo Latinské Ameriky. S vyšším rozpětím se pak setkáváme u západní Evropy.

Další dimenzí je míra kolektivismu a individualismu. *“Vyjadřuje, do jaké míry se lidé učí jednat více jako nezávislí jedinci nebo jako členové skupiny.”*<sup>79</sup> Jde o přístup k jednání ve společnosti více jako tým nebo jednotlivec. Partikularismus nebo univerzalismus.

*„Univerzalistické kultury aplikují důsledně pravidla, zákony a předpisy bez ohledu na zúčastněné strany a mění se podmínky.”*<sup>80</sup> V universalismu je výrazným rysem neosobní vztah u Partikularismu jsou vztahy nejdůležitější.

#### FEMINITA VERSUS MASKULINITA

*„V maskulinních společnostech je preferováno hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost. Ve feminních naopak péče o slabé, zájem o mezilidské vztahy a kvalitu života.”*<sup>81</sup> Feminismus je výrazný v péči o slabé jedince a v zásadní jsou mezilidské vztahy oproti tomu maskulinita je žádaná asertivita, agresivita a rozhodnost. Rozdíly můžeme zaznamenat u manažerů maskulinních společností, kde se rozhodují sami a na základě faktů. U feminních společností používá manažer víc intuici a sám se nerozhoduje. Další rozdíl je značný ve vztahu k lidem, může být neutrální či emocionální. Zajímavostí je pohled jednotlivých kultur na statut člověka. V Americe a Austrálii je příkladně poukazováno na to čeho člověk dosáhl, než z jaké rodiny pochází nebo vlastní titulů. U jiných kultur může jen samotný původ ovlivnit začlenění. Pro takové kultury jsou důležité tituly a fakt odkud, z jaké rodiny člověk pochází. Tyto hodnoty uznávají především asijské země, ale i Česká republika nebo Německo.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno:Computer Press, 2009. s. 284. ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>80</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno:Computer Press, 2009. s. 285. ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>81</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno:Computer Press, 2009. s. 285. ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>82</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno:Computer Press, 2009. s. 286. ISBN 978-80-251-1959-4.

## DIFUZNÍ KULTURA VERSUS SPECIFICKÁ

„*Specifická kultura je taková, v níž jedinci mají velkou veřejnou sféru, prostor, do něhož jsou ochotni přijmout druhé a sdílet jej s nimi, a malou sférou soukromou, kterou udržují vůči druhým a jsou ochotni ji sdílet jen s nejbližšími přáteli. Difusní kultura je taková, v níž jsou obě sféry, veřejná a soukromá, podobně rozsáhlé.*“<sup>83</sup> U specifické kultury je snaha lidí být otevřený a extrovertní, práce se odděluje od soukromí.

## SYNCHRONNÍ VNÍMANÍ ČASU VERSUS SEKVENČNÍ

Zde platí, že čas je vnímán u různých kultur různě. Kultury vyznávající synchronní koncepci jsou schopny dělat několik projektů zároveň, oproti tomu sekvenční, plánuje přesně a dopředu co se kdy bude projednávat, čas se podřizuje vztahům. Myšlení a jeho způsob je v kulturách odlišný, deduktivní, kde převládá logika nebo induktivní, kde se více analyzuje. Způsob jakým jednotlivé kultury komunikují je také odlišný, může mít vysoký nebo nízký kontext. Odlišně je vnímán i prostor, pro jednu kulturu znamená soukromý prostor opak co u jiné. Vztahy k riziku a nejistotě jsou taktéž vnímány rozdílně. V některých kulturách je například potřeba zaměstnanců stále pracovat a být pod tlakem typická, jinde jde ruku v ruce relax i práce.<sup>84</sup> Díky znalostem rozdílů v mezikulturních odlišnostech se nám lépe obchoduje. Daří se vyhýbat možným neshodám nebo nedorozumění. Máme pak prostor pro soustředění na samotný obchod.

„*Pro mezinárodní management je studium kultury důležité, neboť pomáhá vysvětlit mnohé aspekty lidského chování.*“<sup>85</sup> V další části bakalářské práce nám bude objasněna odlišnost jednotlivých kultur ve vybraných zemích.

---

<sup>83</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno:Computer Press, 2009. s. 286. ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>84</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno:Computer Press, 2009. s. 286. ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>85</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno:Computer Press, 2009. s. 305. ISBN 978-80-251-1959-4.

## 4 JEDNÁNÍ V REGIONECH VYBRANÝCH ZEMÍ

### 4.1 Česká republika a její obchodní i jiná etiketa

*„Mám-li říci, co sám soudím, chtěl bych tvrditi, že Čech kromě vad a předností již vypočtených po většině s obdivem následuje všechno cizí, kdežto doma, ve vlasti co vzniká, posuzuje povýšeně a pohrdlivě, touží míti co nejvíce druhů v neštěstí i ve štěstí, nesnáší přísnější kázeň a obzvláště porobu, pocit křivdy těžko odkládá z mysli, v soukromí i na veřejnosti miluje lesk, při veselé náladě je povolný, při žalu popudlivý, při hladu nezpívá (jako Němec), ani netančí (jako Francouz), nýbrž se rozhořčuje, nemá tolik důvtipu a soudnosti jako spíše trpělivost, k nepřátelství se stejně pomalu odhodlává, jako je pomalu odkládá, ve válečné službě se jeví zprvu takřka neučelnivým, ale potom neobyčejně obratným a nebojácným, mezi jinojazyčnými národy druží se raději s Francouzi, Brity, Italy a Uhry nežli s ostatními - Poláky však pro jazykovou blízkost pokládá za bratry.“<sup>86</sup> V České republice se ne vždy dodrží čas příchodu na schůzku, včasný příchod je však oceňován pozitivně. Oslovování je povětšinou formální, oděv je spíš klasický, tituly jsou používány běžně. Vydělávání má v české republice velmi významné místo na žebříčku hodnot. Reklamní předměty a dárky jsou běžné.<sup>87</sup>*

Fakta, týkající se obchodního rozhovoru v Česku. Na obchodní schůzku je žádoucí dobrá připravenost, je žádoucí vše umět vysvětlit a poukázat na případné důsledky. Češi mají rádi, když se používá při výkladu nejmodernější technika. Je zde potřeba nedávat na odiv svou nabubřelost, je zapotřebí tvůrčího a jasného vysvětlení. Při přivítání i loučení se běžně užívá podání ruky. Schůzky jsou běžné během obědů i večeří, alkohol je možný konzumovat. Češi jsou často zvyklí i přes silnou vazbu ke své zemi vše zpochybňovat. Většina cizinců pak běžně vyslechne kritiku na fungování ekonomiky, mentality či jiná témata. Často se tak stává, že jde o zkoušku pro obchodního partnera, zda se zapojit a případně přihodit i své kritiky na svou zem což by se nemuselo vyplatit

---

<sup>86</sup> KOCOURKOVÁ, J. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav.* 2009. s. 211. Velké Bílovice:TeMi,s.r.o. 2009. ISBN 978-80-87156-39-1.

