

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Petr Dvořák

Komunikace a vyjednávání s obchodními partnery

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
PaedDr. Anton Tomko, LL.A.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined Studies  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Petr Dvořák

Communications and negotiations with trading partners

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**  
PaedDr. Anton Tomko, LL.A.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.3.2012

Petr Dvořák

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat PaedDr. Antonu Tomkovi, LL.A. za odborné vedení, za připomínky a rady při zpracování této práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku komunikace s obchodními partnery. V teoretické části popisuje verbální a neverbální komunikaci, komunikační proces a metody správné komunikace při obchodním jednání. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části. V rámci výzkumného šetření byly použity tyto techniky: případové studie, SWOT analýza. V závěrečné části bakalářské práce jsou informace, které lze využít při obchodním vyjednávání s obchodními partnery.

## **Klíčové pojmy**

Aktivní naslouchání, emoce, komunikace, komunikační dovednosti, komunikant, komunikátor, neverbální komunikace, obchodní partner, obchodní vyjednávání, strategie, verbální komunikace.

## **Annotation**

This thesis is focused on the issue of communication with business partners. In the theoretical part of the verbal and non-verbal communication describes communication process and the correct methods of communication in the course of the negotiations. Theoretical knowledge is used in the practical part. The research survey used the following techniques: case studies, SWOT analysis. In the final part of the thesis is information that can be used in trade negotiations with trading partners.

## **Key words**

Active listening, emotions, communication, communication skills, communicationist, communicator, non-verbal communication, business partner, business negotiations, strategy, verbal communication.

**ÚVOD..... Chyba!**

**Záložka není definována.**

## **TEORETICKÁ ČÁST**

### **OBSAH**

1. Obecné pojetí komunikace.....	10
1.1 Verbální komunikace .....	11
1.2 Neverbální komunikace.....	12
1.3 Motivy komunikace.....	14
1.4 Komunikační proces .....	15
1.5 Efektivní komunikace, aktivní naslouchání .....	16
1.5.1 Asertivní komunikace .....	17
1.6 Komunikační poruchy.....	18
1.7 Písemná a elektronická komunikace .....	20
1.7.1 Formální náležitosti obchodních dopisů .....	21
1.7.2 Elektronická komunikace.....	22
2. Komunikace a prezentace .....	26
2.1 Vyjednávání a komunikace v obchodní činnosti .....	26
2.1.1 Fáze vyjednávání.....	27
2.1.2 Vyjednávací dovednosti.....	29
2.1.3 Prezentace .....	30
3. Shrnutí teoretické části.....	33

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

4. Vlastní výzkumné šetření.....	35
4.1 Formulace výzkumných cílů.....	35
4.2 Výzkumné metody a techniky .....	36
4.3 Organizace výzkumného šetření .....	38
4.4 Případové studie 1 .....	39
4.5 případová studie 2 .....	45
4.6 Interpretace získaných poznatků.....	49
5. Shrnutí výzkumného šetření .....	52

**ZÁVĚR..... 53**

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....** 55

**SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....** 58

## ÚVOD

Základem každé komunikace je něco sdělit. Sdělit myšlenku, přesvědčit, vyjádřit názor. V každém okamžiku našeho života se nějakým způsobem dorozumíváme a komunikace se stala podstatou veškerých mezilidských vztahů. Umění správně komunikovat, volit odpovídající prostředky k cíli sdělení, pochopit a ovládnout zásady efektivní komunikace - to všechno jsou zásadní prvky úspěchu jak v soukromém, tak i v profesním životě. Sama schopnost efektivně komunikovat nezaručuje výhru, ale zvyšuje šance na dosažení vytyčených cílů.

Každý účastník komunikace je zdrojem i příjemcem zároveň. Když mluvíme, píšeme, usmíváme se nebo gestikulujeme, vysíláme sdělení. Při poslouchání, čtení a dívání se sdělení přijímáme a každý náš projev zahrnuje v sobě jak stránku obsahovou, tak formální. Každá komunikace probíhá správně tehdy, jestliže to, co chci sdělit je shodné s tím, co druhý slyší a čemu rozumí. Je to umění zformulovat informaci tak, aby si byl člověk jistý, že byl pochopen. Je to umění zvládat složité situace v každodenním životě, umění používat řeč, umění naslouchat, interpretovat, jednat, prezentovat. Efektivní komunikace v obchodním vyjednávání je nutností. Je předpokladem k základnímu fungování, předpokladem k úspěchu. A proto by k primárnímu vzdělání každého vyjednavče měla být znalost zásadních principů v komunikaci, asertivita, zvládání konfliktních situací, znalost psychologie a typologie osobnosti, vyjednávací techniky. Vyjednávání je pak specifická komunikace ve věcných vztazích, kde se vzájemná možnost partnerů společně pracovat nebo koexistovat, snaha navzájem se pochopit a ochota přizpůsobit se stává klíčovým předpokladem. Vyjednáváním můžeme označit i proces možných přizpůsobivých interakcí.

Tématem bakalářské práce je komunikace v obchodním vyjednávání. Práce klade důraz na přínos efektivní komunikace v obchodním vyjednávání. Každá komunikace, každé jednání je ovlivněno mnoha faktory - způsobem vedení rozhovoru, prostředím, momentálním naladěním, společenskou rolí, statutem, atd.

Hlavním cílem bakalářské práce je prokázání stavu, kdy pomocí účelné komunikace dojde při obchodním vyjednávání k oboustranně výhodné dohodě.



Tato práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce, která je autorovi oporou a východiskem pro vlastní empirické šetření, popisuje obecně komunikaci s jejím základním rozdělením na verbální a neverbální složku. V první části se autor zabývá i efektivní komunikací a poruchami této měkké dovednosti, moderními druhy komunikace a technikami vyjednávání. Druhá část je věnována vlastnímu výzkumu.

Bakalářská práce chce být přínosem, nápovědou a také zajímavou informací pro účastníky různých efektivních vyjednávání.

# 1. Obecné pojetí komunikace

Komunikací nazýváme vzájemnou výměnu názorů prostřednictvím jazyka mezi lidmi. Člověk zkrátka nemůže nekomunikovat. Komunikací se dá nazvat přemísťování zpráv a informací, sdělování, dopisování, rozhovor, vzájemná výměna názorů. A správná komunikace je uměním. Lašek (2007) udává, že jazyková komunikace je proces, který zahrnuje interakci mezi komunikujícími jednotlivci. Materiálem komunikace se pak nestávají jen slova, ale i všechny paralingvistické jevy, jako je přízvuk, držení těla, rychlost řeči, gesta, mimika, oční kontakt, smích, zkrátka každý druh chování doprovázející komunikaci, všechny slovní i mimoslovní prostředky. Komunikace ale především znamená něco sdílet, nikoliv někomu něco vnucovat (Plamínek, 2008). V odborné psychologické literatuře se setkáváme s mnohým dělením komunikace podle různých hledisek. Komunikace je záměrná a nezáměrná, vědomá i nevědomá, racionální, logická a iracionální, komunikace agresivní, manipulativní, pasivní, interpersonální a intrapersonální atd. Komunikace s druhým člověkem nám umožňuje poznávat i ty věci, se kterými jsme doposud nikdy neučinili osobní zkušenost. Tím se velmi rozšiřuje oblast jejich vědění. *"Kumulované vědění rozšiřuje svobodu člověka, neboť mu umožňuje (alespoň teoreticky) volit při větším množství informací mezi různými způsoby jednání. Sama schopnost komunikovat se stává stále výrazněji zdrojem postavení člověka, jeho prestiže, jeho podílu na moci."* (Keller, 2008, s. 164) Konverzaci můžeme označit za typ směny, kde každý z komunikujících vyjednává pro sebe co nejvyšší status, který by mu měl zaručit úctu a podporu. Úspěch v komunikaci tak zvyšuje moc v porovnání s druhými lidmi. I v rovině každodenních komunikací lidé používají svého vědění strategickým způsobem k získávání dominance nad druhými a Keller (2008, s. 165) i dodává, že *"v miniaturním světě každodenních konverzací se rozhoduje o tom, komu připadne úloha skupinového vůdce a kdo zůstane pouze členem publika"*.

## 1.1. Verbální komunikace

Verbální komunikace má formu buď mluveného, nebo psaného projevu. Jedná se o specifický způsob lidské komunikace, protože mluvená řeč umožňuje schopnost artikulace, jemné pohyby mluvidel, článkování hlásek. Jednotlivými články mluvené řeči jsou morfémy, jež různým slučováním a ohýbáním se vytvářejí slova jako zvukové struktury. Slova jsou nositeli určitého významu, symboly objektů, jejich tříd, vlastností i vzájemných vztahů mezi nimi. Slova poskytují diferencované označování a dorozumívání se, umožňují popisování, vysvětlování konkrétního i abstraktního, kladení otázek a příkazů, odpovědi. Mají denotativní a konotativní význam přinášející možnost označování, ale i evokují emocionální reakce (Nakonečný, 2009). Denotativní význam slova je přesně to, co slovo označuje. Denotace je výslovné ztotožnění slova a toho, na co se vztahuje. Příkladem může být slovník, pojem, slovo je zde vysvětleno neměnným, přímo označujícím výrazem. Avšak většina slov má i konotativní význam. Ten se liší širším rozsahem myšlenek a citů, které se seskupují kolem slova. Mnohá slova přinášejí silný emoční náboj a konotativní význam se stává důležitějším, lze jej použít při vytváření specifických, emočně prosycených a postojů vytvářejících obrazů (Lašek, 2007).

Mluvená řeč je nejpraktičtější systém dorozumívání, který je vyvinutý z praktické předmětné činnosti (Nakonečný, 2009). Mluvící osoby užívají určitý řečový registr. Hayesová (1998) vytyčuje pět řečových registrů. Deklamační obsahuje formální, věcné sdělení a lze jej použít při formálních projevech a pro určité druhy písemných sdělení. Formální registr se vyznačuje pečlivě používanými pravidly gramatiky a stavbami vět. Neformálním sdělením na dotaz o něčem pak nazývá informativní řečový registr. Užívá se při rozhovorech s cizími lidmi. Familiární registr je důvěrným, neformálním, nenuceným sdělováním. Důvěrné sdělování adresované nejbližším osobám je označováno jako intimní. Často vede k užívání zkratkovité řeči a zvláštních odkazů, je spojené s velkým množstvím společných zážitků zúčastněných osob. Pro mluvenou řeč nejsou materiálem jen slova, ale také všechny paralingvistické jevy jako je přízvuk, rychlost řeči, hlasová intonace, emocionální zabarvení hlasu, držení těla, doprovodný mimický výraz, gesta, kontakty očima, smích - zkrátka každý druh chování, který doprovází komunikaci. Patří sem i různé vsuvky a jiné hlasové projevy

a do komunikace vstupují i naše představy o sociálních znalostech druhého, o očekáváních komunikující osoby. Ke zdůraznění našeho sdělení používáme i neverbální signály (Lašek, 2007).

## **1.2. Neverbální komunikace**

Nonverbální komunikace je nejstarším projevem sociálního chování. Je to způsob sdělování, který si lidé osvojili během svého vývoje. Pro člověka se stala neodmyslitelnou součástí interakce mezi lidmi s výpovědí o některých vlastnostech osoby. Do tohoto druhu komunikace můžeme zahrnout všechny mimoslovní projevy, které napomáhají verbální řeči, nahrazují verbální řeč, vyjadřují postoje a emoce. Patří mezi ně gesta, která jsou závislá na kultuře. Gesta společně s mimikou jsou pak hlavními prostředky neverbální komunikace. Pohybem drobných svalů v obličeji a výrazem očí vyjadřujeme vnitřní emoční procesy a stavy, vztah k zúčastněným osobám, svá přání, tužby. V pohledu očí vyjadřujeme zájem, vyšší emoční angažovanost, vyhybání se, upřenost při hrozbě. I pohyb rukou nebo oběma rukama doprovázející výklad něčeho je běžný. V mimice často dochází k zrcadlení emocí mezi komunikátorem a komunikantem (Vacínová, Trpišovská, Farková 2008).

Doteky lze označit jako geneticky výchozí podněty. Lze je lze rozdělit do následujících skupin:

- úderů nebo uhození jako hrubá forma projevu agrese,
- pohlazení, líbání, přidržování, objímání,
- potřásání rukama, líbání nebo jiné komplikovanější tělesné kontakty při zdravení a loučení,
- držení se za ruce nebo za loket, čímž můžeme vyjádřit přátelství nebo ovlivnit tak směr pohybu druhého člověka.

Rozsah tělesných kontaktů mezi lidmi závisí hlavně na jejich věku a na vztahu mezi nimi. Na fyzickém kontaktu se podílejí různé tělesné zóny, kterých se smíme dotýkat. V každé společnosti existují běžné zvyklosti, standardy, kulturní vzorce, přípustnost tělesných dotyků.

Důležitým aspektem neverbální komunikace je prostorová blízkost. Je to vzdálenost mezi komunikujícími osobami, kterou mezi sebou zaujmou, nebo zaujme jedna vůči druhé. Odstupňování prostorové blízkosti z hlediska účasti smyslového vnímání můžeme rozdělit následovně: intimní, nenuceně osobní, sociálně konzultativní a veřejné. Například v nenuceném osobním odstupu ve vzdálenosti jeden a půl metru se uplatňuje zrak a sluch, v kratší, intimní vzdálenosti pak i chuť a čich. Volba osobnostního faktoru určujícího prostorovou blízkost je pak individuální záležitostí a uplatňuje se zde řada situačních i jiných faktorů. To, že někdo nerespektuje osobní prostor druhého, není vždy vědomé a cílené. Lidé narušují zónu toho druhého jednoduše proto, že každý z nich vnímá osobní prostor jinak. Osobní prostor souvisí s různými aspekty - temperamentem, osobnostní charakteristikou, příslušností k pohlaví, věku a je podmíněn také národnostními kulturními tradicemi. Osobní prostor každého člověka plní hlavně ochrannou funkci. Nerespektování teritoria jiné osoby je projevem agrese, nezřízené dominance, nedostatku etikety a absence emoční inteligence (Štěpaník, 2005).

