



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

# Znalosti a dovednosti pro praxi 1: Obchodní komunikace

Distanční studijní text

**Jakub Horák, Ivana Smolková Šubová, Lukáš Varga**

**Opava 2019**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
FILOZOFICKO-  
PŘÍRODOVĚDECKÁ  
FAKULTA V OPAVĚ

**Obor:** Osvojování si jazyka, pracovní dovednosti, osobní dovednosti a rozvoj, psychologie, společenské vědy a vědy o lidském chování, sociologie a kulturologie, marketing, ekonomie, obchod a administrativa, služby, používání počítačů, informační a komunikační technologie.

**Klíčová slova:**

Obchodní komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, psaná a elektronická komunikace, komunikační styl, analytická komunikace, intuitivní komunikace, funkční komunikace, osobní komunikace, obchodní korespondence, interní korespondence, externí korespondence, běžná korespondence, korespondence prodeje, personalizovaná korespondence, oběžník, obchodní dopis, dopis prodeje, dopis objednávky, dopis stížnosti, dopis náhrady, dopis poptávky, navazující dopis, děkovaný dopis, průvodní dopis, výpověď

Telefonní komunikace: příprava a struktura hovoru, nespokojený zákazník, konflikt, pocity, potřeby, čelení námitkám, obhájení a podpora názoru či stanoviska.

Vyjednávání: přesvědčování, ovlivňování, argumentace, manipulace, neverbální, paralingvistické a verbální prvky komunikace.

Emailová komunikace: newsletter, informační zpravodaj, samostatné emaily, vedoucí péče, transakční emaily, milníkové emaily, textové emaily, mobilně optimalizované emaily, etiketa obchodního emailu, expresivní jazyk, oslovení, jádro emailu, ukončení, nabídka, nevyžádaná nabídka, vyžádaná nabídka, poptávka, objednávka, reklamace, upomínka, otevřený dopis, žádost, stížnost, motivační dopis

Obchodní etiketa; dress code; obchodní jednání; ještěří mozek; non-verbální komunikace; behaviorální psychologie; služební cesta; stravné; diety; cestování; mezikulturní komunikace; kultura; kolektivní kultura; individualistická kultura; verbální komunikace; neverbální komunikace; haptika; proxemika; gesta

Vnitropodniková komunikace: schůzka, porada, týmový meeting, 1-2-1, projektová schůzka

**Anotace:** Předmět obchodní komunikace se zaměřuje na specifika komunikace v oblasti prodeje, marketingu, služeb zákazníkům, a také na vnitrofiremní komunikaci v dnešním multikulturním světě.

Po absolvování předmětu se bude student orientovat v oblasti komunikační etikety, přímé, telefonní a písemné komunikace. Bude schopen pojmenovat sociokulturní rozdíly několika hlavních světových regionů. Naučí se, jak komunikovat na pracovišti, s nadřízeným, dále jak pracovat se stresem, jak komunikovat s problematickým zákazníkem. Studenti se naučí rozpoznat argumentaci od manipulace a budou schopni s oběma formami pracovat. Součástí této opory jsou příklady z praxe.

**Autor:**           **Mgr. Jakub Horák**  
**Mgr. et Mgr. Ivana Smolková Šubová**  
**Mgr. Lukáš Varga**

**Autoři jednotlivých kapitol:**

Jakub Horák: *Etiketa v obchodní komunikaci, Přímá komunikace neverbální, Služební cesty a oficiální návštěvy, Sociokulturní rozdíly v obchodní komunikaci*

Ivana Smolková Šubová: *Komunikace po telefonu, Vyjednávání.*

Lukáš Varga: *Úvod do problematiky obchodní komunikace, Emailová komunikace, Emailová komunikace v praxi*

## **Obsah**

ÚVODEM.....	8
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	9
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY OBCHODNÍ KOMUNIKACE .....	11
1.1 Specifika obchodní komunikace .....	11
1.1.1 Verbální komunikace .....	12
1.1.2 Neverbální komunikace .....	12
1.1.3 Psaná a elektronická komunikace .....	12
1.2 Komunikační styly .....	13
1.2.1 Analytická komunikace .....	13
1.2.2 Intuitivní komunikace .....	14
1.2.3 Funkční komunikace .....	14
1.2.4 Osobní komunikace .....	15
1.3 Vývoj obchodní komunikace .....	15
1.3.1 Moderní technologie a jejich využití .....	15
1.3.2 Typy moderní komunikace .....	16
1.4 Obchodní korespondence .....	17
1.4.1 Význam obchodní korespondence .....	18
1.4.2 Druhy obchodní korespondence .....	18
1.5 Obchodní dopisy .....	19
1.5.1 Součásti obchodního dopisu .....	19
1.5.2 Druhy obchodních dopisů .....	21
2 ETIKETA V OBCHODNÍ KOMUNIKACI .....	24
2.1 Základní pravidla obchodního jednání .....	24
2.1.1 SJEDNÁNÍ OBCHODNÍ SCHŮZKY .....	25
2.1.2 PŘED SCHŮZKOU.....	25
2.1.3 OBCHODNÍ SCHŮZE.....	26
3 PŘÍMÁ KOMUNIKACE NEVERBÁLNÍ.....	30
3.1 Proč je non-verbální komunikace pro prezentaci tak důležitá?.....	30
3.1.1 JAK VYUŽÍT NON-VERBÁLNÍ KOMUNIKACI VE SVŮJ PROSPĚCH	

3.1.2	DALŠÍ PRVKY NON-VERBÁLNÍ KOMUNIKACE PŘI KOMUNIKACI/PREZENTACI.....	34
4	KOMUNIKACE PO TELEFONU .....	38
4.1	Struktura hovoru.....	39
4.1.1	Před hovorem. Příprava .....	40
4.1.2	Zahájení hovoru. Představování. Smalltalk .....	40
4.1.3	Jádro hovoru. Nastavení očekávání .....	41
4.1.4	Ukončení hovoru.....	42
4.1.5	Po hovoru. Sebehodnocení.....	44
4.2	Komunikace s nespokojeným zákazníkem .....	45
4.2.1	Konflikt.....	46
4.2.2	Praktické fráze. Čelení námitkám. Podpora a obhajoba vlastního názoru či stanoviska.....	50
5	VYJEDNÁVÁNÍ.....	58
5.1	Ovlivňování.....	59
5.1.1	Argumentace .....	60
5.1.2	Manipulace.....	61
6	EMAILOVÁ KOMUNIKACE.....	67
6.1	Emailová komunikace v moderním světě .....	67
6.2	Email jako efektivní prostředek sdělování informací .....	68
6.2.1	Email jako nevhodný prostředek sdělování informací.....	69
6.3	Typologie obchodních emailů.....	69
6.4	Tipy, jak správně psát obchodní emaily.....	70
6.5	Etiketa obchodního emailu.....	72
6.6	Součásti obchodního emailu.....	73
6.6.1	Kontaktní informace odesílatele .....	74
6.6.2	Oslovení .....	74
6.6.3	Tělo / jádro emailu .....	74
6.6.4	Ukončení .....	74
6.6.5	Podpis.....	74
6.6.6	Formátování textu .....	74
7	EMAILOVÁ KOMUNIKACE V PRAXI.....	76
7.1	Typy emailů obchodní komunikace .....	76
7.2	Nabídka .....	77

7.2.1	Nevyžádaná nabídka .....	77
7.2.2	vyžádaná nabídka .....	78
7.3	Poptávka .....	80
7.4	Objednávka .....	82
7.5	Reklamace .....	84
7.6	Upomínka .....	86
7.7	Otevřený dopis .....	88
7.8	Žádost .....	90
7.9	Stížnost .....	92
7.10	Motivační dopis .....	94
8	SLUŽEBNÍ CESTY A OFICIÁLNÍ NÁVŠTĚVY .....	97
8.1	Úvodem .....	97
8.2	Právní aspekty vyslání zaměstnance na zahraniční služební cestu .....	98
8.2.1	Doprava .....	98
8.2.2	Ubytování .....	99
8.2.3	stravné (diety) .....	99
8.3	Na co myslet před cestou .....	100
9	VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE .....	103
9.1	Specifika vnitropodnikové komunikace .....	103
9.1.1	Verbální komunikace .....	104
9.1.2	Neverbální komunikace .....	104
9.1.3	Psaná a elektronická komunikace .....	105
9.2	Komunikační styly .....	105
9.2.1	Analytická komunikace .....	105
9.2.2	Intuitivní komunikace .....	106
9.2.3	Funkční komunikace .....	106
9.2.4	Osobní komunikace .....	107
9.3	Vývoj obchodní komunikace .....	107
9.3.1	Moderní technologie a jejich využití .....	108
10	SOCIOKULTURNÍ ROZDÍLY V OBCHODNÍ KOMUNIKACI .....	110
10.1	Úvod do mezikulturní komunikace .....	111
10.2	Kultura .....	112
10.2.1	INDIVIDUALISTICKÁ VERSUS KOLEKTIVNÍ KULTURA .....	113

10.3	Význam verbálních dovedností .....	114
10.4	Specifika neverbální komunikace napříč kulturami .....	115
LITERATURA .....		121
SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....		123
PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....		124

## ÚVODEM

Studijní opora Obchodní komunikace je primárně určena pro studenty kombinovaného vysokoškolského studia. Text opory vychází z náplně učiva předmětu Obchodní komunikace a je součástí celku Znalosti a dovednosti pro praxi 1.

Textová opora je rozdělena do několika kapitol. Texty prezentující učivo jsou pojaty jako návody k samostudiu. V úvodu každé kapitoly se v *Rychlém náhledu* dozvíte její náplň, cíle a čas potřebný ke studiu. Pro snadnou orientaci v nové kapitole vám poslouží *klíčová slova*.

Na konci kapitol vždy najdete stručné *shrnutí* právě probrané látky. Po prostudování každé kapitoly budete mít možnost ověřit si své nově nabyté vědomosti na *otázkách* nebo na cvičení. *Odpovědi* na otázky jsou uvedeny zvlášť.

V úvodní kapitole s názvem *Úvod do problematiky obchodní komunikace* se studenti budou mít možnost seznámit s problematikou obchodní komunikace obecně s přehledem jednotlivých druhů komunikačních prostředků a stylů, které se v obchodní sféře běžně užívají a s kterými se studenti případně můžou také obeznámit v praxi.

V kapitolách *Komunikace po telefonu* a *Vyjednávání* jsou uvedeny *úkoly k zamyšlení*, které mají motivační charakter. V některých případech je k úkolu uvedeno řešení. Takové úkoly slouží k zopakování a upevnění učiva. *Řešená úloha* a *Případová studie* uvádí příklady z praxe. Prvek *Pro zájemce* je dobrovolný, přináší učivo a úkoly rozšiřující úroveň základního kurzu. Nejdůležitější body projednávaného tématu najdete pod prvkem *K zapamatování*. Pro snadnější orientaci jsou v textu některé pojmy vyznačeny **tučně**. Na konci obou kapitol jsou uvedeny *Další zdroje*, což je výčet rozšiřující literatury k vašemu samostudiu.

V kapitolách s názvem *Emailová komunikace* a *Emailová komunikace v praxi* se studenti obeznámí s emailovou formou výměny informací, která je v současné době poměrně rozšířená a je jednou z nejrychlejších a nejdostupnějších forem šíření informací. Na praktických příkladech se studenti obeznámí s emaily a jejich formami, užívání běžných frází a následná tvorba emailů.



## RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Kapitola *Úvod do problematiky obchodní komunikace* se zabývá základními pojmy z oblasti obchodní komunikace, jejich styly a formy, které se běžně používají do takové míry, aby studenti získali bližší představu o náplni této studijní opory.

V kapitole *Komunikace po telefonu* se seznámíte se strukturou telefonního hovoru, s jeho přípravou a s tím, co by měl obsahovat. Bude zde pojednáno o rozhovoru s nespojeným zákazníkem, naučíte se, jak pracovat s konfliktní situací, jak čelit námitkám ze strany zákazníka a jak podpořit a obhájit svůj názor. Součástí kapitoly jsou konkrétní příklady z praxe.

Kapitola *Vyjednávání* pojednává o tom, jak přesvědčit či ovlivnit druhého člověka, a to pomocí verbálních, neverbálních a paralingvistických prvků komunikace. Dozvíte se, jaké jsou rozdíly mezi argumentací a manipulací a jak s těmito formami komunikace pracovat.

V kapitolách *Emailová komunikace* a *Emailová komunikace v praxi* se primárně zabývá především problematikou tvorby emailů jako nejrychlejší a nejdostupnější formy sdílení informací. Studenti se obeznámí s jednotlivými druhy emailů, jejich formami a běžnými frázemi, které se v nich používají. Po nabití potřebných znalostí se následně studenti zapojí do jejich tvorby také v praxi.

V kapitole *Etiketa v obchodní komunikaci*, se podíváme na základní normy a morální pravidla, která upravují vztahy pro obchodní komunikaci, tedy komunikaci s klienty.

Kapitola *Přímá komunikace neverbální*, Vám otevře dveře k základům neverbální komunikace, jakožto nezbytnému a důležitému prvku obchodní komunikace. Tato část komunikace je mnohdy opomíjena, a nedostává se jí tolik pozornosti, kolik si zaslouží. Odhalíme, jak lze použít non-verbální komunikaci v náš prospěch už od prvních vteřin naší interakce s druhým.

Nezapomeneme se podívat na ryze praktickou stránku obchodní komunikace, tentokrát z pohledu služebních cest. Kapitola *Služební cesty a oficiální návštěvy* se zaměří na cestování do zahraničí. Zjistíme, na co, jako zaměstnanci máme právo, co a v jaké míře je zaměstnavatel povinen zaměstnanci proplatit, jak fungují rezervace a obecné zvyklosti při pracovních cestách. Shrneme si také, na co je dobré myslet před pracovní cestou, a na co rozhodně nezapomínat.

*Sociokulturní rozdíly v obchodní komunikaci* se věnují podstatě mezikulturní komunikace, sociokulturním rozdílům různých světových regionů a jejich důležitosti na poli běžné i obchodní komunikace.



# 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY OBCHODNÍ KOMUNIKACE

## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Hlavním cílem této kapitoly je seznámit studenty s oblastmi obchodní komunikace a jejich hlavním využitím v oblasti obchodu, služeb, marketingu, jednání se zákazníkem a také poukázat na hlavní typy projevu v oblasti ústní, ale především písemné formy.

## CÍLE KAPITOLY



Studenti se seznámí s druhy obchodní komunikace v oblasti písemného projevu, který je u obchodní komunikace nedílnou součástí, osvojí si základní prvky těchto dopisů a na základě praktických příkladů budou také mít možnost několik takových dopisů sami vytvořit. Zároveň se okrajově seznámí také s ústní formou komunikace v této oblasti.

## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Obchodní komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, psaná a elektronická komunikace, komunikační styl, analytická komunikace, intuitivní komunikace, funkční komunikace, osobní komunikace, moderní technologie, moderní komunikace, hashtag, video chat, sociální kanál, mobilní aplikace, emailová komunikace, sociální média, obchodní korespondence, evidence, interní korespondence, externí korespondence, běžná korespondence, korespondence prodeje, personalizovaná korespondence, oběžník, obchodní dopis, dopis prodeje, dopis objednávky, dopis stížnosti, dopis náhrady, dopis poptávky, navazující dopis, děkovaný dopis, průvodní dopis, výpověď

## 1.1 Specifika obchodní komunikace

Obchodní komunikace je v současné době nedílnou součástí jakékoliv komunikace v oblasti obchodu, služeb, marketingu, podnikání a zahrnuje širokou škálu dokumentů, dopisů, ale zároveň také ústní formu komunikace. V této kapitole se blíže seznámíme se základními formami obchodní komunikace a ukážeme si jejich hlavní součásti.

Obchodní komunikace je možné rozdělit do několika základních kategorií dle formy projevu a jazyka, který se v nich běžně užívá a to:

- **Verbální komunikace**
- **Neverbální komunikace**
- **Psaná a elektronická komunikace**

### 1.1.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikace je jednou z hlavních druhů jakéhokoliv verbálního projevu v rámci osobního rozhovoru s protějškem. V současnosti je prakticky nemožné představit si obchodní jednání bez osobního kontaktu.

Verbální komunikace může zahrnovat například rozhovory, které máme tváří v tvář v kanceláři nebo po telefonu s kolegy. Další oblast využití může zahrnovat jednání s potenciálním klientem, schůzky s manažerem, nebo nadřízeným, jednání na úradech, atd. Používání verbální osobní komunikace může výrazně napomoci odstranit nedorozumění, přičemž důraz na vzájemné zaměření pomáhá podporovat pocit hodnoty a důležitosti.

### 1.1.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace je také důležitou součástí komunikace mimo jazykový projev. Zahrnuje především řeč těla, výrazy obličeje, nebo také gestikulaci.

Tyto faktory hrají zásadní roli v tom, jak efektivní nebo neefektivní může člověk být při komunikaci se svými týmy, kolegy, nadřízenými, nebo s potenciálním obchodním partnerem. Pochopení sděleného obsahu svého projevu pomocí správných neverbálních komunikačních podnětů může snadno přispět k jeho interpretaci což je důležité pro následující obchodní vztah<sup>1</sup>.

### 1.1.3 PSANÁ A ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

Psaná a elektronická komunikace je jednou z nejběžnějších forem obchodní komunikace v současnosti, používaná zejména v kancelářském a úřednickém prostředí. Tento druh komunikace zahrnuje e-maily, dopisy, případně jakékoliv další druhy písemného projevu. V písemné komunikaci je běžné, že se příjemci snaží číst mezi řádky nebo hledat implikovaný význam. Pochopení toho, jak psát jasně a stručně, je důležité zejména v podnikatelském prostředí<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.organimi.com/business-communication-styles/>, 4 Duben, 2019

<sup>2</sup> <https://www.organimi.com/business-communication-styles/>, 3 Duben, 2019

## 1.2 Komunikační styly<sup>3</sup>

Komunikační styly jsou důležitou součástí obchodní komunikace v tom smyslu, že pomáhají určovat směr, kterým se komunikace bude ubírat. S přihlédnutím na probírané téma, nebo také na charakter komunikace jako takové, je možné rozlišit několik základních komunikačních stylů, kterými jsou:

- **Analytická komunikace**
- **Intuitivní komunikace**
- **Funkční komunikace**
- **Osobní komunikace**

### 1.2.1 ANALYTICKÁ KOMUNIKACE

U analytického stylu komunikace je důležitým faktorem zejména využití dat a faktů k podpoře sdělovaného obsahu. Tento styl komunikace se běžně užívá zejména v oblasti manažerských pozic.

I když se to může zdát méně osobní, analytická komunikace je skvělý způsob, jak vytvořit solidní argumenty pro iniciativy, které jsou pro podnik důležité, tudíž analytická komunikace může být velmi efektivní v zejména v podnikovém prostředí.

Obecně, styl analytické komunikace je v obchodním prostředí populární a efektivní, ale může být vnímán jako neosobní pro ty, kteří komunikují pomocí jiných stylů.

Analytická komunikace se vyznačuje několika základními faktory a to:

- **Čísla, kterými lze podpořit své argumenty** - zatímco jiné styly mohou vyžadovat více pohled shora, analytický styl se opírá o jasná fakta a čísla pro podporu sdělovaného obsahu.
- **Logika místo emocí** – podobně jako v předešlém bodě, i tady platí, že logické uvažování stojí nad emocemi, které do analytického stylu nepatří. Sdělovaný obsah musí být vždy podpořen přesnými údaji, fakty a logickým myšlením. V obchodní oblasti a zejména ve financích, emoce nemají své místo.
- **Nedostatek všedního hovoru** – z hlediska formy komunikace, všední komunikace není právě nejlepším příkladem využití a tudíž v daném stylu nemá místo, podobně jako emoce zmíněné výše.

---

<sup>3</sup> <https://www.organimi.com/business-communication-styles/>, 3 Duben, 2019

## 1.2.2 INTUITIVNÍ KOMUNIKACE

U intuitivního stylu komunikace se důraz klade zejména na neformální přístup založený na obecném smyslu komunikace. Uživatelé intuitivního konceptu komunikace chtějí pochopit koncepty větších sdělovaných celků a nemají zájem o přílišné zapadnutí do detailů myšlenky.

Intuitivní komunikace je v mnoha směrech opakem analytické komunikace, která se opírá o fakta a data. U intuitivní komunikace se důraz klade na relevantní informace, které mohou vést k smysluplnému rozhodování.

Mezi základní principy intuitivního komunikačního stylu patří:

- **Stručné a přímé instrukce** – intuitivní styl se vyznačuje širokým přehledem nebo instrukcemi krok za krokem do takové míry, aniž by se rozptýlily malé detaily. V přímé komunikaci je důležité klást důraz jen na ty fakta, které se obsahu přímo týká.
- **Větší nápady** – intuitivní komunikace dává přednost nekonvenčnímu myšlení, čímž se dostává větší příležitosti vyjádřit nápady a vzít je vážně.
- **Vizuální stránka věci** – u intuitivní komunikace se klade důraz na vizuální stránku sdělovaného obsahu na základě obrázků, grafů, vizuální vyjádření nápadů, atd.

## 1.2.3 FUNKČNÍ KOMUNIKACE

Funkční komunikace se primárně zaměřuje na celý proces. Na základě sestavení plánu svých úkolů a projektů krok za krokem zajišťuje funkční sdělení a to přímo k věci. Chcete-li komunikovat ve funkčním stylu nebo pracovat s lidmi, kteří to dělají, mějte na paměti věci, které vám pomohou přizpůsobit vaši komunikaci jejich stylu a dosáhnout tak efektivního výsledku.

Funkční komunikace je obecně o úplném porozumění projektů dříve, než vůbec začnou být realizované. Rovněž směřují k otázkám a zpětné vazbě, které mohou ostatním lépe porozumět svým úkolům.

- **Kompletní plán** – u funkčního stylu je důležité předem si připravit plán do takové míry, aby splňoval přesný postup prováděných úkolů krok za krokem. Dříve, než začne být úkol prováděn, všechny zúčastněné strany musí plně porozumět svým úkolům, časovým plánům a povinnostem do takové míry, aby realizace projektu mohla být provedena bez jakýchkoliv překážek.
- **Kladení otázek** – je důležité klást otázky v případě nedostatku informací, což může zajistit efektivní průběh realizace projektu, nebo průběh komunikace.
- **Zpětná vazba** – je důležitá do takové míry, aby docházelo k efektivnímu průběhu realizace projektu, nebo komunikace. V takové situaci, si můžou všechny zúčastněné strany zajistit všechny dostupné informace, nebo podněty druhé strany.

## 1.2.4 OSOBNÍ KOMUNIKACE

Osobní komunikace klade důraz zejména na vztahy a emoce, která následně vytvářejí spojení se svými kolegy, aby lépe porozuměli tomu, co si myslí. V obchodní komunikaci jako takové se tento styl vyskytuje velmi zřídka a jeho použití se uplatňuje zejména v oblastech, kde osobní rovina dominuje profesní, jako například ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele v menších firmách.

Při práci v osobní komunikaci je třeba vzít v úvahu několik bodů, které zajistí úspěšný výsledek:

- **Komunikace na osobní rovině** – vyžaduje zejména osobní přístup a jednání tváří v tvář. Důraz se tudíž klade na emoce, pocity, dojmy a názory aby došlo k pochopní druhou stranou a následné vyrovnání. Emailová komunikace v tomto případě může být pouze přitěžující okolností.
- **Vyložení pocitů a emocí** – v osobní komunikaci se také důraz klade na emoce a pocity. Druhá strana by měla být otevřena jakýmkoliv pocitům a emocím ze strany, která sděluje do takové míry, aby lépe došlo v pochopení.

## 1.3 Vývoj obchodní komunikace

V současné době se vývoj nejenom v oblasti obchodní komunikace změnil natolik, že využití moderních technologií je již nedílnou součástí každodenního obchodního světa.

Technologie se stala tak důležitou součástí našeho života, že je pro nás těžké představit si život bez našich telefonů, počítačů, nebo dalších sdělovacích prostředků. V oblasti komunikace se zákazníkovi představuje v současnosti moderní technologie a to zejména email a telefonní systém jedny z nejdůležitějších faktorů.

Od vynálezu prvního telefonu Alexandra Grahama Bella v 70. letech 19. století, objemného zařízení se zakřiveným náustkem a sluchátkem spojeným s dráty, se komunikační průmysl neustále vyvíjel, převážně poháněný neustále se měnícími potřebami a potřebami podnikatelského světa.

První telefonát proběhl v roce 1876, na vzdálenost asi šesti kilometrů a dnes může komunikace zasáhnout každou část světa prostřednictvím pevných linek, IP adres a satelitů<sup>4</sup>.

### 1.3.1 MODERNÍ TECHNOLOGIE A JEJICH VYUŽITÍ

Vývoj v oblasti technologií a komunikací v průběhu historie šel ruku v ruce. Firmy nyní mají možnost komunikovat prostřednictvím e-mailu, zasílání textových zpráv, rychlých zpráv a sociálních médií, což usnadňuje a urychluje obchodní komunikaci.

---

<sup>4</sup> <https://www.exchangecommunications.co.uk/blog/post.php?s=2018-05-29-the-evolution-of-business-communication>, 5 Duben, 2019

Máme schopnost komunikovat s mnohem širším publikem bez ohledu na místo nebo čas. Potřeba být na stejném místě pro osobní schůzky je značně omezena pokrokem v technologii audio a videokonferencí a také internet výrazně prolomil komunikační bariéry. Firmy mohou být k dispozici 24 hodin denně, 365 dní v roce s využitím zahraničních call center pro řešení časových a jazykových bariér<sup>5</sup>.

S vývojem moderních technologií také došlo o omezení finančních rozpočtů, což výrazně napomohlo snížit celkové náklady společností na provoz.

### **1.3.2 TYPY MODERNÍ KOMUNIKACE<sup>6</sup>**

V minulosti byly možnosti sdělování informací zákazníkům velmi omezenou stránkou věci. S nástupem technologií a to zejména telefonem, rádiem, televizí a internetem, umožnily podnikům vybudovat skutečné, smysluplné vztahy se svými zákazníky. Podniky, které přijaly Internet věci a model stálého kontaktu, se rozrostly, zatímco jiné začaly mizet. Mezi rozšířené formy moderní obchodní komunikace patří zejména:

- **Vyhrazená podpora na sociálních kanálech** - hashtagy jsou skvělým způsobem, jak třídit zprávy pro odpověď. V případě dotazu s opakovanou podporou, požádejte uživatele, aby byla označena specifickým hashtagem. Správný personál v podniku tak může dané dotazy rychle najít a reagovat, což je skvělá reklama na zákaznický servisní úhel. Vyhrazené hashtagy mohou také zlepšit zapojení značky.
- **Možnost zpětného volání** – automatická funkce zpětného volání umožňuje zákazníkovi netrávit dlouhý čas u telefonu a čekat na odezvu. V tomto případě se oběma stranám dostane kýženého efektu a komunikace je tudíž efektivnější.
- **Živý video chat na webových stránkách** – spotřebitelé často navštěvují webové stránky prodejců za účelem získat potřebné informace o produktech. V některých případech však popis produktu nemusí splňovat jejich představ, případně nemusí obsahovat potřebné informace. Proto některé webové portály zavedli živý chat, kde se spotřebitel může spojit s operátory zákaznické podpory.
- **Oznámení textovými správami** – textové správy mohou být skvělým způsobem, jak rozšířit novinky u stávající, zákaznické základny. V případě omezené nabídky vzrušujícího nového produktu nastává ideální situace pro hromadnou textovou správu pro největší zákazníky, kteří ocení nabídku a zároveň nebudou mít pocit, že se jejich telefonní číslo zneužívá.