<sup>87</sup> KOCOURKOVÁ, J. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav.* 2009. s. 211-212. Velké Bílovice:TeMi, s.r.o. 2009. ISBN 978-80-87156-39-1.

s rizikem, že to povede k neúspěchu v jednání. Poměrně častým tématem schůzek je historie naší země, která je dobře známá široké vrstvě lidí. Je tak vhodné, aby se o historii obchodní partner něco málo dozvěděl. Kultura tvoří nemalou významnou část České republiky, zde je možné mluvit o filmu, divadlu, literatuře nebo umění. Pro Čechy je vztah pro kulturu rozvíjen už od dětství, je málo známé, že jim v tomto patří prvenství v celé Evropě. Což je dáno tradicí osobou Jana Amose Komenského, jehož dílo Češi velmi uznávají.<sup>88</sup>

## 4.2 Arabské země a obchodní etiketa

V těchto zemích za arabské země považujeme Saúdskou Arábii, Jordánsko, Libanon, Lybii, Sýrii, Irán, Irák, Jemen, Alžírsko, Spojené arabské emiráty, Somálsko, Jordánsko, Tunisko, Maroko, Albánii, Malajsií atd. je jeden z nejdůležitějších faktorů náboženství - islám je považován za státní či většinové náboženství. „*V zemích Blízkého východu žije většina arabských příslušníků šíitské větve islámu. Menší skupiny křesťanské mají určitý význam v Egyptě a Libanonu. Jde téměř výhradně o stoupence východních křesťanských církví.*“<sup>89</sup> Za jednací jazyk se považuje arabština a angličtina. Zajímavostí je, že pokud budeme potřebovat tlumočníka, neměl by být domácí, ale raději Čech. Ve vyšších sférách, jako je bankovníctví, větších podnicích nebo v zahraničně-obchodní sféře je běžné, že zaměstnanci ovládají angličtinu. Osoby jsou zde velice silně založeny nábožensky.<sup>90</sup> „*V západním Středomoří je nezbytná znalost francouzštiny, kterou je možné použít i při jednání s partnery starší generace ve východním středomoří.*“<sup>91</sup>

V období Ramadánu, což je svátek, musí i nevěřící respektovat city věřících. Při Ramadánu se na veřejnosti nekouří, nepije a nekonzumuje jídlo a do mešit se vstupuje pouze mimo modlitební dobu. Postavení osob je bráno podle příslušenství k určité

---

<sup>88</sup> KOCOURKOVÁ, J. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav.* Velké Bílovice:TeMi, s.r.o. 2009. s. 217-218. ISBN 978-80-87156-39-1.

<sup>89</sup> ŠRONĚK ,I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* Praha:Grada Publishing.1.vyd.2001. s. 111. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>90</sup> KOCOURKOVÁ, J. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav.* Velké Bílovice:TeMi, s.r.o. 2009. s. 217-218. ISBN 978-80-87156-39-1.

<sup>91</sup> ŠRONĚK ,I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* Praha:Grada Publishing.1.vyd.2001. s. 111. ISBN 80-247-0012-3.

společenské třídě a záleží na jejich rodinném postavení. V porovnání s jinými kulturami zde má žena odlišné postavení. Bývají naprosto vyloučeny z prostředí obchodu. Postavení ženy se mohou lišit zvyklostmi jednotlivých států a je třeba si je předem zjistit. Zajímavé je, při potřásání s Evropany, při pozdravu je zvyklost podávat obě ruce. Východněji položené státy mají ve zvyku líbat na tváře a to i vysoké představitele.<sup>92</sup> Vizitky jsou vhodné tištěné z obou stran, na jedné je vše arabsky a z druhé anglicky. Tituly se používají Ing. a Dr. Důraz je kladen na řádném označení funkce dané osoby na vizitkách kvůli významu postavení, na který tak kladou důraz.<sup>93</sup> Od obchodních partnerů je očekáváno použití akademického titulu při oslovení. *„Jejich opomenutí snižuje zahraničního partnera v očích arabských partnerů.“*<sup>94</sup>

U Arabů je při jednání možné očekávat pestrou škálu, co se týče oblečení při jednání. Muži jsou vyznavači výrazných vůní a použití parfémů je běžné. Oblečením je možné u partnerů udělat dojem. Vzhledem ke klimatickým podmínkám jsou listopad až duben vhodnými měsíci k návštěvám. Při Ramadánu jsou obchodní schůzky velmi nevhodné, je omezena konzumace jídla a i pracovní doba. Arabové vyznávají spíše osobní setkání, než výdobytky moderní technologie jakým jsou telefony či videokonverzace.

Arabové jsou známí svou láskou k obchodu, milují vyjednávání a smlouvání. *„Arabští partneři mají rádi jednání s konkrétními osobami, které znají a k nimž mají vztah.“*<sup>95</sup> Obchodní schůzky jsou připravovány několik týdnů dopředu. Pro některé zahraniční partnery, kde je cena stanovena pevně je jejich jednání těžké přijmout. Je však nutné se přizpůsobit. Dochvilnost je zde jen málo významná. Zajímavé je, že od Evropana je dochvilnost očekávána. Trpělivost v tomto směru je nutností. Zajímavostí je, že samotné obchodní jednání není v obchodní schůzce stěžejní, větší a delší doba se věnuje vzájemnému poznávání partnerů. Nepovažují rovněž za zdvořilé poukazovat při jednání na spěch. Arabové mají radši jednání s osobou, kterou měli možnost poznat než střídání

---

<sup>92</sup> ŠRONĚK ,I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing.1.vyd.2001. s. 112. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>93</sup> ŠRONĚK ,I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 112. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>94</sup> ŠRONĚK ,I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 112. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>95</sup> ŠRONĚK ,I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 113. ISBN 80-247-0012-3.

svých obchodních partnerů, vyvolává to v nich nedůvěru. Přátelství a známosti jsou jim důležitější než dosažené vzdělání. Přátelství mezi obchodními partnery může ovlivnit jejich rozhodování o upřednostnění před konkurenty. Sliby z úst Arabů nelze považovat za závazné. Písemná forma je zde důležitá. Opakování při obchodním jednání je u Arabů běžné, skákání do řeči taktéž.<sup>96</sup>