Mezi základní druhy neverbální komunikace patří i postoje. Odrážejí vnitřní stavy a některé vlastnosti osoby. Lašek (2007, s. 48) přirovnává postoj k relativně trvalé soustavě pozitivních nebo negativních hodnocení, zdůrazňuje, že postoj vždy obsahuje hodnocení. Postoj je vyhodnocený názor. Předmětem postoje může být pro člověka cokoli, co existuje - "*předměty fyzikálního světa, lidé, děje, společenské skupiny, politické systémy, společenské organizace, umění, filozofie, on sám.*" Postoj je tendence hodnotit objekt nebo jeho symbol. Postoje se většinou popisují třemi dimenzemi, z nichž každá přispívá celku, postoj tedy obsahuje vždy tři složky:

- a) kognitivní dimenze se týká názorů, myšlenek a informací, které má osoba o objektu postoje,
- b) afektivní dimenze je součástí toho, jak osoba emocionálně vyhodnocuje, co cítí, jaké má emoce, které vyvolají předmět postoje a kognitivní obsah, zde se tedy koncentruje oblíba versus neoblíba, tato složka obsahuje různosměrný a různě silný emoční náboj a působením i minimálního emočního náboje k předmětu postoje se pak z názoru stává postoj,
- c) behaviorální neboli konativní složka se týká sklonů k chování a jednání ve vztahu k objektu postoje

V procesu uspokojování potřeb se vytvářejí postoje. K osobám, ke věcem, které zajišťují saturaci potřeb, vznikají postoje příznivé. Naopak negativní postoje vytváříme k objektům, které saturaci potřeb brání (Lašek, 2007).

Paulík (2007) shrnuje neverbální komunikační projevy na mimické (výraz obličeje a jeho změny při komunikaci), kinezické (četnost a rozsah tělesných pohybů), gestikulační (pohyby vyjadřující určité významy), posturologické označují polohu těla, haptické (bezprostřední tělesné kontakty), proxemické (fyzická prostorová blízkost mezi lidmi) a v neposlední řadě vizické (zrakový kontakt). V těchto projevech je kromě psychiky zapojeno i veškeré svalstvo včetně určitých fyziologických dějů jako je zrychlený dech, pocení, změna barvy kůže, sucho v ústech. Komunikační výrazové pohyby mohou být vrozené, ale většinou si je přisvojujeme, učíme se jim v průběhu života v závislosti na prostředí. Jsou ovlivněny danou kulturou a zvyky. Individuální zvláštnosti neverbálních projevů vycházejí nejen z temperamentu, ale i z aktuálního psychického stavu a momentálních záměrů. Mohou být prováděny úmyslně, mohou být potlačovány, ale velmi často si je neuvědomujeme. V komunikačním procesu je zastoupena verbální i neverbální komunikace současně, avšak jejich poměr není shodný.

*"Oblečení a celkový zjev jsou také významnými součástmi neverbální komunikace."* (Matoušek, 2008, s. 80). O každém člověku vypovídá i styl oblečení, účes, barevné vyladění, ozdoby, případná ležérnost nebo úzkostlivá dokonalost, zkratka celková upravenost. Zvláště pak při vedení profesionálního rozhovoru není vhodné svým zevnějškem působit rušivě, provokativně.

### **1.3. Motivy komunikace**

*"Lidské chování je vědomě či nevědomě zaměřeno na dosažení určitého cíle, a jako takové se vyznačuje určitou intenzitou a trváním v čase (pokud není dosaženo původního nebo náhradního cíle). V psychologii se tyto procesy, které determinují zaměření, sílu a trvalé chování, označují jako motivace. Naproti tomu pojem motiv vyjadřuje obsah uspokojení, které vede k redukci původního motivačního stavu, potřeby, nebo, z poněkud jiného úhlu pohledu, motiv představuje psychologický důvod chování."* (Nakonečný, 2009, s. 177).

Motiv je abstraktní pojem, který vysvětluje, proč se člověk chová tak, aby něčeho dosáhl. Maximalizace příjemného a minimalizace nepříjemného, dodržování a restaurace psychické rovnováhy jsou obecnými principy motivace, které specifikovala psychologie. Vycházejí ze zobecnění obsahu motivů. Platným pravidlem je, že v motivaci jsou obsaženy impulzy, které přeměňují daný stav subjektu za stav žádoucí (Nakonečný, 2009).

K tomu, aby člověk mluvil, komunikoval, má různé důvody. Mohou být konkrétní, podmíněné momentální situací, ale mohou to být i důvody kontaktu, sebepotvrzení aj. Pokud hovoříme o kognitivní motivaci, cílem se stává předávání poznatků na základě potřeby sdělit, co známe, co víme, co si myslíme. Sdružovací motivace vychází z potřeby kontaktu. Je to pocit sounáležitosti, potřeba začlenit se, někam patřit, nebýt sám. V komunikaci, kde nalézáme sebepotvrzující motivaci jde především o poznání sebe, nalezení vlastního já, upřesnění sebeobrazu, potvrzení mínění o sobě a vlastní identity. Z části můžeme hovořit o komunikaci "pro sebe" a "kvůli sobě". Nastává i situace, kdy v komunikaci signalizujeme a potvrzujeme své role. Pak vzniká adaptační motivace, kdy zaujímáme stanoviska, která vycházejí z určité role, přijímáme stereotypy rolí a v podstatě se tím přizpůsobujeme okolí a naši integraci do něj. Silová motivace vychází z naší snahy vzbudit pozornost, ukázat se, získat respekt, obdiv, převahu, moc. Dalšími druhy motivací jsou i existencionální a požitkářská. Zatímco první jmenovaná slouží především k překonání pocitu nudy, prázdnoty, druhá je zábavná, přináší rozptýlení, odpočinek, únik od problémů, starostí (Vybíral, 2005).

Motivy v komunikaci jsou různorodé a mohou se dotýkat prakticky všech oblastí, protože komunikovat je jedna z charakteristických potřeb člověka.

#### **1.4. Komunikační proces**

Komunikační proces je tvořen komunikátorem, tedy tím, kdo sděluje a komunikantem neboli příjemcem - tím, komu je sdělení určeno. Za komuniké je v tomto procesu označována zpráva, sdělení, myšlenka, pocit, který jeden člověk sděluje druhému. Komuniké přijímá podobu verbálních a neverbálních symbolů.

Komunikační proces tvoří i komunikační kanál, tedy cesta, kterou je nějaká informace posílána (Jiřincová, 2010).

Mezilidské komunikační procesy pak můžeme rozdělit na:

- a) symetrické - chování komunikačních partnerů je zrcadlové, mají velmi podobné nebo stejné statusy a role. Je zachována tendence k rovnosti, oba se vykazují stejnými právy a povinnostmi vyplývající ze stejných statusů a rolí. Tato komunikace probíhá volněji, snadno může dojít ke změně tématu, slovníku a vzájemnému přebírání vedení rozhovoru,
- b) komplementární - komunikace osob dvou rozdílných statusů, dominantní versus submisivní komunikant. Obvykle dominantní partner komunikaci začíná i končí, určuje téma a jeho změnu,
- c) metakomplementaritou označujeme děj komunikace, kdy paradoxně submisivní partner, který by měl být podřízen v komunikaci dominantnímu, přinutí svým chování dominantního, aby sestoupil na jeho komunikační rovinu, ale může ho přinutit až k submisivitě (Lašek, 2007).

## 1.5. Efektivní komunikace, aktivní naslouchání

Proces efektivní komunikace musí splňovat několik důležitých a navzájem navazujících kroků. Musíme se nejdříve rozhodnout, co chci sdělit a jaký význam má mít daná informace pro příjemce. Volba vhodných komunikačních kanálů je nezbytná, jsou to ty kanály, na kterých příjemce přijímá. Měli bychom znát mentální strategie zpracování informací příjemce. Po vyslání připravených informací po daných komunikačních kanálech je potřeba pozorovat, zda naše komunikace nachází žádoucí odezvu a v opačném případě udělat změnu, být připravený udělat změnu, tj. např. změna komunikačního kanálu. *"Prvním zásadním požadavkem úspěšné komunikace je rozumět sobě."* (Plamínek, 2008, s. 68) Sdělení, která pronášíme k druhým osobám, by měla být harmonická a tato sdělení budou harmonická, pokud významově stejné informace přinesou komunikační kanály. Pokud budu například tvrdit, že se nezlobím, ale můj hlas a řeč těla bude prozrazovat opak, bude příjemce informace spíše věřit mé



neverbální komunikaci než tomu, co vyslovuji. A bude tomu věřit oprávněně, mé tělo a můj hlas mluví pravdu, ale já slovně popisuji jen přání. Já nebudu vědomě lhát, nemusím si uvědomovat ani své emoce, ale vnější pozorovatel má díky svému odstupu přesnější informace. *"Cesta k sebepochopení a sebezpřijetí začíná u schopnosti vidět se očima takového vnějšího pozorovatele, získat jeho odstup a začít vnímat pocity a stavy, které se uvnitř vlastního organismu rozvíjejí. Dokážeme-li svůj vnitřní stav a pocity, jež jej provázejí, poznat a pojmenovat, můžeme jej také přijmout a v případě potřeby být schopni o něm mluvit."* (Plamínek, 2008, s. 69) Požadavkem na opravdovost je mluvit pravdu. Nejvěrohodněji a nejharmoničtěji sdělujeme to, co je pravda a nebo alespoň to, čemu jako pravdě věříme.

Plamínek (2008) ke klíčovým komunikačním návykům kromě sebezpřijetí a opravdovosti staví i porozumění, respekt, nadhled a nestrannost. Rozumět ostatním je výrazným pilířem efektivní komunikace. Komunikace nespočívá v pouhém předávání informací, obvykle se jedná o jejich výměnu, sdílení. Chceme-li efektivně komunikovat, musíme i aktivně naslouchat. Klíčovou roli zde hraje empatie, která nám pomáhá se sdělováním, protože, víme-li, co se děje uvnitř našeho komunikačního partnera, pomáhá nám to k úspěšnému přesvědčování, k efektivní pomoci.

### **1.5.1 Asertivní komunikace**

Vágnerová (2008) popisuje asertivitu jako socializovanou variantu agrese, která ale respektuje daná společenská pravidla. Je to schopnost prosazovat se a realizovat vlastní cíle, které jsou žádoucí, a nebo alespoň z objektivního hlediska přijatelné. Asertivita je jedna z komunikačních dovedností a existuje pro ni mnoho definic, nicméně jako nejvhodnější překlad slova pro asertivitu je zdravé a přiměřené prosazení. Člověk by neměl jednat na úkor druhých, ale zároveň nepřipustit jednání ostatních na svůj účet. Jde tedy o vhodné vyjadřování, nebojácnost se prosadit a efektivně se bránit, naučit se spontánním reakcím, přiměřenému projevu emocí, umět dát najevo své požadavky, svá přání, umět říkat "ne" v situaci, které se právě nacházíme. Asertivním jednáním můžeme nazvat takové jednání, které není pasivní a není agresivní. Může se stát naší strategií, protože díky takovému jednání dokážeme přímo vysvětlit, o co nám jde, jaké jsou naše cíle, co si myslíme, jak situaci prožíváme, jsme schopni vytvořit pohodovou atmosféru, bránit se manipulaci, afektovaným výpadům, neoprávněné

kritice. Asertivita vyžaduje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe a byl i za své jednání zodpovědný, protože každý máme právo posuzovat své chování, myšlenky, emoce a nést za ně i důsledky, máme právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující naše chování. Máme právo dělat chyby, změnit svůj názor, být nelogičtí a za to všechno si nést vlastní důsledky. Máme právo být nezávislí na dobré vůli ostatních, máme právo říkat "ne", "nevím", "je mi to jedno", "nerozumím". Asertivita znamená i umět pochválit a přijímat chválu. V naší společnosti se málo chválí a mnoho lidí se nedokáže s nenadálým komplimentem vypořádat. A i když kritika týkající se čehokoli je v současné době vítaným tématem, přijímat kritiku je nadáním, které mnoho lidí nemá. Asertivně zvládat kritiku znamená vyhodnotit ji jako oprávněnou či neoprávněnou a buďto chybu připustit nebo slušně a jednoznačně odmítnout názor druhého. Asertivně lze řešit problémy, vyslovovat svá přání, hodnocení, ocenění, vysvětlit žádoucí, je to souhrn zásad komunikace a tyto zásady by měly zlepšit schopnost brát věci s nadhledem, upoutat pozornost tam, kde je to nutné, řešit konflikty bez trpkosti, mírnit hněv, bez pocitu viny sdělovat nepříjemná rozhodnutí, opatření, ale i pochopení a akceptování druhého člověka.

## **1.6. Komunikační poruchy**

Při sdělování informací se mohou vyskytnout komunikační bariéry, které způsobí ztrátu informace nebo její významnou deformaci. Toto je způsobeno řadou činitelů - nespolehlivost komunikačního kanálu, špatná organizace komunikace, nedostatek motivace komunikujících osob, informační disonance, rozdílnost postoje komunikátora a komunikanta k obsahu sdělení aj. Důležitá se jeví také vhodná interpretace sdělení zahrnující paralingvistické aspekty a znalost specifické terminologie pro danou odbornost (Nakonečný, 2009).