---

<sup>5</sup> <https://www.exchangecommunications.co.uk/blog/post.php?s=2018-05-29-the-evolution-of-business-communication>, 5 Duben, 2019

<sup>6</sup> <https://getvoip.com/blog/2015/04/21/modern-business-communication/>



- **Mobilní aplikace** – jsou skvělým způsobem, jak oslovit nové a také stávající zákazníky a zároveň jim zpřístupnit nabídku produktů. Aplikace ale také musí nabídnout skutečnou hodnotu nebo ji nikdo nestáhne.
- **Zákaznická / Technická podpora 24/7** – dává zákazníkům možnost kdykoliv kontaktovat prodejce, nebo výrobce v případě potřeby. Zákazník je tím pádem v neustálém kontaktu s výrobcem, který je připravený poskytnout rady, případně technickou pomoc.
  - **Emailová komunikace** – slouží k rychlému spojení se zákazníkem, případně také v jiných kontextech. V případě prodeje může výrobce, nebo prodejce kontaktovat spotřebitele s běžným dotazem zdali je s výrobkem spokojen. Zákazník má tudíž pocit, že výrobce má zájem a že mu záleží na kvalitě výrobku a také na spokojenosti koncového spotřebitele.
  - **Sociální média / sítě** – v současném světě pravděpodobně jedna z nejvíce rozšířených oblastí komunikace. Původní cíl zaměřit sociální sítě na běžné každodenní užívání soukromými osobami se dnes změnilo a z toho důvodu je dnes možné na sociálních sítích také nalézt výrobce, nebo prodejce nabízející své zboží, produkty, nebo také služby. Je možné je považovat za rychlou možnost, jak se dostat do kontaktu s koncovým uživatelem.
  - **Ručně psaná korespondence** - jedna z nejstarších komunikačních technik mezi podniky, ale je to také jedna z nejlepších. S bankovkami a bankovními výpisy, které se pohybují přes online kanály, se ručně psaná korespondence vyznačuje svou důležitostí více než kdy jindy. Vánoční a narozeninové přání lze snadno posílat. Trvají jen chvíli podepsat a zapečetit, ale mají trvalý dopad na zákazníky. Pokud si přejete, aby si vzpomněli na jméno společnosti, nebo jeho reprezentanty, podpis na kartě / dokumentu je tou správnou cestou.

## 1.4 Obchodní korespondence

Obchodní korespondence je způsob vyjadřování informací v kontextu obchodu a podnikání. Vyznačuje se zejména psaným projevem<sup>7</sup>.

Do obchodní korespondence je možné zařadit jakékoliv dokumenty psaného projevu, které mohou mít obchodní charakter jako například: faktury, účty, stvrzenky, stížnosti, žádosti, motivační dopisy, atd.

---

<sup>7</sup> <https://www.toppr.com/guides/business-communication-and-ethics/business-correspondence/meaning-and-importance-of-business-correspondence>, 6 Duben 2019

### 1.4.1 VÝZNAM OBCHODNÍ KORESPONDENCE<sup>8</sup>

Obchodní korespondence má několik významů. Její nejdůležitější součástí spočívá v jednoduchosti navazování a komunikace s různými stranami vzhledem k tomu, že v obchodu a podnikání není vždy možné potkávat partnery osobně, tváří v tvář.

Obchodní korespondence také pomáhá dosáhnout některých organizačních cílů, které mohou být dosaženy právě na základě korespondence jako takové:

- **Udržování obchodních vztahů** - v obchodním světě není vždy možné udržovat osobní vztahy a potkávat obchodní partnery osobně, tudíž obchodní korespondence může sloužit jako nástroj komunikace a východisko z dané situace. Také pomáhá udržovat interní komunikaci v rámci organizace, přičemž přispívá k jasnému a věcnému vyjadřování.
- **Slouží jako evidence** - jakákoliv forma obchodní korespondence zároveň slouží jako doklad, nebo jakási forma evidence, nástroj k uchování všech faktů. Tyto psané dokumenty tudíž slouží jako důkaz o provedených činnostech a tudíž je možné brát je jako evidence provedených úkolů.
- **Vytváří a zajišťuje prestiž** - pomáhá vytvářet a zajišťovat prestiž mezi obchodníkem a zákazníkem. Jakýkoliv dopis poptávky, stížnosti, návrhu, nebo zpětné vazby pomáhá společnosti růst a zajistit si prestiž a zvýšit důvěryhodnost.
- **Levný a praktický způsob** jak zajistit formální komunikaci mezi dvěma osobami, nebo subjekty jako například prodávající a kupující. Také může sloužit jako komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jazyk, který se v takové formě používá je především formální a logický. Napomáhá k odstraňování dvojsmyslnosti a pochyb u osob, které jsou součástí obchodu. Formální komunikace v obchodu je tudíž přijatelná a srozumitelná pro obě strany.
- **Pomáhá rozšiřovat obchod** - obchodní korespondence pomáhá obchodu dosáhnout žádaného cíle. Zajišťuje také rozšiřování obchodu a získávání nových klientů, nebo zákazníků tím způsobem, že neplýtvá zdroji. Jakákoliv informace, která se týká zdrojů, produktu, nebo trhu může být snadno zajištěna. Dokonce i informace o šíření obchodu mohou být zajištěny právě na základě korespondence.

### 1.4.2 DRUHY OBCHODNÍ KORESPONDENCE

Jak již bylo zmíněno výše, obchodní korespondence je převážně psané formy, tudíž je nutné poukázat na několik jejich základních druhů podle typu a charakteru sdíleného obsahu<sup>9</sup>.

- **Interní korespondence / vnitropodniková korespondence** – zajišťuje korespondence mezi jednotlivými subjekty, odděleními, nebo pobočkami té samé organizace.

---

<sup>8</sup> <https://www.toppr.com/guides/business-communication-and-ethics/business-correspondence/meaning-and-importance-of-business-correspondence/>, 7 Duben, 2019

<sup>9</sup> <http://foundersguide.com/5-common-types-of-business-correspondence/>, 5 Duben, 2019

- **Externí / mimopodniková korespondence** – zajišťuje korespondence mezi dvěma subjekty, které však nejsou součástí jedné organizace, jako například ve vztahu zákazník a dodavatel, bankovní subjekty, vzdělávací instituce, nebo také vládní oddělení.
- **Běžná korespondence** – zajišťuje korespondenci běžných záležitostí, jako jsou dotazy k zboží, objednávky, pozvánky, jmenovací dopisy, potvrzení, atd.
  - **Korespondence prodeje** – zajišťuje korespondenci spojenou s prodejem, jako například prodejní správy, faktury, potvrzení objednávky, dodací dopisy, stavy účtů, atd.
  - **Personalizovaná korespondence** – zajišťuje korespondenci založenou na emočních faktorech, jako jsou například žádosti o zaměstnání, doporučení, gratulace, úvodní dopisy, zamítnutí, udělení, atd.
  - **Oběžníky** – zajišťuje komunikaci běžného účelu s cílem oslovit větší počet lidí, nebo firem. Patří sem například oběžníky firem, nabídky, letáky, oznámené o otevření nové pobočky, atd.

## 1.5 Obchodní dopisy

Obchodní dopis je jakýkoliv druh dopisu psaný za obchodním účelem jako například tázací dopis, nabídka, objednávka, oznámení, ukončení pracovního poměru, atd.

Jeho základními součástmi jsou především formálnost, stručnost, věcnost a přesnost a cílem poukázat a vztáhnout nejdůležitější fakta.

K sepsání obchodního dopisu je důležité držet se obecně respektovaných pravidel a musí také obsahovat součásti, které jsou jeho nedílnými prvky.

### 1.5.1 SOUČÁSTI OBCHODNÍHO DOPISU

Obchodní dopis je způsob jakým organizace komunikuje na profesionální úrovni se zákazníky, jinými společnostmi, klienty, investory, nebo také s akcionáři. Obchodní dopis užívá formální jazyk a specifický formát. Společnosti užívají obchodní korespondenci k vyjádření důležitých informací a sdělení. Zároveň může také sloužit i fyzickým osobám k sepsání průvodního dopisu když se uchází o práci, průvodního dopisu, nebo jakéhokoliv jiného druhu formálního dokumentu.

Obchodní dopis se skládá z 12 základních součástí a musí obsahovat:

- **Hlavička** – obvykle obsahuje jméno a adresu společnosti, organizace, e-mailovou adresu, kontaktní telefonní číslo, značku, nebo logo společnosti.
- **Datum** – obvykle v pravém horním rohu dopisu pod hlavičkou.

- **Reference / odkaz** – odkaz na oddělení organizace, která dopis posílá. Číslo dopisu může také být bráno jako reference.
- **Adresát** – obsahuje jméno, adresu, poštovní směrovací číslo, název pracovní pozice příjemce, Adresát se obvykle nachází v levé horní části dopisu.
- **Předmět dopisu** – stručné stanovisko, nebo také důvod, proč byl dopis sepsán, měl by být stručný, věcný a zaujmout pozornost, zároveň také srozumitelný.
- **Oslovení / pozdrav** – obsahuje výrazy, nebo fráze, kterými se zdraví příjemce, zahrnuje oslovení jako například: Vážený / -á, Milý, Drahý. Za pozdravem vždy následuje čárka.
- **Jádro dopisu** – nebo také hlavní část dopisu obsahuje hlavní sdělení. Jádro dopisu by mělo být stručné, jednoduché a srozumitelné. Obvykle se dělí na 3 základní části:
  - **Otevírací část** – obvykle první odstavec dopisu, který by měl obsahovat představení dopisu samotného. Také může obsahovat předešlou korespondenci.
  - **Hlavní část** – obsahuje hlavní podstatu dopisu, kde se důvod k sepsání dopisu blíže specifikuje. Podobně jako první část, i tato musí být stručná, soudržná a převážně k věci.
  - **Shrnutí** – obsahuje shrnující informace a návrhy, nebo také potřebnou akci. Obsahuje také očekávání odesílatele od příjemce. Mělo by obsahovat zdvořilostní fráze jako poděkování, S pozdravem, Těším se na Vaši odpověď, atd.
- **Zdvořilostní ukončení** - pokorná forma ukončení dopisu, sepsaná jako forma pozdravu. Nejběžněji užívané fráze jsou: S pozdravem, S pozdravem Váš, atd.
- **Podpis a odesílatelovi údaje** – zahrnuje podpis, jméno a označení odesílatele, zároveň také další údaje jako kontaktní telefonní číslo, adresu, atd. Samotný podpis odesílatele se uvádí nad jméno odesílatele.
- **Přílohy** – dokumenty, které jsou součástí dopisu. Můžou to být šeky, návrhy, účty, stvrzenky, dodejky, faktury, atd. Obvykle se uvádí každá příloha zvlášť.
- **Kopie** – jsou zmíněny tehdy, když jsou kopie dopisu zasílány dalším lidem, obvykle se označují zkratkou C.C.
- **Postskriptum** – odesílatel může zmínit také doplňující informaci, když chce něco dodat, co nebylo zmíněno v samotném dopisu., obvykle se označuje zkratkou P.S.

## 1.5.2 DRUHY OBCHODNÍCH DOPISŮ

V oblasti druhů obchodních dopisů je nutno zmínit, že rozlišujeme několik jejich základních typů, převážně na základě obsahu sdělení a také charakteru. Jejich forma se může také výrazným způsobem lišit, ale obecně platí, že několik bodů mají společných a to hlavně formálnost projevu a také formu.

Mezi základní druhy obchodních dopisů patří<sup>10</sup>:

- **Dopisy prodeje** - typické dopisy prodeje začínají velmi silným prohlášením, které zaujme zájem čtenáře. Vzhledem k tomu, že cílem je přimět čtenáře, aby něco udělal, tyto dopisy zahrnují silné výzvy k akci, upřesňují přínos pro čtenáře, který činí akci, a obsahují informace, které čtenáři pomohou jednat, například telefonní číslo nebo odkaz na webové stránky.
- **Dopisy objednávky** - zákazníci nebo podniky zasílají dopisy objednávky výrobcům, maloobchodníkům nebo velkoobchodníkům za účelem objednání zboží nebo služeb. Tyto dopisy musí obsahovat konkrétní informace, jako je číslo modelu, název výrobku, požadované množství a očekávaná cena. Platební podmínky jsou někdy součástí dopisu.
- **Dopisy stížnosti** - slova a tón, který se autor rozhodne použít v dopise, v kterém si stěžuje na podnik, nebo výrobek mohou být rozhodujícím faktorem, zdali bude stížnost splněna a náhrada poskytnuta k spokojenosti koncového zákazníka. Je nutné být přímý, ale taktický a vždy používat profesionální tón.
- **Dopisy náhrady** - se obvykle zasílají jako odpověď na reklamaci nebo stížnost. Pokud je náhrada v zájmu zákazníka, je nutné dopis začít s novinkami. Pokud ne, je důležité udržet tón projevu věcný a dát zákazníkovi vědět, že jeho stížnost byla pochopena a bude zjednána náprava.
- **Dopisy poptávky** - kladou otázku nebo vyvolávají informace od příjemce. Když se tento typ dopisu posílá, je nutné udržet informace stručné, jasné a uvést přesně, jaké informace jsou očekávány. Nezapomenout uvést také kontaktní informace tak, aby bylo pro příjemce snadné odpovědět.
- **Navazující dopisy** - jsou obvykle zasílány po nějakém typu počáteční komunikace, například obchodní oddělení děkuje zákazníkovi za objednávku, nebo podnikatel po přezkoumání výsledku jednání nebo uchazeče o zaměstnání dotazuje se na stav jeho žádosti. V mnoha případech jsou tyto dopisy kombinací poděkování a prodejního dopisu.

---

<sup>10</sup> <https://work.chron.com/10-types-business-letters-9438.html>, 6 Duben, 2019

- **Dopisy doporučení** - potencionální zaměstnavatelé často žádají uchazeče o zaměstnání o doporučující dopisy dříve, než je najmou. Tento typ dopisu je obvykle od předchozího zaměstnavatele nebo profesora a popisuje vztah odesílatele a názor uchazeče o zaměstnání.
- **Děkovné dopisy** - slouží jako jednoduché příjmy. Podniky je posílají, aby daly ostatním vědět, že obdržely předchozí sdělení, ale akce se mohou nebo nemusí uskutečnit.
- **Průvodní dopisy** - obvykle doprovázejí balíček, zprávu nebo jiné zboží. Používají se k popisu toho, co je uzavřeno, proč je odeslán a co s ním má příjemce dělat, pokud je třeba podniknout nějaké kroky. Tyto typy dopisů jsou obecně velmi krátké a stručné. Také jsou součástí žádosti přijetí do zaměstnání, kde se uchazeč zmiňuje o důvodech, proč o dané místo projevuje zájem.
- **Výpovědi** – když zaměstnanec hodlá opustit svou práci, je jeho rezignace obvykle zaslána svému bezprostřednímu manažerovi, který mu oznámí, kdy bude poslední den zaměstnání. V mnoha případech zaměstnanec také podrobně uvede důvod svého odchodu ze společnosti.



### KONTROLNÍ OTÁZKY

Rozdělte se do dvojic a zodpovězte následující otázky. Porovnejte své odpovědi se studenty v dalších skupinách:

- 1.) Jaké jsou hlavní rozdíly mezi verbální, neverbální a psané / elektronické komunikace a kde všude se s nimi můžete setkat?
- 2.) Jaké komunikační styly znáte a v jakém kontextu je můžete použít?
- 3.) Jaké druhy obchodní korespondence znáte a kde je můžete použít?
- 4.) Jaké druhy obchodních dopisů znáte a jaké jsou jejich hlavní znaky?



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Na základě výše zmíněných součástí dopisu obchodní korespondence, napište 3 následující dopisy. Dodržujte všechny potřebné součásti, které by takový dopis měl obsahovat včetně formy a charakteru projevu. Vyvarujte se neformálních frází. Buďte struční a věcní:

- 1.) Dopis poptávky po zboží libovolného typu, dle vlastního výběru
  - 2.) Dopis reklamace / náhrady zboží libovolné typu, dle vlastního výběru
  - 3.) Dopis formální stížnosti na kvalitu zboží libovolného typu, dle vlastního výběru
- 

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Rozdělte se do dvojic a popřemýšlejte nad následujícím úkolem. Následně vypište své poznatky a názory na papír a vyměňte si papíry s jinou dvojicí. Diskutujte o svých názorech, sdílejte argumenty:

*Jakým způsobem se podle vás změnila obchodní komunikace od minulosti v porovnání s tím, jakou ji známe dnes? Proč tomu tak je a jak k tomu došlo?*

---

### SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole se studenti měli možnost obeznámit se základní problematikou obchodní komunikace nejenom ve své verbální podstatě, ale především ve své psané podobě. Na základě rozdělení do kategorií si studenti měli možnost osvojit si problematiku psané formy obchodních dopisů různého charakteru a obeznámit se také s vývojem obchodní komunikace od minulosti až do současnosti. Zároveň si měli možnost osvojit základní součásti obchodního dopisu na základě praktické tvorby a sestavení několika typů korespondence.

---

## 2 ETIKETA V OBCHODNÍ KOMUNIKACI



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Schůze a jednání jsou nedílnou součástí našich pracovních životů. Mohou mít různou podobu, ať už jde o pravidelný “meeting” nadřazeného s jednotlivými zaměstnanci (většinou se uskutečňuje na měsíční, nebo čtvrtletní bázi), týmové “meetingy”, jednání s interním, nebo externím klientem, vždy je třeba dodržovat jistý stupeň etikety a norem chování. V naší kapitole se zaměříme na základní normy a morální pravidla, která upravují vztahy pro obchodní komunikaci, tedy komunikaci s klienty.

---



### CÍLE KAPITOLY

Na konci kapitoly budete schopni určit základní normy týkající se etikety v obchodní komunikaci. Vyjmenovat nejdůležitější, celosvětově univerzální pravidla pro obchodní jednání. V neposlední řadě budete schopni vysvětlit důležitost těchto prvků komunikace.

---



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

45 minut

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

obchodní etiketa; dress code; obchodní jednání

---

### 2.1 Základní pravidla obchodního jednání

V oblasti obchodního jednání je třeba mít na paměti řadu zásad a norem. Tyto jsou do značné míry ovlivněny sociokulturními rozdíly a zvyklostmi v dané zemi. V našem případě, z podstaty studia cizích jazyků, se snažíme vždy zaměřit na mezinárodní prostředí. Stejně tomu bude i v tomto případě. Z velké části se zaměříme na obecná, základní pravidla etikety obchodního jednání, která vychází z obecně závazných forem formálního cho-



vaní, a která se unifikovala na základě globalizace světového obchodu. V jedné z kapitol této studijní opory se pak podíváme na hlavní sociokulturní oblasti a jejich komunikační specifika.

### **2.1.1 SJEDNÁNÍ OBCHODNÍ SCHŮZKY**

Obchodní jednání ve své finální fázi probíhají zpravidla osobně. Zaleží na cíli a důležitosti jednání, kdy se dostaneme do kontaktu se jedním, či více reprezentanty druhé firmy. Příprava obchodní schůzky však začíná daleko předtím. Schůzku sjednáváme ve většině případů telefonicky, či osobně. Snažte se vyvarovat emailové komunikaci, především pokud jde o první schůzku s potenciálním zákazníkem, či dodavatelem služeb. Primární důvod prvních schůzek bývá navázání kontaktu, vzájemné poznání se, získání důvěry. Schůzky je nutné plánovat několik týdnů dopředu, tak, aby obě strany měly dostatek času pro přípravu prezentace, materiálů apod. Pakliže jsem zmínil, že ideální je domlouvat schůzky telefonicky, nebo osobně, je nutno dodat, že v rámci evropského regionu existuje jedna zajímavá výjimka, a tou je Německo. Ve Spolkové republice Německo, dodnes najdete v každé firmě fax. Sjedenání schůzky faxem, tedy není v této zemi ničím překvapujícím. Jde víceméně o evropskou raritu, vycházející z německého právního systému, kdy faxová zpráva je v případném soudním řízení považována za přímý důkaz, na rozdíl od emailu, který je pro tyto účely bezcenný. Právě z tohoto důvodu jsou v Německých firmách faxy stále využívány pro obchodní komunikaci, zasílání smluv aj.

Při sjednávání schůzky po telefonu je samozřejmě nutné se řádně představit, poskytnout druhé straně základní informace, jako jsou vaše jméno, název firmy, pro kterou pracujete, vaši pracovní pozici, a důvod hovoru. Jakékoliv případné reference (odkazy a doporučení) jsou velmi žádoucí, a značně zvyšují šanci na akceptaci schůzky druhou stranou. Snažte se naopak vyvarovat představení vašich produktů a služeb. Nejde přeci o žádný telemarketing, ale o domluvení obchodní schůzky. Na konci hovoru nezapomeňte shrnout klíčové body diskuze – místo, datum a čas konání schůzky, případně další detaily.

Sjednáte-li schůzku osobně, bez předchozího ohlášení, je jen malá šance, že zodpovědný člověk na vás bude mít v danou chvíli čas. Pakliže však na to opravdu dojde, nezapomeňte, že první minuta vaší komunikace (především ta non-verbální) bude do značné míry ovlivňovat váš případný úspěch, či neúspěch pro sjedenání schůzky samotné. Zásady non-verbální komunikace, která zde bude stěžejní, si objasníme v jedné z dalších částí této studijní opory. Z hlediska komunikace nám jde o předání naprosto stejných informací, stejně jako při telefonním hovoru, zde však můžeme na konci schůzky předat firemní informační materiály. Pokud s obchodním partnerem jednáte poprvé, vyměňte si vizitky.

### **2.1.2 PŘED SCHŮZKOU**

Nyní máte několik týdnů času na přípravu. Na přípravu prezentace samotné (viz. kurz Prezentací dovednosti I), kdy je třeba si ujasnit si cíle prezentace, zjistit co nejvíce o

našem protějšku/protějšcích, a připravit se faktograficky. Pokud jste v obchodní oblasti už nějaký ten pátek, první a poslední bod při běžných obchodních schůzkách je pro vás dením chlebem. Znáte svůj cíl a své produkty/služby. Čím více si ale zjistíte o posluchačích, tím lépe pro vás a vaši prezentaci, vzhledem k technikám a metodám přesvědčování. Několik dní před schůzkou zašlete svému protějšku podklady, informace o vaší firmě a vás samotných. V neposlední řadě musíme myslet na dress code, který pro první schůzku volíme vždy formální – pro muže tedy oblek tmavé barvy, světlou košili, kravatu. Pro ženy se hodí středně dlouhá sukně, kalhoty, halenka/košile, sáčko, či kostým. Volte střízlivé, maximálně lehce pastelové barvy.

V byznysu, a především právě u první schůzky si musíte, jak již jsme zmínili, získat u parterů důvěru. Nepřiměřená extravagance, či výrazná odlišnost se jednoduše nevyplácí. Naši profesionalitu do značné míry snižují i nejrůznější ozdoby jako je piercing, tetování, či přehnané líčení. Snažte se tyto ozdoby zakrýt, či na obchodní schůzky nenosit. Výjimku zde samozřejmě tvoří specifická odvětví obchodu jako je design, umění, móda, aj. První dojem bude tvořit vaše non-verbální komunikace, spolu s vizáží. Na schůzky tedy vždy přijďte dobře upraveni. V den schůzky, si v hlavě projděte první minutu vašeho vystoupení, jak po stránce verbální, tak především po té neverbální.

### 2.1.3 OBCHODNÍ SCHŮZE

První pravidlo, které budeme ctít a dodržovat je, dochvilnost. Buďte dochvilní, choďte na schůzky včas. U některých kultur se budeme muset smířit, a tolerovat jejich zvyklosti. Tuto výjimku tvoří především hispánské kultury, které obecně dochvilnost nepovažují za stěžejní. Hodinové zpoždění proto nebývá neobvyklé. V naší kultuře obecně ctíme pravidlo akademické čtvrt hodinky, nicméně snažme se ji nikdy nevyužít. Čekání může být při obchodních jednáních použito i jako forma nátlaku. Vysoce postavení manažeři, a obchodníci na sebe rádi nechávají čekat. Bez nich se totiž nezačne. Podtrhují tím svou nadřazenost v jednání. Tento nátlak používal ve svém podnikání mj. Donald Trump, dnes tyto obchodní praktiky můžeme vidět i při jeho politických jednáních (Summit Trump – Kim Čong-Un, Singapur 2018, či Hanoj 2019).

Obchodní schůzky jsou závazné, je nadměru nevhodné, nežádoucí, a neprofesionální rušit schůzku na poslední chvíli. Místo schůzky bývá v závislosti na kultuře regionu a místních zvycích obvykle v prostorách vaší firmy, firmy druhé strany, či v restauraci.<sup>11</sup> Nečekejte, že na první obchodní schůzky budete s obchodním partnerem brázdit golfová hřiště, či tenisové kurty. Rozdělte si fáze schůze od počátku ke konci do několika bodů:

- Představení a fyzický kontakt

---

<sup>11</sup> Dojde-li na jednání v restauraci (běžné jako méně formální první schůzka, například v Německy mluvících zemích), je třeba brát v potaz místní etiku stolování – pozor na sociokulturní rozdíly především v Asii. Jmenuji zde však alespoň dvě důležitá pravidla, aplikovatelná pro všechny kultury: jíst začínáme až po přání dobré chuti, popřípadě začne-li jíst hostitel – zpravidla začíná nejvýše postavený člověk u stolu. Vyvarujte se požívání alkoholu, pokud nejde o společný přípitek, či pokud vám není hostitelem přímo nabídnut: „*Naše místní pivo určitě musíte vyzkoušet!*“)

V oblasti obchodní etikety ctíme základní pravidla, kdy hostitel nabízí ruku hostovi. Pakliže se dostanete do situace dvou pohlaví (muž hostitel, žena host), opět je to hostitel, v tomto případě muž, který nabídne ruku jako první (na rozdíl od denní etikety). Pokud ženě ruka nabídnuta není, může zhruba po půl vteřině převzít sama iniciativu. Výjimky platí u setkání s některými asijskými kulturami, kde není podání ruky tradicí (Japonsko, Indie). V Japonsku se pozdrav vyjadřuje vzájemnou úklonou – platí pravidlo, že čím hlubší úklon je, tím více respektu vyjadřujeme. Úklon probíhá vzájemně, muž nechává paže narovnané podél těla a stehem, žena však provádí úklon s dlaněmi na přední straně stehem. V oblasti jihoevropských národů jsou haptika, tedy tělesný kontakt, a proxemika mnohem méně rezervované než u ostatních evropských národů. Doteky jsou častější (poplácání po ramenou, podání ruky několikrát během jednání), vzdálenost mezi komunikujícími stranami více než jeden metr je považována za chladnou (u většiny kultur však jde o narušení osobní zóny, která je zhruba 1,2m).

V rámci obchodní etikety dojde na první schůzce k výměně vizitek. Zde opět upozorním na specifika asijských kultur, kde je vizitka vnímána jako osoba samotného člověka, a je třeba ji vyjádřit patřičnou úctu. Pamatujte si, že vizitku v těchto případech přebíráme vždy oběma rukama, s lehkým úklonem. Vizitku si ihned prohlédnete, přečtete, a položte s úctou na stůl před sebe. Tam zůstane až do konce jednání. V našem sociokulturním okruhu stačí vizitku přebrat jednou rukou, prohlédnout, a zastrčit do diáře, kapsy saka, či peněženky. Uděláte-li to tímto způsobem např. Japonskému partnerovi, úspěch vaší schůzky ve většině případů vzal už předem za své.