U neverbální komunikace je odlišné, jaký prostor mezi partnery je. Evropan si ponechává podstatně větší, než je zvykem Araba. *“Partneři se vždy dívají vzájemně do očí.”*<sup>97</sup> Oční kontakt je známkou důvěry, ale do očí žen se dívat Evropan nesmí. Ukazování prstem se považuje za nevhodné. Vizitky a vše co podáváme partnerovi do rukou je třeba pouze pravou rukou. Za nepřípustné se považuje poplácávání po ramenou nebo zádech. U nohou je nutné dávat pozor, aby při jejich pokládání nebyl vidět spodek. Běžné je při obchodní schůzce podávat nealko nápoje, odmítnutí je nemožné. Pokud nás obchodní partner v Arabské zemi pozve na oběd nebo večeři, nejí se vepřové, nepijí alkohol a pokud je jídlo nutné jíst rukou musí se použít pravá ruka, levá značí nečistotu. Arabové jsou zvyklí na pozornosti, nejsou vhodné dárky jako alkohol či umělecká díla s motivem vepře či psa. Tabu při jednání by měla být erotika, rodinné problémy, vše vztahující se k islámu nebo i politika ve vztahu k náboženství.<sup>98</sup>

U Arabů je důležitější než jakékoliv jednání, modlitba. Probíhá pětkrát denně v délce 20 - 30 minut, během modliteb jsou všechny úřady, obchody, restaurace zavřené. Takže i samotné obchodní jednání je možné přerušit kdykoliv kvůli ní. *„Pravověrní muslimové odmítají vše, co není obsaženo v Koránu, základní knize muslimů. To je někdy problémem při zavádění nových výrobků nebo technologií. Zakázáno je obchodovat s vepřovým masem, alkoholem, ikonami a podle nejpřísnějších pravidel i se zlatem a hudebními nástroji. Naproti tomu je dobré vědět, že Korán se jednoznačně vyjadřuje k*

---

<sup>96</sup> ŠRONĚK ,I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 113. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>97</sup> ŠRONĚK ,I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, 2001. s. 113. ISBN 80-247-0012-3.

<sup>98</sup> Tamtéž, s. 113-114.

*„dávání dobrých měr a spravedlivých vah“. Nejdlejší verš koránu je věnován způsobu, jak formulovat při prodeji na úvěr.“<sup>99</sup>*

Muslimové mají zvláštní systém daní zvaný zakát. Jde o dobrovolné příspěvky státu očišťující majetek od hříchu. Zvykem je i obdarovávat chudé almužnami. Soukromé vlastnictví je v islámu nedotknutelné, společně mohou vlastnit krmivo, oheň a vodu pro zvířata.<sup>100</sup> Pro Evropany je Arab velkou výzvou, bez informací o zvyklostech a kultuře by nebyl zcela jistě schopen úspěšného jednání. Vzhledem k velkým odlišnostem. Nyní se podíváme do země, která je nám zcela jistě podobnější a tou je Rusko.

### **4.3 Rusko a obchodní etiketa**

Poslední dobou se zájem o obchodní aktivity s Ruskem těší velké oblibě a zájmu. Rusko otevírá nové možnosti na poměrně rozlehlém území v mezinárodním obchodu. *„Ruská federace je složena z 21. národních republik a dále z řady oblastí, krajů dvou měst federálního významu a dalších. Přes 80% obyvatel federace jsou Rusové, přičemž v zemi žije okolo 150 národů a národností. Mimo Rusů jsou nejpočetnější Tataři (3,8%) a Ukrajinci (3%). Oficiálním jazykem je ruština, pro neruské národnosti je ruština komunikačním jazykem. V některých autonomních částích je vedle ruštiny úředním jazykem i jazyk dané národnosti.“<sup>101</sup>*

Rusové mohou být jistotou, že jednání si předem pečlivě připraví. Na obchodní schůzku s Rusy je nezbytná výborná příprava, znalost trhu a konkurence, přehled o technických parametrech a náležitostí se schůzkou související. Obchodníci v Rusku bývají zcestovalí, jejich myšlení je logické a koncepční. Mívají dokonalý přehled o trhu. Obchodní partneři v Rusku bývají vysokoškolsky vzděláni a výborně se umí v obchodní sféře i pohybovat, není dobré je podceňovat. U odlehlejších částí Ruska bývá obchodní jednání v duchu směsice Evropy a Ruska nebo i muslimsko-orientální přístup. Téma

---

<sup>99</sup> KOCOUROVÁ, J. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav.* s. 572. Velké Bílovice:TeMi,s.r.o. 2009. ISBN 978-80-87156-39-1

<sup>100</sup> KOCOUROVÁ, J. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav.* s. 572-573. Velké Bílovice:TeMi,s.r.o. 2009. ISBN 978-80-87156-39-1.

<sup>101</sup> ŠRONĚK, *Kultura v mezinárodním podnikání.* s. 96. Praha:Grada Publishing,2001. ISBN 80-247-0012-3

vhodné při obchodní schůzce může být politická situace ve světě, sport, kultura, ale i změny v Rusku. Rus je velmi hrdý na svou kulturu. Znalosti o jejich kultuře je výhodou při jednání, získáme si tím sympatie. Nevhodné téma, jako je alkoholismus nebo nedobré podmínky pro život v Rusku je dobré vůbec neotvírat. Rusové mají v oblibě jednat v týmu. O Rusech je známo, že velmi výrazně dokážou projevit pocit nevole. Na Evropany působí poněkud chladně. Mezi jejich osvědčené taktiky patří projev zloby, cílem je vytvořit dojem, že je chceme okrást či zneužít, stává se, že opouštějí jednání a jen v případě jejich opravdového zájmu o obchod se vracejí zpět. Nelze tak přehlédnout, že mají v oblibě jednání na způsob „poražený – vítěz“. Vyjednávají často s nepřipustnými požadavky, aby tak získali potřebný čas a prostor pro možné ústupky. Podpis smlouvy pro ně znamená doslovné dodržování.<sup>102</sup>

Pokud jdeme na schůzku s ruskými obchodními partnery, je vhodné mít dostatek vizitek a výhodou je, tisk v ruském jazyce. Vnímají to jako výhodu. Jde o náš pozitivní přístup. Rusové od svých zahraničních kolegů očekávají přesnost. Starší partneři se oblékají spíše konzervativněji a u mladších je známka podlehnutí módnímu trendu. Ve vedoucích pozicích pak ženy nehledejte, najdeme je spíš na úřadech. Příjemná je jejich pohostinnost a přátelskost. Rusové rádi přijímají, ale i dávají různé drobnosti.<sup>103</sup>

V předchozích příkladech jednotlivých zemí bylo vysvětleno, jak vypadá obchodování na jejich území. Každá země si nese svá specifika a mohli jsme zaznamenat, že jsou odlišné. Je tedy jasné pokud chceme na daném území obchodovat, je nutné tomu přizpůsobit celý průběh a náležitosti k dané schůzce. Obchodní jednání si nesou i v přípravě na ně odlišnosti. Musíme je znát, abychom byli úspěšní. V praktické ukázce na české firmě Renetra s. r. o. můžeme načerpat jejich zkušenosti a poznatky v oblasti mezinárodního obchodu.