Plamínek (2008) popisuje čtyři hlavní příčiny poruch komunikace:

- 1) Vynášení soudů
- 2) Naléhání a napravování
- 3) Separace a ideová partenogeneze
- 4) Lhostejnost

Tato čtveřice příčin nesváru komplikuje komunikaci nejspíš více, než manipulace. Ublížit můžeme nechtěně, bez úmyslu. Nejčastější způsob vystavení komunikační bariéry je naše tendence hodnotit a soudit naše okolí. Pokud někomu sdělíme, že jednal špatně, okamžitě a automaticky se v něm zapnou útočné mechanismy. *"Musíte-li kritizovat, formulujte kritiku ad rem, tedy k věci. Chcete-li chválit, můžete si dovolit formulaci ad hominem, tedy cílenou na člověka."* (Plamínek, 2008, s. 54) Možnou bariérou je i sama existence hodnotících výroků, ne jenom jejich forma. Člověk není zvyklý dávat neutrální odpověď na špatná nebo dobrá sdělení druhé osoby, ale přiklání se na danou stranu hodnocení a velice často i v součinnosti se svým vztahem k mluvčímu. *"Umět objektivně popsat situaci a vnímat věcný obsah pocitově a vztahově ovlivněných sdělení patří do nezbytné výbavy dobrých komunikátorů."* (Plamínek, 2008, s. 55)

Za běžných okolností považujeme své názory a postoje za správné. Problém nastává tehdy, pokud neakceptujeme skutečnost, že i ostatní lidé své názory a postoje také považují za správné. *"Mají právo svobodně myslet, a to dokonce se i svobodně chovat, tedy dělat to, co považují za správné, zcela volně až k hranici, kdy omezují stejná práva ostatních."* (Plamínek, 2008, s. 56) Není správné, i když zcela běžné, že se snažíme své vlastní názory vnutit do života jiného člověka, jiných lidí. Tento problém není tak závažný, pokud tak činíme u člověka, který není na nás závislý, se kterým nemáme vztah. Spor nastává tehdy, pokud se jedná o člověka, na kterého máme nějaký vliv, ať již jsou to naše děti, podřízení v práci, naši žáci aj. Zde je potřeba určit volný prostor, který nebudeme ovlivňovat, hledat dobrá řešení spolu s nositeli jiných názorů a zájmů.

Komunikace s lidmi, kteří jsou "naladěni na stejnou vlnu" jako my, je samozřejmě pro nás příjemnější než diskutovat s někým, kdo má odlišné názory. Souznějící lidi přednostně vyhledáváme, setkáváme se s nimi, protože myslí podobně, lépe nám rozumějí. To, že udržujeme tyto přednostní kontakty s takovými lidmi, v nás posiluje původní přesvědčení, utvrzuje naše postoje. Vztah ke známému v nás evokuje myšlenku typu: vypadá a chová se jako já, myslí jako já, je ze stejného těsta, dá se mu věřit a já mu také budu věřit. Vztah k neznámému v nás však vyvolává spíše averzi, neznámý je nezřejmý, vzdálený, potencionálně nebezpečný. Poruchu komunikace zde odstraňuje pocit cítit se bezpečně.

Lhostejnost vzniká z nezájmu. Nezájem se v komunikaci projevuje tím, že zkrátka nechceme naslouchat druhému. *"Nenaslouchání je výsledkem rezignace na komunikaci ve věcné i vztahové rovině. Partnerovi dáváme tímto způsobem najevo, že nestojíme nejen o jeho sdělení, ale ani o něho samotného."* (Plamínek, 2008, s. 60). V dlouhodobých vztazích se velmi často vyskytuje tzv. selektivní naslouchání, kdy vnímáme jen vybrané části sdělení a tyto neúplné informace poté interpretujeme. Proti sobě pak stojí významové a empatické naslouchání. Významové naslouchání se zaměřuje jen na věcnou rovinu, naproti tomu empatické umožňuje vnímat vedle racionální podstaty i hlubší smysl sdělení a pocity mluvčího (Plamínek, 2008).

Problémy v komunikaci může vytvořit i konflikt. *"Přesná definice konfliktu zní: přímý nesouhlas s myšlenkami nebo zájmy, bitva nebo zápas, nepřátelství nebo opozice."* (Lilley, 2007, s. 17). Lidé na konflikty reagují různými způsoby. Mohou je odkládat, vyhýbat se jim a předstírat, že zkrátka neexistují. Nebo je tolerují a nechají protivníka, aby si prosadil svůj názor. I uzavření kompromisu je způsob řešení. Hledá se řešení, v rámci kterého strany něčeho dosáhnou a dojdou k nějakému závěru. Anebo pokračují v boji, strany nejsou připraveny složit zbraně, perou se do posledního dechu. Poslední možností je spolupráce, přijetí oboustranného řešení a vyslovení potřeb. Spolupráce je samozřejmě ideální řešení (Lilley, 2007). Pro zvládnutí konfliktů je velice důležité vědět, kde je jejich příčina, kde leží a proto se zdá nejlepší zasahovat na úrovni těchto příčin. Zděděné osobnostní rozdíly mezi lidmi zapříčiňují řady konfliktů. Lidé mají tendenci předpokládat, že ostatní jsou stejní jako oni a je pro ně těžké odlišnosti přijmout.

## **1.7. Písemná a elektronická komunikace**

Písemná komunikace zastává v našem životě významnou roli. Při psaní dopisů musíme mít na mysli, že dopisy nás reprezentují a vytvářejí o nás, respektive o naší organizaci první dojem. Podmínkou dobře napsaného dopisu je i jeho správnost z hlediska jazyka. Veřejnost neposuzuje dopisy jen z hlediska obsahu, ale i z hlediska správného psaní, tedy pravopisu. Proto je znalost Pravidel českého pravopisu v české společnosti pokládána na samozřejmost. ČSN 01 6910:2007 je doporučeným

normativem pro každého, kdo vyhotovuje dokumenty. Tato norma obsahuje pokyny pro grafickou úpravu textů a formální uspořádání obchodních, úředních dopisů a dalších písemností. Písemná komunikace musí být přesnější a výstižnější než mluvené slovo a klade nemalé požadavky na formu. Je nutno si uvědomit, že něco napsaného se stává dokumentem, ke kterému se lze vrátit, na který je možno se odvolat. Předností této komunikace je trvalejší platnost a větší závaznost.

### **1.7.1 Formální náležitosti obchodních dopisů**

V hlavičce dopisních papírů je předtištěn název organizace, její právní označení a adresa, může zde být i logo podniku, případně doplňující údaje. Záhlaví dopisu by mělo být vyřešeno tak, aby v pravém rohu nahoře bylo volné místo pro prezentační razítko. Doplňující údaje, jako jsou IČO, sídlo organizace, bankovní spojení, registrace v obchodním rejstříku, číslo telefonu, faxu, e-mail, webové stránky aj., mohou být umístěny v zápatí stránky. Pro úpravu dopisů platí tyto zásady:

- rozlišení počtu odvolacích údajů a zavedení způsobu uvádět je v řádkové nebo sloupcové formě,
- na dopisních papírech bez předtištěných odvolacích údajů se v prvním řádku pod záhlavím uvádí pouze spisová značka (čj.),
- datum lze psát na dopisních papírech bez předtisku od levé svislice nebo vpravo,
- po vynechání dvou řádků pod dolní hranici adresového pole nebo pod posledním odvolacím údajem se napíše heslovité vyjádření obsahu dopisu, název dopisu,
- název dopisu začíná velkým písmenem, neukončuje se tečkou a většinou se zvýrazňuje tučným písmenem (slovo "VĚC" se v názvu nepíše),
- mezi názvem dopisu a oslovením se vynechají dva řádky, oslovení začíná vždy od levé svislice a končí čárkou, vlastní text pak začíná malým písmenem,
- mezi oslovením a textem se vynechá jeden řádek a mezi odstavci se vynechá rovněž jeden řádek, pozdrav se považuje za samostatný odstavec,
- text se zarovnává do bloku, oba okraje jsou zarovnané, avšak v osobních dopisech mohou odstavce začínat odrážkou a může se v nich zvolit úprava zarovnání jen od levého okraje,

- při použití hranatého razítka organizace, se toto razítko otiskne nad vlastnoruční podpis tak, aby ho nepřekrývalo, kulatá razítka se otiskují doprostřed pod textový sloupec,
- podpis s razítkem lze umístit od levé svislice nebo vpravo,
- pod vlastnoručními podpisy odpovědných pracovníků se vytiskne jejich titul, celé jméno a příjmení, příp. funkce,
- zkratka v z. (v zastoupení) se uvádí před jménem a příjmením zastupujícího,
- při umístění vlevo se jméno a funkce uvádějí zarovnaně od levé svislice, při umístění vpravo se pod jméno a příjmení píše funkce na střed,
- v případě podpisů dvou osob se vlevo podepisuje pracovník funkčně vyšší a vpravo pracovník funkčně nižší, jsou-li pracovníci funkčně na stejné úrovni, následují podpisy za sebou v abecedním pořadí,
- pokud písemnost podpisují dvě organizace, vpravo je podpis té, která písemnost vyhotovila,
- jestliže je na písemnosti více podpisů, umísťují se po dvojicích
- větší počet příloh se uvádí nad nadpis Přílohy (bez dvojtečky), který se zvýrazňuje stejným způsobem jako nadpis dopisu,
- upozornění o kopiích dopisu rozesílaným dalším subjektům se píše pod podpis nebo pod přílohy po vynechání jednoho řádku
- v několikastránkových dopisech by na poslední straně měla být kromě pozdravu alespoň jedna celá řádka textu,
- pokračovací listy mohou mít v záhlaví předtištěný název odesílající instituce, pod hlavičkou se uvede spisová značka a číslo stránky, někdy se ale následující stránky pouze číslují vpravo dole nebo vpravo nahoře (Neugebauer, 2009)

### **1.7.2 Elektronická komunikace**

Elektronická komunikace je významným nástrojem pro obchodní komunikaci a přenos dokumentů v obchodním styku. Umožňuje výměnu dokumentů mezi obchodními partnery. Tento druh komunikace v dnešní době usnadňuje vzájemnou spolupráci a rozvíjí a optimalizuje obchodní vztahy. Elektronická komunikace nahrazuje papírové doklady, čímž snižuje náklady na administrativu, ale i výskyt chyb

a časovou náročnost operací, nabízí flexibilitu, optimalizaci obchodních jednání, rozvoj vztahů s obchodními partnery a potažmo i objem realizovaných obchodů.

Rozmach elektronické komunikace přichází s rozšířením internetu v 90. letech 20. století, kdy uživatelé dostali možnost předávat si mezi sebou zprávy po internetu. Internet ale slouží především k získávání potřebných informací např. z webových stránek, na nichž jsou uložena data v hypertextové grafické podobě způsobem, jenž umožňuje zobrazení textových informací, obrázků, zvuků a videa, včetně odkazů na další podobné stránky. Tento informační systém umožňuje navigaci z jednoho dokumentu do dalších. Anonymita, kterou je však prostředí internetu zasaženo, snižuje hodnověrnost vyhledávaných informací.

Velice populární se stala elektronická pošta (e-mail). Je možné říci, že e-mail je nejčastější využití komunikační sítě, kdy jsou mezi odesílatelem a adresátem přenášeny určité soubory. Neugebauer (2009) však upozorňuje na známý fakt, že při využívání e-mailu není stoprocentně zaručeno, že bude čten jen osobou, kterou je adresát. Proto je výhodné využívat pokročilých šifrovacích a zabezpečovacích metod. Normy pro psaní písemností se vztahují i na e-maily, které se používají jako obchodní dopis, nikoli jako interní nebo soukromé sdělení. E-mailová zpráva má být sestavena tak, aby šetřila adresátovi čas, a je důležité pečlivě zvolit její název ("předmět"). Jako každý dopis musí začínat adresným oslovením. Obsahově pak e-mail plní informativní funkci. Má být stručný (doporučený rozsah je maximálně 25 řádků) tak, aby se text vešel na obrazovku. Je vhodné přehledně podat nejdůležitější sdělení již v prvním odstavci, delší informace lze poslat formou příloženého souboru. A pokud je posílána příloha, vždy se na ni upozorňuje v samotném těle zprávy. Pro úpravu textového sloupce platí stejné zásady jako pro dopisy zasílané poštou a při úpravě je nutné mít na zřeteli i technické vybavení adresáta. Nepoužívá se dělení slov, protože lámání řádků se řídí softwarem příjemce a je přizpůsobeno velikosti písma. V dopisech psaných ve formátu HTML není vhodné používat žádná speciální písma. U klasických písmen je téměř jisté, že budou nainstalovaná na každém počítači (Times New Roman, Arial). Avšak pokud je e-mail zasílán do zahraničí, může se stát, že se adresátovi nezobrazí korektně české znaky. Zakončení e-mailu se zpravidla vypíše automaticky jako celek - tzv. automatický podpis, který by měl obsahovat jméno a příjmení odesílatele, název a adresu odesílající instituce a kontaktní údaje, případně odkaz na adresy internetových stránek.

Elektronická pošta je možností velmi rychlé písemné komunikace a vytlačuje služby klasické listovní pošty nejenom v oblasti osobních sdělení, ale i firemní korespondence. Výměna informací na dálku je bezprostřední a okamžitá. E-mail ruší vzdálenosti, šetří čas, zbavuje nutnosti dokolečka marně vytáčet telefonní číslo, usnadňuje komunikaci (Štěpaník, 2005).

Pomocí internetu je možné provádět i bankovní operace. Internetbanking je součástí přímého bankovníctví. To zahrnuje homebanking, kdy se využívá speciální program banky umožňující připojení na účetní systém firmy, dále pak WAP banking, kdy je připojení k účtu možno provést z mobilního telefonu a GSM bankovníctví, kdy je účet ovládán pomocí SMS. Internetové bankovníctví bezesporu nabízí časově neomezený přístup, operativnost, příp. i cenové zvýhodnění. Tento druh bankovníctví patří při dodržení určitých pravidel mezi nejvíce zabezpečenou e-komunikaci. Největším nebezpečím v oblasti elektronického bankovníctví je phishing. Jedná se o způsob získávání osobních údajů a jeho podstatou je prvotní získání potřebných informací například o bance - způsobu komunikace s klienty apod., a poté následuje podvržený e-mail od této banky žádající pod různými záminkami zaslání citlivých údajů. Pokud jsou data odeslána, je konto legálním způsobem odčerpáno.