V rámci představování jednotlivých účastníků schůzky se ctí pravidlo hierarchie, tedy od nejvyššího po nejnižší. Hostitel by tedy správně měl představit účastníky jejich strany jménem a funkcí ve firmě, např. *“Jan Novák, finanční ředitel společnosti”*. Hostitel by měl samozřejmě představit ostatním i vás.

- **Jednání**

Před jednáním samotným bude organizátorem (hostitelem) představena agenda – striktně dodržováno např. v Německu, kde agenda, formálnost a protokol je alfou a omegou obchodních jednání. Pakliže máte připravenou prezentaci s použitím audio-vizuální techniky, mějte vše připraveno předem! Nečekejte žádná zásadní rozhodnutí na první schůzce. Pokud jste už však v jednání pokročili, a vyjednávali se už o partnerství, budoucích smlouvách, doručování služeb, berte na vědomí, že ústní dohoda je ve většině západních zemí považována za závaznou! Ať jde o schůzku první, či třeba pátou, je slušností dodat jakékoliv slíbené, či dodatečné materiály, zápisky, shrnutí, do 24 hodin.

Na závěr se v krátkosti ještě podíváme na jedno téma, které nás může při obchodních jednáních potkat. Jde o dary. Chcete-li jako host poctit hostitele darem, neměli byste přinést dárek ani příliš laciný ani příliš drahý. V obou případech by takovýto dar mohl uvést druhou stranu do rozpaků, či by snad mohl budit dojem, že jde o snahu ovlivnit výsledek

jednání, či druhou stranu uplatit. Volte takový dárek, kterým dáte najevo, že si pozvání vážíte a jste za ně vděční.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jsme se seznámili s etiketou v obchodní komunikaci. Naučili jsme se, jak schůzku připravit, a jaké obecné zásady před, během a po obchodní schůzce dodržovat. Jmenovali jsme několik zásadních sociokulturních rozdílů, které formují normy chování, a tím business etiketu v různých regionech

---



## OTÁZKY

- 1) Čím jsou zásadně ovlivněny normy chování a obchodní etiketa v různých částech světa?
  - 2) Ve které zemi se stále ve velkém měřítku používají faxy pro obchodní styk?
  - 3) Kdo nabízí ruku k přivítání jako první, v situaci, kdy žena přichází do kanceláře klienta (muže)?
  - 4) U které oblasti kultur bychom se při přivítání měli vyvarovat fyzického kontaktu?
  - 5) Popište, jakým způsobem přebíráme vizitku našeho Japonského protějšku.
-

**ODPOVĚDI**



- 1) Sociokulturními rozdíly
  - 2) Spolková republika Německo
  - 3) Muž (hostitel setkání)
  - 4) Asijské kultury
  - 5) Vizitku přebíráme oběma rukama, s drobným úklonem, a nikdy ji neschováváme. Položíme na stůl před sebe, kde zůstane až do konce jednání.
-

### 3 PŘÍMÁ KOMUNIKACE NEVERBÁLNÍ



#### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola Vám otevře dveře k základům neverbální komunikace, jakožto nezbytnému a důležitému prvku obchodní komunikace. Tato část komunikace je mnohdy opomíjena, a nedostává se jí tolik pozornosti, kolik si zaslouží. Odhalíme, jak lze použít non-verbální komunikaci v náš prospěch už od prvních vteřin naší interakce s druhýma.

---



#### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly pochopíte, proč je non-verbální komunikace stěžejní částí vašeho projevu. Budete schopni rozlišit pozitivní a negativní neverbální signály a jejich dopad na posluchače, definovat důležité prvky neverbální komunikace, které pak následně dokážete aplikovat v praxi.

---



#### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

60 minut

---



#### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

ještěří mozek; non-verbální komunikace; behaviorální psychologie

---

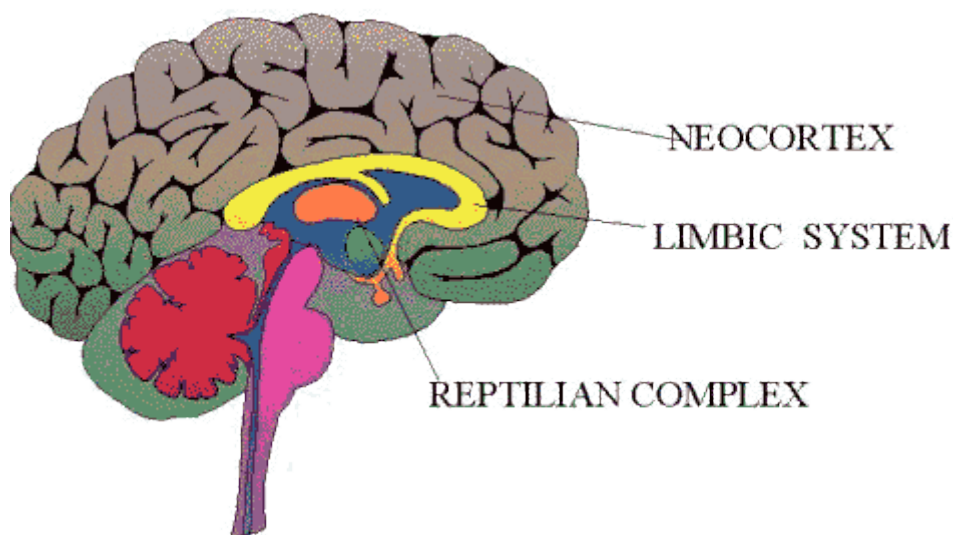
#### 3.1 Proč je non-verbální komunikace pro prezentaci tak důležitá?

Chceme-li pochopit význam a důležitost neverbální komunikace v našem životě, musíme se vrátit milióny let zpět v čase. Nejde pouze o návrat k našim předkům rodu Homo, ale daleko hlouběji do minulosti. Základní non-verbální signály jsou totiž vnímány jedněmi z nejstarších částí našeho mozku – bazálními ganglii a amygdalou. Tyto mozkové struktury ovládají naše vrozené a automatické chování, které zajišťuje přežití naše a celé-

ho našeho druhu. Tento primární mozek je také zodpovědný za naplňování 4 základních lidských potřeb – krmení, sebeobrana, ústup, a reprodukce. Obsaženy jsou i další vzorce chování, jakožto fyzická komunikace a společenské signály – např. stisk ruky, nastavení sklonu hlavy, úklona atp.

Vývoj zmiňované mozkové části, mnohdy nazývané také jako „ještěří mozek<sup>12</sup>“ trval zhruba 300-400 miliónu let (uvědomme si ale, že nejstarší nálezy našich předků rodu Homo se datují pouze na 2,8 miliónu let). Zakotvení instinktů a pudů v tak dlouhém evolučním vývoji je z našeho pohledu neměnný. Bude trvat další milióny let, než se tyto základní struktury lidského mozku začnou odlišovat, a kdy se tyto instinkty přizpůsobí novým situacím a standardům. Nežijeme v době našich předků, ale stále čelíme hrozným a potenciálně nebezpečným situacím. Naše mozková soustava je zodpovědná za to, abychom byli v bezpečí jak nyní, tak před milióny let. Na nejzákladnější úrovni pomáhá mozkový kmen identifikovat známé a neznámé věci. Známé věci jsou obvykle považovány za bezpečné a vhodné, zatímco neznámé věci jsou brány s podezřením, dokud je nehodnotíme v kontextu, ve kterém se objeví. Těchto znalostí se proto bohatě využívá v designu, marketingu, obchodě... začneme je tedy využívat i my, ať už prezentujeme jakékoliv téma.

Podstatným faktorem, který však musíme v tomto ohledu vždy ctít a respektovat, jsou sociokulturní rozdíly. Jinými slovy, výše zmiňované znalosti jsou odvislé od regionu a místní kultury. Opakuji zde, že známé věci jsou obvykle považovány za bezpečné a vhodné. Na těchto principech (principy behaviorální ekonomiky) se v dnešním globálním obchodu staví jakýkoliv branding a re-branding.



**Neokortex zodpovědný za logické myšlení, Limbický systém, zodpovědný za emoce, a tzv. ještěří mozek, zodpovědný za instinkty (součást bazálních ganglií – limbického systému)**

<sup>12</sup> V angličtině se setkáme s pojmy jako „Reptilian brain/complex; R-complex; Lizard brain, Dinosaur brain“, v češtině pak ještě například „Reptilní, ještěří, či opičí mozek“.

### 3.1.1 JAK VYUŽÍT NON-VERBÁLNÍ KOMUNIKACI VE SVŮJ PROSPĚCH

V předchozí podkapitole jsme si vysvětlili, že veškeré základní vnímání a z něj plynoucí rozhodnutí se děje na popud tzv. „ještěřího mozku“. Jeho hlavní funkce je vyhodnocení přítomnosti možné hrozby, či možnosti páření. Potkáme-li nového člověka, není v prvním momentě ani v jedné z níže zmiňovaných kategorií. Během první minuty ale do jedné z nich spadne. Na počátku jsme si všichni navzájem indiferentní, tedy neutrální. Ještěří mozek však, jako úplně první, vyhodnotí, zda je náš protějšek:

- Přítel
- Hrozba
- Sexuální partner

Není tedy nic lepšího, než využít této znalosti a zaútočit na „ještěří mozek“ vašeho publika takovým způsobem, aby vás od první chvíle kategorizoval do škatulky „Přítel“. Můžeme samozřejmě chtít být zařazeni i do třetí zmiňované kategorie, ale tato není v současné době v oblasti našeho zájmu.

V oblasti mezilidských vztahů, a samozřejmě i v oblasti obchodní komunikace, je třeba si uvědomit, že kategorizace, která probíhá v ještěřím mozku vašeho publika, tedy nevědomky, je dílem několika málo okamžiků na počátku interakce/prezentace. Mluvíme tedy o efektu prvního dojmu, nebo také o okamžitém úsudku (*ang. snap-judgement*). Máme zhruba jednu minutu na to, aby nás náš protějšek zařadil do požadované kategorie „přítel“. V optimálním případě tak přimějete jeho limbický systém, aby vyslal signál do neokortexu, s tím, že nejste hrozbou, že je vás radno poslouchat, že může z pozornosti a z vašich informací těžit a něco získat.<sup>13</sup> Tento prvotní signál, zasláný do center neokortexu je pak dále podporován logickými závěry, které zde vznikají. Tyto závěry jsou však už od počátku, ovlivněny a zmanipulovány. Neokortex vašeho protějšku tedy z vašich slov a informací které zpracovává, pouze vybere závěry, podporující původní úsudek.

Vysvětleme si tedy, jaké neverbální signály použít/vyslat, abychom se dostali do kategorie PŘÍTEL:

- **Vzpřímený otevřený postoj** – Postoj je to první, na co protistrana nevědomky reaguje. Přivítejme ji s otevřenou náručí, a to doslova. Nemusí se jednat o rozšafná gesta, pouze ukažme, že jsme otevřeni komunikaci a jednání. Mějme dlaně otevřeny směrem k druhým, pečlivě se snažme nesměřovat k nim hřbet ruky. Otevřeným postojem signalizujeme jeho/jejímu podvědomí, že nejsme ozbrojeni, že nemáme co skrývat. Je to ten úplně první signál, který ještěří mozek zaznamená - „Není to hrozba – může být přítelem“. Otevřeným postojem dáváme najevo, že i my nebereme protějšek jako hrozbu. Odkrýváme mu totiž ta nejzranitelnější místa našeho těla – oblast břicha, která uchovává citlivé tělesné

<sup>13</sup> Jednou z hlavních otázek a motivací našeho já, je to totiž podvědomá otázka „Co z toho budu mít?“



orgány. Dokud jsme chodili po čtyřech, byla tato oblast velmi dobře chráněna odspodu, zemí. Od doby, kdy jsme se jako živočišný druh napřímili, a postavili na dvě nohy, postrádá tato oblast jakoukoliv ochranu. Toho si je protějškův ještětější mozek dobře vědom. Vzprámený a otevřený postoj (narovnaná ramena) nám otevírají hrudník, vhánějí více vzduchu do plic, a celý projev se tak stává mnohem energičtější a jistější.

- **Dlaně směřujeme vždy k publiku** – věděli jste, že největší počet nervových spojení je mezi naší dlaní a mozkiem? Žádné dvě další části našeho těla jich nemají více. Otevřenými dlaněmi, směřovanými k našemu protějšku se opět vracíme k obecnému postoji, kdy ukazujeme, že nejsme ozbrojeni, nejsme hrozbou. Otevřenou dlaní také dáváme najevo neutralitu v postavení, tedy neukazujeme žádnou dominanci nad druhými. Hřbet naší ruky by tedy vždy měl směřovat buď do strany, či dolů. Naopak hřbet směřující nahoru, pokud celou rukou míříme k druhým, naznačuje naši dominantní roli.
- **Úsměv** – úsměv jako jeden z prvních neverbálních signálů naznačuje přátelský postoj k druhému. Je důležité dodržovat pravidlo 3+3 vteřin, tedy nechme úsměv pomalu rozvinout (první 3 vteřiny), a nechme jej chvíli působit (druhé 3 vteřiny). Rychle navozeným úsměvem, který netrvá dlouho bychom vyslali signál neúplný, a v tedy nevěrohodný.
- **Oční kontakt** – navazovat oční kontakt s druhou stranou je velmi důležité. V první řadě jde o právě o onen potřebný signál ke správné kategorizaci, v druhé řadě pak vytváříme a udržujeme vzájemný kontakt.

*Na co si dát pozor? Neudržujte dlouhý oční kontakt při kontaktu s asijskými kulturami. V mnohých z nich je oční kontakt při komunikaci stále vnímán jako nevhodný, a pro protějšek až nepříjemný.*

- **Pozdvižení obočí** – pozdvižením obočí, předáváme protějšku vzkaz, že nám není lhostejno, že jej rádi vidíme, že jej poznáváme a respektujeme. Opět jde o vzkaz, který jeho ještětější mozek vyhodnotí pozitivně.
- **Natočení hlavy při naslouchání** – mění-li se v jednu chvíli naše pozice v dialogu, a dostáváme-li se tak do role naslouchajícího, kdy protistrana vznáší dotazy, prezentuje svá stanoviska, ukažme respekt k osobě a otázce/poznámce tazatele. Toto nenápadné gesto jen posílí náš již od počátku pozitivně nastavený vztah s protějškem.

*Toto gesto v naší politice, někdy až v přehnané míře, používá Miloš Zeman.*

Na tyto signály se můžeme samozřejmě podívat i převráceně. Použití opačných signálů by nás však již od počátku směřovalo do kategorie NEPŘÍTEL:

- Uzavřený, shrbený postoj
- Hřbet ruky směřován vzhůru, či k publiku
- Absence úsměvu
- Absence očního kontaktu
- Neúplné pozitivní signály

Jak jsme již zmínili v úvodu, třetí kategorie je v rámci našeho kurzu byla bezpředmět-ná.

### 3.1.2 DALŠÍ PRVKY NON-VERBÁLNÍ KOMUNIKACE PŘI KOMUNIKACI/PREZENTACI

Vysvětlili jsme si již proč je non-verbální komunikace tak důležitá, především pak v počátku naší komunikace. Když dosáhneme kýženého výsledku, zařadíme se u posluchače/ů do té správné kategorie, a získáme jeho/jejich pozornost, nesmíme v této oblasti polevit. Naše non-verbální komunikace musí být po celou dobu projevu konsistentní a víceméně neměnná. Význam informací má sklon přicházet z non-verbálních gest, a ne nutně z lingvy. Dojde-li pak k nesouladu slov a tomu, co vidíme a jak to slyšíme, budeme věřit více tomu, co říká tělo.

Naučte se svůj projev přednášet autenticky. Podívejme se teď na několik dalších principů a tipů z oblasti neverbálního projevu.

- **Energie** – vaše energie, energie celého projevu je vnímána protější stranou bezustání. Energie projevu je přenositelná. Nezapomeňme tedy především na otevřený a vzpřímený postoj/posed, který nám vhání vzduch do plic, a dává tím více energie do našeho projevu. Napřímený postoj/posed nám taktéž umožňuje lepší práci s bránicí a tím pak regulovat celý hlasový projevem. Používejme ruce! Gestikulace pomáhá jednak podtrhnout a doplnit, či nahradit význam slov, dodává ale také tělu ještě více kyslíku, a celému projevu pak energii. Pro většinu situací vystačí s operativní výškou svých gest rukou někde v oblasti mezi břichem a výší ramen. Svěsíme-li ruce podél těla, ramena poklasnou, posunou se přirozeně dopředu, a celý postoj se nám začíná uzavírat. Druhým negativem nepoužívání rukou je, že naše tělo se automaticky snaží tento pohyb substituuovat. Přirozenou náhradou pohybů rukou je pak častý pohyb hlavy ze strany na stranu. Můžeme tak zkoušet protistranu přesvědčit, že jsme nejlepším oblastním manažerem prodeje, ale pokud budeme levo-pravým pohybem hlavy nevědomky naznačovat „ne“, pak dochází k rozporu mezi lingvistickou částí našeho projevu, a tou non-verbální.

- **Hlas** – hlas je jednou z nejdůležitějších částí naší non-verbální komunikace. Způsob hlasového projevu by vždy měl reflektovat především tři determinanty: velikost místnosti, počet posluchačů, téma diskuze/prezentace. Technika přednesu má českém jazyce velmi jednoduchá pravidla. Důraz klademe na první slabiku, či na předložku, hlasem postupně klesáme až do tečky. Na tomto místě je také nutno zmínit správnou výslovnost a artikulaci. Nejlepším způsobem, jak si uvědomit své silné a slabé stránky v oblasti hlasového projevu, je opět nahrávání. Náš hlas zní jinak, když se slyšíme při mluvení, a jak nás slyší ostatní. Důvod je jednoduchý...naše lebka. Ta rezonuje, a náš hlas, slyšený částečně i zevnitř má velmi odlišné zabarvení, než jak ve skutečnosti zní ostatním.
- **Pohyb** – aplikovatelné pouze pokud stojíme/přednášíme/prezentujeme. Nikdy se k vašemu protějšku neotáčejte zády, ani při psaní poznámek na flip chart, whiteboard... Využijte volný prostor, který je vám dán, pracujte s ním, chod'te. Nestůjte na místě, pokud to není nezbytně nutné. Uvedu hned tři dobré důvody proč. V tom prvním se vracíme se opět energii projevu. Strnulý postoj na jedno místě ničemu nepomůže. Dodejte svému projevu energii změnou. Ve verbálním projevu k zaujetí publika využíváme změnu tempa řeči, hlasitosti apod. V neverbálním pak změnu pozice. Druhým důvodem je pomoc proti nervozitě. Jste-li při projevu nervózní, uvolněte se několika kroky tam, několika zpět. Dodá vám to sebevědomí, když vidíte, že posluchači vás pohledem sledují, že jste vy a vaše téma zajímaví. Tím třetím dobrým důvodem, který však není argumentem pro všechny, je to, že v mnohých případech předejdeme „efektu kyvadla“. Onen známý pohyb těla ze strany na stranu. Tento pohyb mnozí z nás ani nezaregistrují do té doby, než se natočí a zhlédnou. Vzpomínám na svého spolužáka ze střední školy, který při jakémkoliv přednesu takto celým tělem pohupoval. Na konci studia, po osmi letech, jsme mu o tom se smíchem vyprávěli, ale on se s kamennou tváří zapřísahal, že tohle určitě nedělá...

*Na co si dát pozor? Pokud to není nezbytně nutné, nikdy u prezentace neseďte!*

- **Omezte dotyky obličeje na hodnotu blízkou nule** – pokud to není nezbytně nutné, například, že si potřebujete otřít zpocené čelo, či odhrnout do tváře padající vlasy, snažte se vyvarovat dotyků tváře. Takovéto dotyky působí rušivě. Je třeba trocha uvědomění, a sebekázně, abychom ten, mnohdy automatický pohyb, neudělali, ale při troše snahy se jej lze jednoduše naučit.
- **Volte správné oblečení (dress code)** – vysvětleno v kapitole Etiketa v obchodní komunikaci.

Zapamatujme si nakonec nejčastější chyby a zlovyky non-verbálního projevu. Kdykoliv pak rozpoznáte, že některou z nich děláte, snažte se jich neprodleně oprostít jednoduchým trikem.

- Uzavřený postoj → použijte ruce ke gestikulaci (vsedě i ve stoje); chod'te

- Absence rovnoměrného očního kontaktu → věnujte oční kontakt všem rovnoměrně
- Hlasově monotónní/příliš rychlý/pomalý/tichý projev → začněte správně dýchat, rozpočívajte se chozením a ruční gestikulací
- Strnulý projev/kyvadlo → použijte ruce ke gestikulaci; chodte
- Hrajete si s fixem, vlasy, prstýnky... → odložte předmět; nemějte sepnuté ruce

Parazitní slova (hmm, eee, ehm...) → namísto těchto se nadechněte k pokračování/dané odpovědi



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Na závěr kapitoly si dovolím malé shrnutí nejdůležitějších bodů, kterým jsme se zde věnovali. Vysvětlili jsme si, k čemu nám slouží non-verbální komunikace, a jak moc je pro nás v komunikaci a prezentaci důležitá. Podtrhli jsme důležitost neverbální komunikace především v první minutě projevu, kdy tzv. „ještěří mozek“ je našim primárním cílem. Vymezili jsme tři kategorie, do kterých můžeme být u posluchačů zasazeni, s důrazem kladeným na kategorii „Přítel“, která je naší požadovanou destinací. V souvislosti s tím jsme popsali prvky neverbální komunikace, které nám pomůžou do oné požadované kategorie se dostat. Uvedli jsme také nejčastější nešváry prezentací a krátký návod, jak se jich zbavit.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zkuste si některé z výše zmíněných pozitivních non-verbálních signálů v praxi. Stačí jít po ulici, navázat oční kontakt s neznámým kolemjdoucím, usmát se na něj, spolu s pozvednutím obočí. Opačná strana, nehledě na to, že vás nezná, pak s největší pravděpodobností opáčí stejným signálem.



### OTÁZKY

- 1) Jmenujte 4 základní potřeby, které jsou řízeny z oblasti mozku, kterou nazýváme bazálními ganglii.
- 2) Uveďte alespoň jeden český, nebo anglický výraz pro tzv. „ještěří mozek“.
- 3) Vyjmenujte alespoň tři pozitivní signály non-verbální komunikace.
- 4) Na kterou slabiku připadá důraz v českém jazyce?

5) Jak odstranit parazitní slova v projevu?

---

**ODPOVĚDI**



- 1) Krmení; sebeobrana; ústup; reprodukce.
  - 2) „Reptilian brain/complex; R-complex; Lizard brain, Dinosaur brain“, v češtině pak ještě například „Reptilní, ještěřčí, či opičí mozek.“
  - 3) Otevřený a vzpřímený postoj; oční kontakt; úsměv.
  - 4) Na první.
  - 5) Nadechneme se.
-

## 4 KOMUNIKACE PO TELEFONU



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola Komunikace po telefonu zahrnuje strukturu hovoru, tj. úvod včetně představování, jádro (téma) hovoru, nastavení očekávání, ukončení hovoru. Součástí kapitoly je také příprava a konečné hodnocení vlastního hovoru.

Bude zde pojednáno o telefonickém rozhovoru s nespokojeným zákazníkem<sup>14</sup>. Seznámíte se s tím, jak pracovat s konfliktní situací. Jak čelit námitkám ze strany zákazníka a jak podpořit a obhájit svůj názor.

Nově získané znalosti budou v průběhu kapitoly demonstrovány na konkrétních příkladech z praxe.



### CÍLE KAPITOLY

V této kapitole se dozvíte:

- jak má vypadat telefonický rozhovor včetně jeho struktury;
- co dělat po ukončení hovoru a jak na sobě dále pracovat;
- jak vzniká konflikt a jak pracovat s konfliktní situací
- jak komunikovat s nespokojeným zákazníkem;
- jak čelit námitkám ze strany zákazníka a jak podpořit a obhájit svůj názor;
- užitečné fráze pro určité situace.

Po jejím prostudování budete schopni:

- připravit se na telefonní rozhovor a dodržet jeho strukturu: správně se představit, uvést téma hovoru, nastavit očekávání druhé straně, ukončit hovor;
- provést sebehodnocení;
- řešit konfliktní situace;
- vést rozhovor s nespokojeným zákazníkem;
- vzdorovat námitkám ze strany zákazníka, podpořit a obhájit svůj názor;
- užívat vhodné fráze v konkrétní situaci;
- nabyté znalosti aplikovat v praxi.

<sup>14</sup> Pod pojmem *zákazník* rozumějte kromě konkrétní osoby především někoho, kdo navenek zastupuje zájmy své firmy. Může to být zaměstnanec na stejné pozici jako jste vy. Na místě zákazníka si v této kapitole lze představit také kolegu z jiného oddělení, pro něhož pracujeme. Pro zjednodušení zde ale budeme přednostně operovat s termínem *zákazník*.

---

## ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



120 minut

---

## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Komunikace po telefonu, struktura hovoru, příprava na hovor, úvod hovoru, představení se, téma hovoru, nastavení očekávání, ukončení hovoru, sebehodnocení; nespokojený zákazník, konflikt, pocity, potřeby, členění námitkám, obhájení a podpora názoru či stanoviska, praktické fráze.

---

### 4.1 Struktura hovoru

Telefonické hovory lze rozdělit do dvou hlavních skupin: na **příchozí a odchozí hovory**. V této kapitole se budeme zabývat odchozími hovory a jejich strukturou.

U **příchozích hovorů** je struktura obdobná pouze s tím rozdílem, že my jsme příjemce a druhá osoba je volající, jež po nás může něco požadovat. Přicházíme tedy o výhodnou možnost přípravy hovoru a vlivného úvodu. Jakmile nám volající sdělí téma (jádro) hovoru, můžeme však jako zkušený operátor „převzít velení“ a následně postupovat jako při běžném odchozím hovoru.

Nyní se tedy zaměříme na **odchozí telefonní hovory**. Každý hovor je vhodné si rozdělit do několika částí a neopomenut žádnou z nich. Jsou jimi: úvod (zahájení) včetně představování, jádro a ukončení hovoru. Abychom se vyhnuly nezdarům a překvapením, připravíme si před samotným zahájením telefonátu jednotlivé body. Stejně tak si po ukončení hovoru provedeme vlastní rekapitulaci toho, na čem jsme se se zákazníkem domluvili. V následující kapitole se těmto jednotlivým částem budeme věnovat podrobněji.

---

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad tím, proč je důležité držet se při telefonování určité struktury. Vždyť přece každá situace je originální a určitě si každý z nás nějak spontánně poradí!

---



## ODPOVĚDI

Budete-li se držet určité struktury, dá vám to jako zaměstnancům pocit jistoty, obzvláště jste-li teprve začátečník. V případě vyhrocené situace budete přesně vědět, čeho se držet, na co nezapomenout: struktura pro vás může představovat záchytný bod.

Zároveň budete působit více profesionálně. Umět reagovat spontánně je, především v nečekaných či stresových situacích, vhodné; ovšem je třeba si uvědomit, že chaotický průběh hovoru vytváří dojem vaší nepřipravenosti, nedůslednosti a tudíž neprofesionality.

### 4.1.1 PŘED HOVOREM. PŘÍPRAVA

Připravte si něco na psaní, může to být poznámkový blok v počítači nebo obyčejný papír a tužka. Dbejte na to, ať máte během hovoru možnost zapisovat si důležité informace.