---

<sup>102</sup> GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. In: Businessinfo.cz, *Etiketa obchodního jednání v Rusku*. [online]. 16. 3. 2011. [cit. 27. 5. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-rusku-422.html>

<sup>103</sup> ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 97. ISBN 80-247-0012-3.



## 5 ZKUŠENOSTI SPOLEČNOSTI RENETRA S.R.O.

### 5.1 Společnost Renetra s.r.o.

V předchozí části byla popsána problematika vyjednávání v mezinárodním prostředí s poznatky z jednotlivých zemí. Tyto teoretické poznatky je možné zřetelně podtrhnout na vývoji ve společnosti RENETRA s.r.o., se kterou autorka přišla do úzkého kontaktu a rozhodla se tedy popsat vývoj firmy, která se v prvopočátcích jevila jako společnost orientující se ryze na český a slovenský trh, postupem času se ale dokázala prosadit i na zahraničních trzích. Tento vývoj a možnost jeho podrobné analýzy působí natolik zajímavě, že se autorka rozhodla upustit od původního záměru zkoumat obchodní jednání ve třech zemích. Ráda by čtenáři nastínila úskalí a možné problémy při vstupu na zahraniční trhy u jedné konkrétní společnosti. Kreativní přístup k řešení problematiky odlišností na jednotlivých trzích bude jistě velice zajímavé a poučné téma, které úzce souvisí s obchodním rozhovorem, potažmo obchodním jednáním na rozdílných úsecích mezinárodního obchodu.

RENETRA je ryze česká společnost se zaměřením na návrhy, výrobu a dodávky průmyslových čerpacích agregátů. Dále poskytuje služby v oblastech diagnostiky, optimalizace a servisu čerpací techniky. Společnost byla založena v roce 1999 s hlavní provozovnou v Hranicích na Moravě a s pobočkami v Praze a v Rusku v Moskvě. RENETRA navazuje na více než stoletou tradici výroby čerpadel v Hranicích na Moravě a Olomoucku, postupně ji rozvíjí a posouvá do moderní filozofie výroby - návrh a výroba průmyslových čerpacích agregátů z jednotlivých prověřených komponent. Jinými slovy „ušít“ požadovaný čerpací agregát přímo na míru konkrétní aplikaci a splnit tak zákaznickovy představy nejen o funkčnosti, designu, efektivnosti, ale i ceně.

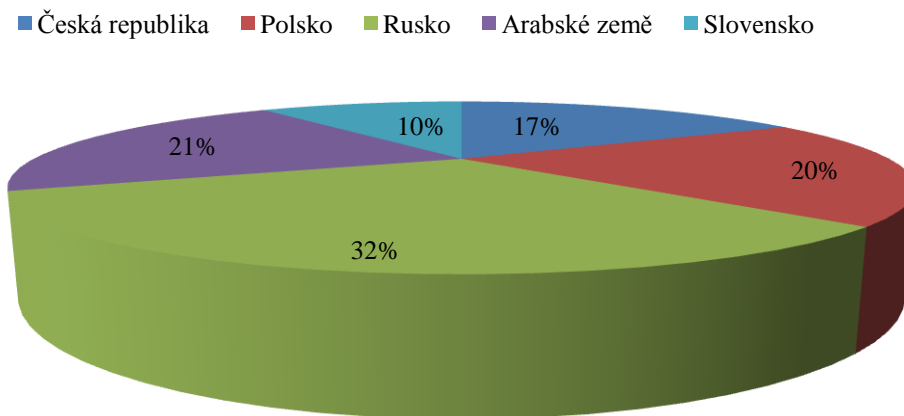
RENETRA je moderní a dynamická firma, kde kvalita výrobků, flexibilita a v neposlední řadě vysoká technická úroveň, je zárukou spokojenosti našich zákazníků. Vedení společnosti si uvědomuje a respektuje, že žijeme ve světě neustálých změn a podle toho přizpůsobují svoji strategii. Cílem je být zákazníkům spolehlivým a profesionálním

partnerem v oblasti průmyslové čerpací techniky, ať už při výstavbách nových investičních celků, či při rekonstrukci stávajících provozů. Centrála Renetry sídlí v Drahotuších u Hranic na Moravě zaměstnává k dnešnímu dni 35 zaměstnanců, další pobočky v Praze, Žilině, Moskvě a externí spolupracovníci mění celkové číslo na 45. Společnost Renetra působí na trhu od roku 1999, přibližně od roku 2006 jednatelé usilují o rozšíření působnosti společnosti na mezinárodní trhy. Vývoj byl následující:

- 2001 - slovenský trh
- 2007 - Polsko
- 2009 - ruský trh. O rok později otevření pobočky v Moskvě.
- 2010 - arabské země - Lybie, Izrel, Egypt

Graf č. 1: Obchodní aktivity RENETRA s.r.o.

## Obchodní aktivity - teritoriální rozdělení



Zdroj: autorka

Na grafu s názvem Obchodní aktivity – teritoriální rozdělení v roce 2012 je zřejmé, jak bylo rozloženo obchodní portfolio firmy, která se původně jevila jako orientující se čistě na český, potažmo slovenský trh.

## 5.2 Hlavní rozhodování jednatelů společnosti při vstupu na mezinárodní trhy

1. Rozhodování o tom, zda vstoupit na zahraniční trh – jak již bylo výše popsáno po obsazení českého a slovenského trhu přišlo rozhodnutí, zda vstoupit na zahraniční trh.

V případě společnosti RENETRA můžeme hovořit o aktivním motivačním programu = cílem bylo zvýšit zisk, mít úspory z rozsahu, znalost jazyků, ochota aktivně vyhledávat příležitosti na trhu.

Dalším krokem bylo zvážení výhod a rizik a v neposlední řadě jejich analýza – oblast, které byla před uzavřením rozhodnutí věnována velká pozornost, obzvláště potom při rozhodování o vstupu na konkrétní trh.

2. Rozhodování o tom, na který trh vstoupit

Postup, který byl zvolen v případě společnosti RENETRA v bodech:

- definice mezinárodních marketingových cílů a taktiky
- podíl zahraničního obchodu na celkovém prodeji
- rychlost a rozsah expanze
- analýza prostředí zahraničních trhů
- analýza nákladů

Tuto fázi lze označit jako jednu z nejdůležitějších. Z možného okruhu trhů bylo nutné vyselektovat ten nejvhodnější na základě výše uvedených bodů. Jednatelům bylo jasné, že nevhodný postup při volbě prvního zahraničního trhu by mohl ovlivnit podnikání celkově a ohrozit již dosažené výsledky.