Instituce a velké firmy vytvářejí vlastní lokální sítě - intranet, který funguje obdobně jako internet, avšak jen pro vnitřní potřebu. V rámci této sítě existují vlastní stránky jednotlivých sekcí a oddělení instituce nebo firmy. Prostřednictvím intranetu je možné vyhledávat informace potřebné k plnění pracovních úkolů, obsahuje kontakty na jednotlivé zaměstnance firmy, potřebné formuláře atd. Významně se podílí na řízení firmy, prostřednictvím intranetu může být provozován interní vzdělávací systém formou e-learningu, různá školení zaměstnanců, výuka, jazykové kurzy a mnohé další.

Do oblasti elektronické komunikace patří i poskytování informací prostřednictvím webových stránek. Při tvorbě těchto stránek by měla být dodržována určitá pravidla formální úpravy, která zajistí dobrou komunikaci mezi jejich autorem a čtenáři. Webové stránky se ale nemusí řídit žádnými normami, pravidla nejsou žádným předpisem stanovena. Pouze zvýrazňování části textu se podle typografických pravidel neprovádí podtržením, toto zvýraznění je možné provést kurzivou, lépe však tučným písmenem. Podtrhuje se hypertextový odkaz a toto podtržení končí před interpunkčním znaménkem. Je důležité zvolit vhodnou délku webové stránky,



vyvarovat se velkého množství různých efektů, zvolit vhodnou kombinaci barvy písma a barvy pozadí, dodržet ustanovení autorského zákona. Obsah těchto stránek by měl být průběžně aktualizován. Je nutné si uvědomit, že se jedná o rychlý komunikační prostředek a tomu je nezbytné přizpůsobit i poskytování informací. Zastaralé nebo příliš obecné stránky nejsou dobrou vizitkou. Za obsah webových stránek odpovídá vždy jejich majitel, případně osoba, která rozhoduje o jejich obsahu. Odpovědný je tedy provozovatel stránek.

## 2. Komunikace a prezentace

Komunikace mezi lidmi je proces, který se zdá být jednoduchý. Ve skutečnosti je velice složitý a pro jeho pochopení jsou vytvářeny různé zjednodušující modely, které umožňují vysvětlit část aspektů provázející komunikaci, její úspěchy a poruchy. Komunikace se dá poznávat i tak, že se rozloží na menší úseky. Za základní stavební prvek pak považujeme jednotlivá sdělení, jednotlivý přenos informací. Na volbu slov, způsob řeči a řeč těla působí myšlenky, pocity a hodnoty. *"Myšlenky jsou odrazem racionální složky našeho já, pocity odrážejí jeho emocionální složku a hodnoty jsou projevem etické (hodnotové) složky."* (Plamínek, 2008, s. 39). Tyto složky však žijí vlastním životem a může mezi nimi vzniknout konflikt. *"Rozum nám může říkat něco úplně jiného než city a ani jedna z těchto složek se vůbec nemusí líbit hodnotám."* (Plamínek, 2008, s. 40) Navíc se v komunikaci mohou objevit záludné pasti. Uvnitř vysílajícího člověka se nacházejí v částečném nebo úplném rozporu různé myšlenky a pocity a tento intrapersonální konflikt pak přináší jistý chaos v celistvosti reprodukce. Což v podstatě znamená, že něco sice říkám, ale můj hlas, moje řeč těla, vypovídá o něčem jiném a v komunikaci se neobejdeme bez dovednosti správně číst a interpretovat neverbální projevy druhé strany. *"Nejvyšší výpovědní hodnotu mají projevy neuvědomělé, vědomě nestylizované, které se objeví v situacích citové angažovanosti, emočního vypětí, stresu. Soubor neverbálních projevů mívá větší výpovědní hodnotu nežli hádání z jediného, izolovaného znaku."* (Štěpaník, 2005, s. 42).

### 2.1. Vyjednávání a komunikace v obchodní činnosti

Jednání je neodmyslitelnou součástí života každého člověka v soukromí i v zaměstnání. Obchodní komunikace je pro podnikatele velmi důležitá. Prakticky vše, s čím přijde zákazník nebo obchodní partner do styku, je komunikace. Komunikací nejsou jen e-maily, telefony či osobní kontakt. Velké firmy vynakládají snahu o komunikaci jednoho stylu - webový formulář, katalog, design prodejen, pracovní oděvy zaměstnanců. Vše musí vysílat stejný signál. Pokud je pak komunikace firmy

jednotná a harmonická, obchodní partner nebo zákazník získávají dojem, že firmě na nich záleží, že myslí na detaily, že má věci pod kontrolou. *"Vyjednávat znamená hovořit s cílem najít formulace, na kterých se lze dohodnout."* (Armstrong, 2007, s. 645). Pokud se sejdou dvě strany za účelem dosažení dohody, dochází k vyjednávání. Dohoda se dosahuje procesem sblížení (ochotný kupující - ochotný prodejce) a obě strany vynakládají stejné úsilí na uzavření oboustranně výhodné smlouvy. Vztah mezi oběma subjekty vyjednávání pak zůstává harmoničtější, pokud dojde k dohodě, která je výhodná pro oba partnery. A právě oboustranná výhoda by měla být pro vyjednavče prvotním cílem, protože pokud jedna nebo obě strany jednájí s cílem od druhé strany získat co možná nejvíce a zároveň co nejméně ztratit, toto divergentní vyjednávání se může proměnit v bojovou hru. *"Je to bitva v tom smyslu, že vyjednavči se sice střetávají na intelektuálním poli, ale zároveň používají těžké zbraně v podobě sankcí a výhrůžek."* (Armstrong, 2007, s. 646).

### **2.1.1 Fáze vyjednávání**

Armstrong (2007) rozděluje vyjednávání do čtyř fází:

- a) příprava na vyjednávání: stanovení cílů, definování strategie a shromažďování údajů,
- b) zahájení,
- c) smlouvání,
- d) zakončení.

Atmosféra nejistoty provází každé vyjednávání. Žádná ze stran si není vědoma toho, jak silná je oponentova vyjednavací pozice, čeho chce dosáhnout a co všechno je ochotna akceptovat. Jak daleko je druhá strana připravena ustoupit? Jaká je síla přesvědčení druhé strany? Předem je nutné si vytyčit cíl, kterého chci dosáhnout, minimum, které jsem ochoten přijmout a maximum, které mohu poskytnout.

Ale také i vstupní požadavek, o kterém se domnívám, že nejvíce napomůže k dosažení cíle, vstupní nabídku, která poskytuje dostatečný prostor pro manévrování. Rozdíl mezi požadavkem a nabídkou pak tvoří vyjednavací prostor. Cíl konečné dohody je podmíněn přesvědčením obou stran o relativní síle argumentů, moci a síle a velikostí

vyjednávacího prostoru. Pečlivá příprava by měla být pro vyjednavatele primární záležitostí. Je důležité připravit si nejen seznam argumentů, které jednající strana chce použít na podporu svých záměrů, ale i výčet nejpravděpodobnějších argumentů a protiargumentů, které možná použije druhá strana. Přípravné kroky by měly shrnovat i opatření si potřebných údajů na podporu svých záměrů. V tomto prvním stadiu vyjednávání je možné se neformálně sejit s jedním nebo více zástupci protistrany s cílem zjistit jejich postoje. Systém "prvního varování" může posloužit k zjištění, zda protistrana neupraví své počáteční požadavky nebo nabídky.

Zahájení vyjednávání by mělo v sobě zahrnovat především realističnost a umírněný postup. Odmítnutím předloženého návrhu protistrany by se neměl zablokovat manévrovací prostor. Jednající strana zkoumá postoje, klade otázky, všímá si chování a především pozorně naslouchá s cílem odhadnout silné a slabé stránky a taktiku protistrany a také to, do jaké míry blafuje. V této fázi by se neměly dělat žádné ústupky.

Konec zahajovací fáze umožňuje nástup smlouvání. Při samotném smlouvání se zmenší rozdíl mezi původními postoji. Jednotlivé strany se pokoušejí navzájem přesvědčit o tom, že jejich argumenty jsou natolik závažné, že přinutí protistranu přistoupit na méně výhodné podmínky. Armstrong (2007, s. 650) uvádí následující taktiky:

- Předkládání podmíněných návrhů: *"Když vy uděláte tohle, tak my zvážíme, jestli uděláme tamto."*
- Jednostranné ústupky jsou vždy nepřijatelné: *"Když se my zavážeme k X, tak předpokládáme, že vy se zavázete k Y."*
- Vyjednavatel by neměli protistraně dovolit, aby detailně probírala jeden bod po druhém, vyjednávat se musí o všech podmínkách jako o celku.
- Aby se neuzavřela možnost získat co největší užitek z případných ústupků, je potřeba nechávat jednotlivé otázky otevřené.

Ukončení jednání závisí na odhadnutí síly argumentů protistrany a na její odhodlanosti je prosadit. Je možné i ustoupit od některých podmínek méně významných a nabídnout je jako protihodnotu k uzavření dohody. Tento ústupek může být předložen přijatelnějším způsobem než ve fázi smlouvání. Dohoda se uzavírá odstraněním rozdílů

v postojích nebo dohodou o nových skutečnostech. Ukončení přináší i shrnutí toho, co se do dnešního dne stalo a zdůraznění učiněných ústupků, míry pokroku v jednání a konečných postojů. Jednající strana by neměla opomenout vyvinout nátlak prostřednictvím hrozby závažných následků, ke kterým dojde, pokud se strany nedohodnou nad konečnými požadavky nebo pokud nebude akceptována poslední nabídka. Vyjednávání ale může také skončit kolapsem (nedohodnutým ukončením), nedohodou, nebo-li shodou, že dohoda o věci není možná, případně i přerušením, domluvou, že jednání bude pokračovat v případě změny podmínek. *"Dohoda je vlastně popisem nějak definované rovnováhy v systému. Dobrá dohoda nemyslí jen na rovnováhu, ale také na stabilitu systému - obsahuje tedy mechanismy pro hledání nových rovnováh v případě takové změny podmínek, která je neslučitelná s další existencí dohodnuté rovnováhy."* (Plamínek, 2009, s. 60).

### 2.1.2 Vyjednávací dovednosti

Dovednosti potřebné pro vyjednávání a smlouvání jsou vědou a uměním zároveň. Získávají se nejenom učením a procvičováním, ale především zkušenostmi. Jen pouhé přehrávání rolí nemůže nahradit realitu, jen pouhé učení se nepřipraví dokonale na situaci, kdy sedíte u stolu s oponentem, probíráte požadavky a protinávrhy, čelíte konfrontacím, vypracováváte a aplikujete taktiku potřebnou k uzavření dobré dohody. Armstrong (2007) upozorňuje na strategické dovednosti, které by měl ovládat každý vyjednávač:

- Schopnost analyzovat, odhadnout klíčové faktory ovlivňující vyjednávací postoje a taktiku obou stran, zmobilizovat všechny skutečnosti a argumenty, které mohou podpořit zájmy vyjednávací strany a oslabit zájmy protistrany.
- Schopnost vžít se do kůže protistrany z důvodů porozumění jejího očekávání, tedy schopnost empatie.
- Schopností vypracovat a uskutečnit vyjednávací strategii a taktiku nazýváme umění plánovat. Je to i připravenost na pružné přizpůsobení taktiky podle toho, jak se bude vyjednávání vyvíjet.
- Interaktivní dovednosti v sobě zahrnují schopnost dobře vycházet s ostatními lidmi, být přesvědčiví s vyloučením arogance. Vyjednávač by měl být schopen učinit poznámku, aniž by byla použita ke zpochybnění vážnosti protistrany,

prokázat respekt ke korektním argumentům a poznámkách protistrany, klást otázky, rychle reagovat na změnu nálady a na protivníkovi reakce takovým způsobem, který posune jednání blíže ke konsenzu.

- Komunikační dovednosti - tedy schopnost sdělovat informace a argumenty jasně, pozitivně a v logickém smyslu a zároveň být připraven naslouchat druhé straně. Aktivně naslouchat znamená hovořit ve správném poměru, udržovat zrakový kontakt, dělat si poznámky, neskákat do řeči hovořící osobě, nedokončovat myšlenky protivníka, nespěchat, nepředcházet závěru. Reagovat je vhodné krátkými větami, slovy, řečí těla, využívat pauzy a nechat druhého soustředit se na odpověď.
- Schopnost prokazovat protistraně náš respekt. I když neakceptujeme názory druhé strany, je potřeba dokázat, že jsou respektovány a brány vážně.