Poznačte si všechny body, které mohou být pro zákazníka nepříjemné.

Zamyslete se předem nad všemi nepříjemnými otázkami, na které se vás zákazník může zeptat. Připravte si možné odpovědi, ať nejste zaskočení.

Snažte se mít připravenou alespoň jednu dobrou, pozitivní informaci. Výsledný efekt takového hovoru potom nebude jen negativní. I když zákazníkovi neposkytnete všechny informace, které od vás očekával, z rozhovoru odejde s pocitem, že se případ přeci jen posunul kupředu a že na něm usilovně pracujete. Tím podpoříte jeho důvěru ve vaši práci a snížíte celkový pocit stresu.

### 4.1.2 ZAHÁJENÍ HOVORU. PŘEDSTAVOVÁNÍ. SMALLTALK

V úvodu se představte a snažte se působit pozitivně, sebejistě a přátelsky. Představování závisí na firemních či národních zvyklostech. V anglicky mluvícím prostředí je běžné představit se pouze svým křestním jménem. V jiných zemích, např. u nás nebo v Německu, je naopak zvykem uvádět své celé jméno, popř. spojení paní / pan + příjmení. Můžete se uvést také svou funkcí. Samozřejmostí je uvedení názvu firmy, aby zákazník ihned věděl, kam vás má zařadit:

*Dobrý den, Marek Novák na telefonu, jsem z firmy xxx a volám vám ohledně...*

Pokud víte, s kým mluvíte, danou osobu oslovte, působí to více osobně. Při nejasném mluvčím na druhé straně ihned v úvodu zmiňte, s kým si přejete mluvit.

*Dobrý den, paní Pokorná, tady / u telefonu / Eva Nováková z firmy xxx...*

*Dobrý den, mluvím s panem Pokorným? Tady Eva Zvídavá, asistentka ředitele z firmy*



xxx...

*Dobrý den, tady paní Smutná, jsem vedoucí oddělení poruch firmy xxx a chtěl bych se s vedením vaší firmy domluvit na termínu...*

Při hovoru se známou osobou (stálý zákazník, kolega z jiného oddělení) lze na úvod použít tzv. **smalltalk**. Jedná se o zdvořilostní otázky, fráze typu **ice breaker phrases**, tedy fráze „prolomení ledů“. Tím hovor naladíte na přátelskou „notu“ a pozdější reakce druhé osoby na negativní informace bude mírnější.

*Jak se máš, Petře, všechno dobré? Jaký jsi měl víkend? Jaká byla dovolená?  
Jaké je u vás počasí, taky u vás tolik prší?*

Čekejte na odpověď a plynule přejděte k jádru věci. Uveďte ve stručnosti hlavní body hovoru, proč voláte a co potřebujete. Jedná-li se o delší hovor, zmiňte hned v úvodu odhadovaný čas, který k tomu potřebujete. Zeptejte se druhé strany, jestli je to nyní možné (pokud jste nebyli předem domluveni na konkrétním čase, kdy zavoláte).

*Volám kvůli termínu opravy, jak jsme se včera dohodli. Potřebuji s vámi projednat podrobnosti – měl byste tak 10 minut čas?  
Chtěl bych vás pouze ve stručnosti informovat o stavu vaší objednávky.*

### 4.1.3 JÁDRO HOVORU. NASTAVENÍ OČEKÁVÁNÍ

Vždy začínejte **špatnými zprávami**, hovor ukončete těmi **dobrymi**. Lidem totiž v mysli nejčastěji utkví poslední sdělená informace.<sup>15</sup> To znamená, že my můžeme částečně rozhodnout o tom, nakolik budou pro zákazníka sdělené informace stresující a jaký pocit si z rozhovoru s námi odnese. Pokud žádné pozitivní zprávy nemáte, pokuste se je „uměle“ vytvořit, a to už před samotným rozhovorem (viz kap. *Před hovorem. Příprava*). Zde se nabízí prostor pro kreativitu; samozřejmě taková informace musí působit taktně a plnohodnotně, aby zákazníka spíše nevyprovokovala.

#### ŘEŠENÁ ÚLOHA



Představte si následující situaci: vaší firmě se nedaří sehnat technika na opravu IT zařízení v budově zákazníka. V této budově běžně pracuje 1500 zaměstnanců, jedná se o výrobní linku. Linka nefunguje už 24 hodin, finanční ztráty se stupňují. Jak v takové situaci sdělit informace? Může to vypadat např. takto:

*Špatné zprávy: Bohužel stále ještě nemáme jméno technika, který to k vám přijede opravit. Nemáme ani přesný den a čas.*

<sup>15</sup> Toho lze využít i při manipulaci (viz další kapitola), například u otázky *Mám vám zavolat za 30 minut nebo raději až za 60 (minut)?* si zákazník většinou vybere tu druhou možnost, obzvláště, použijeme-li pomocné *raději, nebo pro vás bude lepší, nebo by se vám více líbilo, nebo by vám více vyhovovalo* atd.

Dobré, „uměle“ vytvořené zprávy: *Daný případ jsme ale úspěšně eskalovali u technického oddělení – vedoucí technického oddělení je o všem informován a na případu právě teď intenzivně pracuje.*

Ačkoli tímto způsobem zákazníkovi vlastně nesdělíte žádná podstatná fakta, která chtěl slyšet – pouze ho informujete o běžném postupu v takových situacích – bude takovéto sdělení na něj určitě působit lépe, než kdybyste výčet zpráv zakončili tím, že pro něj prostě nic nového nemáte.

---

V jádru hovoru se zákazník pravděpodobně začne ptát na detaily. Pokud se vám stane, že i přes přípravu před samotným hovorem neznáte okamžitě odpověď na **zákaznickovy otázky**, požádejte ho o strpení, nechte ho chvíli čekat a poraďte se se zkušenějším kolegou. Můžete si otázky také **poznačit** a říci zákazníkovi, že je zodpovíte při příštím hovoru. Určitě se zde nejedná o neslušnost; zákazník musí počítat s tím, že vy na své pozici nemůžete vědět všechno. **Poznámky** si dělejte také kdykoli vám zákazník sdělí důležitá fakta jako jsou termíny, jména osob, e-mailové adresy aj. Při emotivně laděném rozhovoru se mnohdy stává, že nás nespokojený zákazník natolik „vyvede z míry“, že si po ukončení hovoru nejsme jisti všemi údaji, které nám sdělil. Při psaní **text nahlas předříkávejte**. Tím druhou stranu upozorníte na to, že pracujete, a dá vám možnost si jej zapsat. Zároveň to oběma stranám slouží jako kontrola správnosti porozumění informacím. Když něčemu nerozumíte, **ptejte se**: *Co přesně máte na mysli? Můžete to prosím zopakovat?*

Vždy je dobré druhé straně tzv. **nastavit očekávání**, tj. stanovit, jaké jsou nebo nejsou naše možnosti, s čím může v příštích hodinách počítat, event. na co bychom se všichni měli připravit. Pokud víte, že se např. něco zpozdí, že něco nebude možné provést, zákazníka na to předem připravte. Nemá smysl mu slibovat to, co není ve vašich silách. Je však vhodné dát mu najevo, že se přesto snažíte pro vyřešení daného problému **udělat maximum**.

Nastavení očekávání: *Právě jsme zjistili, že technik nepřijede dříve než za 3 hodiny. Bohužel kvůli husté dopravě v odpoledních hodinách není v našich silách jeho cestu urychlit. Pokusím se ale pro vás zjistit co nejvíce dalších informací.*

Nyní následuje fáze ukončení hovoru. Nastavené očekávání završte tak, že zákazníkovi jasně oznámíte další postup práce, vedoucí k vyřešení jeho problému.

#### 4.1.4 UKONČENÍ HOVORU

Sdělte zákazníkovi, jaké budou následovat **aktivity**:

- a) co budete v příští (hodině) dělat vy jako zástupce určité funkce, co je ve vašich možnostech:

*Pokusím se pro vás zjistit co nejvíce informací. Nyní zavolám na technické oddělení.*

- b) co lze očekávat od jiných zaměstnanců vaší firmy (v uvedeném příkladě např. od vedoucího technického oddělení):

*Až se spojím s vedoucím tohoto oddělení, zeptám se ho, jaké má pro nás informace ohledně jména technika a zda už má konkrétní čas, kdy by daný technik mohl přijet.*

- c) co očekáváte od samotného zákazníka (např. potřebujete, aby poslal fotografii routeru, nebo aby zjistil, do kdy je budova otevřená aj.):

*Mohl byste nám prosím mezitím zjistit, do kdy je možné provádět opravu na IT zařízení v budově vaší výrobní linky? Bude tam někdo i ve večerních nebo nočních hodinách pro případ, že by oprava trvala déle?*

Ve fázi **ukončení nastavení očekávání** stanovte také nějaký **konkrétní termín, datum, čas**. Nejasnými formulacemi typu *zavolám vám co nejdříve, brzy se vám ozveme* aj. byste zákazníka uvedli do nejistoty z blízké budoucnosti a mohl by vám přestat důvěřovat. Díky konkrétnímu termínu bude zákazník vědět, kdy bude opět kontaktován, popř. kdy může teoreticky očekávat nějaké nové zprávy o vývoji problému:

*Pokusím se pro vás zjistit více informací co nejdříve – mohu vám zavolat za hodinu, tj. ve 14,00? / bude vám to vyhovovat, pokud bych vám zavolal ve 14,00?*

Rozhovor ukončete krátkým **shrnutím** toho, na čem jste se se zákazníkem domluvili. Zeptejte se, zda má nějaké **otázky** nebo jestli je ještě něco, s čím byste mu mohli pomoci.

*Takže, paní Nešťastná, abych to shrnula / dovolte mi shrnout, na čem jsme se domluvili: já nyní zavolám na technické oddělení, pokusím se od vedoucího tohoto oddělení zjistit jméno technika a čas opravy. Vy mezitím ověříte otevírací dobu v budově, kde je potřeba provést opravu IT zařízení. Znovu vám zavolám ve 14,00.*

*Máte k tomu ještě nějaké otázky? / Je ještě něco, s čím bych vám mohla pomoci?*

Přátelsky se **rozlučte a poděkujte** zákazníkovi za pomoc, pokud vám např. poskytl nějaké informace. Určitě můžete vždy poděkovat za čas, který vám věnoval.

*Děkuji vám za pomoc a za váš čas. Na slyšenou / Na shledanou.*

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zrekapitulujte si jednotlivé fáze telefonního hovoru. Na základě právě prostudované kapitoly uveďte jejich hlavní body.

#### 4.1.5 PO HOVORU. SEBEHODNOCENÍ

Po ukončení hovoru se podívejte na své poznámky a v případě potřeby si je doplňte o nové údaje. Pokuste se ve zkratce vytyčit následující body:

- s kým jsem mluvil;
- co jsem řekl já;
- co řekl on/ona;
- na čem jsme se domluvili.

Poznámky si uschovejte pro příští rozhovor. Předejdete tak případnému nedorozumění a nejasnostem. Zároveň budete mít nachystané body pro zahájení nového hovoru:

*Dobrý den, paní Nešťastná, u telefonu Eva Snaživá. Domluvili jsme se, že Vám zavolám ve 14,00 hodin, proto volám. Mluvila jsem s vedoucím technického oddělení... .. Víte už, prosím, v jakém čase je budova otevřena?...*

Pro osobní rozvoj je důležité **sebehodnocení**. Vždy si můžete položit otázky:

- Co jsem udělal špatně?
- Co se mi naopak tentokrát povedlo?
- Na co jsem zapomněl?
- Co mohu příště zlepšit?

V následujících kapitolách se budeme zabývat problematikou konfliktu, dále tím, jak čelit námitkám, jak podpořit a obhájit vlastní názor či stanovisko, a nakonec ovlivňováním. Již nyní si zmiňme další typ otázek, které tvoří nedílnou součást vašeho sebehodnocení a pomůžou vám k dalšímu rozvoji komunikačních kompetencí:

- Jak je možné, že jsem se neovládl a reagoval tak nepřiměřeně?
- Jak to, že se zákazníkovi podařilo mě tak znejistit?
- Čím mě donutil slíbit mu...?
- Jak se mohu příště bránit?



#### K ZAPAMATOVÁNÍ

##### Rady pro úspěšné a uvolněné telefonování

Jedná-li se o plánovaný hovor, **připravte** se na něj. Připravte si odpovědi na **nepříjemné otázky**, které pravděpodobně přijdou. Hovoříte-li v cizím jazyce, mějte po ruce online **slovník** a užitečné fráze.

Pamatujte na správné dýchání, **usmívejte** se. Druhá strana podle hlasu vždy pozná, jak se cítíte a jak jste naladěni. Je-li to vhodné, praktikujte úvodní **smalltalk**.

V případě veliké nervozity požádejte zákazníka, aby chvíli **počkal**: *Moment, prosím. Hned budeme pokračovat.* Odložte sluchátko a dejte se do pořádku. Po chvíli se vraťte k telefonu.

Nezapomeňte si v průběhu rozhovoru dělat **poznámky**. Zákazníka se **ptejte**, jakmile něčemu nerozumíte, požádejte ho o zopakování. Při psaní text **nahlas předříkávejte**.

**Oslovujte** osobu na druhé straně. Vyhněte se tím anonymitě, rozhovor bude přátelštější. Nerozumíte-li jeho jméno, ptejte se ihned. Ptát se na jméno na konci hovoru je trapné.

Mluvte **pomalů**. Nervózní lidé mají tendenci mluvit rychle, aniž si to uvědomují. Nespěchejte ani na zákazníka. Mluvte tak, aby si také on stihl dělat poznámky. Používejte **kontaktní fráze**, aby vám mohl potvrdit, zda je připraven pokračovat: *Můžeme pokračovat? Dalším bodem je fakt, že... A dále bych se chtěl věnovat...*

Aktivně svůj protějšek **poslouchejte** a dávejte mu najevo, že se mu **věnujete**: *Aha; Ano, souhlasím; Hmm, to je zajímavé.* Dejte mu najevo, že rozumíte jeho situaci. Buďte **empatičtí**: *Opravdu? Skutečně? Tomu rozumím; Ano, ta situace je velmi nepříjemná.*

Buďte **zdvořilí**. Máte-li žádost nebo prosbu, dbejte na správnou formulaci. Je důležité, jakým způsobem ji vyjádříte: *Bylo by prosím možné, abyste...; Mohl byste prosím zjistit...* namísto *Potřebuji ihned vědět...*

Dbejte na to, abyste vy i druhá strana věděli, jaký je **další postup** práce, co je nebo není ve vašich silách. **Nastavte očekávání**. Na konci hovoru **shrňte důležité body** včetně konkrétního **termínu**, kdy se znovu zkontaktujete.

Telefonát přátelsky **ukončete**. **Zeptejte** se, zda zákazník ještě něco potřebuje. **Poděkujte** mu za telefonát, za informace, a především za jeho čas.

---

## 4.2 Komunikace s nespokojeným zákazníkem

Poté, co jsme se naučili správně strukturovat a vést telefonní rozhovor, si ukážeme, jak na telefonu pracovat s nespokojeným zákazníkem.

Kontakt s nespokojeným člověkem se rovná řešení konfliktní situace. Proto si prvně vysvětlíme, co představuje konflikt a jak by **obecné řešení konfliktní situace** mělo vypadat. Následně se zaměříme na konkrétní **praktické fráze**, jež lze uplatnit při telefonování s druhou osobou, konkrétně s nespokojeným zákazníkem.

## 4.2.1 KONFLIKT

Konflikt je obecně vnímán jako něco negativního. Zde je třeba si uvědomit, že v konfliktu se ocitáme i tehdy, máme-li odlišné názory než druhá osoba. Nemusí se tedy vždy jednat o něco negativního; mnohé konflikty vás mohou **obohatit** a **posunout** dál. Bez konfliktů není možný žádný **vývoj**. Konflikty jsou přirozená součást interakce mezi lidmi.

Na pracovišti se do konfliktní situace můžete dostat se svým nadřízeným, podřízeným nebo se svým kolegou, který je na stejné pozici jako vy. Dále v kontaktu se zákazníkem.

Každý člověk má své silné i slabé stránky. Objevíte-li v druhé osobě **slabou stránku**, měla by to pro vás být příležitost pro **vzájemnou podporu**. Tím se posílí pozitivní vztahy a budoucí spolupráce. Pokud slabé stránky druhého člověka naopak využijete k atakům, k obviňování, k **manipulaci** a snažíte se tím posílit svou dominantní pozici, nastane konfliktní situace.

Do konfliktní situace se můžete dostat také při **vyjednávání**<sup>16</sup>. Na místě je potom užívání věcných **argumentů** a eliminace vlivu **emocí**. Taková sebekontrola umožňuje racionální náhled. Měli byste být schopni si uvědomit vzájemné pozice obou stran, ujasnit si své postoje, zájmy a cíle. Využívejte své schopnosti **empatie** a **naslouchání** druhému člověku. Buďte otevření vůči jiným názorům. Tam, kde je situace nezvladatelná, využijte pomoci třetí osoby, která by mohla mít větší nadhled.

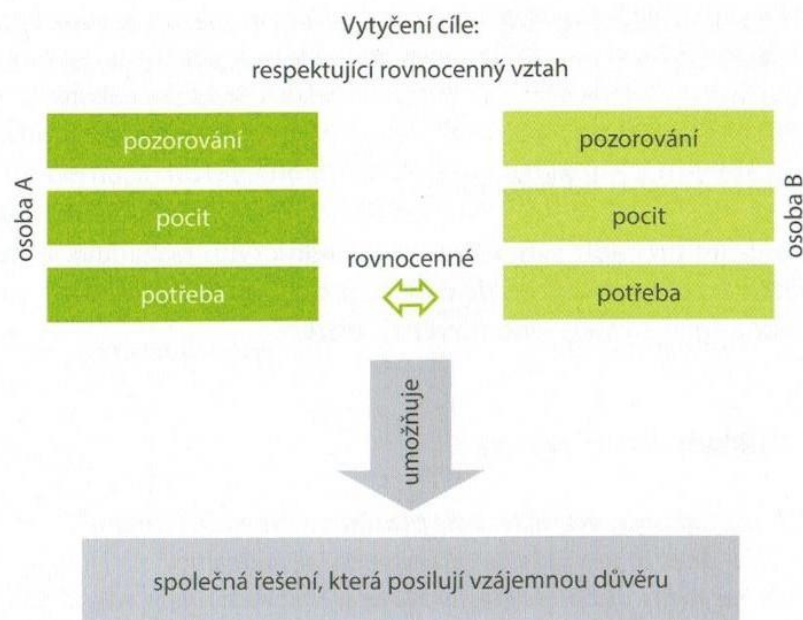
Mikuláščík (2003, s. 203) uvádí čtyři **fáze řešení konfliktů**:

1. V první fázi by měl účastník konfliktu rozebírat problém ze svého pohledu: jak problém vnímá, cítí, jaký dopad a důsledky na něj mají názor a jednání opozičníka. Jaká jsou fakta z jeho pohledu, jak popisuje chování druhé osoby. Je podstatné neplést fakta s vyvozovanými závěry.
2. V druhé fázi by měli oba účastníci konfliktu problém posuzovat společně, uvědomit si své rozdílné vnímání situace. Toto rozdílné vnímání je třeba sledovat. Proto je důležité poslouchat a naslouchat druhé osobě. Formou parafrází mu můžeme dávat zpětnou vazbu o tom, co a jak slyšíme a chápeme. Při konfliktech jsou důležité pocity. Ty je potřeba partnerovi sdělovat: *Cítím se frustrovaný z toho, jak dlouho se ten problém táhne. Pojďme to společně vyřešit.* Pokud nastane shoda ve faktech, je třeba ujasnit, verbalizovat názorovou a postojovou shodu. Kde jsou odlišnosti, je třeba hledat cestu k možným ústupkům na obou stranách.
3. Ve třetí fázi je třeba se znovu zaměřit na to, jaké jsou přání a potřeby obou stran, v tomto smyslu pak hledat možnosti při kompromisech. Kompromisy jsou nutné.

---

<sup>16</sup> Více o vyjednávání a manipulaci viz další kapitola. De Vito (2001) manipulaci označuje jako neproduktivní strategii řízení konfliktů. Více viz tamtéž, s. 397.

4. V poslední fázi by se mělo zhodnotit řešení s posouzením míry spokojenosti všech účastníků. Tato fáze se může po čase znovu opakovat, někdy je nutné přehodnotení sjednaného řešení. Společná řešení posilují vzájemnou důvěru účastníků konfliktu. Obecně lze říci, že na rovině potřeb se taková řešení hledají snáze:



### Společná řešení (Basu; Faust, 2013, s. 53)

Ve druhé fázi se hovoří o důležitosti **pocitů**, které je vhodné v konfliktní situaci sdělovat druhé straně.

**Pozor:** rozlišujte mezi racionálním sdělováním pocitů a nekontrolovanému podléhání emocím.

Pocity souvisí s potřebami a jejich naplněním<sup>17</sup>: jsou-li potřeby uspokojeny, člověk má pozitivní pocity. Negativní pocity upozorňují na neuspokojení některé z potřeb. Pochopíte-li smysl a příčinu pocitů, stanou se vašim významným pomocníkem ve vztahu k sobě samému i k druhým lidem. Naučte se pracovat s pocity jako s hodnotnými informacemi. Pocity jsou výsledky: signalizují, zda jsou určité potřeby uspokojeny, nebo ne. Schopnost identifikovat, rozlišit a vyjádřit pocity vám pomůže lépe porozumět potřebám svým i těch druhých a povede k zdárnějšímu řešení konfliktu.



### Vznik pocitů (Basu; Faust, 2013, s. 39)

tů.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE

Na následujícím příkladě si ukážeme, že i při **stejné situaci** mohou **vznikat různé pocity**.

Představte si, že váš kolega, se kterým už nějaký čas pracujete na důležitém projektu, nepřijde na schůzku. Minulý týden byla situace stejná – nepřišel bez předchozí omluvy. To je vyzozorovaný jev, kterého jste si vědomi, je to spouštěč, jež vnímáte. Podle toho, jaké jste měli úmysly, váš mozek situaci okamžitě vyhodnotí.

- Pokud jste s kolegou počítali jako s partnerem, se kterým jste měli v úmyslu vyladit detaily vašeho společného projektu, pak vaše potřeba posunout se dál opět nedošla naplnění. Cítíte se zklamaní.
- Jestliže jste naopak doufali, že kolega zase nepřijde, protože už máte takřka celý projekt promyšlen a jeho přítomnost by to jen zkomplikovala, bude vaše potřeba pokročit dál uspokojena. Na schůzce bude o jednoho člověka méně, ostatní kolegové vám budou věnovat plnou pozornost. Máte radost.
- Pokud jste s kolegou počítali jako s někým, kdo se přimluví za vaši verzi části projektu, o které předem víte, že s ní ostatní kolegové pravděpodobně nebudou souhlasit, pak se nenaplní vaše potřeba podpory. Cítíte se nejistí.

Co z těchto příkladů vyplývá? Váš kolega se ve všech případech zachoval stejně, prostě nepřišel na schůzku. Přesto ve vás jeho jednání vyvolalo tři různé pocity: zklamání, radost, nejistotu. To znamená, že kolega coby druhá osoba není **příčinou** vašich pocitů – je jen jejich **spouštěčem**. Skutečnou **příčinou** jsou vaše **potřeby**, které se mohou různit (potřeba postupu, podpory aj.).



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Pamatujte si, že pocity mohou být vyvolány zvenčí, ovšem jejich příčina je v nás samotných.

Pro úplnost si v následující tabulce uvedeme přehled pocitů podle toho, jak jsou lidské potřeby uspokojeny. V konfliktní situaci vám to pomůže lépe porozumět kolegovi nebo zákazníkovi.



Jak se cítíme, když jsou naše potřeby uspokojeny:		
bdělý	naplněný	sytý
blažený	optimistický	šťastný
čilý	osvěžený	trpělivý
dojatý	osvobozený	uklidněný
důvěřivý	potěšený	vášnivý
fascinovaný	překvapený	vděčný
inspirovaný	pyšný	veselý
jistý	rozradostněný	vzrušený
klidný	silný	zabezpečený
laskavý	spokojený	zvědavý
mírumilovný	statečný	živý
motivovaný	svobodný	
Jak se cítíme, když naše potřeby nejsou uspokojeny:		
bázlivý	netrpělivý	ustaraný
bezradný	osamělý	ustrašený
deprimovaný	pesimistický	úzkostlivý
frustrovaný	podrážděný	váhavý
malátný	popletený	vynervovaný
mrzutý	protivný	zarmoucený
napjatý	rozčilený	zklamaný
nejistý	rozhozený	zmatený
neklidný	roztrpčený	znepokojený
nemocný	rozzuřený	zoufalý
nenávistný	sklíčený	zlostný
nervózní	stydlivý	zraněný
nesmělý	unavený	

Pocity (Basu; Faust, 2013, s. 41)

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Pro úspěšné zvládnutí situace a pro vyšší pravděpodobnost pozitivního výsledku se snažte při řešení konfliktu dodržovat následující **pravidla**:

- Každý má právo vyjádřit svůj názor.
- Každý má právo na stejné časové vstupy v dané situaci.
- Naučte se naslouchat i takovým názorům, se kterými nesouhlasíte. Je potřeba se navzájem pochopit, dozvědět se stanovisko, cíle, očekávání druhé strany, zjistit, co je pro něj důležité a proč.
- Respektujte druhou osobu a její názory.
- Pokud se vám zdá, že vám partner nerozumí, parafrázuje mu své myšlenky.

- Při konfliktu nekřičte, nezvyšujte hlas. Nikoho neurážíte, neironizujte. Neútočte na slabé stránky oponenta, nezneužívejte své moci. Vyhýbejte se útokům na jeho privátní sféru (rodina, vzhled, vztahy aj.).
- Nesnižujte záměrně to, co je pro druhého člověka cenné, čeho si váží.
- Nehodnoťte oponenta celého; zaměřujte se jen na konkrétní aktuální čin.
- Nevracejte se k minulosti, ke starým prohřeškům. Mluvte jen o aktuálním problému.
- Udržujte si nadhled, racionální sebekontrolu. Uvědomujte si své pocity, ovládejte své emoce.
- Cílem konfliktu není, kdo zvítězí, ale jaké řešení či postup je efektivnější, vhodnější.
- Hledejte kompromisy. Na konci diskuze vyzvedněte něco pozitivního v názorech opozičníka, ve svém přístupu naopak sebekriticky zhodnoťte nějaký detail jako negativní. Tak účastníka sporu vyzvete k podobnému jednání. V případě „prohry“ tímto aktem zabráníte tomu, aby dotyčný z konfliktu vyšel úplně ponížený.
- Vážte si druhého člověka.

---

Bohužel **ne všechny konflikty** lze úspěšně **řešit**. Např. pokud je více účastníků a některý z nich nesouhlasí s navrhovaným řešením, pokud partneři nenajdou žádné cíle, jež by je uspokojovaly, anebo když je některý z partnerů konfliktním člověkem, nalézající v hádkách uspokojení. Při konfliktu mějte na mysli, že lidé dominantní velmi neradi ustupují, obtížně se vyjednávají s lidmi sobeckými a agresivními.

Ve většině případů však konflikt **bývá řešitelný**. V následující kapitole se naučíte konkrétní fráze, které lze použít při telefonování s druhou osobou.