3. Rozhodování o marketingovém programu

- míra přizpůsobení marketingového mixu podmínkám trhu
- standardizace x adaptace

#### 4. Rozhodování o organizaci marketingu

- způsoby řízení marketingových aktivit v mezinárodním prostředí vzhledem k intenzitě zapojení do mezinárodního obchodu
- oddělení exportu
- mezinárodní divize

Rozhodování o organizaci marketingu nebylo jen prvotní volbou, ale tuto oblast bylo nutné průběžně sledovat a přizpůsobovat se vývoji na daném trhu. Právě proto můžeme ocenit kreativní přístup vedení společnosti v organizování jednotlivých trhů. Jak bude dále rozvedeno, pro každý trh byla tato oblast řešena jednotlivě – například v Rusku došlo k otevření oficiálního zastoupení, pro arabské země byl zvolen model jednoho obchodního manažera z domácího prostředí, který celou oblast zabezpečuje.

### **5.3 Vývoj společnosti v uplynulých 7 letech**

Jak již bylo zmíněno, v období po vzniku společnosti Renetra – od roku 1999 – se společnost orientovala v první fázi pouze na český trh. V té době čítala společnost 4 zaměstnance a toto období můžeme nazvat jako období formování filozofie společnosti a stanovení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých strategických cílů. Po upevnění svého postavení na domácím trhu se v roce 2001 rozhodli jednatelé zaměřit se na některé zajímavé projekty v sousedním Slovensku. Z první etapy působení vznikly první podnikatelské úspěchy, první úspěšné aplikace čerpacích agregátů a tím i jedny z prvních referencí, které byly použity pro rozšíření působnosti. Je nutné uvést, že reference jsou v této oblasti podnikání považovány za jeden z nejdůležitějších nástrojů pro další rozvoj obchodních aktivit. Tak, jak například výrobci uzenin získají zákazníky na lahodnou chuť, která je později přivede zpět k nákupu, u prodeje čerpacích agregátů je potřeba dokázat, že dodaný výrobek je kvalitní a v několika firmách je již dlouhodobě efektivně provozován. Spolehlivě fungující a dobře dostupné servisní zázemí i po mnoha letech provozu je rovněž argument se silnou přesvědčovací hodnotou. V průběhu let prošla společnost v oblasti své činnosti dynamickým vývojem. Dnes má pevné

technické, servisní a administrativní zázemí. Velkou pozornost věnuje projektům větších rozměrů u svých obchodních partnerů a zakládá si na preciznosti provedení čerpacího agregátu na základě zákazníkem zadaných technických parametrů.

Strategickým cílem společnosti je stát se jedním z lídrů na trhu v rámci evropského teritoria a významným partnerem dálného Východu.

## **6 ROZHOVOR S JEDNATELI SPOLEČNOSTI RENETRA S.R.O.**

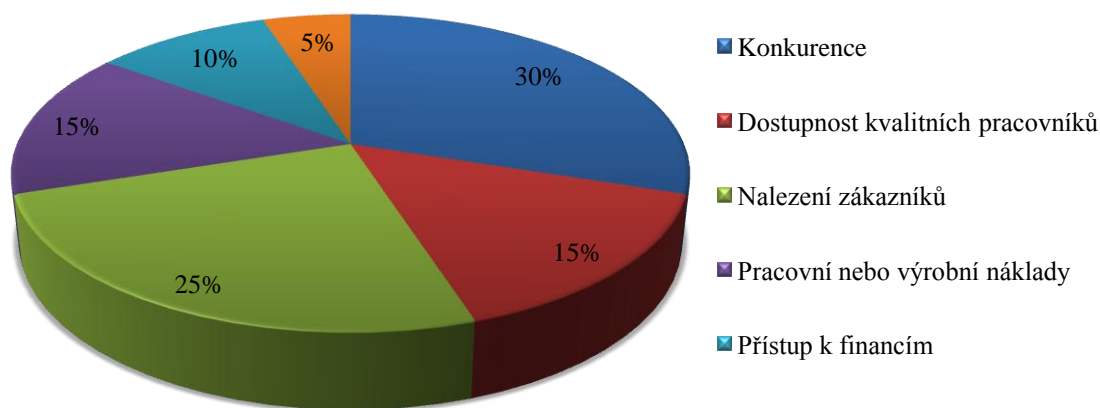
Společnost RENETRA S.R.O. byla již v předchozích kapitolách představena. Jako důkaz o složitosti vstupu na zahraniční trh a neexistenci „mustru“ při volbě, na jaký trh a vůbec jak v zahraničí obchodovat, se autorka rozhodla předložit rozhovor s jednatelem této společnosti panem Jiřím Macenauerem a panem Liborem Ponížilem. Rozhodnutí o vstupu na zahraniční trhy zrálo ve vedení společnosti již delší dobu a takto vypadal vývoj...

### **1. CO BYLO JEDNÍM Z HLAVNÍCH IMPULSŮ PRO VSTUP NA NOVÝ ZAHRANIČNÍ TRH?**

L. P. „V první fázi jsme měli v úmyslu založenou společnost uvést do stability, najít stále zákazníky na území ČR a s nimi si vybudovat dlouhodobý obchodní vztah. Což se podařilo. Ale i přes tento fakt jsme od roku 2008 začali pociťovat útlum v obchodě v České a Slovenské republice. Byly to první předzvěsti krize a pro nás vlastně první impuls pro rozmyšlení, jak se k tomuto problému postavíme. Rozhodně jsme neměli v úmyslu zůstat stát na místě, chtěli jsme využít globalizace k tomu, abychom si vybudovali pevné prodejní a marketingové pozice a abychom diverzifikovali své portfolio. Při prvních diskuzích o vstupu do zahraničí nám velice pomohl následující graf, kde jednotlivé výseky byly pomyslnými vykřičníky a oblastmi, kterým bylo zapotřebí věnovat velkou pozornost“.

Graf č. 2: Renetra - překážky při vstupu na zahraniční trh

## RENETRA : Překážky při vstupu na zahraniční trh



104

Zdroj: Interní informace společnosti Renetra, s. r. o.

Na grafu je možné vysledovat s jakými překážkami a v jakém procentuálním vyjádření se společnost RENETRA v prvních fázích vstupu na zahraniční trhy setkávala. Na první pohled je zřejmé, že největší pozornost musela být věnována konkurenci a nalezení zákazníků. Na dalších místech v pomyslném žebříčku překážek nalezneme dostupnost kvalitních pracovníků a pracovní nebo výrobní náklady. I přístupu k financím a proexportní politice přikládána důležitost, i když je z grafu zřejmé, že již ne tak vysokou.