### **2.1.3 Prezentace**

Umění prezentace se řadí v dnešní době k základním dovednostem. Čím je prezentace kvalitnější, rychlejší, srozumitelnější, tím více předání mých informací přinese požadovaný výsledek. Základní skladba prezentačních dovedností by se dala shrnout výrokem: " Řekněte, co řeknete - řekněte to - řekněte, co jste řekli." Lidé si pamatují jen 10% z toho, co pouze čtou, 20% z toho, co slyší, 30% z toho, co vidí, 50% z toho, co vidí a slyší současně a 70% z toho, co si vyzkouší, zažijí. Prezentace by tedy podle mého názoru měla být pouhým doplňkem přednášky, těžiště komunikace je na přednášejícím, nikoli na zobrazovaných informacích. Proto je vhodné při prezentaci, ať již pracujeme s flipchartem nebo s technikou, být si vědom několika základních pravidel. Nejvíce si pamatujeme vždy to, co bylo řečeno v úvodu, co pro nás bylo nečekané, zajímavé, co bylo přehledně shrnuto a co bylo řečeno na závěr. Přednášející by měl hovořit v bodech, v blocích, logicky postupovat, přednášet stručně, jasně v krátkých větách a ne nepodstatným faktem je i používání příkladů a názorných pomůcek. Přesvědčivost a efektivita prezentace je ovlivněna její formou, způsobem a stylem prezentující osoby a použitím vizuálních pomůcek. Úspěšná prezentace v sobě zahrnuje dokonalou přípravu, vynikající schopnosti prezentujícího, vhodný výběr prostředí, smysluplný výběr pomůcek a navázání kontaktu s posluchači - umění

zaujmout posluchače. *"Přednáška není boj s posluchači, je to služba pro ně."* (Plamínek, 2008, s. 146)

Jak již bylo zmiňováno, při vlastní prezentaci se nemá zapomínat na fakt, že prezentace je pouze vizuální doprovod mluveného slova. Nesmí se tedy jen mechanicky číst to, co je zobrazeno, ale přednášet o problematice, která je v hlavních bodech uvedena v prezentaci. Tvorba prezentace například pomocí programu Microsoft PowerPoint jednoznačně patří do elektronické komunikace. I zde je nutné dodržet při tvorbě určitá pravidla – dostatečnou velikost písma tak, aby bylo dobře čitelné a členění textu. V zásadě platí pravidlo 5 x 5 - pět bodů na stránku a pět slov na řádek. Písmo Times New Roman se používá na nadpisy, protože se čte pomaleji a déle zůstává v paměti. Pro běžný text je pak vhodné zvolit písmo Tahoma nebo Arial, klíčová slova se zvýrazňují tučně, kurzíva z dálky působí rozmazaně a je obtížně čitelná. Při zpracování není vhodné využít všech programem nabízených funkcí, avšak přiměřené vkládání prvků pro oživení, jako je například postupné odkrývání, naskakování textu, je vhodné. Úvodní snímek má obsahovat název prezentace, jméno autora a datum vzniku. Každý další snímek by měl mít výstižný název odpovídající obsahu. Objekty řadíme zleva doprava a shora dolů, nejdůležitější argument umístíme vpravo dolů. I kontrast pozadí a písma zde hraje velkou roli. Jsou-li na snímku uvedeny detaily, jejich provedení by mělo být světlé na výrazně tmavém pozadí.

Při přednášce je nutné dodržovat aktivní komunikaci a oční kontakt s posluchači. Na začátku prezentace je samozřejmě nezbytné posluchače přivítat a oznámit nejenom časový program přednášky, ale dohodnout se i na způsobu zacházení s dotazy. Podle toho je pak možné odpovídat na otázky v průběhu, zapisovat je na papír a zodpovědět na konci prezentace, společně diskutovat, případně odpovědět po skončení přednášky. Každý přednášející musí být připraven reagovat na nepříjemné otázky posluchačů. Je potřeba si uvědomit, proč to posluchač dělá, zda je to jeho způsob komunikace, nedůvěřuje vám nebo vašim informacím, potřebuje se předvést nebo má skutečný zájem. Pak je na profesionalitě přednášejícího, jak se s namítáním posluchače vypořádá. Otázky mohou být i znakem naslouchání a potřeby nebo ochoty pochopit sdělení. *"Kladení otázek je aktivním prvkem dialogu, otázky určují směr, jímž se dialog bude ubírat, a jejich kladení významně spoluurčuje rytmus dialogu."* (Plamínek, 2008, s. 120) Klazení otázek může pomoci víc než dotazujícím se dotazovanému, zde hraje

důležitou roli jejich množství a povaha. Absence otázek může vzbudit podezření. Mnoho otázek pak připomíná spíše výslech. Záleží i na povaze položené otázky. Otevřené otázky otevírají nové dimenze nebo celé prostory pro diskusi. Zavřené otázky naopak mohou pomoci projít při dialogu nějakým obtížným místem, používají se např. v dotaznících a nabízejí varianty odpovědí ano - ne (Plamínek, 2008).

K posluchačům musí přednášející hovořit bez poučování, bez útoků, ironie, shazování a agrese. Je velice vhodné vyprávět příběhy. Příběhy jsou základním prvkem paměti lidstva. I použití přirovnání, přísloví, metafor a humoru je na místě. Přednášející by měl hovořit střídavě, vyhnout se profesnímu slangu a zkratkám, vyjadřovat se v aktivních slovesech v přítomném čase a vždy platí "my", nikoli "já". Plamínek (2008) pokládá otázku: " proč se chystám promluvit?" Totiž to nejdůležitější je smysl, kterému má sdělení sloužit. A odpověď na tuto otázku je přitom základním kamenem stavby prezentace. Prezentace má posluchače informovat, pobavit, přesvědčit nebo i motivovat.

Vytvořená prezentace spadá pod ochranu autorského práva. Při využití části nebo celé cizí prezentace je nutné postupovat v souladu se zákonem.



### 3. Shrnutí teoretické části

Komunikace je nedílnou součástí pracovní činnosti téměř všech profesí a do značné míry tato složka dominuje v porovnání s jinými aktivitami v oblasti obchodního vyjednávání. Komunikace má mnoho podob a dobře komunikovat znamená dobře jednat s lidmi. Komunikační dovednosti jsou oblastí, jejíž zvládnutím je možné získat mnoho výhod nejen v profesním, ale i soukromém životě. Komunikace se označuje jako měkká dovednost a zahrnuje v sobě i schopnost naslouchání, porozumění verbální i neverbální komunikaci, schopnost identifikovat a překonávat komunikační bariéry, schopnost jasného a srozumitelného sdělování a písemného vyjadřování, schopnost sebereflexe, schopnost práce s informacemi a v neposlední řadě i prezentační dovednosti. Je to umění mluvit a sdělovat, umění aktivně naslouchat, ale i umění mlčet. Umění jednat s lidmi je v dnešní době předpokladem k úspěchu. Bez dobré komunikace se zkrátka neobejdeme a čím vyšší pozici člověk zastává, tím je důležitější umět účinně jednat s lidmi, být sám sebou jistý, bezchybně se vyjadřovat. Komunikační dovednosti jsou především otázkou osobnostního předpokladu, talentu a praxe. Ale řada těchto dovedností má svá pevná pravidla, své základy v psychologii a ty je možné si osvojit učením. Dobré komunikační schopnosti jsou tedy základním předpokladem pro dobrá obchodní jednání, vyjednávání či smlouvání. Pro začátečníka může být jednání i příčinou velké nervozity, pro zkušené vyjednavče se pak stává uměním i hrou. Ve vyjednávání se člověk zdokonaluje celý život a z případných neúspěchů si bere poučení do budoucna. Dovednost vyjednávání patří pro nezávislého profesionála k těm nejdůležitějším. Úspěšné obchodní jednání je založeno na dokonalé přípravě, vhodném zahájení a schopnostech vyjednavče. Vyjednavč vstupuje do jednání jako dodavatel nebo osoba, která něco nabízí. Málokdy je tento vyjednavč v pozici rovnocenného partnera či poptávající osoby. V důsledku špatné vymahatelnosti práva v naší republice se pro vyjednávání stává prioritou spolehlivé jištění zakázek a pohledávek. Významným faktorem pro úspěšné vyjednávání je jeho kvalitní příprava, která by měla zahrnovat prostudování všech dostupných podkladů a informací o budoucím partnerovi a sepsání návrhu. Pro vlastní jednání je velmi důležitý i výběr času a místa společné schůzky a promyšlení celkové strategie, příprava argumentů na možné námitky partnera, taktika, přesvědčivost.

Sladění komunikace na úrovni řeči, pohyb těla, mimika, schopnost empatie, řečnické a prezentační dovednosti, celkové vyladění se na partnera, to vše je umění, které provází úspěšné jednání. Respekt k partnerovi a schopnost aktivně naslouchat umožní pochopit motivaci protistrany. A i pravdomluvnost, lidská slušnost a celková kultura vystupování by měla být pro profesionála samozřejmostí.

V následující kapitole, vlastním výzkumném šetření, předkládá autor dvě vybrané případové studie obchodního jednání. Je zde popsán proces vyjednávání, kterého se autor zúčastnil jako pozorovatel. Při pozorování se autor zaměřil zvláště na průběh komunikace mezi komunikátorem a komunikantem a popis celkové atmosféry jednání.

## 4. Vlastní výzkumné šetření

Následující část obsahuje hlavní cíl, metodologii vlastního výzkumného šetření, organizaci výzkumu a interpretaci získaných poznatků.

### 4.1. Formulace výzkumných cílů

Komunikace při vyjednávání, komunikace pod tlakem je umění, které zvládá jen zkušený profesionál. V obchodních vztazích a ve vyjednáváních se často nejedná o rovnocenný vztah. Podmínky při uzavírání dohod jsou předem nastíněny a pak záleží na protistraně, do jaké míry může ustoupit a co vše dokáže přijmout jako kompromis, aby došlo k vzájemné dohodě. Nadřazenost obchodního partnera spočívá především v jeho ekonomické síle, v jeho pozici na trhu. Je tedy možné dosáhnout uspokojivého výsledku pro dvě ne stejně ekonomicky silné strany? Jak přesvědčit? Jak správně argumentovat? Jaký styl komunikace zvolit? Co ovlivňuje výsledek jednání? Dokážu najít obranné mechanismy? Mlžit anebo říkat pravdu?

Hlavní výzkumná otázka (HVO): Je účelná komunikace při obchodním vyjednávání prostředkem k dosažení oboustranně výhodné dohody?

Mezi dílčí výzkumné otázky (DVO) patří:

- DVO1: Jaký vliv při obchodním jednání přináší neverbální komunikace?
- DVO2: Jaký vliv při obchodním vyjednávání mají emoce?
- DVO3: Co je námětem pro ostatní v komunikaci při obchodním vyjednávání jako příklad vhodný následování?

## 4.2. Výzkumné metody a techniky

V rámci výzkumného šetření jsem zvolil kvalitativní výzkumnou strategii. Zatímco u kvantitativního výzkumu jde především o práci s číselnými údaji, u kvalitativního výzkumu jde o slovo a vcítění se (Hendl, 2005). Kvalitativní výzkum je hlubší, proniká do mnoha dalších souvislostí, které při hrubém kvantitativním pojetí mohou unikat. *"Kvantitativní zpracování je schopno odhalit tendence, do jisté míry i zákonitosti, ale nemůže najít řešení pro jednotlivé případy, které se mohou ze zjištěných trendů někdy i výrazně vymykat."* (Pelikán, 2007, s. 240). Maňák (2004) vysvětluje, že specifičností kvalitativního výzkumu je i to, že v jeho průběhu nezaujímá výzkumník tak velkou distanci od zkoumaných subjektů, ale naopak je s těmito subjekty v bližší, neformální interakci.

Byla použita metoda sběru dat informací pro případové studie, které porovnam s využitím SWOT analýzy, je pozorování. Pozorování je samozřejmou částí výzkumných akcí kvalitativního charakteru. Jednání a chování lidí jsou cílem i mého zkoumání. Hendl (2005) uvádí, že je zcela přirozené pozorovat různé projevy lidí. Pozorování představuje snahu zjistit, co se skutečně děje a nejde jen o vizuální, ale často i o sluchové, čichové a pocitové vjemy. Výzkumné pozorování dělíme na skryté a otevřené, zúčastněné neboli participační a nezúčastněné, strukturované a nestrukturované. Pozorování se pak provádí v umělé nebo přirozené situaci a pozorovat můžeme sami sebe nebo někoho jiného. Úplný účastník se stává rovnoprávným členem skupiny, kterou neinformuje o svém pozorování. Účastník jako pozorovatel přijímá roli rovnoprávného člena pozorované skupiny, ale účastníci jsou si vědomi jeho totožnosti. Jako tazatel funguje pozorovatel jako účastník. Úplný pozorovatel má roli vnějšího pozorovatele. Úplný pozorovatel neovlivňuje členy skupiny a nikdo tak neví, že je pozorován.

Práce se bude zabývat otázkou jak efektivní komunikace dokáže ovlivnit výsledek obchodního jednání.

V úvodu studie je základní informace o organizaci a je zde i stručně popsáno, jakým způsobem byla data získána. V případové studii jde o detailní studium jednoho

případu. Statistická šetření shromažďují relativně omezené množství dat od mnoha korespondentů nebo případů, v případové studii získáváme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Jde tedy o zachycení složitosti případu, popsání vztahů v jejich celistvosti a je zde předpoklad, že podrobným a důkladným prozkoumáním jednoho případu vznikne lepší porozumění jiným podobným případům. Konec studie pak zkoumaný případ vřadí do širších souvislostí, případně srovnává s jinými případy. *"K základním charakteristikám případové studie patří komplexnost, mnohoaspektovost a průřezovost."* (Eger a kol., 2009, s. 137)

Základními typy případových studií jsou:

1. Osobní případová studie. Jedná se podrobný výzkum určitého aspektu u jedné osoby. Výzkumník se zaměří např. na postoje, minulost, kontextové faktory. Zkoumají se příčiny, zkušenosti, determinanty.
2. Studie komunity. Jde o výzkum jedné či více komunit, popis a analýza vzorců hlavních aspektů života komunity.
3. Studium sociálních skupin. Tyto studie analyzují a popisují vztahy ve skupině, ať již malých přímo komunikujících nebo ve větších, např. zaměstnaneckých skupinách.
4. Studium organizací a institucí. Zde se zkoumají firmy, organizace. Cíle těchto studií bývají různorodé, může jít o nalezení nejlepšího vzorce chování, nalezení efektivního řízení atd.
5. Zkoumání událostí, rolí a vztahů (Hendl, 2005).