#### 4.2.2 PRAKTICKÉ FRÁZE. ČLENÍ NÁMITKÁM. PODPORA A OBHAJOBA VLASTNÍHO NÁZORU ČI STANOVISKA



##### PŘÍPADOVÁ STUDIE

Představte si následující situaci: Každých patnáct minut na vaše oddělení volá rozzlobený zákazník. Již druhý den v jeho firmě nefunguje internetové připojení, selhala i záložní linka. Tato osoba je pod silným tlakem svých nadřízených, kteří na něj apelují, aby se pokusil opravu co nejdříve vyřešit. Firma je vystavena velkým finančním ztrátám, jež se každou hodinu stupňují. Najednou tento telefonát „přistane“ u vás. Jak se zachováte?

**Zmiňme si několik praktických rad:**

Jste-li na telefonu s **nespokojeným až rozzlobeným zákazníkem**, říkejte mu **nahlas o každém kroku, který právě konáte**. I když totiž právě pracujete, klient na druhé straně vnímá jen ticho a může se tak mylně domnívat, že nevíte, co dělat, nebo že neberete jeho situaci dostatečně vážně a pouze pasivně čekáte, až on navrhne hovor ukončit apod.

*Z: Haló, jste tam? Říkal jsem vám, že nám tady nic nefunguje! Posloucháte mě vůbec?*

Popisem svých činností dáváte druhé straně možnost pocítit, že se vzniklou situací opravdu snažíte vyřešit. Tím už nebudete nepřítel, který mu nechce pomoci, nýbrž někdo, jež se pro něho snažil udělat maximum. Snížíte tak jeho pocit nejistoty a možný nárůst agresivity.

*Vy: Moment, pane Naštvaný. Právě otevírám systém, abych se podíval na aktuální stav vaší poruchy. Chvilí strpení, prosím, systém se načítá. Musím se přihlásit. Tak, už se mi otevřel. Moment, prosím, čtu si, co je tu napsané. Poslední aktualizace před 10 minutami. Zpráva je tedy čerstvá.*

*Z: Co se tam píše? Kdy to spraví? Co se stalo?*

**Oznamte aktuální stav:** *Vidím, že na problému intenzivně pracujeme. Náš IT odborník právě teď testuje systém, aby zjistil, kde se nachází závada.*

**Nastavte očekávání. Neslibujte** nic, co není reálné: *Nemohu vám slíbit, kdy přesně to spravíme. Termín opravy zatím bohužel nemáme.*

Námítka *Z: No ale to není možné! Jak nemáte termín opravy? Já potřebuji teď hned aby sem někdo okamžitě přijel a spravil to.*

V některých případech, kdy je zákazník pod vlivem emocí a ztrácí kontrolu nad svým racionálním chováním, musí jít **logické vysvětlování stranou**. Vy sami se však nenechte od druhého člověka vmanipulovat do jiné akce, než kterou máte v plánu. Udržujte si zdravý **odstup** od jeho emočních výjevů a držte se tématu. Jak takovou situaci řešit? Prvně se **zaměřte** na zákaznickovy **pocity a emoce**. Myslete na to, co všechno člověk v jeho situaci cítí, snažte se v něm navodit pocit důvěry a jistoty:

Nabídněte mu, že se o problém **osobně postaráte**: *Vezmu si vaši poruchu na starosti. / Pohlídám stav vaší poruchy a budu pravidelně sledovat její vývoj.*

Dejte mu najevo své **porozumění a empatii**. Za vzniklou situaci se jménem firmy **omluvte, oslovujte** ho přitom jménem. Najděte nějaký bod, ve kterém s ním **souhlasíte**: *Na vašem místě bych byl také tak naštvaný, úplně vás chápu.* Mějte **pochopení** pro jeho pohled na věc.

Dejte zákazníkovi najevo, že tento případ je i pro vás **naléhavý a důležitý**. Také on jako zákazník je pro vás důležitý: *Mrzí mě, v jaké se nacházíte situaci, její vyřešení je pro nás důležité.*

Poté, co se vám podařilo zklidnit zákaznickovy emoce, můžete plynule pokračovat v (racionálním) výčtu informací. Pomalu se blížíte k ukončení hovoru.

Snažte se uzavřít hovor **pozitivní zprávou**. Oznamte zákazníkovi **další postup**. Na závěr **potvrďte**, že se o případ **osobně postaráte**: *Termín opravy sice zatím opravdu nemáme, dobrá zpráva ale určitě je, že na závadě už pracuje náš IT specialista, a že můžeme očekávat výsledky jeho testování. Na základě těchto výsledků se poté stanoví termín opravy. Budu vás určitě osobně kontaktovat co nejdříve, jakmile obdržím nějaké nové informace.*

*Z: Mokrát vám děkuji! / No dobře, no. Aspoň něco. Kdy asi to bude?*

Stanovte **přesný termín**: *Vyhovovalo by vám, kdybych vám zavolal nejpozději za 90 minut, tedy v 11,00?*

Pokud cítíte, že si zákazník není jist tím, co jste mu právě řekli, ve stručnosti mu to zopakujte, **shrňte**. Zeptejte se ho, zda ještě něco **potřebuje**: *Je ještě něco, s čím bych vám mohl pomoci?*

**Rozlučte** se s ním a poděkujte mu za jeho čas. Cítíte-li, že by to bylo vhodné, neváhejte se znovu **omluvit** za chyby společnosti, pro kterou pracujete: *Ještě jednou se velmi se omlouvám za vzniklou situaci. Děkuji vám za váš čas a pochopení. Na shledanou.*

---

Nyní si uvedeme **další vhodné fráze**, můžete použít v konkrétních situacích, pokud chcete úspěšně čelit námitkám druhé strany, anebo je-li potřeba nějakým způsobem podpořit nebo obhájit svůj názor, popř. stanovisko.

#### **Nesouhlas:**

*Dovolte mi, abych s vámi nesouhlasil.*

*Mohlo by to být spíše tak, že...*

*Přesto si ale myslím, že...*

*Promiňte, ale to vidím úplně jinak.*

*Vaše argumenty mě nepřesvědčí, protože...*

*V tomto bodě vám musím oponovat.*

*Myslím si, že vaše informace nejsou úplně správné.*

*Lituji, ale v tomto bodě s vámi nemohu souhlasit. Dovolte mi, abych to objasnil.*

*Promiňte, paní Pokorná, ale nyní vás musím přerušit a něco vysvětlit.*

*Rozumím vašemu pohledu na věc, ale bohužel to nevidím stejně. Jestli dovolíte, mohu*

*Vám tuto situaci blíže vysvětlit.*

#### **Dát najevo pochybnosti:**

*Máte pravdu, ale přesto si myslím, že...*

*To souhlasí, ale...*

*Rozumím vám/tomu, ale...*

*Měli bychom brát také v potaz, že...*

*Ano, ale chtěl bych ještě zdůraznit, že...*

#### **Někoho přerušit:**

*Promiňte, mohu vás přerušit?*

*Je mi líto, že vás přerušuji, ale...*

#### **Hlásit se ke slovu:**

*Směl bych k tomu něco poznamenat?*

*Promiňte, rád bych se k tomu vyjádřil.*

*K tomuto bodu bych rád dodal...*

#### **Sdělování vlastního názoru:**

*Myslím, že bychom měli...*

*Podle mě by bylo potřeba, aby...*

*Dle mého mínění bude vhodné...*

*Já to vidím tak, že...*

*Jsem si téměř jistý, že...*

#### **Umět se opravit:**

*Smím ještě něco objasnit?*

*Možná jsem se nevyjádřil úplně přesně, dovoluji mi tedy, abych to ještě jednou zformuloval jinak.*

#### **Držet se daného tématu:**

*To je dobrá poznámka! Chápu, že je to (pro vás) důležité. Vraťme se k tomu později. Nyní bych potřeboval prodiskutovat...*

*Promiňte, ale tento bod se týká něčeho jiného, než proč vám volám. Poznačím si to a pokud nám na konci hovoru zbyde čas, vrátíme se k tomu.*

*Nejsem si jist, zda je váš bod relevantní k tématu, o kterém právě hovoříme. Myslíte, že bychom si ohledně toho mohli zavolat v jiném termínu (jindy)?*

*Pokud je toto pro vás opravdu důležité, já si to poznačím a při dalším hovoru si o tom promluvíme. V dané chvíli k tomu nemám potřebné informace.*

#### **Vrátit se k tématu:**

*Můžeme se ještě jednou vrátit k...*

*Rád bych se ještě jednou zmínil o...*



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Telefonní hovory se dělí na příchozí a odchozí. Odchozí hovory si lze předem připravit podle struktury: zahájení hovoru (úvod, představování, smalltalk), jádro hovoru (téma, špatné a dobré zprávy), ukončení hovoru (shrnutí, stanovení termínu dalšího kontaktu, poděkování, rozloučení). Během hovoru je třeba si dělat poznámky, zákazníkovi nastavit očekávání – poskytnout mu jasné informace o dalším postupu práce. Po hovoru si lze provést sebehodnocení, které slouží k dalšímu rozvoji komunikačních kompetencí.

Konflikt je náročná situace umožňující nějaký vývoj (problému, řešení). Konflikty jsou přirozená součást interakce mezi lidmi. Objevení slabých stránek druhého člověka by mělo být příležitostí pro vzájemnou podporu. Při konfliktu je třeba využívat empatii, naslouchání, používat věcné argumenty, být schopen definovat pocity, umět pracovat s emocemi. Řešení konfliktní situace má čtyři fáze: nahlížení problému ze svého pohledu, společné posouzení problému (pohledy obou stran), hledání kompromisu, zhodnocení řešení. V konfliktní situaci je třeba respektovat druhého člověka, jeho názory.

Pocity souvisí s uspokojením nebo neuspokojením potřeb. Na rovině potřeb se řešení konfliktů hledají snáze. Pocity jsou hodnotné informace. Druhý člověk může být spouštěčem našich pocitů, příčinou jsou ovšem naše potřeby.



## DALŠÍ ZDROJE

BASU, Andreas; FAUST, Liane. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 112 s. 2013. ISBN 978-80-247-5032-3.

DEAN, Stuart. *Obchodní komunikace v angličtině. Business Talk English*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2599-4.

FÖRSTER, Lisa; KUFNER, Sabina. *Moderní business English: Korespondence, telefonování, jednání, prezentace, smalltalk*. Praha: Grada Publishing, 2012. 105 S. ISBN 978-80-247-4432-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

## OTÁZKY



### Struktura hovoru

1. Jaké jsou nejpodstatnější rozdíly mezi přichozími a odchozími hovory?
2. Vyjmenujte hlavní body zahájení (úvodu) hovoru.
3. Posuďte, zda jsou výroky správné/nesprávné, v případě nesprávnosti je opravte.
  - a) U hovoru začínáme dobrými zprávami, abychom zákazníka pozitivně naladili. Tím si ho získáme na svou stranu a ovlivníme jeho budoucí chování na telefonu.
  - b) V průběhu hovoru si děláme poznámky. Zákazníkovi to ale nesdělujeme, působilo by to začátečnický a tím i neprofesionálně.
  - c) Nastavení očekávání znamená: stanovit, jaké jsou nebo nejsou naše možnosti: s čím může zákazník počítat, na co by se měl připravit, co je naopak nereálné. Nic neslibovat, ovšem dát najevo, že na vyřešení problému pracujeme a je to pro nás důležitá situace (snažíme se udělat vše, co je v našich silách). Stanovit další postup práce, dále konkrétní datum a čas příštího kontaktu.
4. Rozhodněte, co z následujícího výčtu nepatří k fázi ukončení hovoru, nebo je to dokonce nevhodné:
  - a) Na konci zdůrazníme, že ze zkušenosti víme, že v době polední pauzy na případu opravdu nebude nikdo pracovat.
  - b) Shrňeme, na čem jsme se domluvili: co budu dělat já, co zákazník a co třetí osoba (nadřízený, kolega).
  - c) Zeptáme se ho, zda má nějaké otázky, s čím mu ještě můžeme pomoci.
  - d) Až se zákazník „vypovídá“, zeptáme se ho na jeho jméno, ať víme, s kým jsme vlastně celou dobu mluvili.
  - e) Stanovíme konkrétní termín (datum, čas) příštího kontaktu.
  - f) Poděkujeme mu za jeho čas, který nám věnoval, případně za informace.
  - g) Před ukončením hovoru mu zopakujeme a podtrhneme špatné zprávy, ať ví, na čem je a zbytečně nám často nevolá.

**Komunikace s nespokojeným zákazníkem**

1. Vyjmenujete heslovitě čtyři základní fáze řešení konfliktu.
2. Doplňte chybějící výrazy:
  - a) Negativní pocity upozorňují na neuspokojení některé z .....
  - b) S ..... lze při konfliktu pracovat jako s hodnotnými informacemi.
  - c) Pozitivní pocity signalizují ..... potřeb.
  - d) Druhý člověk může být ..... našich pocitů, příčinou jsou ovšem naše potřeby.
3. Vytvořte vhodné reakce na zákaznickovy výroky, a to tak, abyste se mu omluvili a dali mu najevo, že je pro vás důležitý:

Zákazník: Stále nemohu používat svůj e-mail ani internet. Trvá to už celý den. Něco takového nebudu tolerovat!

---



## ODPOVĚDI



### Struktura hovoru

1. Odchozí hovory: můžeme si je předem připravit: úvod s případným smalltalkem, který může zákazníka ovlivnit, nepříjemné otázky, případné protiargumenty, důležité informace. Příchozí hovory: je zde znevýhodnění v oblasti přípravy a času.
2. Představení se (jméno, funkce), případný smalltalk, uvedení důvodu, proč voláte a co potřebujete, předpokládané časové vymezení hovoru.
3. a) Nesprávně, oprava: Začínáme špatnými zprávami, končíme dobrými. Lidem v myslí mnohdy utkví poslední sdělená informace. Pozitivní zpráva způsobí, že konečný dojem z hovoru bude spíše kladný.  
  
b) Nesprávně, oprava: Naopak, dáváme zákazníkovi najevo, že si děláme poznámky. Text nebo údaje v případě potřeby nahlas předříkáváme, slouží to k oboustranné kontrole správnosti sdělovaných informací.  
  
c) Správně.
4. a, d, g.

### Komunikace s nespokojeným zákazníkem

1. Nahlížení problému ze svého pohledu; společné posouzení problému (pohledy obou stran); hledání kompromisu; zhodnocení řešení konfliktu.
  2. Potřeb, pocity, uspokojení, spouštěčem.
  3. Možné reakce: Velmi se omlouvám za vzniklé nepříjemnosti. Děláme vše, co je v našich silách, aby bylo vše opět v pořádku. Na problému intenzivně pracujeme. / Prosím ujistěte se, že děláme vše, co můžeme, abychom vyřešili danou situaci. / Velmi si Vás vážíme. Naším cílem je, aby byli všichni zákazníci s naším servisem spokojeni.
-

## 5 VYJEDNÁVÁNÍ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Důležitou součástí vyjednávání je schopnost přesvědčit druhého člověka, umět ho ovlivnit. V následující kapitole bude pojednáno o ovlivňování neverbálními a paralingvistickými signály, o argumentaci a manipulaci. Seznámíte se tím, co je to kauzální a analogické uvažování, s prezentací důkazů formou dedukce, indukce, s používáním jednostranné a oboustranné argumentace. Pochopíte určité formy manipulace, např. působením na potřeby člověka nebo vyvolání pocitu viny, strachu, soucitu či zlosti.

---



### CÍLE KAPITOLY

V této kapitole se dozvíte:

- jak ovlivnit druhou osobu pomocí neverbálních a verbálních signálů;
- jak lze řešit nesebevědomý projev využitím paralingvistických signálů;
- jak věcně argumentovat;
- co je to manipulace a jak s ní zacházet.

Po jejím prostudování budete schopni:

- ovlivnit druhého člověka;
  - pracovat s paralingvistickými signály;
  - správně argumentovat;
  - odhalit manipulativní chování.
- 



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

60 minut

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Vyjednávání, přesvědčování, ovlivňování, argumentace, manipulace, neverbální signály, paralingvistické signály, verbální signály. Kauzální uvažování, analogické uvažování,

prezentace důkazů, dedukce, indukce, jednostranná a oboustranná argumentace. Potřeby, pocit viny, pocit strachu, pocit soucitu, pocit zlosti.

## PRŮVODCE STUDIEM

i

Zopakujte si kapitolu pojednávající o neverbální komunikaci.

Vyjednávání a přesvědčování jsou součástí každodenního života. Když budete rozumět přesvědčování, potom dokážete lépe pochopit způsoby přesvědčování ostatních. Bude pro vás snadnější vyhnout se manipulaci ze strany druhých.

## 5.1 Ovlivňování

Komunikace mezi lidmi není jen o sdělování informací, ale i o tom, že se každý z účastníků snaží nějakým způsobem ovlivňovat toho druhého. Může se tak dít prostřednictvím **verbálních i neverbálních signálů**.

**Neverbální způsoby** se realizují například pohledy, vzdáleností, postojovými signály, úpravou zevnějšku. Účinnost při ovlivňování roste zvýšeným počtem pohledů, jež věnujete druhé osobě, významná je i jejich délka působení. Přesvědčivěji působí člověk, který se vám více přiblíží než ten, který si udržuje větší odstup. Rovněž váš postoj a oblečení ovlivňují vnímání druhou osobou.

Důležité jsou i **paralingvistické signály**. V jejich rámci posluchači často jako **nejvíce rušivé** vnímají nesebevědomý a chudý verbální projev: špatnou výslovnost a artikulaci, příliš rychlou řeč, nedostatečnou slovní zásobu. Nesebevědomý projev je charakteristický sníženou hlasitostí.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad tím, jak lze řešit **nesebevědomý projev**, jak pracovat s tempem řeči, intonací a modulací hlasu, s artikulací.

**Řešení:** U snížené hlasitosti je vhodné se zeptat, zda je vás slyšet; ve velké místnosti můžete použít mikrofon, na telefonu zesílíte hlasitost. Tempo řeči měňte podle posluchače: mluvíte-li příliš pomalu, riskujete ztrátu pozornosti. Při rychlém tempu je obtížné mluvcímu rozumět, obzvláště při náročném obsahu. Tempo řeči proto měňte, dělejte pausy. Pracujte s efektem ticha před nebo po dramatickém momentu. Hlas bez intonace je

nudný: zdůrazňujte jednotlivá slova či věty, ať posluchač ví, co je podstatné. Zbavte se nesprávných artikulačních návyků jako je drmolení, polykání koncovek aj.

---

Schopnost přesvědčit druhého člověka a umět ho ovlivnit je nedílnou součástí vyjednávání. Výsledek potom je, že druhá osoba přijme (nebo nepřijme) vaše přesvědčení, postoj či názor, ztotožní se s tím a následně jej bude před ostatními obhajovat jako svůj vlastní. Přesvědčovat druhého je možné:

- formou argumentace;
- manipulací;
- formou vyjádření souhlasu či nesouhlasu;
- formou dotazování nebo formou výzvy;
- využitím neverbální komunikace a paralingvistických prvků řeči.

Na výsledek přesvědčování má vliv také věrohodnost a důvěryhodnost mluvčího: expertovi z oboru věříme více než amatérovi; zkušenému člověku více než nezkušenému; nadšený a „zapálený“ řečník nás ovlivní více než člověk znuděný.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Přemýšlejte, který člověk vás v životě významně ovlivnil. Proč si myslíte, že to byl právě tento člověk? Jaká byla jeho důvěryhodnost a věrohodnost?

Zamyslete se také nad tím, kdo podstatně ovlivnil vaše rozhodnutí v nějaké nedávné situaci. Jaké formy ovlivňování používal v komunikaci s vámi? Jak na Vás působila jeho neverbální komunikace nebo paralingvistické prvky?

---

V některých situacích běžné **vyjednávání** přejde do **konfliktního** stavu<sup>18</sup>. U vyjednávání se snahou ovlivnit druhého člověka se většinou jedná o nechtěné konfliktní situace, kdy obě strany obvykle mívají zájem na vyřešení vzniklého problému. To je možné, pokud věcně **argumentují** a dovedou mít pod **kontrolou** své **emoce**.

### 5.1.1 ARGUMENTACE

Argumentace je forma logického zdůvodňování pomocí verbálních prostředků, je to forma racionálního přesvědčování. Oproti manipulaci se zde orientujeme na kognitivní sféru, nepůsobíme na city, nýbrž na vědomosti a znalosti. Typická je forma poučování,

---

<sup>18</sup> Více ke konfliktům viz předešlá kapitola *Konflikt*.

objasňování, vysvětlování, demonstrování. Pro své argumenty proto předkládejte důkazy a podklady.

Za argumenty označujeme zdůvodněná **fakta**, doklad o pravdivosti přesvědčení, kterými se ovlivňuje druhá osoba. Reálnými fakty jsou např. dosažené výsledky, statistiky o zlepšení či zhoršení nějakého trendu, vývoje atd. Argumentace ale může být založena i na takových „neuchopitelných“ faktech jakými jsou morálka, čisté svědomí, spravedlnost, právo, odpovědnost apod. Zde je už obtížné stanovit hranici mezi argumentací a manipulací.

Při argumentování často využijte **kauzální (příčinné) uvažování**, demonstrované spojkou „**protože**“: *Synu, nekrad' a nekrat' daně, protože by tě zavřeli do vězení.*

Využívejte také **analogického uvažování a prezentace** (výsledků, důkazů aj.): srovnávejte jednotlivé případy a logicky z nich vyvozujte důsledky, které následně prezentujte druhé osobě: *Srovnáme-li naše výrobky s výrobky konkurenční firmy, jasně vidíme následující rozdíly...*

U předkládání **důkazů** můžete v argumentaci postupovat buď **dedukcí**, což je postup od obecného ke konkrétním jevům (*Ze statistik za rok 2018 vyplývá, že 95 % zákazníků nemělo s tímto typem motoru žádnou poruchu. Ani vy ji nebudete mít.*), anebo **indukcí**, což je postup zobecňování (*Petr má auto. Jan má auto. Všichni muži mají auto.*).

Někdy je vhodné používat **argumenty pro i proti**, tzv. **oboustrannou argumentaci**. Například u kontroverzního tématu, u více posluchačů s rozdílnými názory aj. Jestliže vám druhá osoba oponuje, bývá oboustranná argumentace efektivnější. Předložením faktů pro i proti budete působit více věrohodně: *Tento výrobek je dražší než jiné téhož druhu. Ale jeho cena odpovídá faktu, že je šetrný k životnímu prostředí a má menší poruchovost.*

**Jednostranná argumentace** je efektivnější v případě, že posluchači podporují vaše tvrzení. To může nastat v případě menšího počtu posluchačů či jejich předchozího výběru. Příklad: *Tento výrobek je velmi šetrný k životnímu prostředí a má nejmenší poruchovost ze všech produktů svého druhu.*

### 5.1.2 MANIPULACE

Manipulace je formou emocionálního přesvědčování. Působení na emoce do určité míry vždy obsahuje nějaké prvky manipulace. Na emoce lze působit také formou slibů, odměn, ale i hrozeb a trestů.



Známé jsou pokusy s možností využití hrozby a trestu při uvěznění, které provedl v roce 1971 Philip Zimbardo. Cílem pokusu bylo zjistit, jak se mění osobnost a chování lidí, mají-li možnost hrozit a trestat. Studenti univerzity ve Stanfordu u San Franciska byli rychlým vpádem policie rozděleni do dvou skupin: jedna byla označena za provinilce a okamžitě vsazena do věznice. Druhou skupinu požádali, aby posílili tamní vězeňský personál. Ze studentů se tak rázem stali vězni a „bachaři“. Bylo zde využito metody „hraní rolí“, přičemž studenti věřili, že je situace reálná. Studenti vězňitelé se natolik vžili do své role a do možnosti hrozit a krutě trestat, že pokus musel být předčasně ukončen. Tento pokus poukázal nejen na vliv „role“, do které se člověk dostává, ale i na to, jak studentští dozorcí využívali možnosti manipulovat s „vězni“ skrze hrozby a tresty.

Více k tomuto viz J. Křivohlavý (2008, s. 176), jež se také blíže věnuje problematice hrozeb, trestů a toho, jak ovlivňují naše rozhodování i chování.

U manipulace jde na rozdíl od argumentace o vemlouvání určitých pocitů: *Raději zemřu oběšením, než bych měla za syna zloděje!* (pocit **viny**, výčitky svědomí). Efektivně lze působit i na pocity **strachu** (*Epidemie ptačí chřipky zasáhla celou republiku, už jsou hlášeny i lidské oběti. Krizovou situaci nadále sledujeme.*), **soucitu** (*Jsou Vánoce, svátky rodinného štěstí. Pošlete i vy sms pro opuštěná zvířátka!*), nebo **zlosti** (*Kdo za to může, že už se zase zablokoval systém? Pojďme si konečně stěžovat a udělat v tom pořádek!*).

Rozhodnete-li se někoho přesvědčovat formou manipulace, snažte se v takovém člověku vzbudit emoce, které jste sami schopni cítit a prožívat – budete tak působit více důvěryhodně. Čím vyšší bude Vaše míra zainteresovanosti, tím budete přesvědčivější.

Chcete-li působit na emoce, apelujte na posluchačovy potřeby, zájmy, přání. Vaše přesvědčování bude úspěšnější, když se Vám podaří porozumět také skrytým motivům a touhám druhé strany. Každý člověk má potřeby<sup>19</sup>. Při manipulaci se zaměřte na uspokojování současných potřeb druhé osoby, které jsou předpokladem potřeb budoucích. Zde můžete vycházet z hierarchie potřeb A. H. Maslowa z r. 1943:

<sup>19</sup> S potřebami souvisí pocity a emoce. Viz předchozí kap. *Konflikt*.



(Zdroj: Wikipedie, 7.4.2019)

Důležité je upoutat pozornost, nabudit potřebu a navrhnout její možnou formu uspokojení. Je dobré zviditelnit efekt a přínos pro přesvědčovaného a zároveň ho pobídnout k akci. Snažte se o druhé osobě zjistit co nejvíce informací; z hlediska potřeb hraje podstatnou roli také jeho věk. Vyššího efektu dosáhnete, budete-li **stupňovat napětí** popisováním problému a dokážete posluchače vtáhnout do děje. V tomto bodě lze plánované nabídnout „vhodné“ řešení. Můžete také srovnat **výhody a nevýhody řešení**, je-li jich více. Při přesvědčování a vyjednávání zdůrazněte ty aspekty, které v sobě mají něco **atraktivního**.

Na závěr je třeba dodat, že obecně (pakliže nechceme s někým záměrně manipulovat) se při komunikaci s druhým člověkem upřednostňujte použití argumentace před manipulací. Uvědomte si, že svým konáním a jednáním můžete být vždycky někomu vzorem, např. mladšímu nebo méně zkušenému kolegovi. Komunikace s druhou osobou formou manipulace se vám potom velmi pravděpodobně po čase vrátí zpět vůči vaší osobě.<sup>20</sup>

Manipulaci je ovšem potřeba rozumět a umět ji rozpoznat. Využívá se totiž v oblasti prodeje při prezentaci výrobků<sup>21</sup>, v reklamě, hojně ji využívají také politici, média včetně televizního zpravodajství.

<sup>20</sup> Jistě bychom nechtěli, aby se manipulace stala obecným způsobem jednání, a tedy bychom ji v souladu s konceptem kategorického imperativu Immanuela Kanta neměli často používat.

<sup>21</sup> Extrémní formy manipulace při prodejních prezentacích využívají tzv. „Šmejdi“. Šmejdi je také dokumentární film Silvie Dymákové, zachycující manipulaci a další praktiky na výjezdových předváděcích akcích pro seniory. Viz <https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0mejdi> [13.4.2019], k zhlédnutí zde: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10536031201-smejdi/21356226944/> [13.4.2019].