J. M. „První zkušenost se slovenským trhem dopadla relativně dobře. My jsme měli v ruce kvalitní produkt, jazykovou vybavenost, velice kvalitní pracovníky a tak jsme si řekli, že toho všeho využijeme a prorazíme v zahraničí. Neměli jsme příliš co ztratit, když se krize začala projevovat v celé své „kráse“.“

<sup>104</sup> Graf č. 2 – interní zdroje společnosti RENETRA s.r.o. (upraveno autorkou).

2. PŘI VSTUPU NA SLOVENSKÝ TRH BYLO JEDNO Z ROZHODOVACÍCH KRITÉRIÍ DOSTI USNADNĚNO – A TO JAZYKOVÁ BARIÉRA. MŮŽEME ŘÍCT, ŽE VŠEOBECNĚ SLOVENSKO JE NÁM VELICE BLÍZKO A SPOUSTA PŘEKÁŽEK NENÍ NUTNÉ ZDOLÁVAT. JAK TOMU ALE BYLO NAPŘÍKLAD PŘI VSTUPU NA ARABSKÉ TERITORIUM?

L. P. „Arabský trh pro nás byl na jedné straně obrovskou výzvou, ale na druhé straně vědomí, že to není jednoduchý trh.“

3. JAKÉ BYLY ZAČÁTKY OBCHODOVÁNÍ S ARABY?

J. M. „Nebylo vůbec jednoduché pochytit veškeré detaily mentality tamějších obyvatel a obchodníků. V první fázi průzkumu jsme se připravili na obchodní jednání v arabských zemích. Poté přišlo na řadu rozhodnutí, jak tento trh obhospodařovat.“

4. ZVOLILI JSTE KLASICKÝ MODEL A NEBO JSTE ZKUSILI PŘEKLENOUT ODLIŠNOSTI TRHU JINÝM ZPŮSOBEM?

J. M. „Po několikaměsíční emailové a telefonické komunikaci jsme Libanon, Egypt a další země navštívili osobně. Při našich cestách jsme narazili na člověka, který se pohyboval ve stejné obchodní oblasti, slovo dalo slovo a my se domluvili na spolupráci. Rozhodli jsme se využít jeho zkušeností a znalostí domácího prostředí a tak se stal naším pracovníkem pro arabské země. Toto rozhodnutí se ukázalo jako velice dobré, již po několika měsících spolupráce se objevily první úspěchy a tento model funguje do dnešního dne.“

5. DALŠÍM VELKÝM TRHEM, KTERÝ SE SNAŽÍTE POKRÝT, JE RUSKO. JAK SE VYVÍJELA SPOLUPRÁCE S TOUTO ZEMÍ?

L. P. „Ruské teritorium opravdu nebylo snadné ovládnout. Trvalo 3 roky od našeho prvního kontaktu s tímto trhem po první obchodní úspěchy. Asi před rokem a půl jsme otevřeli v Moskvě pobočku, kde pro nás pracuje jeden externí spolupracovník. Ve společnosti máme dva manažery zodpovědné za ruský trh a ti do Ruska pravidelně jednou za dva týdny jezdí.

Cítíme, že jakýkoliv méně intenzivní kontakt by mohl být na škodu.“



## 6. JAKÉMU PROJEKTU VĚNUJETE MOMENTÁLNĚ MAXIMÁLNÍ POZORNOST?

J. M. „Jeden z našich klíčových obchodních partnerů - Škoda Power získala kontrakt na dodávku technologií v tendru na výstavbu elektrárny Yunus Emre v Turecku. Výše zakázky pohybuje v řádu set milionů korun. Elektrárnu vlastní a provozuje turecká Adularya Enerji Elektrik Üretimi ve Madencilik, dodavatelem je další náš velice významný obchodní partner společnost Vítkovice Power Engineering a BTG Energetika. Dodavatelem strojovny parní turbíny elektrárny je pak ČKD Praha DIZ. Elektrárna by měla být uvedena do provozu na konci roku 2013. Podporu při financování projektu poskytla Česká exportní banka.“

## 7. JAKÁ SPECIFIKA TURECKÉHO TRHU VÁS ZAUJALA?

J. M. „Na tureckém trhu nebudete mít o kandidáty na spolupráci nouzi, protože Turci jsou velice podnikaví lidé. Tato podnikavost se může ale mnohdy jevit i jako kontraproduktivní, v Turecku se opravdu nebrání obchodovat prakticky s čímkoliv. V případě obtíží při vstupu na trh mají mnohdy turečtí partneři tendenci od spolupráce ustupovat. Jen velice zřídka uslyšíte Turka při obchodním jednání mluvit negativně. Může se tedy snadno stát, že Vás nebudou o překážkách nebo neúspěších informovat anebo s vámi přestanou komunikovat úplně. Úvodní navazování kontaktů je dobré vzít svědomitě krok po kroku a důkladně si obchodního partnera prověřit. Na velice špatné úrovni je v Turecku znalost cizích jazyků, proto se vyplácí mít v Turecku prostředníka.“

## 8. SPECIFIKA OBCHODNÍHO ROZHOVORU V TURECKU?

J. M. „V západní Evropě se jen velice zřídka dostanete k tzv. „tradičnímu obchodování“, při kterém můžete využít obchodní triky a taktické plány. Tohle všechno nabízí právě turecký trh, takže musíte být připraveni na smlouvání o cenách, které mnohdy připomíná doslova smlouvání na tržištích.“

## 9. V ROCE 2010 BYLO K JIŽ ŠIROKÉMU PORTFOLIU ZAHRANIČNÍCH TRHŮ PŘIDÁNO POLSKO. JAKÁ SPECIFIKA MÁ PRÁVĚ TENTO TRH?

Jiří Macenauer a Libor Ponížil se shodují v tom, že kontinuální budování vzájemné důvěry u partnerů v Polsku je jedním z hlavních pilířů úspěchu obchodu s touto zemí.

L. P. „Je velice důležité dát obchodním partnerům najevo, že se z Vaší strany nejedná pouze o jednorázovou dodávku zboží, ale o dlouhodobou spolupráci. Tento model se ale samozřejmě nevyskytuje jen v Polsku. Čemu bylo zpočátku velice těžké uvěřit - neustále se snižující úroveň cen, které jsou v Polsku nabízeny jednotlivými účastníky tendru.

Dosti těžké pro nás bylo udržet se cenově zajímavými pro investora, v té nejposlednější fázi udržet si ještě nějaký zisk bylo doslova „sci-fi“. Proto pro nás bylo snazší reagovat na projekty, kde bylo nutné zaštitit nejen projekt, projektovou dokumentaci, ale i vlastní realizaci. To byly projekty, ve kterých jsme se ze začátku dokázali prosadit, důležité pro nás byla rovněž zanedbatelná vzdálenost realizovaných projektů od českých hranic.