Existují tři důvody, jak uvádí Hendl (2005), proč provádět případové studie:

- touto studií se můžeme hodně naučit o dosud neznámé určité situaci,
- dává nám porozumění důležitých aspektů problematické oblasti výzkumu,
- je vhodným doplňkem i k jiným způsobům výzkumu (př. před statistickým šetřením za účelem lepšího zaměření kvantitativního výzkumu).

Samotný výzkum se pak skládá z určitých kroků, které jsou však ve vzájemné interakci:

- určení výzkumné otázky
- výběr případu, určení metod sběru dat a analýza dat
- příprava sběru dat
- sběr dat
- analýza a interpretace dat
- příprava zprávy

*"Analýza SWOT - analýza silných stránek, slabin, příležitostí a ohrožení (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) poskytuje přesné a úplné porozumění externímu prostředí a vnitřnímu potenciálu týmu, organizace nebo pracoviště."* (Bělohávek, 2008, s. 68) Výstupem této analýzy je graf, rozdělený do čtyř kvadrantů, kde nahoře vlevo jsou zaznamenávány silné stránky, vpravo slabé stránky, dole vlevo pak příležitosti, vpravo hrozby. Získáme čtyři kvadranty se skutečnostmi, které vyjadřují situaci. Na základě této analýzy je pak možné formulovat strategické cíle s ohledem na realitu.

### **4.3. Organizace výzkumného šetření**

Případové studie jsem zpracoval na základě vlastního pozorování obchodních jednání. Již dvacet let pracuji v pozici obchodního ředitele. Pro vlastní výzkum jsem však zvolil ne vlastní obchodní jednání, ale jednání, kde jsem byl jako zúčastněný pozorovatel. Hlavním prostředkem záznamu se mi staly terénní popisné poznámky. Do vlastního vyjednávání jsem nevstupoval. V průběhu let 2011 a 2012 jsem byl přítomen jako pouhý pozorovatel celkem 12. jednání. Popis pozorování jsem prováděl přímo na místě. *"Výzkumník se účastní dění v sociální situaci, do které je začleněn předmět výzkumu. Pozoruje toto dění a přitom je v přímém osobním vztahu s pozorovanými osobami. Výzkumník volně zaznamenává svá pozorování jako "člen" určité sociální situace a pracuje pouze s orientační osnovou svého pozorování, která vychází z cíle kvalitativního výzkumu."* (Maňák, Švec, 2004, s. 26). Metodu pozorování jsem zvolil proto, že mohu zaznamenat nejen objektivní skutečnosti, ale i mé

subjektivní postřehy a pocity. Sběr dat například pomocí dotazníků nebo rozhovorů by podle mého názoru v tomto případě nepřinesl adekvátní informace. Dotazník nepopíše prostředí, komunikující osoby, neverbální projevy a jen pouhým rozhovorem o proběhlé události, v mém případě, obchodním jednání, nezískám popis situace v celé její celistvosti.

Předkládám dvě vybrané případové studie. Pro zpracování získaných údajů jsem zvolil metodu SWOT analýzy, syntézy a interpretace. Analýzou rozumíme rozdělení celku na jeho komponenty, syntéza pak přináší složení částí do celku a popis hlavních organizačních principů, jimiž se tento celek řídí v závislosti na jeho částech (Hendl, 2005).

#### **4.4. Případové studie 1**

Základní popis jednajících firem:

obchodní řetězec - firma Z, je nadnárodní maloobchodní řetězec, který nabízí potravinové a nepotravinové zboží. V České republice působí od roku 1997, ve světě patří k vedoucím potravinářským řetězcům. V současné době firma provozuje celkem 330 prodejen na území celé České republiky. Společnost přistupuje zodpovědně k problematice společenské odpovědnosti firmy. Angažuje se v neziskových projektech, využívá moderních technologií pro ochranu životního prostředí, podporuje zdravý životní styl. Společnost Z se prezentuje jako firma, která si zakládá na spravedlivých vztazích s dodavateli.

Dodavatel - společnost založená v roce 1992 v České republice. Hlavní činností společnosti je dovoz potravinářských produktů ze zemí Evropské unie a logistika. Firma má v současné době širokou škálu odběratelů, s firmou Z spolupracuje od roku 1998 a je jedním z dodavatelů trvanlivého pečiva tohoto obchodního řetězce. Důraz klade především na kvalitu svých výrobků, produkty ve spolupráci s výrobcem aktuálně přizpůsobuje požadavkům odběratelů.

Zástupce dodavatele se dostavil v dopoledních hodinách na sjednanou schůzku. O termínu schůzky bylo jednáno prostřednictvím e-mailové komunikace. Zástupce obchodního řetězce, nákupčí, zaslal dodavateli obchodní dopis, kde navrhuje snížení

ceny o 3 - 5 % u jednotlivých druhů dodávaného pečiva. Toto jednání je vyvolané obchodním řetězcem za účelem úpravy obchodních podmínek. Dodavatel i při vzrůstajících nákladech na výrobu, skladování a distribuci by rád udržel alespoň stávající prodejní cenu svých výrobků. Na tomto jednání chce dodavatel předložit odběrateli pádnou obhajobu udržení cen. Pro dodavatele je tento odběratel významným obchodním partnerem a pro společnost by bylo velmi ztrátové jakékoli omezení či přímo ukončení obchodního vztahu, spolupráce s řetězcem tvoří podstatnou část jejího odbytu zboží. Tlak všech obchodních řetězců na co nejnižší ceny vede výrobce a dodavatele k zásadním škrtům v nákladech, přičemž tyto řetězce tvrdí, že jim jde pouze o zákazníka, kterému chtějí nabízet za co nejnižší cenu co nejvyšší kvalitu. V současné době na našem trhu dochází k velkému cenovému tlaku obchodních řetězců na dodavatele z důvodu boje o zákazníka, který probíhá převážně přes cenu. Diktovat podmínky si pak mohou z pozice větší moci, větší marže a silného zázemí zahraničních vlastníků.

Ke společnému jednání došlo v jednací místnosti k tomu určené. Místnost byla osvětlena pouze umělým osvětlením, bez oken. Stěny holé, bez výzdoby, místnost vybavena pouze kancelářským stolem a šesti židlemi. Celý prostor působil spíše stísněným, strohým, neosobním dojmem. Prostor obchodního řetězce pro vyjednávání se nepodbízí, nenabízí nic, čím by si chtěl druhou stranu získat, poskytnout ji při rozhovoru komfort, přátelskou atmosféru. Obchodní řetězec je si vědom své ekonomické pozice, své potřeby pro dodavatele.

Začátek schůzky proběhl vzájemným pozdravem a podáním ruky. Zástupce dodavatele, komunikátor, poté hovořil v uvolněné atmosféře, dotazoval se na rodinu a děti. Dialog se poté přesunul k plánovaným dovoleným, nákupčí obchodního řetězce, komunikant, se krátce zmínil o prožitém víkendu. Oba účastníci schůzky se již znají léta a zpočátku přátelské přivítání utvářelo představu o vzájemných sympatiích, úctě a motivovalo k jednání, které by vedlo ke vzájemné, oboustranně výhodné dohodě. Ale i v této uvolněné atmosféře bylo napětí z očekávaného jednání, protože ani jeden nechce ukončit vyjednávání s patovým výsledkem. Úvodní neformální rozhovor trval přibližně pět minut. Jednající strany si zasedly naproti sobě ke stolu. Vzdálenost mezi oběma osobami byla větší než tři metry a kancelářský stůl tvořil pomyslnou bariéru komunikace. Jako první začal hovořit nákupčí řetězce. Stručně ujasňoval podstatu této



schůzky. Ve chvíli, kdy začal hovořit, jeho hlas se zvýšil, stroze a formálně vykresloval fakta, která vedou obchodní řetězec ke změnám obchodních podmínek, v tomto případě k dohodě o snížení nákupních cen trvanlivého pečiva dodavatele. V rychlosti předkládal informace o celkovém poklesu tržeb, o orientaci zákazníka na levnější potraviny. Upozornil dodavatele, že si je sice vědom faktu, že jejich výroby jsou kvalitní, nicméně z důvodu jejich ceny je jejich prodej ve srovnání s jinými značkami nízký a že se tak stává skladovým zbožím. Sice by rádi i v budoucnu pokračovali ve spolupráci, váží si dlouhodobé spolupráce, ale snížení cen dodávaných výrobků je v nynější ekonomické recesi nutností. Pro obchodní řetězec není zajímavé zboží, které se ve srovnání s podobnými výrobky prodává méně. Navíc cena, za kterou výrobky nakupují, neumožňuje tyto produkty zahrnout do slevových akcí z důvodu finanční ztráty obchodního řetězce. Navrhované snížení cen jednotlivých druhů výrobků není z jejich pohledu nijak radikální, pro dodavatele by neznamenovalo zatížení, ale spíše zisk, protože by díky zredukované ceně došlo k většímu prodeji jejich výrobků. Komunikant svůj návrh předkládal bez jakýchkoli emocí. Stručně, jasně. V podstatě se rychle snažil přesvědčit dodavatele, že pokud přijmou podmínky, ještě na tom vydělají, tak co by měli vlastně řešit? V podstatě ani neočekával žádné negativní přijetí, nabízel přece výhodu druhé straně. Jeho celkové vystupování bylo velmi sebejisté. Projev nákupčího chvílemi nesl známky arogance. Velice rychle z přátelského přivítání přešel do téměř agresivního jednání s prvky občasně ironie. Hovořil plynule, řeč doplňoval neverbálními projevy, pohyboval rukama, náznaky doplňoval svá tvrzení. Sebejistotu mu dodávalo jeho postavení - nákupčí velké společnosti, výborná znalost prostředí a zkušenosti, pocit nenahraditelnosti. Na něm záleží, zda bude obchod uzavřen a za jakých podmínek.

A i když on sám je také limitován a jeho možnosti nejsou neomezené, čím více získá pro společnost, tím více získá pro sebe. Jednal z pozice firmy, která je orientovaná na výkon, vzájemné soutěžení a arogance v projevu je chápána jako zdravá průbojnost. Monolog komunikanta trval přibližně sedm minut. Komunikátor se zájmem naslouchal a neztratil s mluvčím oční kontakt. Ani z jeho výrazu tváře nebylo čitelné, co si právě myslí, co mu probíhá hlavou, kam směřují jeho myšlenky, zda s návrhem souhlasí. Avšak v jeho postoji byl poznat skutečný zájem o poskytované informace. Respektoval tempo a dychtivost, se kterou mu byly argumenty předkládány, řečníkovi neskákal

do řeči. Po ukončení monologu otázkou, zda dodavatel chápe předložená stanoviska řetězce, byl nákupčí ujištěn, že předloženým informacím komunikátor rozumí, nicméně nesouhlasí s určitými tvrzeními. Zástupce dodavatele tak zhodnotil postoj druhého, ale zároveň otevřel cestu ke svým protiargumentům. Prvním argumentem zástupce dodavatele bylo konstatování, že je seznámen s poklesem tržeb. Ví, že celkové napětí ve společnosti a nejistota budoucnosti přiměla zákazníky více šetřit, což jsou fakta, která nám denně přinášejí různá média. Nicméně si není vědom toho, že by výrazným způsobem poklesl prodej jejich výrobků. Své dodávky plní vždy včas a ze strany řetězce nebyl dán podnět ke snížení dodávek výrobků. A ani tato skutečnost není předmětem tohoto jednání. Proto argument, že se jejich zboží neprodává, či prodává méně než podobné zboží, je k dnešnímu dni pro něj argument nepodložený. Navíc si je třeba uvědomit, že cena surovin pro výrobu trvanlivého pečiva se více než zdvojnásobila během jednoho roku. Ujišťoval, že dodavatelská firma velmi pečlivě sleduje konkurenční ceny svých výrobků, cenu produktů a současnou cenu může i pro další určité období zajistit díky uzavřeným budoucím kontraktům i přes vzrůstající výrobní náklady. Většina firem bude nucena v nejbližší době přistoupit ke zvýšení cen po vyčerpání stávajících zásob surovin pro výrobu. Snížení ceny za současné situace je nepřijatelné. Připomněl, že jejich snahou bylo vždy dodávat kvalitní výrobky pro spokojenost konečného spotřebitele. Velice si cení spolupráce s obchodním řetězcem, prostřednictvím kterého se již léta jejich zboží dostává k zákazníkům. Jejich společnost vsadila na kvalitu a tradici. A i když v současné době řada lidí začala upřednostňovat levnější potraviny, kvalita jejich výrobků předčí i cenu, která podle dodavatele není nijak závratná, ale spíše srovnatelná s konkurenčními výrobky. Komunikátor hovořil klidně, při řeči nahlížel do svých poznámek. Argumenty pro udržení současné ceny výrobků společnosti, kterou zastupoval, měl sepsané. I když svá stanoviska formuloval přehledně, jeho řeči mírně prostupovaly emoce. Tyto citové projevy však neovlivnily reálnost předkládaných faktů a jeho profesionalitu. Nákupčímu připomněl dlouholetou oboustranně spokojenou spolupráci, zdůraznil, že vždy našli společná řešení. Snažil se o nastolení přátelské atmosféry, jeho projev byl lidštější, uvolněnější, nedirektivní. Fakta předkládal klidně, věcně, se zaujetím. Jednal z pozice silné firmy, která ale preferuje korektní jednání, připravenost, profesionalitu. Argumentace dodavatele trvala téměř deset minut. Nákupčí firmy poslouchal, občas byl zřetelný mírně ironický úsměv,