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Schopnost přesvědčit druhého člověka a umět ho ovlivnit je nedílnou součástí vyjednávání. Vyjednávání může přejít do konfliktního stavu. Ovlivňovat druhé lze prostřednictvím neverbálních, verbálních a paralingvistických signálů.

Argumentace je forma logického zdůvodňování pomocí verbálních prostředků, je to forma racionálního přesvědčování. Nepůsobíme na city, nýbrž na vědomosti a znalosti. Při argumentaci lze využívat kauzální (příčinné) a analogické (srovnávací) uvažování. Věcné důkazy se předkládají postupem dedukce, indukce. Dedukce je postup od obecného ke konkrétním jevům, indukce je postup opačný. Oboustranná argumentace oproti jednostranné argumentaci používá argumenty obou stran (pro i proti).

Manipulace je formou emocionálního přesvědčování, jde o vemlouvání určitých pocitů, např. pocitu viny, strachu, soucitu, zlosti. Na emoce lze působit formou slibů, odměn, hrozeb a trestů. Manipulace využívá potřeby, zájmy, skrytá přání a touhy člověka.

Při komunikaci s druhým člověkem se doporučuje upřednostňovat argumentaci před manipulací.



## DALŠÍ ZDROJE

DE VITO, Joseph, A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7196-988-8.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 197 s. ISBN 978-80-7367-407-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 319 s. ISBN 80-7178-998-4.

*Maslowova pyramida*. In Wikipedie. Dostupné z www: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida) [přístup dne 7.4.2019].

*Šmejdi*. In Wikipedie. Dostupné z www: <https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0mejdi> [přístup dne 13.4.2019],



Šmejdi. In Česká televize. Dostupné z www:

<https://www.ceskatelevize.cz/porady/10536031201-smejdi/21356226944/> [přístup dne 13.4.2019].

---

## OTÁZKY



Přiřaďte k jednotlivým příkladům správný pojem. Pojmy se mohou opakovat.

**Pojmy:** argumentace, manipulace; indukce, dedukce, jednostranná argumentace, oboustranná argumentace, pocit viny, pocit strachu, pocit soucitu, pocit zlosti.

Kdo to způsobil, že se nám zase snížily platy? Udělejme si jednou provždy jasno v...

Měli jsme nabídku od čtyř firem. Tři z nich měly srovnatelnou cenu a dvouletou záruku, čtvrtá měla cenu o 10 % procent vyšší, avšak záruku pětiletou. Z toho bychom mohli odvodit, že nejnižší cena nemusí být nutně nejvýhodnější.

Ted' bych vám nedoporučoval stěžovat si u vedoucího na pracovní podmínky, nedávno se všude propouštělo, je vysoká nezaměstnanost. Vy máte tu hypotéku na byt...

Jsem si vědom toho, že jsem u firmy teprve rok. Nicméně, mám nejlepší statistiky z celého týmu.

Pomozme hladovějícím a nemocným dětem v Africe.

Roční uzávěrky (2017, 2018 a 2019) nám jasně ukazují, že vždy prodáme 4/5 našich produktů. Tento produkt tedy také pravděpodobně prodáme.

Byl jsem povýšen, neboť jsem měl v celém oddělení nejvyšší statistiky a nejkvalitnější výsledky.

Jsem tak nešťastná. Nevím, co dělat dřív a ty sis zažádal o dovolenou.

Postavíme-li vedle sebe tyto dva produkty, zřetelně vidíme...

Naše společnost je moderní, pokroková a inovativní, máme nejvyšší míru spokojenosti mezi všemi zákazníky.

Ted' bych vám nedoporučoval stěžovat si u vedoucího na pracovní podmínky, nedávno se všude propouštělo, je vysoká nezaměstnanost. Vy máte tu hypotéku na byt...

---



## ODPOVĚDI

Argumentace – Indukce: *Měli jsme nabídku od čtyř firem. Tři z nich měly srovnatelnou cenu a dvouletou záruku, čtvrtá měla cenu o 10 % procent vyšší, avšak záruku pětiletou. Z toho bychom mohli odvodit, že nejnižší cena nemusí být nutně nejvýhodnější. Ze 4 jednotlivých nabídek odvodíme jeden obecný závěr, fakt.*

Argumentace – Dedukce: *Roční uzávěrky (2017, 2018 a 2019) nám jasně ukazují, že vždy prodáme 4/5 našich produktů. Tento produkt tedy také pravděpodobně prodáme.*

Argumentace – Kauzální uvažování: *Byl jsem povýšen, neboť jsem měl v celém oddělení nejvyšší statistiky a nejkvalitnější výsledky. Pozor, význam spojky protože mají i starší spojky jako neboť, poněvadž, pročez.*

Argumentace – Analogické uvažování: *Postavíme-li vedle sebe tyto dva produkty, zřetelně vidíme...*

Argumentace – Oboustranná argumentace: *Jsem si vědom toho, že jsem u firmy teprve rok. Nicméně, mám nejlepší statistiky z celého týmu.*

Argumentace – Jednostranná argumentace: *Naše společnost je moderní, pokroková a inovativní, máme nejvyšší míru spokojenosti mezi všemi zákazníky.*

Manipulace – pocit viny: *Jsem tak nešťastná. Nevím, co dělat dřív a ty sis zažádal o dovolenou.*

Manipulace – pocit strachu: *Ted' bych vám nedoporučoval stěžovat si u vedoucího na pracovní podmínky, nedávno se všude propouštělo, je vysoká nezaměstnanost. Vy máte tu hypotéku na byt...*

Manipulace – pocit soucitu: *Pomozme hladovějícím a nemocným dětem v Africe.*

Manipulace – pocit zlosti: *Kdo to způsobil, že se nám zase snížily platy? Udělejme si jednou provždy jasno v...*

## 6 EMAILOVÁ KOMUNIKACE

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Cílem této kapitoly je seznámit studenty se základní problematikou obchodního emailu, jeho základních typů a použití jazykových prostředků. Nedílnou součástí je také obeznámit studenty se skladbou emailů, použití frází a také jednotlivých součástí obchodních emailů. Kapitola samotná se zaměřuje především na teoretickou rovinu dané problematiky. V kapitole následující se studenti obeznámí s danou problematikou v rovině praktické

---

### CÍLE KAPITOLY



Studenti se obeznámí s tvorbou obchodních emailů, jejich typologie a využití jazykových prostředků včetně základní skladby a jejich využití v praxi. Na teoretických příkladech se studenti zaměří na dané prostředky a následně si je zažijí do takové míry, aby se v kapitole následující mohli naučit dané postupy využít v praxi.

---

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



120 minut

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Formálnost, neformálnost, efektivní prostředek, typologie obchodních emailů, newsletter, informační zpravodaj, samostatné emaily, vedoucí péče, transakční emaily, milníkové emaily, textové emaily, mobilně optimalizované emaily, etiketa obchodního emailu, expresivní jazyk, oslovení, jádro emailu, ukončení

---

### 6.1 Emailová komunikace v moderním světě

Emailová komunikace je v současném obchodním světě jednou z nejrozšířenějších forem sdělování informací, jelikož je rychlá, dostupná a finančně nenáročná. Podobně jako

v případě psané komunikace formou dopisů, musí také splňovat několik základních parametrů:

- **Formálnost** – užití pouze formálního jazyka
- **Stručnost a věcnost** – emailu obchodního typu by měli bát stručné a držet se pouze faktů, tudíž by měli být věcné.
- **Krátký rozsah** – s přihlédnutím na stručnost a věcnost obsahu, je krátký rozsah další důležitou součástí obchodního emailu.

## 6.2 Email jako efektivní prostředek sdělování informací

V případě zasílání emailů v oblasti obchodu, marketingu a podobně je důležité brát v potaz několik zásadních faktorů, které mohou ovlivnit efektivnost sdělovaného obsahu, jelikož ne vždy je emailová forma komunikace tou správnou volbou.

V následující části si ukážeme, v jakých případech, nebo situacích může být emailová forma komunikace efektivní a kdy může být zasílání emailů vhodné. Email je dobré zasílat v případech, kdy<sup>22</sup>:

- Obchodní společnost, nebo osoba se potřebuje dostat do kontaktu s osobou, která je těžko dostupná telefonicky, nebo se nenachází ve stejné části země nebo světa (například někdo, kdo žije v jiném časovém pásmu).
- Informace, potřebné ke sdílení nejsou časově závislé. Zaslání e-mailu je okamžité, ale to neznamená, že by jeho autor mohl očekávat okamžitou reakci. Pro mnoho lidí je součástí jejich práce držet krok s e-mailovou korespondencí, a to pouze během běžné pracovní doby. Pokud příjemce emailu slíbil jinak, může se předpokládat, že může trvat několik dní, než na zprávu odpoví.
- Je nutné někomu poslat elektronický soubor, například dokument pro kurz, tabulku s daty nebo hrubý návrh dokumentu.
- Je nutné rychle distribuovat informace velkému počtu lidí (například poznámku, kterou je třeba zaslat celému personálu kanceláře).
- Ke komunikaci je potřebný písemný záznam. Uchovávání důležitých e-mailů může být užitečné, pokud společnost, nebo fyzická osoba potřebuje odkazovat na to, co někdo řekl v dřívější zprávě, poskytnout nějaký druh důkazu (například důkaz, že jste zaplatili za službu nebo produkt), zkontrolovat obsah důležité schůzky nebo poznámky.

---

<sup>22</sup> <https://writingcenter.unc.edu/tips-and-tools/effective-e-mail-communication/>, 4 Duben, 2019

## 6.2.1 EMAIL JAKO NEVHODNÝ PROSTŘEDEK SDĚLOVÁNÍ INFORMACÍ

Navzdory faktu, že email je rychlou a masivně dostupným prostředkem k sdělování informací, v obchodním světě můžou nastat situace, kdy jeho zasílání není vhodnou volbou z hlediska obsahu informací, oslovené skupiny lidí, nebo společnosti, nebo také z hlediska formálnosti.

Email není vhodný prostředkem v případě, kdy<sup>23</sup>:

- Sdělovaný obsah je dlouhý a komplikovaný nebo vyžaduje další diskusi, která by byla nejlépe provedena tváří v tvář. Pokud například chcete od svého nadřízeného získat zpětnou vazbu o své práci, nebo pokud se ptáte svého profesora na otázku, která vyžaduje více než odpověď ano / ne nebo jednoduché vysvětlení, naplánovaná osobní schůzka je ideálním řešením.
- Informace jsou vysoce důvěrné, jelikož email není nikdy soukromého charakteru. Je důležité mít na paměti, že emaily můžou být předány třetí straně, protože záložní kopie e-mailu je vždy uložena na serveru, kde jej mohou snadno získat zainteresované strany, a to i v případě, že byl email předtím odstraněn.
- Email je emocionálně nabitý nebo tón zprávy může být snadno zkreslen. V případě emotivního obsahu sdělení, je toto lepší podat formou osobního kontaktu a ne prostřednictvím emailu.

## 6.3 Typologie obchodních emailů

V moderním obchodním světě je nutné poukázat na fakt, že většina emailové komunikace má přesně vymezené pole působnosti s cílem zapůsobit na příjemce a to v různých situacích a za různým účelem. Mezi základní typy obchodní emailové komunikace patří několik typů emailů<sup>24</sup>:

- **Newsletter / informační zpravodaj** - jsou jedním z nejoblíbenějších typů e-mailů obchodní povahy, přičemž téměř 83% společností je pravidelně odesílá. Tyto emaily jsou obvykle zasílány v souladu s harmonogramem (všední dny bývají nejoblíbenější u značek) a často obsahují buď obsah z firemního blogu nebo webových stránek, odkazy z jiných dostupných zdrojů nebo také obojí.

Zpravodaj může také obsahovat nadcházející události nebo webové semináře, novinky konkrétní společnosti nebo jiné aktualizace. Sdělované informace a jejich obsah by měli relevantní a cenné pro příjemce.

<sup>23</sup> <https://writingcenter.unc.edu/tips-and-tools/effective-e-mail-communication/>, 4 Duben, 2019

<sup>24</sup> <https://www.blaynepartnership.co.uk/e-marketing/types-of-emails/>, 4 Duben, 2019

- **Samostatné emaily** – jsou populární podobně jako informační zpravodaje, ale také mají své nevýhody. Když se v e-mailu odešle více odkazů, oslabí se hlavní výzva k akci. Odběratel může kliknout na první odkaz nebo dva z obsahu e-mailu, ale nemusí se vrátit k ostatním, případně může e-mail zavřít. Tyto e-maily jsou věnovány pouze jednomu tématu a směřují výzvu k akci vpředu a uprostřed. Pozornost čtenářů nebude odkloněna, takže s větší pravděpodobností podniknou kroky, které se od nich očekávají.
- **Vedoucí péče** - jsou obvykle sérií souvisejících e-mailů, které jsou odesílány po dobu několika dnů nebo týdnů. Záměrem je přesunout vedení prostřednictvím cesty a převést je na zákazníky, to vše prostřednictvím automatizované řady užitečného obsahu. Nejenže tyto e-maily pomáhají konvertovat, ale také řídí angažovanost.
- **Transakční emaily** - zahrnují například účtenky a potvrzení. Tyto typy zpráv mají větší míru otevírání a kliknutí než jakýkoli jiný typ e-mailu. Je ideální formou pro sdílení personalizovaných obsahových nebo produktových doporučení, o která se uživatel může také zajímat na základě předchozích chování nebo nákupních zvyklostí.
- **Milníkové emaily** – narozeninové, nebo jubilejní e-maily jsou jedny z nejefektivnějších e-mailů, které mohou být zaslány, s vyšší mírou transakcí než propagační e-maily. Mezi další milníky, které mohou být zahrnuty, patří přihlašovací výročí odběratelů nebo výročí vaší společnosti. V kombinaci se speciální propagací nebo nabídkou mohou tyto e-maily řídit mnohem větší počet kliknutí a konverzí.
- **Prosté textové emaily** – druhy emailů, které se nevyznačují s předem naprogramovaným formátováním, jak jsou známy běžným uživatelům. Naproti tomu, emaily, které nemají předem naprogramovaný HTML formát, mají vyšší formu zájmu v obchodní komunikaci, z hlediska, že nefiltruje například propagační emaily ze složky Doručená pošta na jinou kartu, než by tomu bylo u běžných emailů. Z toho důvodu může být tento druh emailu vhodný k šíření propagace, pozvánky, obsahy blogů, nebo požadavky na průzkum a zpětnou vazbu.
- **Mobilně optimalizované emaily** – zahrnuje přesun emailové komunikace na mobilní zařízení jako například do mobilního telefonu, čím se zvyšuje efektivita přijatých / přečtených zpráv a následná zpětná vazba.

## 6.4 Tipy, jak správně psát obchodní emaily

Psaní a přijímání e-mailů se stalo nevyhnutelnou součástí každodenního života, a to jak v soukromé, tak v obchodní korespondenci. V případě psaní emailu obchodního charakteru, ten musí obsahovat některé důležité součásti nejenom v oblasti formy, ale také obsahu a výběru jazykových prostředků.

Mezi nejběžnější tipy, jak správně postupovat při psaní obchodního emailu patří<sup>25</sup>:

- **Předmět správy jako základní kámen obsahu sdělení** - předmět je obvykle první věc, kterou příjemce přečte. Rozhodnutí, zda otevřít e-mail, závisí na tom, jak vypadá předmětový řádek. Předmět emailu musí být jednoduchý, specifický, ale zároveň také chytlavý. Může obsahovat klíčová slova, která stručně shrnují obsah sdělované zprávy.
- **Vždy začínat email pozdravem** – každý email nejenom obchodního charakteru by měl začínat pozdravem oslovené osoby. Vždy je důležité mít kontaktní jméno, pokud příjemce není znám, druhá strana se oslovuje: *Vážený pán / paní*, atd. Ve výjimečných situacích se také používají neformální pozdravy jako *Dobré ráno* nebo *Ahoj*, což zcela záleží na tom, jak formální vztahy mezi oběma stranami jsou.
- **Poděkovat** – děkování je také důležitou součástí obchodního emailu. Pokud druhá strana odpoví na e-mail, je velmi důležité poděkovat za napsání *Děkuji za vaši (rychlou) odpověď*. Poděkování obecně zanechává u příjemce důležitý a dobrý dojem.
- **Být stručný, věcný a precizní** – je důležitou součástí emailů jelikož většina podnikatelů nemá čas číst všechny e-maily, které dostávají. Tyto body pomůžou obchodníkovi / příjemci ušetřit čas a zaměřit se právě na ty emaily, které jsou pro něj důležité.
- **Šetřit čas** – za účelem ušetřit čas a zvýšit efektivitu, e-maily musí být specifické a stručné. Je také dobré rozdělit tělo e-mailu do několika odstavců, na základě témat, která byly vzneseny. Také se můžou použít odrážky, které usnadňují čtení a orientaci v textu.
- **Formálnost / neformálnost** - způsob promluvy, nebo sdělovaná informace závisí na tom, komu je email adresován, což zcela závisí na vztahu odesílatele k příjemci. Ta samá informace může být sdělena různými způsoby na základě formálnosti:
  - **Neformální:** Můžete ... ?
  - **Formální:** Říkal jsem si, jestli byste mohl ...
  - **Neformální:** Promiňte. Nemůžu se s Vámi setkat, protože mám toho hodně.
  - **Formální:** Obávám se, že nebude moct na schůzku dorazit vzhledem k tomu, že mám jiné povinnosti.

<sup>25</sup> <https://www.ilac.com/10-tips-on-how-to-write-a-business-email-in-english/>, 3 Duben, 2019

- **Vyjadřování nesouhlasu, nebo negativ** – vyjádření nesouhlasu, nebo negativní zprávy se často může objevit i ve formálním obchodním emailu. Ideální způsob, jako podat negativní správu, je poskytnout příjemci neutrální nebo pozitivní informace jako první. Teprve pak nastane čas přejít k negativní části a proč je důležitá. Poslední část zprávy by měla poskytnout potenciální řešení problému, nebo také optimistickou poznámku. Cílem zde není skrýt nebo minimalizovat rozsah problému, ale nechat u příjemce dojem, že se hledá řešení.
- **Poslední zdvořilostní fráze** – před ukončením emailu, je nutné poděkovat příjemci za jeho čas stráveným nad emailem dodatečným poděkováním: Předem děkuji za Váš čas, V případě jakýchkoli dotazů mě neváhejte kontaktovat, Těším se na Vaši brzkou odpověď, atd.
- **Přečíst a upravit email** – před odesláním je důležité si email nejdřív přečíst a opravit případné chyby, překlepy, mylné informace, nebo tako doplnit obsah sdělení.

## 6.5 Etiketa obchodního emailu<sup>26</sup>

Podobně, jako u psaného dopisu, i obchodní email musí splňovat několik základních parametrů a také dodržovat určitá pravidla.

Mezi hlavní pravidla zejména patří:

- **Diskutovat pouze o veřejných záležitostech** – záležitosti osobního charakteru nejsou přístupná
- **Stručně se představit** – je nutné brát v potaz, že příjemce ne vždy musí znát odesílatele
- **Neužívat vulgární, nebo expresivní jazyk** – charaktery s užíváním negativní ho jazyka nejsou přípustné
- **Nepoužívat vykřičníky** – jsou jednou z forem expresivní a agresivní komunikace
- **Dávat pozor na důvěrné informace** – nezmiňovat informace, které mohou být důvěrného charakteru, než není akceptováno jinak
- **Odpovědět včas** – v závislosti na sdělované informaci je důležité dbát na včasnou odpověď

---

<sup>26</sup> <https://www.inc.com/guides/2010/06/email-etiquette.html>



- **Vyhýbat se použití slangu, žargonu, nebo také zkratek** – ty jsou totiž projevem neformálnosti a v obchodním styku nejsou přístupné
- **Stručnost, jasnost, věcnost** – jak již bylo zmíněno výše, obchodní emaily by měly být stručné a věcné
- **Stručnost a věcnost také v předmětu zprávy** – samotný předmět zprávy by měl zaujmout pozornost svou věcností a stručností, musí také korespondovat s obsahem sdělení
- **Upozornit na velikost příloh** – v případě připojení většího množství příloh
- **Více příjemců pouze v případě nutnosti** – pokud je to nutné, po vzájemné dohodě přidat více příjemců zprávy
- **Dávat pozor předtím, než zvolit možnost odpovědět všem** – kolektivní odpověď není vždy akceptovatelná
- **Vyhodnotit důležitost emailu** – každý email nemusí nutně splňovat parametry nejvyšší důležitosti
- **Zachovat soukromí** – dávat pozor komu je email adresovaný
- **Použití podpisu** – vždy ukončit dopis podpisem včetně funkce, pozice odesílatele a jeho titulů

## 6.6 Součásti obchodního emailu

Všechny dobře napsané emaily obsahují několik základních částí. Informace obsažené v každé části a celkový formát závisí na tom, zda je odesílán psaný dopis nebo e-mailová zpráva.

Jednotlivé části dopisu jsou následující<sup>27</sup>:

- **Kontaktní informace odesílatele**
- **Oslovení**
- **Tělo / jádro emailu**
- **Ukončení**
- **Podpis**

---

<sup>27</sup> <https://www.inc.com/guides/2010/06/email-et><https://www.thebalancecareers.com/professional-letter-and-email-writing-guidelines-2062309iquette.html>

### 6.6.1 KONTAKTNÍ INFORMACE ODESÍLATELE

Způsob, jakým se kontaktní údaje do emailu vkládají, se bude lišit v závislosti na tom, jak je email odesílán. V e-mailové zprávě budou kontaktní informace na konci zprávy, zatímco v písemném dopise jsou kontaktní informace uvedeny v horní části stránky.

### 6.6.2 OSLOVENÍ

Pozdrav je zároveň také oslovením příjemce různými způsoby dle různých faktorů. V případě, že příjemce je odesílateli znám, je zásadní oslovit toho jménem, jako například: *Vážený pane ....* V případě, že příjemce není odesílateli znám, je možné použít frázi: *Koho to může zajímat.*

### 6.6.3 TĚLO / JÁDRO EMAILU

Tělo emailu musí podobně jako v případě psaného dopisu obsahovat několik odstavců. První odstavec by měl obsahovat úvod a stručné vysvětlení důvodu sepsání emailu. Druhý odstavec (a následující odstavce) by měly blíže přiblížit pointu sdělení. Poslední odstavec by měl buď požádat příjemce o akci, nebo uvést následující postup. Je důležité mít na paměti, že body sdělení jsou jasné a věcné.

### 6.6.4 UKONČENÍ

Email by měl být ukončen frázemi jako například: *S pozdravem*, za kterým vždy následuje čárka, následně pak podpis odesílatele (pokud odesíláte psaný dopis).

### 6.6.5 PODPIS

Důležitou součástí emailu je také podpis, který v e-mailové zprávě bude obsahovat kontaktní informace včetně pozice, titulů, případně telefonického kontaktu.

### 6.6.6 FORMÁTOVÁNÍ TEXTU

Mezi jednotlivými odstavci v horní a dolní části stránky by mělo být dostatek místa za použití čitelného, profesionálního stylu a také velikosti písma.

Obsah sdělení bude záviset na tom, proč je email sepsán, tudíž je důležité přizpůsobit email tak, aby vyhovoval nejenom osobní, ale také profesionální situaci.

Většina emailových schránek má předvolené formátování, tudíž není nutné nastavovat formátování zvlášť u každého odesílaného emailu předem.

## KONTROLNÍ OTÁZKY



Rozdělte se do dvojic a odpovězte na následující otázky. Následně sdílejte své názory s ostatními dvojicemi.

- 1.) Jaký je význam emailové komunikace v moderním světě?
- 2.) Proč a v jakých situacích je možné považovat emailovou komunikaci za efektivní prostředek sdělování informací?
- 3.) Jaká je typologie obchodních emailů?
- 4.) Vyjmenujte alespoň 4 základní součásti obchodního emailu.
- 5.) V kterých situacích je ideální použít formální emailovou komunikaci a proč tomu tak je?
- 6.) V jakých situacích je možné použít neformální emailovou komunikaci a proč?

## SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole se studenti naučili rozlišovat jednotlivé typy obchodních emailů, zažili si jednotlivé jejich součásti a na teoretických příkladech si mohli osvojit základní teorii psaní a používání obchodních emailů v praxi. Následující kapitola se následně zaměří na praktické využití nabitých dovedností do takové míry, aby studenti získali jistotu a uměli dané dovednosti v praxi nejenom v oblasti marketingu, ale také v oblasti obchodu.

---

## 7 EMAILOVÁ KOMUNIKACE V PRAXI



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Cílem této kapitoly je obeznámit studenty s jednotlivými druhy emailů / dopisů obchodního charakteru a na příkladových ukázkách předložit jejich základní součásti do takové míry, aby sami byli schopní podobné typy emailů sami vytvářet a následně uplatnit v praxi.



### CÍLE KAPITOLY

Studenti se naučí vytvářet dopisy / emaily do takové míry, aby obsahovali jednotlivé součásti, které by dané typy dokumentů měli vždy obsahovat. Kapitola obsahuje také praktické ukázky, jak by dané typy dokumentů měli vypadat s výčtem součástí jejich obsahu a použitím frází.



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

120 min



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Obchodní komunikace, typy emailů obchodní komunikace, nabídka, nevyžádaná nabídka, vyžádaná nabídka, poptávka, objednávka, reklamace, upomínka, otevřený dopis, žádost, stížnost, motivační dopis

### 7.1 Typy emailů obchodní komunikace

současné době mezi základní typy emailů v obchodní komunikaci patří zejména<sup>28</sup>:

- Nabídka
- Poptávka
- Objednávka
- Reklamace

<sup>28</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/>

- Upomínka
- Otevřený dopis
- Žádost
- Stížnost
- Motivační dopis

## 7.2 Nabídka

Nabídka je druh obchodního dopisu, prostřednictvím kterého jsou nabízeny produkty nebo služby jak obchodnímu partnerovi, tak i osobám, s kterými nebyl doposud navázán žádný obchodní kontakt. V případě, že je nabídka odpovědí na poptávku, hovoříme zde o vyžádané nabídce. Pokud se na nabídku, dopis, či inzerát nereaguje, jedná se o nevyžádanou nabídku<sup>29</sup>.

### 7.2.1 NEVYŽÁDANÁ NABÍDKA

Nevyžádaná nabídka může mít formu inzerátu nebo obchodního dopisu. U psaní nabídky formou obchodního dopisu je důležité, aby byl dopis působivý a úplný s logicky uspořádanými informacemi. Velice důležitou součástí je také úprava dopisu samotného – to co je nabízeno, výhody, ceny apod. jsou zvýrazněny (tučně, na samostatný řádek, nebo s odrážkami).

Do obsahu nevyžádané nabídky patří následovné součásti:

- Předmět dopisu – např. *Nabídka tiskáren*
- Oslovení – např. *Vážení obchodní přátelé*
- V emailu se uvádí, jak jsme se o adresátovi dozvěděli
- V následujícím odstavci se uvádí popis zboží, rozsah, cenu včetně DPH, dobu a místo dodání, platební a přepravní podmínky
- Na závěr je adresát vyzván k objednávce a je ujištěn, že objednávka bude vyřízena k naprosté spokojenosti
- Na závěr se uvádí rozloučení – *S pozdravem*
- U podpisu se uvádí jméno a funkce odesílatele
- Přílohy – na samotný závěr, pokud jsou nějaké přiloženy

---

<sup>29</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/obchodni-dopisy/nabidka/>, 4 Duben, 2019

Fráze, které se u nevyžádané nabídky běžně užívají, zahrnují:

### **Úvod**

- Na základě dosavadní spolupráce Vám jako prvnímu nabízíme...
- Jako svému dlouholetému obchodnímu partnerovi Vám nabízíme...
- Od našich obchodních přátel jsme se dozvěděli, že máte zájem o...
- Dovolte, abychom Vám jako stálému obchodnímu příteli nabídli...
- Po letech oboustranně prospěšné spolupráce Vám chceme nabídnout...