## 10. ZÁMĚRY VSTOUPIT NA DALŠÍ TRH?

L. P. „Vzhledem ke znatelnému růstu našich aktivit v Rusku se momentálně chystáme vydat směr Kazachstán. V této zemi vidíme momentálně velký obchodní potenciál, vzhledem k růstu HDP a rozvoji vůbec věříme, že i tenhle trh se do budoucna stane pro nás jedním z klíčových.

## 11. SPECIFIKA OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ V TÉTO ZEMI, JAKOU FORMU KOMUNIKACE VOLÍTE PŘI JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKY?

L. P. „Obchodním jazykem je ruština – pro nás výhoda, ruský trh již pokrytý máme. Důležité je, že i obchodní materiály budeme používat v ruském jazyce to je v Kazachstánu ceněná výhoda. Pro komunikaci na tomto trhu využíváme většinou telefon a fax, v případě emailové komunikace si vždy ještě doručení telefonicky ověříme. Stejně jako u dalších trhů, i v Kazachstánu je obchodní vztah silně postaven na osobním kontaktu. Tudiž je velice důležité získat si v prvotní fázi jednání důvěru obchodního partnera. Z prvních zkušeností víme, že podobně jako v Rusku, i na tomto trhu se musíme obrnit trpělivostí ve fázi rozhodování obchodního partnera. Velice

důležitá, řekl bych až nutná, se jeví účast na odborných veletrzích a výstavách. Již zmíněné reference mohou otevřít bránu obchodní spolupráci.“

## 12. PŘIPRAVUJETE SE NA OBCHODNÍ JEDNÁNÍ?

Speciálně v Kazachstánu se opravdu nevyplácí tuto oblast podcenit a velice důležitý fakt je neustále opakovat výhodnost naší nabídky. Proto je potřeba mít vždy po ruce dostatek použitelných argumentů. Jsme si téměř jisti, že většina majitelů či manažerů si na základě předložených referencí důkladně prověří, jak jsou ostatní zákazníci s naším zařízením spokojeni.

## 13. NĚJAKÁ DOPORUČENÍ PRO ČTENÁŘE NA ZÁVĚR?

J. M. „Doporučení asi jen jediné, mezinárodní trhy jsou velice dynamickou oblastí, kterou je potřeba kontinuálně mapovat a tzv. „jít s dobou“, nezastavit se a nemyslet si, že máme již vyhráno. Pohybovat se na mezinárodních trzích pro nás znamená zůstat neustále obezřetní a zdokonalovat sebe, své spolupracovníky a vůbec vizi celé firmy. „

Velice děkuji za Váš čas a rozhovor a přeji Vám mnoho úspěchů v dalším podnikání.

## HODNOCENÍ ROZHOVORU AUTORKOU BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Rozhovor proběhl v sídle společnosti RENETRA dne 7. a 8. 3. 2013 v Drahotuších. Prostředí bylo velice působivé, firma působí moderně a ovládá ji příjemná atmosféra. Hlavním tématem našeho rozhovoru byl obchodní rozhovor a nabyté zkušenosti v mezinárodním prostředí ve vybraných zemích. Z rozhovoru bylo zřejmé, jak se firma se vstupem na daný trh prosazovala. Přínosné byly jejich praktické zkušenosti, které teoreticky nasbírali dle dostupných a popsanych informací v publikacích či knihách v České republice. Bylo tak možné zhodnotit, zda nám dostupné informace postačí k úspěšnému uzavření obchodu na mezinárodním trhu. Potvrdil nám, že je třeba dobře znát kulturu a zvyklosti dané země. Ale ne vše se dá dělat totožně, jako v doporučených publikacích. Někdy je třeba jednat dle svých možností a schopností, nebát se třeba i zkusit něco nového. Jednatelé společnosti rozhodně vědí naprosto přesně, co dělají, každý krok je v jejich případě řádně promyšlen a naplánován. Dnes, kdy je slovo krize

téměř krédem dnešní doby, můžeme jen pográtulovat těmto dvěma pánům, že jsou schopni vedle běžného chodu společnosti věnovat pozornost i stavbě nového sídla. Považujeme to za obrovský úspěch a můžeme se z jejich zkušeností poučit.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo nastínit čtenáři postup při rozhodování se o vstupu na zahraniční trhy, podrobně popsat možná úskalí a překážky a v neposlední řadě podtrhnout fakt, že nutnost přizpůsobit se trhu není jen otázka samotného obchodního rozhovoru, ale dotýká se obchodního jednání ve všech jeho fázích. Bylo by mylné domnívat se, že je dostačující přečíst si knihu o mezinárodním prostředí či shlédnout televizní dokument. Stejně jako řada jiných oblastí, i obchodování prochází neustálým vývojem. Proto je nutné mít na vědomí, že neexistuje starý fungující model, nastiňující jak se na mezinárodním poli chovat a jak si zaručit obchodní úspěch. Jedině flexibilita firem, schopnost zjistit si fakta, adaptovat se na jiné tržní prostředí a chytře přistoupit k této problematice může přispět k obchodním úspěchům a budování dlouhodobých obchodních vztahů na mezinárodních polích.

Průběh psaní této bakalářské práce mělo pro autorku, jak přínosné body, tak i svá úskalí. Velkým přínosem je zpracování tématu bakalářské práce i pro autorku, která se v obchodě pohybuje již 15let. Můžeme říci, že to byl také jeden z důvodů, proč se rozhodla ve své bakalářské práci věnovat právě tématu obchodní rozhovor „tváří v tvář.“ Teoretické poznatky se nevztahují výhradně k problematice mezinárodního obchodního rozhovoru, ale je možné je použít při klasickém modelu obchodního rozhovoru na českém trhu. Naopak četná úskalí se pro autorku skrývala ve shromažďování informací. Bylo nutné vyhledat zdroje, které úzce souvisí s tématem obchodního rozhovoru na mezinárodním poli a vytvořit tak příručku, ať už pro začátečníky nebo pro zkušené obchodníky, kteří se v této oblasti pohybují. Ti mohou využít konkrétní poznatky v první části bakalářské práce, kde autorka popisuje kulturní odlišnosti na jednotlivých mezinárodních trzích. Nebo mohou čerpat zkušenosti v praktické ukázce české firmy Renetra, jenž obchoduje se zahraničím již několik let.

Dalším úskalím ve shromažďování informací bylo zrealizovat naplánovaný rozhovor s jednateli společnosti Renetra. Ti jsou vzhledem k rozsahu svých činností v podnikání a budování nového sídla společnosti natolik vytížení, že nebylo jednoduché naplánovat dostatek časového prostoru a místa k setkání.