několikrát skočil svému partnerovi do řeči, ale spíše to bylo jen konstatování určitého faktu nebo tichý nesouhlas projevený pohybem hlavou, přímé otázky zatím nepokládal. Z reakcí nákupčího bylo zřejmé, že nesouhlasí s předkládanými argumenty a že nemíní v ničem ustoupit. Zástupce obchodního řetězce pokračoval v rozhovoru. Z jeho řeči bylo patrné, že nemíní ustoupit. Zdůraznil, že na tomto trhu nabídka převyšuje poptávku a jediné, na co dnes zákazník slyší, je cena. Slevové akce zaručují zvýšenou poptávku po zlevněném zboží. Není tedy možné pokračovat v obchodních vztazích za současných podmínek. A pokud se nedohodnou na nabízených podmínkách, je možné, že dojde k ukončení spolupráce. Z důvodu konkurenceschopnosti si řetězec musí především hlídat ceny. V této fázi jednání došlo ke konfliktu. Komunikátor velice přesvědčivě předložil reálné argumenty. Vyjasnil celkovou současnou situaci na trhu, poukázal na rostoucí ceny surovin a zvyšující se výrobní náklady a po shrnutí těchto informací se jeho nabídka týkající se udržení momentálních cen jevila jako velmi zajímavá. Z pozice dodavatele by to spíše mělo být chápáno jako vstřícný krok pro udržení spolupráce, ale nákupčí k těmto argumentům zaujímal pasivní postoj, na některá sdělení nereagoval vůbec, přehlížel je. Znovu vyzdvihl fakt, že nabídka převyšuje poptávku, že dodavatel není jediný a že pokud by i nadále měla pokračovat spolupráce, je nevyhnutelné přijmout jejich podmínky. Tlak nákupčího se stupňoval. Volba slovních spojení "vy musíte, vy nechápete, a pokud nesplníte, my nebudeme akceptovat" nedávala protistraně moc šancí uhájit svá stanoviska. Zástupce dodavatele navrhl mírný ústupek. Nabídl protistraně jednorázovou dodávku zboží pro slevovou akci, ale k dalšímu plnění by pak docházelo za stávajících podmínek. Konkrétní nabídka bude zaslána odběrateli v písemné podobě s návrhem na další jednání. Nákupčí souhlasil, s podmínkou, že tento návrh mu bude předložen do dvou pracovních dnů a na základě této nabídky budou projednány i další dodávky. Nezapomněl však dodat, aby dodavatel znovu zvážil možnost původního návrhu. Tuto nabídku však chápe jako vstřícný krok a po dodání její konkrétní podoby se dohodnou na další spolupráci. Jednání nebylo ukončeno vzájemnou dohodou, ale návrhem termínu na další schůzku. Problémem je i termín, který zadal nákupčí pro zaslání návrhu. Termín je příliš krátký a dodavatel se dostává do časové tísně. Tento tlak je záměrný, aby dodavatel přijal diktované podmínky a učinil tak z obavy, že spolupráce s řetězcem bude ukončena. Ukončení této schůzky

bylo krátké a prosté zdvořilostních frází. Oba účastníci se utvrdili na sjednaném a rozloučili se podáním ruky. Celá schůzka proběhla přibližně během 45 minut.

**Tabulka 1: Analýza komunikátora (dodavatel řetězce)**

<p><b>silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost prostředí</li> <li>• znalost komunikanta</li> <li>• profesní znalosti</li> <li>• dlouholeté zkušenosti</li> <li>• dobré zázemí vysílající firmy</li> <li>• výborná příprava zahrnující protiargumenty</li> </ul>	<p><b>slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• emotivní jednání</li> <li>• podřízená pozice z důvodu velké ekonomické síly obchodního řetězce</li> <li>• nízká možnost flexibility při vyjednávání</li> </ul>
<p><b>příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• efektivní komunikace</li> <li>• schopnost rychlého rozhodování</li> <li>• schopnost ustát tlak</li> </ul>	<p><b>hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neschopnost ustát tlak</li> <li>• výrazně emotivní jednání</li> <li>• strach z ukončení spolupráce</li> </ul>

Zdroj: vlastní šetření

**Tabulka 2: Analýza komunikanta (nákupčí obchodního řetězce)**

<p><b>silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost prostředí</li> <li>• znalost obchodního partnera</li> <li>• silné zázemí obchodní společnosti</li> <li>• profesní zkušenosti</li> <li>• sebejistota</li> <li>• nemá co ztratit</li> </ul>	<p><b>slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tlak ze strany nadřízených</li> <li>• agresivita</li> <li>• manipulace</li> <li>• emotivní jednání</li> </ul>
<p><b>příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dohodnutí nových podmínek</li> <li>• získání většího zisku pro obchodní řetězec</li> </ul>	<p><b>hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ukončení spolupráce</li> <li>• patová situace</li> </ul>

Zdroj: vlastní šetření

Dílčí závěr výše uvedené případové studie je popsán v páté kapitole.

## 4.5. Případová studie 2

Základní popis jednajících firem:

regionální velkoobchod - společnost Y založená v roce 1995 je silná, dynamicky se rozvíjející firma na českém trhu, zaměřuje se především na tradiční trh. Firma je specializovaným regionálním velkoobchodem s kompletním sortimentem chlazeného zboží, trvanlivého pečiva a cukrovinek. Společnost v současné době zaměstnává více než 100 pracovníků v různých pozicích a tím pochopitelně přispívá ke zvýšení zaměstnanosti v regionu. Firemní filozofií je spokojenost zákazníka, snaha o zdokonalování služeb a preciznost cenové politiky. Prodej zboží je podporován pravidelnými reklamními akcemi včetně letáků s následnou distribucí.

Dodavatel - společnost založená v roce 1992 v České republice. Hlavní činností společnosti je dovoz potravinářského zboží a logistika. Firma má v současné době širokou škálu odběratelů, s firmou Y spolupracuje od roku 2001. Důraz klade především na kvalitu svých výrobků, produkty ve spolupráci s výrobcem aktuálně přizpůsobuje požadavkům odběratelů.

Ke schůzce došlo v kanceláři majitele velkoobchodu. Jednání navrhl dodavatel. Termín schůzky byl dohodnut na základě telefonického rozhovoru. Předmětem jednání byla nabídka nových produktů a rozšíření stávající spolupráce. Velkoobchody mívají špatnou platební morálku, dochází ke zpoždění plateb, proto nedílnou součástí těchto jednání je i posouzení solventnosti. Regionální velkoobchod není tak finančně silný jako nadnárodní obchodní řetězce a prioritou v jednání se stává posouzení stavu trhu, postavení velkoobchodu a nastavení možných ústupků ze strany dodavatele v termínech plateb. Firmy v České republice se vymlouvají hlavně na finanční problémy svých zákazníků a své faktury platí čím dál později. Zpožděné platby pohledávek mají přitom negativní vliv na ekonomiku firem a zbrzdí nové investice. K zadržování plateb může docházet i záměrně. Meziročně se zpomalují platby, zvyšuje se zpoždění, narůstá počet nezaplacených faktur. Platební morálka v České republice patří k nejhorším v Evropě.

Jednací místnost působí přátelským dojmem. Světlá kancelář je vybavena pracovním stolem a sedací soupravou s konferenčním stolem určeným pro návštěvy. Stěny zdobí obrazy a zarámované certifikáty vypovídající o oceněních, kterých společnost dosáhla. Celkově příjemné prostředí doplňují i police, ve kterých jsou rozloženy produkty, které velkoobchod nabízí.

Zahájení proběhlo ve velmi přátelské atmosféře. Majitel velkoobchodu, v našem případě komunikant, přivítal dodavatele vřelým podáním ruky. Neformální rozhovor pokračoval při kávě, oba partneři se po výměně úvodních zdvořilostních frází usadili v sedací soupravě. Neformální zařízení kanceláře, vřelé uvítání, odlehčená konverzace, posazení účastníků vedle sebe, to vše předurčovalo k příjemnému jednání vedoucímu k oboustranné spokojenosti. Úvodní neformální rozhovor trval přibližně patnáct minut. Dodavatel po delším neformálním rozhovoru připomenul důvod schůzky a začal prezentovat své zboží. Každý nový produkt detailně popsal, vyzdvihl především jeho výjimečnost. Myslím si, že komunikátor zvolil optimální tón hlasu, hovořil plynule, jasně, udržoval přirozený oční kontakt s komunikantem. Lidé bývají citliví na správný a dostatečný oční kontakt. Vyhýbání se působí nejistě a neupřímně, ale ani tzv. propichování pohledem se nevyplácí. Přirozený oční kontakt značí otevřenost a ochotu dohodnout se. Komunikátor hovořil nejenom otevřeně o kvalitě nabízených produktů, ale upřímně a otevřeně předložil majiteli velkoobchodu i jejich případné nevýhody, které viděl především v ne příliš atraktivním designu. Je si vědom toho, že atraktivita designu výrobku zvyšuje jeho konkurenceschopnost na přesyceném trhu. O kvalitě nabízeného zboží není pochyb. Jejich výrobky jsou produkty nejvyšší jakosti, což dokazuje i neklesající poptávka. U nově nabízených produktů dojde ještě v nejbližší době ke změně obalu, na kterém budou zvýrazněny především barvy, a dojde k menším grafickým úpravám. Ale i když jsou dnes na trhu podobné výrobky s lákavějšími obaly, není vůbec na místě nové produkty zatracovat. Rozšiřují řadu již osvědčených produktů tohoto výrobce a průzkumy prokazují, že se navyšuje procento lidí, kteří nakupují podle značky. A naše značka přináší kvalitu, která zahrnuje v sobě životnost a spolehlivost, lidé ji znají a mají s ní bezproblémovou zkušenost. Prezentace nových výrobků byla spojena i s ochutnávkou. Klasická ochutávka je nejefektivnější způsob představení nových výrobků. Prezentace komunikátora včetně ochutnávky trvala přibližně třicet minut. Majitel velkoobchodu byl s nabídkou spokojen, začal se dotazovat na ceny

jednotlivých výrobků. Jeho partner však hned neodpověděl. Takticky začal hovořit o životním cyklu výrobků. V tzv. zavádění, období uvedení nového výrobku na trh je počítáno s určitými ztrátami. I když jde z naší strany o produkt, který jen rozšiřuje známou řadu výrobků, kterou zákazníci dobře znají, v současnosti se s novinkami zákazníci seznamují a je na nás, jak je přesvědčíme, aby ho vyzkoušeli. Se vstupem těchto výrobků na trh souvisí i jejich propagace pomocí reklamy v mediálních prostředcích, kterou již naše společnost zajistila, a dodal, že je přesvědčen, že nové produkty budou zákazníky přijaty i z důvodu optimální zaváděcí ceny, kterou nabízí. Zaváděcí sleva sice přinese nižší zisk na jednotku produktu, ale v konečném důsledku při zvýšení poptávky se celkový zisk zvětší. Obchodnímu partnerovi je vhodné vždy předložit všechny užítky, které nabídka a potažmo tím i cena obsahuje. Cena bez vazby na hodnotu, kterou obsahuje, může být zavádějící a může působit jako vysoká. Jednání pokračovalo ujasňováním jednotlivých cen předkládaných výrobků a ujednáním, která konkretizovala objem budoucí spolupráce. Majitel velkoobchodu se jevil jako pohodový partner. Při rozhovoru občas bagatelizoval vyřčené, žertoval. Nikam nespěchal, nabízené informace přijímal až se skeptickým klidem. Neverbální komunikace se vyznačovala uvolněnými a pomalými gesty. Svým komunikačním stylem, zlehčujícím a žertujícím, ovlivnil i svého partnera. Jednání budilo zdání, že jde jen o formalitu - oba partneři se znají, vědí, že i nadále jejich spolupráce bude pokračovat a nic nezastírají. Toto dokazuje i sdělení majitele velkoobchodu o tom, že v minulém roce sice zaznamenali pokles obrátu, ale všem svým závazkům dostáli. Avšak skutečnost pomalejšího prodeje se stává příčinou pozdějšího placení za dodané zboží. Majitel velkoobchodu nezastíral fakta týkající se jeho zhoršené platební morálky v důsledku stagnace trhu, přijal však cenovou nabídku nových produktů bez smlouvání. Cenu přijal jako fakt - jakoby v duchu "o nic nejde, nějak to dopadne". Celá schůzka proběhla během devadesáti minut.

**Tabulka 3: Analýza komunikátora (dodavatel)**

<p><b>silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost prostředí</li> <li>• znalost komunikanta</li> <li>• vědomí nekonfliktních vztahů</li> <li>• efektivní komunikace</li> <li>• odlehčená komunikace</li> <li>• předpoklad, že v průběhu jednání nedojde k výraznému konfliktu</li> </ul>	<p><b>slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• přílišné vcítění se do požadavků protistrany</li> <li>• emotivní jednání</li> <li>• ztráta sebekontroly z důvodů zaujatosti pro druhou stranu</li> </ul>
<p><b>příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uzavření oboustranně výhodné dohody</li> <li>• pokračování obchodní spolupráce</li> </ul>	<p><b>hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• špatná platební morálka velkoobchodu</li> <li>• podlehnutí emoční manipulaci</li> <li>• neuzavření kontraktu</li> </ul>

Zdroj: vlastní šetření

**Tabulka 4: Analýza komunikanta (majitel velkoobchodu)**

<p><b>silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionalita</li> <li>• znalost prostředí</li> <li>• nezatajování skutečnosti</li> <li>• férové jednání</li> <li>• nemanipuluje, nezastírá skutečnost</li> <li>• znalost ekonomické situace firmy</li> </ul>	<p><b>slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlehčující a žertující komunikační styl</li> <li>• odvádění řeči od tématu</li> <li>• pasivnější přístup</li> <li>• závislost na odběratelích – horší platební morálka</li> </ul>
<p><b>příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uzavření výhodné dohody</li> <li>• prohloubení obchodních vztahů</li> </ul>	<p><b>hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ukončení obchodního vztahu s dodavatelem</li> <li>• neakceptování familiérního jednání dodavatelem</li> <li>• zneužití otevřenosti dodavatelem</li> </ul>

Zdroj: vlastní šetření



Prezentace dílčích závěrů z této případové studie je popsána v páté kapitole.