### **Uprostřed**

- Jedná se o velmi kvalitní a přitom cenově dostupné zboží.
- Přicházíme na trh s výrobkem, který překonal všechna očekávání.
- Dlouholetá výrobní pověst nás zavazuje ke kvalitní práci.
- Náš nejnovější výrobek předčí po všech stránkách vše, co tu doposud bylo.
- Zboží, které Vám doporučujeme, vyrábíme v naší republice pouze my.

### **Závěr**

- Vaši objednávku splníme pečlivě a co nejdříve.
- S objednávkou neotálejte, protože o naše zboží je velký zájem.
- Jen včasná objednávka je zárukou, že zboží dostanete ještě letos.
- Doufáme, že se Vaše odpověď stane dobrým základem trvalých obchodních vztahů mezi námi.

## **7.2.2 VYŽÁDANÁ NABÍDKA**

Vyžádanou nabídkou se běžně reaguje na poptávku, která může mít formu inzerátu, nebo obchodního dopisu.

Do obsahu nevyžádané nabídky patří následovné součásti:

## **Úvod**

- Děkujeme za zájem o naše zboží a nabízíme Vám pravidelný odběr...
- Těší nás Vaše poptávka po zboží, které jste inzerovali v deníku...
- Jsme rádi, že jste projevili vážný zájem o náš inovovaný výrobek...
- Ochtotně vyhovujeme Vašemu přání a nabízíme Vám k dodání obratem...

## **Uprostřed**

- Vzorčky nabízeného zboží Vám zasíláme poštou.
- Podle přiloženého prospektu Vám můžeme nabídnout zejména..
- Pro přesnější specifikaci Vám zasíláme vzorník barev.
- Způsob dopravy zboží záleží pouze na Vašem vlastním rozhodnutí.
- Zboží, o které jste projevili zájem, jde velmi rychle na odbyt.
- Abychom usnadnili Vaše rozhodování, zasíláme Vám náš nový katalog.

## **Závěr**

- Věříme, že nyní už nic nestojí v cestě k zaslání objednávky.
- Doufáme, že naše dnešní nabídka bude vyhovovat Vaším představám.
- Naše zásoby se již značně zmenšily, proto si objednejte zboží co nejdříve.
- Těšíme se na Vaši objednávku, kterou vyřídíme k Vaši plné spokojenosti.

## DALŠÍ ZDROJE

Ukázka, jak správně napsat email nabídky:

### Vzor nabídky

VÁŠ DOPIS ZN.:		
ZE DNE:		
NAŠE ZN.:	219/2012-Ko	
VYŘIZUJE:	Kouřilová	Toyslmport, s. r. o.
TEL.:	236 588 611	Ing. Jan Kozák
FAX:	236 588 610	jednatel společnosti
E-MAIL:	marketing@dpl.cz	Pod Starou hutí 215
DATUM:	2012-02-28	337 01 ROKYCANY

**Nabídka komplexního zajištění dopravy zboží**

Vážený pane jednateli,

na Vašich webových stránkách jsme zjistili záměr zahájit v tomto roce provoz nového internetového obchodu. Jsme renomovaná přepravní společnost a nabízíme **komplexní zajištění dopravy zboží**.

Specializujeme se na expresní přepravu balíků z domu do domu s doručením následující pracovní den. Nabídnout můžeme také **tradiční spediční a kurýrní službu**. Zásilky evidujeme pomocí etiket s čárovým kódem, což přináší minimalizaci přepravní dokumentace a umožňuje zákazníkům sledovat cestu balíku na internetu. V příloze Vám zasíláme katalog našich standardních služeb a ceník. Očekáváme podnět k osobnímu jednání, na kterém můžeme dohodnout i nadstandardní podmínky.

Doufáme, že se Vaše odpověď stane dobrým základem trvalých obchodních vztahů mezi námi.

S pozdravem

Stanislava Kropáčová  
vedoucí oddělení marketingu

**2 přílohy**

## 7.3 Poptávka

Poptávka je obchodní dopis, který slouží k projevení zájmu o výrobek, službu nebo zboží. Celý dopis píšeme v první osobě množného čísla<sup>30</sup>.

Mezi základní součásti obsahu poptávky patří:

- Předmět dopisu – např. Poptávka po žaluziích
- Oslovení - např. Vážení obchodní přátelé
- Na úvod se uvádí, jak jsme se dozvěděli o prodávajícím (inzerát, poutač, známý, atd.)
- Vymezí se požadovaný druh zboží nebo služby (druh, jakost, hmotnost)
- Žádost o vzorky a o přijatelnou cenu je součástí poptávky
- Navrhnu se dodací podmínky

<sup>30</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/obchodni-dopisy/poptavka/>, 5 Duben, 2019



- Na závěr se vyjádří přesvědčení o výhodnosti obchodu pro obě strany
- Žádost o brzkou odpověď – nabídku

Do obsahu nevyžádané nabídky patří následovné součásti:

### **Úvod**

- Hledáme vhodného výrobce pro pravidelné zásobování...
- Na základě naší dřívější spolupráce máme zájem o...
- Značný zájem o Vaše zboží nás nutí, abychom se již dnes dotázali na...
- Máme zájem o Vaši nabídku...

### **Uprostřed**

- Sdělte prosím, zda nám můžete opět dodávat...
- Prosíme Vás o stanovení nejvýhodnější nabídky služeb.
- Stanovte nám prosím co možná nejkratší dodací termín.
- Máme zájem o pravidelné dodávky celého Vašeho nového sortimentu.

### **Závěr**

- Očekáváme, že nám odpovíte co nejdříve.
- Těšíme se na Vaši bohatou kolekci vzorků.
- Vaši nabídku čekáme nejpozději do 14 dnů.
- Zašlete nám též vzorky a uveďte nejnižší ceny.

## DALŠÍ ZDROJE

Ukázka, jak správně napsat poptávku:

### Vzor poptávky

VÁŠ DOPIS ZN.:		
ZE DNE:		
NAŠE ZN.:	219/2012-Ko	
VYŘIZUJE:	Kouřilová	Stavos, s. r. o.
TEL.:	236 588 611	Ing. Jan Kozák
FAX:	236 588 610	jednatel společnosti
E-MAIL:	marketing@dpl.cz	Pod Starou hutí 215
DATUM:	2012-02-28	337 01 ROKYCANY

**Poptávka po rekonstrukci**

Vážený pane jednatele,

byli jsme spokojeni s rekonstrukcí budovy jídelny naší školy, kterou jste provedli minulý rok. V období letošních prázdnin (červenec-srpen) plánujeme kompletní rekonstrukci střechy a pláště budovy naší tělocvičny.

Uvítáme, když nám zašlete předběžnou cenovou kalkulaci. K dopisu přikládáme plány a veškerou dokumentaci.

Doufáme v kladné vyřízení naší poptávky.

S pozdravem

Stanislava Kropáčová  
ředitelka školy

**2 přílohy**

## 7.4 Objednávka

Objednávka je obchodní dopis, který vyjadřuje uzavření (přijetí) obchodní smlouvy<sup>31</sup>.

Uzavření smlouvy probíhá následovně:

- **Ústní formou (osobně, telefonicky)**
- **Písemnou formou** – formou doporučeného dopisu, nebo formuláře. Dlouhodobější objednávky jsou označovány jako kupní smlouvy, nebo smlouvy o dílo

Mezi základní součásti obsahu poptávky patří:

- Číslo objednávky (evidence)

<sup>31</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/obchodni-dopisy/objednavka/>

- Datum objednávky
- Přesný popis objednávaného zboží včetně jeho obchodního názvu
- Množství a cena
- Termín a způsob dodání (drahou, poštou, osobní převzetí)
- Doba dodání, způsob balení (příloha – dodací list)
- Způsob placení (hotovost, poštovní poukázka, příkaz k úhradě)
- Způsob potvrzení objednávky prodávajícím (vrácením potvrzené kopie poštou, faxem, potvrzení dopisem, e-mailem)
- Číslo telefonu, faxu, adresu e-mailu
- Podpis objednávajícího (razítko není podmínkou)
- Každá objednávka musí být potvrzená (e-mailem, faxem, na přiložené kopii – pokud není v zadání, vybereme si – emailem a faxem = bez přílohy)

Do obsahu nevyžádané nabídky patří následovné součásti:

### **Úvod**

- Podle Vaší inzerce v MF Dnes objednáváme ...
- Děkujeme za Vaši přijatelnou nabídku, podle které objednáváme ...
- Podle Vaší písemné nabídky objednáváme k okamžitému dodání...
- Podle zaslání katalogu a ceníku objednáváme u Vás na zkoušku...

### **Uprostřed**

- Objednané materiály odebereme postupně během příštího týdne.
- Žádáme Vás, abyste nám na objednaný materiál zapůjčili obaly.
- Dodací list připevněte prosím na vnitřní stěnu vagónu u dveří.
- Objednané druhy zboží odešlete co nejdříve přepravní službou.

### **Závěr**

- Protože jde o sezónní zboží, je třeba dodací lhůtu nutně dodržet.
- Vaši dodávku očekáváme co nejdříve, nejpozději do konce týdne.
- Budeme-li se zbožím spokojeni, staneme se Vašimi stálými klienty.
- Souhlasíte-li s naší objednávkou, vraťte obratem podepsanou kopii.

## DALŠÍ ZDROJE

Ukázka, jak správně napsat objednávku:

### Vzor objednávky

		Doporučeně
VÁŠ DOPIS ZN.:		
ZE DNE:		
NAŠE ZN.:	219/2012-Ko	
VYŘIZUJE:	Kouřilová	
TEL.:	236 588 611	
FAX:	236 588 610	
E-MAIL:	marketing@dpl.cz	CZ-Vlajky, s. r. o.
DATUM:	2012-02-28	Na pískách 10 160 00 PRAHA 6
<b>Objednávka vlajek</b>		
Vážení obchodní partneři,		
K vyzdobení tříd pro maturitní zkoušky jsme z Vašeho aktuálního katalogu vybrali následující produkty:		
• česká státní vlajka středně velká – 4 kusy, cena 400 Kč/1 ks,		
• česká státní vlaječka malá, provedení pro nasunutí – 8 kusů, cena 90 Kč/1 ks,		
• stojánek kovový chromovaný luxusní, jednoramenný, provedení pro nasunutí 8 kusů, cena 90 Kč/ 1 ks.		
Požadujeme vystavení faktury, kterou po přijetí proplatíme převodem z účtu. Jako způsob dopravy volíme přepravu formou PPL – normální vnitrostátní balík. Také žádáme potvrzení objednávky e-mailem, nebo telefonicky.		
S pozdravem		
Ing. Jaromír Kolowrat, ředitel školy		

## 7.5 Reklamacce

Reklamacce je obchodní dopis, kde píšeme o nalezených závadách či nedostatcích na obdržném zboží, nebo na odvedených službách<sup>32</sup>.

Obsah reklamacce musí obsahovat následovné součásti:

- Jde-li o první případ – zdvořilostní fráze
- Při opakování se použijou pouze stručné fráze, neodvoláváme se na dobré obchodní vztahy
- Popis zjištěné závady

<sup>32</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/obchodni-dopisy/reklamacce/>

- Odvolání se na doklady týkající se zásilky
- Návrh řešení (oprava, výměna, sleva, dodání dílu, odstoupení od kupní smlouvy)
- Přílohy: Zápis o vadách č./rok

Do obsahu nevyžádané reklamace patří následovné součásti:

### **Úvod**

- Po celou dobu naší dlouholeté spolupráce jsme si vážili Vaší pečlivosti při balení zboží.
- Opravdu neradi Vám oznamujeme, že při kontrole poslední zásilky materiálu jsme zjistili tyto závady:
  - Věříme, že jen nedopatřením jste nám zaslali zboží jiné jakostní třídy, než jsme sjednali kupní smlouvou.
  - Naše obchodní spojení bylo dosud bez problémů, a proto nás nemile překvapila velmi nízká kvalita poslední dodávky.
  - S Vašimi dodávkami nikdy nebyly potíže, takže si neumíme vysvětlit, proč jste poslední zásilku tak ledabyly zabalili.

### **Uprostřed**

- Na výrobcích jste nevyznačili datum minimální trvanlivosti, a proto Vás žádáme o slevu ... Kč za kus.
- Při kvantitativní přejímce jsme zjistili, že několik dodaných přístrojů neodpovídá naší objednávce č. ...
- Vaše zásilka nám došla ve značně poškozeném stavu, a proto ji nemůžeme přijmout jako řádné plnění kupní smlouvy.
- Jakost minulé dodávky Vašeho zboží nesouhlasí se zaslánými vzorky a rovněž neodpovídá platné technické normě.
- Protože kvalita zasláného zboží je nedostačující, uložili jsme je odděleně, abyste si je mohli kdykoli prohlédnout.

### **Závěr**

- Žádáme Vás o urychlené zaslání chybějícího zboží, abychom ho mohli prodat ještě v plné sezóně.

- Věříme, že příště budete věnovat expedici svých dodávek větší péči, abychom byli s Vámi opět spokojeni.
- Poškozené výrobky můžeme přijmout jen za podmínky, že snížíte jejich cenu o ... Kč za jedno balení.
- Věříme, že k porušení smlouvy došlo jen výjimečně a že v budoucnu podobné nedostatky nebudeme muset řešit.

## DALŠÍ ZDROJE

Ukázka, jak správně napsat reklamaci:

### Vzor reklamace

Doporučeně	
VÁŠ DOPIS ZN.:	
ZE DNE:	
NAŠE ZN.:	219/2012-Ko
VYŘIZUJE:	Kouřilová
TEL.:	236 588 611
FAX:	236 588 610
E-MAIL:	marketing@dpl.cz
DATUM:	2012-02-28
	PrintPro, s. r. o. UBRUSLEN, s. r. o. Ing. Jindřich Novotný vedoucí reklamního oddělení Vltavská 168 397 00 PÍSEK
<b>Reklamacie dodávky ubrusů</b>	
Vážený pane vedoucí, nemile nás překvapilo, že jste v poslední dodávce velikonočních ubrusů zaměnili počty velkých a malých ubrusů. Podle katalogu jsme si 13. února 2009 dopisem zn. 357/2009-Ja objednali 45 ks ubrusů s velikonočním motivem, z toho bylo:	
• 15 ks ubrusů zn. VELUBR 140120 o rozměrech 140 cm × 120 cm, • 30 ks ubrusů zn. VELUBR 120120 o rozměrech 120 cm × 120 cm. Zásilka však obsahovala 30 ks ubrusů o rozměrech 140 cm × 120 cm a pouze 15 ks o rozměrech 120 cm × 120 cm.	
Očekáváme, že nám obratem zašlete chybějících 15 ks ubrusů o rozměrech 120 cm × 120 cm. Po jejich obdržení Vám vrátíme zpět přebývajících 15 ks ubrusů o rozměrech 140 cm × 120 cm. O záměně počtu kusů jsme sepsali protokol o vadách, jehož kopii přikládáme.	
Věříme, že příští zásilce budete věnovat větší pozornost a že k podobnému pochybení již nedojde.	
S pozdravem	
Kateřina Konečná hospodářka	
<b>1 příloha</b>	

## 7.6 Upomínka

Upomínka je obchodní dopis, který slouží k upozornění na nezaplacení pohledávky. Nejedná se však o zpoždění dodání zboží nebo služeb, jde pouze o finanční stránku věci.

Stylizuje se velmi zdvořile a je zasílána doporučeně. Na začátku je nutné oslovení a při prvním kontaktu s partnerem se předpokládá, že zaplatit pouze omylem zapomněl<sup>33</sup>.

Obsah reklamace musí obsahovat následovné součásti:

<sup>33</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/obchodni-dopisy/upominka/>

## **Úvod**

- Již před týdnem byla splatná naše faktura č. ..., doposud jsme ale nedostali její úhradu.
- Naši poslední zásilku hraček jste přijali bez námitek, avšak do dnešního dne jste ji neuhradili.
- Upozorňujeme Vás, že jste dosud neuhradili částku Kč... za dodané zboží podle faktury č. ...
- Jistě jste přehlédli, že naše faktura č. ... z (datum) na částku ... Kč byla splatná (datum).

## **Uprostřed**

- Žádáme Vás, abyste zjistili, zda jste při úhradě faktury nepřevodili částku faktury na nesprávný účet.
- Oznamte nám prosím důvody, které Vám znemožňují uhradit naše pohledávky v době jejich splatnosti.
- V poslední době stále překračujete lhůty splatnosti našich faktur a tím nás velice poškozujete.
- Protože svým jednáním přivádíte i nás do platební neschopnosti, očekáváme, že se Váš přístup k úhradám fakturlepší.
- Sdělte nám prosím datum, kdy byla platba provedena a číslo účtu, na který jste ji převedli, abychom mohli tuto nemilou záležitost uzavřít.

## **Závěr**

- Pokud jste ji však již uhradili, sdělte nám datum platby a považujete tuto upomínku za bezpředmětnou.
- Věříme, že naši pohledávku za minulou dodávku uhradíte obratem, nejpozději však do pěti dnů.
- Doufáme, že v budoucnu se Vaše obchodní jednání bude opět vyznačovat přesným plněním závazků.
- Žádáme Vás, abyste nás neprodleně informovali, jak jste provedli platbu za naši fakturu č. ...
- Částku faktury i s tříprocentním úrokem z prodlení uhrad'te co nejdříve na náš účet č. ...

- Budeme velice rádi, když příkaz k úhradě naší faktury, která byla splatná do konce minulého měsíce, dáte ještě dnes.

## DALŠÍ ZDROJE

Ukázka, jak správně napsat upomínku:

### Vzor upomínky

Doporučeně	
VÁŠ DOPIS ZN.:	
ZE DNE:	
NAŠE ZN.:	219/2012-Ko
VYŘIZUJE:	Kouřilová
TEL.:	236 588 611
FAX:	236 588 610
E-MAIL:	marketing@dpl.cz
DATUM:	2012-02-28
	Stavební společnost, a. s. finanční účtárna U Hvězdy 2271 272 01 Kladno
<b>Upomínka úhrady faktury</b>	
Vážení odběratelé,	
při kontrole našich účetních dokladů jsme zjistili, že jste nám dosud nezaplatili za odebranou dílčí dodávku obkladů a dlažeb. Faktura č. 1928/2004 ve výši Kč 97 240,- byla přitom splatná již 13. listopadu 2013.	
Žádáme Vás proto, abyste dlužnou částku uhradili nejpozději do 22. listopadu 2013.	
S pozdravem	
Jarmila Hrstková účetní	

## 7.7 Otevřený dopis

Otevřený dopis je jedním z úředních dopisů, ve kterém se vyjadřuje nesouhlas s nějakým rozhodnutím nebo nařízením orgánu, či jiným jevem. V otevřeném dopise příslušné orgány upozorňujeme na možný negativní vliv na společnost, a snažíme se je přesvědčit, aby znovu projednali své rozhodnutí nebo situaci řešili. Otevřené dopisy bývají veřejně přístupné, proto musíme zvolit vhodný způsob vyjadřování a slovní zásobu. Otevřené dopisy píšeme spisovným jazykem, vyjadřování je slušné a zdvořilé<sup>34</sup>.

Struktura otevřeného dopisu musí obsahovat následovné součásti:

<sup>34</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/uredni-dopisy/otevreny-dopis/>, 4 Duben, 2019



- Adresa odesílatele, případně kontakt
- Místo a datum napsání dopisu – píše se napravo, např. V Praze dne 13. března 2014
- Předmět dopisu – tučně, např. Nesouhlas se stavbou nové dálnice
- Oslovení adresáta – např. Vážený pane poslanče, vážená paní poslankyně,
- Text dopisu – členíme do odstavců (jeden odstavec=jedna myšlenka), v úvodním odstavci sdělíme proč píšeme a s čím nesouhlasíme, ve druhém odstavci blíže popíšeme náš problém, a ve třetím odstavci navrhneme řešení a vyjádříme naději, že se problém začne řešit
- Pozdrav – S pozdravem
- Předepsané jméno odesílatele včetně funkce a titulů

## DALŠÍ ZDROJE

Ukázka, jak správně napsat otevřený dopis:

### Vzor otevřeného dopisu

František Medek  
Velichov 175, 362 73 VOJKOVICE NAD OHŘÍ  
tel.: 352 265 965 Střední průmyslová škola

Vojkovice 8. září 2011

**Nesouhlas se stavbou obchodního centra**

Vážený pane starosto,

Vzhledem k tomu, že jsem řádným občanem města Vizovice již 60 let, nemohu nadále nečinně přihlížet tomu, jak pozitivně se od počátku svého mandátu stavíte k bourání parku v jižní části města, na jehož místě má stát obchodní centrum.

Park slouží svému účelu mnohem déle, než jste na světě a vždy ho pinil na sto procent. Ještě do dnes si pamatuji, jak mě do tohoto parku má matka brala, když jsem byl dítě. Největším důvodem, proč mé snahy o zbourání parku rozčilují, je fakt, že v této části města se nevyskytují žádné jiné oblasti, kam by maminky s dětmi mohly chodit. Není zde hřiště a nejbližší plocha zeleně je na druhém konci města.

Naproti tomu obchodní centrum v této části města již jedno je a pamatuji, že při jeho otevření ztratilo své živobytí většina malých živnostníků v oblasti. Další obchodní centrum zničí živnost i zbytku z nich.

Doufám, že své rozhodnutí ještě přehodnotíte a zvážíte všechny fakty.

S pozdravem

(Vlastnoruční podpis Bedřicha Smetany)

Bedřich Smetana

## 7.8 Žádost

Žádost je obvykle druh dokumentu, v kterém se člověk uchází o případnou práci, zaměstnání, povýšení, navýšení platu a podobně<sup>35</sup>.

Struktura žádost obvykle zahrnuje následovné součásti:

- **Adresa žadatele včetně PSČ** – uvádíme na dva řádky, na třetím řádku se podle potřeby uvádí kontakt na žadatele
- **Předmět dopisu** (vždy tučně) doplněn o co žádáme, po předmětu vynecháme 2 řádky
- **Text žádosti**
- **Závěr**

Samotný obsah textu by měl obsahovat několik zásadních částí a to:

- Začínáme oslovením (velkým písmenem- 5. pádem) – Vážený pane řediteli, za oslovením vynecháme 1 volným řádek a začínáme text s malým písmenem
- Členíme ho do odstavců (na začátku textu nesmí být odstavec tvořen jedním řádkem, nejčastěji začíná slovem žádám, první odstavec o co žádám, a druhý odstavec je proč o to žádám- odůvodnění, třetí odstavec je závěrečná věta)(žádám Vás o, žádám o)- malé písmeno
- Popis skutkové podstaty, situace.
- Důvod žádosti, uvedení všech důležitých okolností.
- Vyslovení naděje, že žádost bude kladně vyřízena (Děkuji za kladné vyřízení mě žádosti. Věřím, že má žádost bude kladně vyřízena.
- Napíšeme „s pozdravem....“
- Podpis. (umístěný buď od levé svislice nebo v pravé části – vyváženost písemnosti)
- Přílohy – uvádějí se na závěr textu, v případě, že se odesílají a jsou součástí dopisu.

---

<sup>35</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/uredni-dopisy/zadost/>, 2 Duben, 2019

## DALŠÍ ZDROJE

Ukázka, jak správně napsat žádost:

### Vzor žádosti

<p>František Medek Velichov 175, 362 73 VOJKOVICE NAD OHŘÍ tel.: 352 265 965 Střední průmyslová škola</p> <p>Ing. Viktor Kaplan ředitel Kubova 13 363 01 OSTROV NAD OHŘÍ</p> <p>Vojkovice 8. září 2011</p> <p><b>Žádost o přerušení studia ze zdravotních důvodů</b></p> <p>Vážený pane řediteli,</p> <p>žádám o přerušení studia mého syna Jana Medka, žáka 3. ročníku třídy 3. A. Důvodem mé žádosti je vážný zdravotní stav mého syna.</p> <p>Syn trpí delší dobu vážným ledvinovým onemocněním, kvůli němuž v průběhu běžného školního roku měl několik krátkodobých a dvě dlouhodobé absence. Kromě toho nastupuje 14. října 2011 na měsíční lázeňskou léčbu, jež bude mít za následek další dlouhodobou nepřítomnost ve škole.</p> <p>Podle prognózy lékaře, která je součástí přiložené lékařské zprávy, by se však synův stav měl zlepšit natolik, že by od začátku příštího školního roku měl být schopen opakováním třetího ročníku ve studiu pokračovat. Vzhledem k dosavadnímu dobrému prospěchu mého syna i k jeho zájmu studium zdárně dokončit věřím, že mé žádosti vyhovíte.</p> <p>S pozdravem</p> <p>(Vlastnoruční podpis Františka Medka)</p> <p>František Medek</p> <p><b>Lékařská zpráva</b></p>
---

## 7.9 Stížnost

Je druh dokumentu, který se obvykle zasílá v případě nespokojenosti s produktem, nebo poskytovanou službou<sup>36</sup>.

Struktura stížnosti obvykle zahrnuje následovné součásti:

- **Adresa žadatele včetně PSČ** – uvádíme na dva řádky, na třetím řádku se podle potřeby uvádí kontakt na žadatele
- **Předmět dopisu** – vždy tučně, po předmětu vynecháme 2 řádky
- **Text stížnosti** – stručný, dostatečně vysvětlující, ale bez zbytečných informací
- **Závěr**

Samotný obsah textu by měl obsahovat několik zásadních částí a to:

- Začínáme oslovením (velkým písmenem- 5. pádem) – Vážený pane starosto, za oslovením vynecháme 1 volným řádek a začínáme text s malým písmenem
- Členíme ho do odstavců (na začátku textu nesmí být odstavec tvořen jedním řádkem, nejčastěji začíná slovem žádám, první odstavec o co žádám, a druhý odstavec je proč o to žádám- odůvodnění, třetí odstavec je závěrečná věta)(žádám Vás o, žádám o)- malé písmeno
- Popis skutkové podstaty, situace.
- Důvod stížnosti, uvedení všech důležitých okolností.
- Vyslovení naděje, že stížnost bude kladně vyřízena (Děkuji za kladné vyřízení mě stížnosti. Věřím, že moji stížnost prošetříte a vyvedete důsledky.
- Napíšeme „s pozdravem...“
- Vynecháme místo na vlastnoruční podpis. (umístěný buď od levé svislice nebo v pravé části – vyváženost písemnosti)
- Přílohy – uvádějí se na závěr textu, v případě, že se odesílají a jsou součástí dopisu.

---

<sup>36</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/uredni-dopisy/stiznost/>, 4 Duben, 2019

## DALŠÍ ZDROJE

Ukázka, jak správně napsat stížnost:

### Vzor stížnosti

František Medek  
Velichova 175, 362 73 VOJKOVICE NAD OHŘÍ  
tel.: 352 265 965

Ing. Viktor Kaplan  
starosta  
Kubova 13  
363 00 Vojkovice

Vojkovice 8. září 2011

#### **Stížnost na stav ulice Velichova**

Vážený pane starosto,

dovoluji si tímto upozornit na stav ulice Velichova, která jako jediná ulice ve městě nebyla čištěna již 3 roky. Po ulici se pře nepořádek téměř nedá procházet, byly tam viděny krysy a dle některých svědků dokonce i hyeny. V příloze přikládám fotodokumentaci ulice.