V praktické ukázce obchodování společnosti Renetra jsme se seznámili s jejím portfoliem a způsobem jak obchoduje na jednotlivých trzích. Vývoj Renetry v průběhu 7 let a její zkušenosti na poli mezinárodního obchodu. Procesem jakým vstupuje na jednotlivé trhy a co je třeba pro vstup na trh udělat se dozvídáme v rozhovoru s jednateli společnosti. Otázky jsou pokládány tak, aby bylo možné porovnat jejich praktické zkušenosti s teorií doporučené v literatuře. Bylo velmi zajímavé zjištění, že pro arabský trh se po dlouhém navazování vztahu s tamními obchodníky rozhodli pro externího zaměstnance, který je v pro nás cizí zemi doma. Arabské země jsou pro Evropany, svou kulturou a měrou ovlivňujícím náboženstvím velkou neznámou. Je těžké se jim přizpůsobit a pochopit jejich styl obchodování. Evropané se musí dobře připravit a nastudovat jejich zvyklosti. Styl jejich vyjednávání většinou lidí nejspíš přijde jako handrkování na trhu. Obchodník se musí soustředit víc na jejich kulturu, než na samotnou strukturu schůzky, jak je zvyklý u nás. V bakalářské práci jsme se dozvěděli, jak můžeme rozpoznat některé typy osobností v obchodě, jak k nim přistupovat, abychom zdárně obchod uzavřeli. V arabských zemích to tak jednoznačné není, proto se domnívám, že řešení jednatelů společnosti Renetra bylo chytré, když se rozhodli pro rodilého externího zaměstnance. Ruský trh je a stále bude nám Čechům vždy blíž. Máme více společného. Zvyky se tak výrazně neliší. Obchodní schůzky v Rusku dle nabytých zkušeností v praxi jsou ideálně v přátelském duchu a u starších ročníků se nejlépe navazují vztahy spojené s pohoštěním a v uvolněné atmosféře. U obou zemí je výrazný rozdíl ve vnímání elementů kultury, což je čas, jazyk, prostor verbální i neverbální projevy. V rozhovoru s jednateli společnosti Renetra bylo možné nahlédnout i do obchodování jiných zemí jako je Kazachstán, Turecko, Polsko nebo Slovensko. I zde je nutné jednání přizpůsobit dané kultuře a zvykům. Bylo by velmi zajímavé porovnat obchodování na mezinárodním trhu se zeměmi výrazně se lišících jako je arabská země či Turecko. Vyslechnout si jak se Arabům nebo Turkům naopak obchoduje s námi. Kde vidí největší rozdíly. Podrobněji porovnat pohled arabského, tureckého a evropského obchodníka. Možnosti rozhovoru a rozebrání problematiky s evropským a arabským nebo Tureckým obchodníkem. Porovnání největších úskalí na daných trzích pohledem každého z nich. Rozebrat, jaké typy osobností se nejvíce objevují u těchto typů obchodníků.

Každý z nás se, byť nevědomky, dnes a denně pohybuje v obchodním prostředí, ať už pracovně nebo při každodenních nákupech. Proto by téma bakalářské práce obchodní rozhovor „tváří v tvář“ mohla oslovit téměř každého. V dnešní době jsou témata jako obchod, obchodování, vyjednávání každodenní realitou a nemusí se vždy konkrétně jednat o osobu obchodníka. Přestože tato práce zdaleka nepopisuje všechny možné okruhy týkající se problému obchodování na mezinárodních trzích, věřím, že bude zdrojem inspirace k dalšímu studiu této problematiky a souborem důležitých poznatků a informací v oblasti mezinárodního obchodu ve vybraných zemích. Je zřejmé, že příručky již zpracované nám danou problematiku mohou přiblížit, ale zdaleka nezajistí úspěch v dané zemi. Vždy je třeba počítat s tím, že každý člověk je jiný. Kultura v každé zemi něčím specifická a okolnosti ovlivňující obchod různé. Každý obchodník si ale musí uvědomit, že respektovat zvyklosti a specifika musí. Předchází tak možným komplikacím. Jediné co funguje a posune obchodníky dál na sto procent, jsou zkušenosti nabyté v praxi.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům*. 3. rozšířené vyd. Praha:Grada Publishing, 2012. ISBN 978- 80- 247- 4049- 2.
- DOLZ, S. *Jak se úspěšně prosadit*. Praha:Grada Publishing, 2004. ISBN 80- 247- 1073- 0.
- FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. Praha:Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80- 247-3511-5.
- GODEFROY, CH. H. a ROBERT, L. *Nauč se přesvědčovat*. Praha:Alternativa, 1994.
- GROSS, S. F. *Vztahová inteligence*. 3. přepracované vyd. Praha:Management Press, 2011. ISBN 978- 80-7261-236-6.
- KARLOF, B. a LOVINGSSON, H. F. *Management od A do Z*. Brno:Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.
- KOCOuroVÁ, J. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj jiný mrav*. Velké Bílovice:TeMi CZ, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-87156-39-1.
- KORDA, P. *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání*. 4.vyd. Praha:Grada Publishing, 2011. ISBN 978- 80- 247- 3752- 2
- MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. II. Vydání. Praha:Ujak. 2008. ISBN 978-80-86723-32-7.
- MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.
- NYTROVÁ, O. a PIKÁLKOVÁ, M. *Etika a logika v komunikaci*. Praha: Ujak, 2007. ISBN 978-80-86723-45-7.
- OLŠOVSKÝ, R. a kolektiv. *Stručné dějiny světového hospodářství*. Praha:Státní pedagogické nakladatelství, 1978. č. 14-736-78.
- PECH, J. *Řeč těla a umění komunikace*. Praha:Nakladatelství Svoboda, 2009. ISBN 978-80-205-0606-1.



ROLNÝ, I. a LACINA, L. *Globalizace Etika Ekonomika*. 2 rozšířené vydání. Věrovany: Nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. ISBN 80-86768-04-X.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. Brno:Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

SCHERER, H. *Dvanáct fází úspěšných prodejních rozhovorů*. Praha:Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4024-9.

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha:Grada Publishing, spol.s.r.o., 2000. ISBN 80-247-0012-3.

### **SEZNAM POUŽITÝCH INTRNETOVÝCH ZDROJŮ:**

GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. In: Businessinfo.cz, *Etiketa obchodního jednání v Rusku*. [online]. 16. 3. 2011. [cit. 27. 5. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-rusku-422.html>

### **SEZNAM OBRÁZKŮ:**

Obrázek č. 1: Osobnostní typy 18

### **SEZNAM GRAFŮ:**

Graf č. 1: Obchodní aktivity Renetra s. r. o. 49

Graf č. 2: Renetra – překážky při vstupu na zahraniční trh 54

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Iva Kopecká**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Obchodní rozhovor „tváří v tvář“**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 55**

**Celkový počet stran příloh: 11**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 17**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: Mgr. Naděžda Šulcová**