## **4.6. Interpretace získaných poznatků**

### **DVO1: Jaký vliv při obchodním jednání přináší neverbální komunikace.**

Na první dílčí výzkumnou otázku mohu odpovědět, že neverbální komunikace hraje významnou roli. Naše ruce, paže i výraz tváře jsou mnohdy výmluvnější než naše řeč. Naše řeč musí být v souladu s výrazem těla, jinak dochází ke vzájemnému nepochopení, aniž bychom si uvědomovali příčinu. Důsledným pozorováním mimických projevů v obličeji našeho partnera při jednání můžeme alespoň z části odhadnout, co si o našem návrhu myslí. Význam sdělování a příjmu neverbálních informací je zásadní. Při svém pozorování jsem nemohl nepostřehnout změny ve výrazu obličeje jednajících účastníků při nesouhlasu. Rozdíl verbální a neverbální komunikace je v samostatnosti jejich projevu. Neverbálně můžeme komunikovat samostatně, bez řeči, ale verbální komunikaci vždy doprovází komunikace neverbální. Váš obličej pak při komunikaci vyjadřuje míru potěšení, souhlasu či případného nesouhlasu. Člověk zkrátka řečí svého těla sděluje i nechtěně to, co cítí, co si myslí a často i to, co slovy sdělit nechtěl. Nesmíme však podléhat přesvědčení, že pokud nabudeme dostatečné vědomosti z neverbální komunikace, máme trvalou a jistou moc nad ostatními, protože vždy budeme vědět to, co si myslí anebo cítí. V komunikaci nás hodnotí i náš protějšek. Ano, musíme vnímat ostatní lidi, musíme se snažit kontrolovat, ale stále to nezaručuje stoprocentní úspěch. Neverbální komunikace samozřejmě ovlivňuje každou naši komunikaci, každý výsledek rozhovoru a vše záleží na našich zkušenostech, znalostech, umění přizpůsobit se, vnímání, ovládání, improvizaci. A nesmíme zapomínat, že to, co platilo a osvědčilo se jednou, podruhé nemusí.

### **DVO2: Jaký vliv při obchodním vyjednávání mají emoce.**

Druhá dílčí výzkumná otázka přinesla odpovědi na význam emocí v komunikaci při vyjednávání. Každá informace, která se k nám dostane, se nejdříve zpracovává v emočním centru mozku a my reagujeme – příjemné x nepříjemné. Naše tělová reakce pak může být intenzivnější, aniž bychom si to uvědomili. Emoce jsou bezesporu součástí našeho života. Ale zejména ty negativní se považují v profesionální

komunikaci za něco nepatřičného. Ovládání emocí vychází ze sebezpoznání a mělo by patřit základním dovednostem v komunikaci. Emoce můžeme rozdělit na vhodné, které je užitečné používat a na emoce nevhodné, kterých by se měl obchodník vyvarovat. Příklad projevu nevhodných emocí popisují v první případové studii, kde v chování nákupčího byla znatelná rozmrzelost, opovržení, neakceptování protistrany jako rovného partnera.

### **DVO3: Co je námětem pro ostatní v komunikaci při obchodním vyjednávání jako příklad vhodný následování?**

Třetí dílčí výzkumná otázka mapuje příklady hodné následování. I z případových studií vyplývá, že velmi významným faktem pro vyjednávání je jeho příprava. Dobrá příprava je základním stavebním kamenem jednání a proto je vhodné jí věnovat dostatečné množství času. V první případové studii jsem popsal argumenty dodavatele, kterými zdůvodňoval své nesouhlasné stanovisko k podmínkám obchodního řetězce. Svě argumenty podložil čísly, daty a fakty. Bylo zřejmé, že zástupce dodavatele věnoval přípravě na toto jednání mnoho času, zjistil a ověřil si potřebné informace. Ne nepodstatným faktem je i aktivní naslouchání. V podstatě to znamená vysílání zpětné vazby k mému protějšku. Toto naslouchání je na místě vždy, když se chci o něčem ujistit, když chci předejít nedorozuměním, když se jedná o důležité informace, ale i také při domněnce, že nedorozumění ztěžuje dohodu. Komunikant i komunikátor by měli akceptovat i jiný úhel pohledu. Neznačená to, že se svým protějškem obsahově souhlasím, ale že mu přiznávám vlastní pohled na věc. Uznat něčí způsob pohledu není to samé jako vzdát se vlastního. Bereme tím protistranu vážně, ale zároveň dáváme najevo, že věci hodnotíme jinak. Tím, že dáme svému protějšku prostor k vyjasnění nebo objasnění jeho názoru, přiblížíme se tím k řešení společného problému. Nesmíme zapomínat, že myslet neznamená vyslovit, proto se ptejme i na to co je samozřejmé, poskytujme zpětnou vazbu a trvejme na svém stanovisku. Přesvědčit ostatní můžeme jen tehdy, pokud jsme sami přesvědčeni. Základními pojmy v komunikaci by se měly stát zřetelnost, stručnost, zdvořilost a úplnost. Velkým přínosem je i volba vhodného komunikačního stylu, zvláště pak jejich přirozené prolínání. V úvodu schůzky používáme nejčastěji styl konvenční zahrnující v sobě pozdravy, formální uvítání. Lehký konverzační styl pak umožní uvolnit atmosféru a obratný řečník z tohoto stylu

plynule přejde k samotnému vyjednávání. V komunikaci při vyjednávání bychom se měli vyvarovat jakéhokoli vynášení soudů, vyhrožování, zesměšňování, nálepkování a manipulaci. To, s čím ale můžeme zvýšit náš úspěch je opravdovost. Je to porozumění a náš respekt protistrany.

## 5. Shrnutí výzkumného šetření

**Hlavní výzkumná otázka (HVO): Je účelná komunikace při obchodním vyjednávání prostředkem k dosažení oboustranně výhodné dohody?**

Z případové studie číslo 1 je zřejmé, jak velmi výrazně do výsledku budoucího kontraktu zasahovalo ekonomické postavení jednajících stran. V tomto případě tento fakt nedával mnoho prostoru k samotnému vyjednávání, ale ze strany obchodního řetězce – ekonomicky silnějšího obchodního partnera se jednalo o manipulaci a o diktát. Nerovné postavení vyjednávačů v tomto případě předurčovalo ne příliš výhodné podmínky pro slabšího partnera. A slabší partner v tomto vyjednávání musel použít veškeré trumfy. Jeho velkou pomocí byla nejen jeho profesionalita, zkušenosti, praxe a osobnostní předpoklady, ale i znalosti a dovednosti, které získal učením.

V případové studii číslo 2 je popsána komunikace přibližně stejně ekonomicky silných obchodních partnerů. Jednání obou obchodních partnerů bylo vstřícné, ani jedna z jednajících stran nepoužívala manipulativního ani agresivního jednání, snahou byla vzájemná dohoda, výhodná pro obě strany. Jednání probíhalo v příjemném prostředí a přátelské atmosféře.

Na hlavní výzkumnou otázku mohu odpovědět, že účelná komunikace při obchodním vyjednávání je prostředkem k dosažení oboustranně výhodné dohody, avšak není vždy zárukou stoprocentního úspěchu. Výsledek každého jednání ovlivňuje řada faktorů. Při komunikaci jednáme a reagujeme jak v závislosti na bezprostřední situaci, tak i na základě své minulosti, předchozích zkušeností, kulturních návyků, postojů. Čím ale více o komunikaci víme, tím máme více možností na výběr v našich interakcích s ostatními. Uměním pro komunikaci se stává i schopnost identifikovat signály druhé osoby, pochopit je. K tomu nám může být nápomocna schopnost umět se přizpůsobit stylu posluchače, protistrany. Komunikace je tedy hlavně proces přizpůsobování, který vede k vytyčenému cíli.

## Závěr

Komunikace je popisována jako vzájemná výměna názorů mezi lidmi, která se uskutečňuje pomocí jazyka. Řečnickým uměním se zabývali již filozofové starověku. Podle Aristotela existují tři předpoklady stát se dobrým mluvčím. Úspěch je prý podmíněn předpoklady, danými přírodou, což je v tomto případě dobrý dech, znělý hlas, inteligence, ba i přijatelný vzhled. Ovládnutí teoretických poznatků, sledování a napodobování vzorů, vyvozování závěrů z chyb je sice běh na dlouhou trať, ale běh, který vede do vítězného cíle. Třetím předpokladem je trénink a opakování. Pro většinu lidí vede cesta k úspěchu přes dlouhodobou dřinu. A to je podstata i dnešní, moderní komunikace. V běžném životě nevěnujeme komunikaci mnoho pozornosti, je to samozřejmost, ale pokud se komunikace stává našim zdrojem obživy, naší profesí, je přímo nutností osvojit si pravidla této měkké dovednosti. Pokud pracujeme s lidmi, vedeme je, potřebujeme umět zvládat konflikty, porozumět vzájemným vztahům, přesvědčovat, motivovat, vyjednávat. Komunikační dovednosti mají vliv na soukromý i profesní život. Komunikujeme, abychom prezentovali sebe samy, abychom navazovali vztahy, abychom někam patřili, abychom něco sdělili. Schopnost komunikovat se řadí ke schopnostem nejpozoruhodnějším. Umění efektivní komunikace zvyšuje možnost poskytovat kvalitní projev a výkon řady povolání je bez ní naprosto nemyslitelný. V oblastech služeb a obchodu, kam směřuje stále více pracovních sil, je mluvené slovo nezbytností. Profesionální vyjednávač nejenom že navazuje vztahy, řeší problémy, ale dokáže získat výhodné zakázky, případně snížit cenu. Více získat znamená přemýšlet, plánovat, připravovat, ale také posilovat. Protože i když dojednáte, ukončíte jednání smlouvou, je potřeba vztahy udržovat, hýčkat, nabalovat. Profesionální vyjednávač by měl být otevřen novým pohledům v přístupech efektivního vyjednávání, měl by chápat role, přípravy, rozpětí vyjednávání. Měl by umět formulovat své požadavky, používat strategii, zvládat nátlakové a manipulativní techniky. V průběhu jednání je potřeba čestnost, dobrou víru a otevřenost chápat jako rozhodující zásady. Nicméně pro každého profesionála se musí prioritou stát zdravý rozum.

V této práci se autor snažil identifikovat pravidla komunikace při obchodním vyjednávání. Literatury na téma komunikace a vyjednávání je velmi mnoho a těmto tématům se věnuje široká řada autorů. Ale všechno v životě má svá pravidla. A pravidla se vytvářejí proto, že fungují, že se osvědčila jako něco, co je hodné následování.

Znalost zásad efektivní komunikace je teoretickým východiskem pro vlastní praxi. Samotné znalosti však nezaručují úspěch stoprocentní, ale výrazným způsobem napomáhají k dosažení lepšího výsledku. Tato práce neposkytuje úplný návod, který by byl možný používat vždy a všude, její výsledky nelze zobecňovat, je pouze skromnou sondou do problému obchodního vyjednávání. Cílem bylo popsat chování a způsob komunikace obchodních partnerů a následná analýza toho, co bylo a co nebylo dobré. Pokud by autor popisoval vlastní jednání, nemohl by objektivně hodnotit obě jednající strany. Práce může být přínosem pro vyjednavče, pro profesionály, pro které je komunikace základním stavebním prvkem jejich činnosti.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7

EGER, L. a kol. *Diverzity management*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností 2009. 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1

FARKOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M. *Psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2008. 189 s. ISBN 978-80-86723-47-1

GREFF, G., *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 164 s. ISBN 80-247-1312-8

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál s.r.o. 2008. 408 s. ISBN 978-7367-485-4

HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha, 1998

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1

LAŠEK, J. *Sociální psychologie II*. Hradec Králové: Gaudeamus 2007. 142 s. ISBN 978-80-7041-968-7

LILLEY, R. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Brno: Computer Press, a.s. 2007. 118 s. ISBN 80-251-0687-X

KELLER, J. *Úvod do sociologie*, Praha: Slon 2008. 204 s. ISBN 978-80-86420-30-7

MAŇÁK, J., ŠVEC, V. *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido 2004. 78 s. ISBN 80-7315-078-6

MATOUŠEK, L. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál 2008. 384 s. ISBN 978-80-7367-502-8

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9

NEUGEBAUER, T. *Nová pravidla písemné a elektronické komunikace*. Kralice na Hané: Computer Media s.r.o. 2009. 136 s. ISBN 978-80-7402-011-7

PAULÍK, K. *Psychologické základy lidské komunikace*. Ostrava: Fakulta strojní VŠB - TU Ostrava 2007. 95 s. CZ.04.1.03/3.2.15.3/0415

PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum 2007. 270 s. ISBN 978-80-7184-569-0

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace. Umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2. Komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 168 s. ISBN 80-247-0844-2

VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál 2008. 872 s. ISBN 978-80-7367-414-4



VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál 2005. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

TABULKA 1: ANALÝZA KOMUNIKÁTORA (DODAVATEL ŘETĚZCE)

TABULKA 2: ANALÝZA KOMUNIKANTA (NÁKUPČÍ OBCHODNÍHO ŘETĚZCE)

TABULKA 3: ANALÝZA KOMUNIKÁTORA (DODAVATEL)

TABULKA 4: ANALÝZA KOMUNIKANTA (MAJITEL VELKOOBCHODU)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Petr Dvořák**

**Obor: Manažerská studia – obor řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Komunikace a vyjednávání s obchodními partnery**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 46**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 22**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PaedDr. Anton Tomko, LL.A.**