Vzhledem k blízkosti ulice k hlavnímu autobusovému nádraží hází takový stav ulice špatné světlo na celé město. Zároveň se na ulici začínají usidlovat bezdomovci, kteří si všimli, že si této ulice nikdo z vedení města nevšímá.

Žádám Vás tímto o okamžitou nápravu, tedy vyčištění komunikace a posílení počtu policistů v okolí ulice.

Děkuji a doufám v kladné vyřízení stížnosti.

S pozdravem

Vlastnoruční podpis Františka Medka

**Fotodokumentace ulice**

## 7.10 Motivační dopis

Motivační dopis je zcela formální a měl by tedy obsahovat všechny náležitosti formální korespondence. Nejdříve v hlavičce uveďte své jméno a kontaktní údaje. Ty se doporučují před odesláním překontrolovat, jelikož jakýkoliv překlep v telefonním čísle může znamenat, že se místo zájemci o práci personalista dovolá například to jiné organizace.

Následuje formální oslovení, ideálně jménem, pokud víte, komu přesně píšete, tedy: *Vážená paní Nováková*. Pokud jméno adresáta neznáte, stačí použít neutrální *Dobrý den*, nepište *Vážené personální oddělení*. Následuje několik odstavců o vaší motivaci a rozloučení *S pozdravem*, *S přáním hezkého dne* a podpis (vlastnoruční, pokud dopis posíláte poštou).

V případě, že se k dopisu přikládají také přílohy, ty je nutné také zmínit a uvést v příloze.

Motivační dopis nemá jednotnou formu, ale je nutné klást důraz na obsahovou stránku a formálnost sdělení. Také je důležité být stručný a věcný, tak jako u jiných druhů dopisů obchodního charakteru<sup>37</sup>.

### DALŠÍ ZDROJE

Ukázky, jak je možné napsat motivační dopis:

#### Vzor motivačního dopisu 1

Vážená paní / Vážený pane, obracím se na Vás s žádostí o zaměstnání u Vaší společnosti XYZ. Jak se můžete přesvědčit v přiloženém životopise, splňuji Vaše požadavky na uvolněnou pozici. V současné době pracuji jako ředitelka v cestovní kanceláři TROLEJBUS. Tato pozice se slučuje s vámi nabízenou pozicí a získala jsem zde mnohé zkušenosti, které bych ráda přenesla do Vaší společnosti a byla pro vás co největším přínosem. Jsem zvyklá pracovat profesionálně a svědomitě. Dokážu řídit tým lidí, naladit je na pozitivní energii a nastavit pracovní plán tak, aby se splnily všechny vytyčené cíle. Podrobné údaje o mém vzdělání a pracovních zkušenostech uvádím v přiloženém životopise. V případě Vašeho zájmu prosím zašlete odpověď na výše uvedenou adresu nebo mne kontaktujte na výše uvedeném telefonním čísle.

Děkuji a těším se na možnou spolupráci s Vámi.

V Brně 12.4. 2015

S úctou

.....

<sup>37</sup> <http://www.vzor-dopisu.cz/motivacni-dopis/>, 6 Duben, 2019

## Vzor motivačního dopisu 2

Jan Novák  
Husitská 323, Praha jan.novak@gmail.com  
777 777 777

Dobrý den,

chtěl bych se touto formou ucházet o pozici obchodního zástupce ve Vaší společnosti. Mám dlouholeté zkušenosti s prodejem, jak si můžete ověřit v přiloženém životopise. Baví mě práce s lidmi a komunikace, v minulém zaměstnání jsem působil i jako vedoucí týmu.

Filozofie Vaší společnosti je mi sympatická a láká mě práce v mladém kolektivu. Nové zaměstnání hledám kvůli stěhování, Vámi nabízená práce v centru města by pro mě byla ideální volbou. Jakékoliv otázky rád zodpovím na osobním pohovoru, kontaktovat mě můžete e-mailem i telefonicky.

S pozdravem,

Jan Novák

## Vzor motivačního dopisu 3

Vlastimil Herzán  
Jabloňová 6, Karlovy Vary  
vlasta.her@seznam.cz 666 777 888

Vážený pane Urbánku,

paní Kočíčková mě informovala, že hledáte nového údržbáře do Vaší společnosti a myslím, že jsem na tuto práci vhodný kandidát. Vyučil jsem se instalatérem a pracoval v několika různých firmách z oboru. Konkrétněji se o těchto pozicích zmiňuji v přiloženém životopise.

Posledních několik let pracuji jako OSVČ, ale už nejsem nejmladší a hledám jistotu stálého zaměstnání. Jsem kutil a práce mi jde od ruky, v domácnosti si vše opravuji sám. Ve Vaší společnosti už několik lidí znám a tak by pro mě kolektiv nebyl zcela nový. Rád Vám o svých zkušenostech více povím na osobním pohovoru, můžu přijít kdykoliv.

S přáním příjemného dne,

Vlastimil Herzán

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Pracujte samostatně. Na základě nabitých znalostí a dovedností vytvořte následující typy dokumentů v jejich emailové podobě:

- 1.) Email poptávky – dbejte na všechny součásti daného typu dokumentu (poptávka po zboží libovolného charakteru, dle vlastního výběru)

- 2.) Email stížnosti - dbejte na všechny součásti daného typu dokumentu (stížnost na zboží a služby libovolného charakteru, dle vlastního výběru)
- 3.) Motivační dopis – reakce na inzerát s nabízenou pracovní nabídkou dle vlastního výběru. Dbejte na všechny součásti daného typu dokumentu.



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

V této kapitole se studenti naučili prakticky využít nabitých znalostí a dovedností v oblasti jak správně vytvářet a sepsovat dokumenty, emaily obchodního charakteru, které jim v praktickém životě pomůžou správně reagovat na podněty, nabídky práce, budou umět správně sepsat emaily poptávky, stížností, reklamací, vytvářet motivační dopisy, případně otevřené dopisy. Na praktických ukázkách si měli možnost osvojit si také užití běžných frází, které jsou součástí daných typů dokumentů.

---



## 8 SLUŽEBNÍ CESTY A OFICIÁLNÍ NÁVŠTĚVY

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole probereme téma služebních cest, především se zaměřením na cestování do zahraničí. Zjistíme, na co, jako zaměstnanci máme právo, co a v jaké míře je zaměstnavatel povinen zaměstnanci proplatit, jak fungují rezervace a obecné zvyklosti při pracovních cestách. Shrňme si také, na co je dobré myslet před pracovní cestou, a na co rozhodně nezapomínat.

---

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování tématu budete znát základní zásady, na které je dobré myslet před samotnou cestou, a také ty, které je vhodné dodržovat na služebních cestách. Pochopíte, jakou formou nejčastěji probíhá organizace služebních cest, a které formality je třeba dodržet, vzhledem k následnému vyúčtování vaší služební cesty.

---

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



45 minut

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



služební cesta; stravné; diety; cestování; kultura;

---

### 8.1 Úvodem

Služební cesty, ať lokální, nebo zahraniční, jsou zaměstnanci vnímány dvěma způsoby. Část lidí služební cesty vítá jako příjemné zpestření každodenní rutiny v kanceláři, část je pak naopak přijímá s nechutí měnit zažité stereotypy. Služební cestu samozřejmě můžete odmítnout, z osobních, rodinných, či jiných důvodů. V závislosti na vaší pracovní pozici může být důvod služebních cest velmi různorodý, stejně tak jejich četnost. V naší kapitole

se zaměříme především na služební cesty do zahraničí, na administrativu a přípravu s ní spojenou. Ať jste tedy vyslaní na služební cestu z důvodu prodeje, pravidelného “relationship” setkání se zákazníkem, školení, implementace nových procesů a týmů, instalace a doručení služby, je dobré vědět, co můžeme očekávat, jak se připravit, a jak chovat. Pro základní informaci o etiketě chování při obchodních jednáních vás odkážu na kapitolu 2 – Etiketa v obchodní komunikaci, která se věnuje specificky této problematice.

### 8.2 Právní aspekty vyslání zaměstnance na zahraniční služební cestu

Pracovní cesta, ať už místní, nebo zahraniční musí splňovat náležitosti stanovené zákoníkem práce. Předem musí být zaměstnanci sdělena doba trvání (datum od – do), místo výkonu práce, důvod vyslání na služební cestu, způsob dopravy, ubytování, případně další okolnosti týkající se služební cesty. Příkaz k pracovní cestě musí oficiálně přijít od vašeho přímého nadřízeného. Není-li cestovní příkaz oběma stranami podepsán, není možné zaměstnance na služební cestu vyslat. Příkaz ke služební cestě byste měli mít s sebou po celou dobu vašeho služebního pobytu.

Zaměstnavatel je povinen zajistit/proplatit vám jízdní výdaje, výdaje za ubytování, stravovací výdaje (pevné sazby dane zákonem).

#### 8.2.1 DOPRAVA

Využijete-li k dopravě firemní vozidlo, budou vám samozřejmě veškeré náklady na palivo proplaceny zpětně, buď na zaklade doložených účtenek, nebo na zaklade paušálu stanoveném vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí, jež se odvíjí od průměrné ceny PHM. Cena paliva se pak znásobí spotřebou vozidla udanou v technickém průkaze, a počtem kilometru. Po předchozí domluvě a písemném povolení můžete k dopravě použít své vozidlo, kdy se kromě výše zmíněného principu pro výpočet PHM poskytuje i náhrada za amortizaci – cca. 4 Kč/km.

Pro cestování do zahraničí však zpravidla využijeme leteckou dopravu. V tomto případě jde pouze o to, rezervovat letenky s přihlédnutím na firemní postupy. Toto bývá většinou v režii office managera, administrativního pracovníka, či sekretáře/ky. Ve větších korporacích se setkáte s rezervačními systémy, kde si vyberete požadovanou letenku, ubytování, rezervaci auta v půjčovně apod. Tento požadavek s veškerou kalkulací je pak automaticky předán vašemu nadřízenému k souhlasu, a posléze administrativní podpore, k faktické rezervaci. Cestujete-li na větší vzdálenosti, pamatujte na pravidlo aklimatizace, kvůli pásmové nemoci (“ang. jet lag”). Obecně se udává pravidlo, že z posunu o jedno časové pásmo se dostáváte jeden den, přičemž cesty na východ jsou zvládnány hůř. Pokud vám to firma umožní, na větší vzdálenosti cestujte alespoň s jednodvoudenním předstihem právě kvůli aklimatizaci. Hrazení místní dopravy je samozřejmě také na straně zaměstnavatele. Předem si se svým nadřízeným ujasněte, jak se budete v

dané lokalitě pohybovat, zda vám firma proplatí dojíždění do kanceláře/k zákazníkovi taxíkem, zda budete mít rezervováno auto z půjčovny, nebo zda máte používat hromadnou dopravu. V každém případě je nutné veškeré doklady za dopravu (účetky z taxislužby, MHD, či účty za palivo, parkování, mýtné, aj.) uschovat, a po návratu předat zodpovědné osobě, která má na starost administraci a zaúčtování vaší cesty.

## **8.2.2 UBYTOVÁNÍ**

Výdaje na ubytování jsou hrazeny zaměstnavatelem. Rezervace ubytování probíhá dle zásad společnosti, výběr ubytovacího zařízení můžete nechat plně v režii kolegy, který má na starost administrativu Vaší cesty, nebo si můžete vybrat dle preference sami (atraktivní lokalita, dostupnost do zaměstnání, preferovaný řetězec apod.). Počítejte samozřejmě s tím, že cenové náklady ubytování bude muset odsouhlasit vás nadřízený. Ve větších firmách často fungují korporátní slevy, na základě uzavření partnerských dohod, či členství v klubech. Může se tak stát, že vám bude ubytování přiřazeno bez možnosti volby. Zaměstnanci, především v USA, dnes také běžně využívají k ubytování možnosti sdílené ekonomiky. Firma má jednoduše zjednat účet u firmy zprostředkávající tyto služby, a ubytování tak může být zaměstnavatelem poskytnuto i v takovéto formě.

## **8.2.3 STRAVNÉ (DIETY)**

Třetí položkou, kterou je vám zaměstnavatel povinen proplatit je stravné, lidově řečeno diety. Výše stravného se odvíjí od doby strávené v dané zemi (případně v jejím vzdušném prostoru po dobu letu). Stravné je pevně dáno vyhláškou 401/2017sb<sup>38</sup>. Je uváděno v méně běžně směnitelné v dané zemi – EUR, USD, GBP, CHF.

Pokud máte v rámci ubytování zajištěnu stravu, byť jen částečně, počítejte s krácením stravného (diet), podle legislativně dané normy (u hotelu se snídaní se stravné například krátí o 25 %, pakliže jde o služební pobyt v daném místě, přesahující 18 hodin). Ve většině firem dostanete finanční zálohu předem, stravné se posléze odečte z vrácených peněz.

Další náklady spojené s vaší cestou nejsou vždy na místě. Ne všechny vám musí také zaměstnavatel proplatit. Záleží jen na vaší dohodě s nadřízeným, co uzná za nezbytný výdaj při cestování, a co si tak můžete přidat do nákladů. Uvedu několik namátkových příkladů: zabalení zavazadla na letišti; pozvání vašeho obchodního partnera/klienta/kolegy na oběd; dar apod. Vzpomínám si na nedávný případ kolegy, který si obhájil nový oblek, 3 košile, a očkování proti žloutence jako “business need”. Firma jej vyslala školit nové zaměstnance do zahraničí. Onen kolega služební cestu přijal, pod podmínkou, že do rozpočtu zahrne právě výše zmiňované náklady. Argument měl jednoduchý...v nedávné době přibral přibližně deset kil, a nechce teď kvůli tomu investovat do nového společenského oděvu, když má stejně v plánu oněch deset kil za několik měsíců

<sup>38</sup> <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2017/vyhlaska-c-401-2017-sb-30274>

shodit. K očkování, které bylo v dané zemi pouze doporučeno, podal vysvětlení, že má doma male dítě, a nechce nic riskovat. Firma jej, jako specialistu, nutně potřebovala, a tak bylo vše odsouhlaseno.<sup>39</sup>

### 8.3 Na co myslet před cestou

**Cestovní pojištění** – zjistěte si, zda má váš zaměstnavatel cestovní pojištění pro své zaměstnance na služebních cestách do zahraničí. Pakliže ne, sjednejte si běžné cestovní pojištění pro pracovní cestu, a nechte si jej zaměstnavatelem proplatit.

**Očkování** – zjistěte si na webových stránkách MZ, MZV nebo WHO, jaká jsou povinná/doporučená očkování pro danou zemi. Popřípadě kontaktujte svého obvodního lékaře, nebo jakékoliv očkovací centrum. Osobně doporučuji očkování řešit jako jednu z úplně prvních věcí, po potvrzení vaší cesty. Některá očkování vyžadují vícero aplikací, a začínají tak působit například až po aplikaci druhé vakcíny, kdy je třeba dodržet patřičný časový odstup mezi jednotlivými dávkami. Pokud je očkování pro danou zemi nutné (dle MZ ČR), je zaměstnavatel povinen vám jej proplatit.

**Víza** – pokud platí pro danou zemi, vízová povinnost, myslete na to s předstihem (konkrétní informace hledejte na webu MZV ČR). Jakékoliv finanční náklady na víza vám proplatí zaměstnavatel.

**Dokumenty** – ověřte si platnost a typ vašeho cestovního dokladu, udělejte si jeho fotokopii, případně digitální kopii, kterou bezpečně zálohujte online.

#### **Zjistěte si co nejvíce o regionu a danem místě, kultuře, chování**

Pro vaši nadcházející návštěvu je velmi žádoucí znát co nejvíce jak lidi samotné, s kterými budete jednat, tak i místní prostředí, poměry a zvyky. Zjistěte o regionu, či zemi, kterou se chystáte navštívit, co nejvíce. Zaměřte se na specifika komunikace (především té non-verbální), abyste nebyli překvapeni, či sami nezpůsobili faux-pas. O některých velmi odlišných aspektech non-verbální komunikace jsme se zmiňovali už v jedné z předchozích kapitol této opory. A nejde opravdu pouze o nám vzdálené kultury. V oblasti proxemiky, haptiky, vyjadřování emocí, se setkáme s mnoha viditelnými odlišnostmi v zemích evropského regionu. Zjistěte si základní údaje o kultuře, historii, jazyku, jídle, kultuře stolování, či jiných zajímavostech. Bude to důležité především pro neformální část komunikace s vašimi protějšky, na kterou ve valné většině případu dochází. Vaše kredibilita tím velmi získá, ukážete-li při společenské konverzaci svůj přehled a zájem o místní region. V neposlední řadě je to i plus pro vás, protože mnohdy se da spojit příjemné s užitečným, a využít služební cestu pro poznání okolí, a vlastní cestování. Z pohledu vaší bezpečnosti je velmi žádoucí, abyste se také informovali o bezpečnostní situaci v zemi/městě. Uvedu zde například zkušenost mého jiného kolegy, který byl velmi nemile

<sup>39</sup> Více se dočtete v článku URL: [<https://www.mesec.cz/clanky/co-vam-proplati-na-sluzebni-ceste-a-za-co-naopak-nedostanete-nic/>] cit. 25. 4. 2019

překvapen, při své cestě do Manilly (Filipíny). Okrajová část města, kde se pobočka firmy nalézá, nebyla zrovna z nejbezpečnějších míst ve městě. K žádnému incidentu nedošlo, ale po návratu se nechal slyšet, že kdyby to býval vedle, rezervuje si hotel v klidnější části města, a nechá si předem schválit rozpočet na dojíždění taxi službou, namísto 15minutové procházky do a z kanceláře. Z mého vlastního pohledu mohu říci, že například po posledním, zhruba třítydenním pracovním pobytu v Singapuru, jsem maximálně vyvážil “work-leisure balance”. Díky přípravě a studiu místních zvyku, kultur, kulinářských specialit, způsobu dopravy, zajímavých míst apod. jsem měl možnost poznat mnohem více než Bezný turista, jelikož jsem měl kdykoliv k dispozici radu, doporučení, či pomoc místních kolegů.

Po návratu ze služební cesty odevzdejte veškeré účty k proplacení zodpovědné osobě/oddělení ve vaší firmě. Všechny tyto podklady je nutné dodat většinou do 7 dnů od návratu ze služební cesty.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Prošli jsme si několik základních informací, které je třeba mít na paměti, budeme-li vysláni na služební cestu. V úvodní části jsme uvedli, že na služební cestu nelze zaměstnance vyslat bez vzájemné dohody. Můžete tedy plně právo služební cestu z jakéhokoli důvodu odmítnout. Dozvěděli jsme se, co je zaměstnavatel povinen proplatit, a co je věcí vzájemné dohody. V části druhé jsme se zaměřili na přípravu k cestování, a nastínili několik hlavních bodů, které je třeba brát v potaz, a na které je žádoucí myslet co nejdříve.

## OTÁZKY



1) Je zaměstnavatel povinen proplatit vám očkování doporučena pro danou zemi, kam cestujete?

- A) Ano
- B) Ne
- C) Ano, avšak pouze po předchozí vzájemné dohodě

2) Mohu pro dopravu na služební cestu použít vlastní vůz?

3) Zjistěte, jak vysoké je denní stravné pro následující země: Kostarika, Spojené státy americké, Švédsko



**ODPOVĚDI**

- 1) C) Ano, avšak pouze po předchozí vzájemné dohodě.
  - 2) Ano, avšak pouze po předchozí vzájemné dohodě.
  - 3) 50 USD, 55 USD, 50 E (platné pro rok 2019)
-

## 9 VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Hlavním cílem této kapitoly je seznámit studenty s oblastmi vnitropodnikové komunikace zaměřené především na interní komunikaci v rámci organizace, nebo také společnosti a jejich hlavním využitím v oblasti obchodu, služeb, marketingu, jednání se zaměstnancem a také poukázat na hlavní typy projevu v oblasti ústní, ale také písemné formy.

### CÍLE KAPITOLY



Studenti se seznámí s druhy vnitropodnikové obchodní komunikace v oblasti písemného projevu, ale také ústního projevu který je u obchodní komunikace nedílnou součástí, osvojí si základní prvky těchto forem komunikace a seznámí se také s běžně používanými styly, které se v této oblasti běžně užívají.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Vnitropodniková komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, psaná komunikace, elektronická komunikace, schůzka, porada, týmový meeting, 1-2-1, projektová schůzka, komunikační styl, analytická komunikace, intuitivní komunikace, funkční komunikace, osobní komunikace

### 9.1 Specifika vnitropodnikové komunikace

Vnitropodniková komunikace je v současné době nedílnou součástí jakékoliv komunikace v oblasti obchodu, služeb, marketingu, podnikání a zahrnuje širokou škálu dokumentů, dopisů, ale zároveň také ústní formu komunikace a to především v interní podobě. V této kapitole se blíže seznámíme se základními formami obchodní komunikace a ukážeme si jejich hlavní součásti.

Vnitropodniková komunikace zahrnuje především komunikace v rámci jedné organizace, nebo společnosti a to ve vztahu: zaměstnavatel a zaměstnanec, nebo také zaměstnanec a zaměstnanec. Podobně jako u dalších druhů komunikace, i zde je možné rozdělit její formy na tři základní typy a to:

- **Verbální komunikace**

- **Neverbální komunikace**
- **Psaná a elektronická komunikace**

### 9.1.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikace je jednou z hlavních druhů jakéhokoliv verbálního projevu v rámci osobního rozhovoru s protějškem. V současnosti je prakticky nemožné představit si obchodní jednání bez osobního kontaktu.

Verbální komunikace může zahrnovat například rozhovory, které máme tváří v tvář v kanceláři nebo po telefonu s kolegy. Další oblast využití může zahrnovat jednání s potenciálním klientem, schůzky s manažerem, nebo nadřízeným, jednání na úradech, atd. Používání verbální osobní komunikace může výrazně napomoci odstranit nedorozumění, přičemž důraz na vzájemné zaměření pomáhá podporovat pocit hodnoty a důležitosti.

Mezi verbální projevy v rámci komunikace s protějškem zejména patří:

- **Schůzky** – osobní jednání nejenom se zaměstnavatelem, ale také s personálním manažerem, atd.
- **Porady týmů** – jednání v rámci týmu o poradě zaměřené na následující postup
- **Projektové schůzky** – jednání s vedoucím týmu a s týmem jako takovým o postupu v realizaci vytýčeného cíle
- **1-2-1** – schůzky s vedoucím na vyjádření zpětné vazby o provedené práci

### 9.1.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace je také důležitou součástí komunikace mimo jazykový projev. Zahrnuje především řeč těla, výrazy obličeje, nebo také gestikulaci.

Tyto faktory hrají zásadní roli v tom, jak efektivní nebo neefektivní může člověk být při komunikaci se svými týmy, kolegy, nadřízenými, nebo s potenciálním obchodním partnerem. Pochopení sděleného obsahu svého projevu pomocí správných neverbálních komunikačních podnětů může snadno přispět k jeho interpretaci což je důležité pro následující obchodní vztah<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> <https://www.organimi.com/business-communication-styles/>



### 9.1.3 PSANÁ A ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

Psaná a elektronická komunikace je jednou z nejběžnějších forem obchodní komunikace v současnosti, používaná zejména v kancelářském a úřednickém prostředí. Tento druh komunikace zahrnuje e-maily, dopisy, případně jakékoliv další druhy písemného projevu. V písemné komunikaci je běžné, že se příjemci snaží číst mezi řádky nebo hledat implikovaný význam. Pochopení toho, jak psát jasně a stručně, je důležité zejména v podnikatelském prostředí<sup>41</sup>.

## 9.2 Komunikační styly<sup>42</sup>

Komunikační styly jsou důležitou součástí obchodní komunikace v tom smyslu, že napomáhají určovat směr, kterým se komunikace bude ubírat. S přihlédnutím na probírané téma, nebo také na charakter komunikace jako takové, je možné rozlišit několik základních komunikačních stylů, kterými jsou:

- **Analytická komunikace**
- **Intuitivní komunikace**
- **Funkční komunikace**
- **Osobní komunikace**

### 9.2.1 ANALYTICKÁ KOMUNIKACE

U analytického stylu komunikace je důležitým faktorem zejména využití dat a faktů k podpoře sdělovaného obsahu. Tento styl komunikace se běžně užívá zejména v oblasti manažerských pozic.

I když se to může zdát méně osobní, analytická komunikace je skvělý způsob, jak vytvořit solidní argumenty pro iniciativy, které jsou pro podnik důležité, tudíž analytická komunikace může být velmi efektivní v zejména v podnikovém prostředí.

Obecně, styl analytické komunikace je v obchodním prostředí populární a efektivní, ale může být vnímán jako neosobní pro ty, kteří komunikují pomocí jiných stylů.

Analytická komunikace se vyznačuje několika základními faktory a to:

- **Čísla, kterými lze podpořit své argumenty** - zatímco jiné styly mohou vyžadovat více pohled shora, analytický styl se opírá o jasná fakta a čísla pro podporu sdělovaného obsahu.
- **Logika místo emocí** – podobně jako v předešlém bodě, i tady platí, že logické uvažování stojí nad emocemi, které do analytického stylu nepatří. Sdělovaný

<sup>41</sup> <https://www.organimi.com/business-communication-styles/>

<sup>42</sup> <https://www.organimi.com/business-communication-styles/>

obsah musí být vždy podpořen přesnými údaji, fakty a logickým myšlením. V obchodní oblasti a zejména ve financích, emoce nemají své místo.

- **Nedostatek všedního hovoru** – z hlediska formy komunikace, všední komunikace není právě nejlepším příkladem využití a tudíž v daném stylu nemá místo, podobně jako emoce zmíněné výše.

### 9.2.2 INTUITIVNÍ KOMUNIKACE

U intuitivního stylu komunikace se důraz klade zejména na neformální přístup založený na obecném smyslu komunikace. Uživatelé intuitivního konceptu komunikace chtějí pochopit koncepty větších sdělovaných celků a nemají zájem o přílišné zapadnutí do detailů myšlenky.

Intuitivní komunikace je v mnoha směrech opakem analytické komunikace, která se opírá o fakta a data. U intuitivní komunikace se důraz klade na relevantní informace, které mohou vést k smysluplnému rozhodování.

Mezi základní principy intuitivního komunikačního stylu patří:

- **Stručné a přímé instrukce** – intuitivní styl se vyznačuje širokým přehledem nebo instrukcemi krok za krokem do takové míry, aniž by se rozptýlily malé detaily. V přímé komunikaci je důležité klást důraz jen na ty fakta, které se obsahu přímo týká.
- **Větší nápady** – intuitivní komunikace dává přednost nekonvenčnímu myšlení, čímž se dostává větší příležitosti vyjádřit nápady a vzít je vážně.
- **Vizuální stránka věci** – u intuitivní komunikace se klade důraz na vizuální stránku sdělovaného obsahu na základě obrázků, grafů, vizuální vyjádření nápadů, atd.

### 9.2.3 FUNKČNÍ KOMUNIKACE

Funkční komunikace se primárně zaměřuje na celý proces. Na základě sestavení plánu svých úkolů a projektů krok za krokem zajišťuje funkční sdělení a to přímo k věci. Chcete-li komunikovat ve funkčním stylu nebo pracovat s lidmi, kteří to dělají, mějte na paměti věci, které vám pomohou přizpůsobit vaši komunikaci jejich stylu a dosáhnout tak efektivního výsledku.

Funkční komunikace je obecně o úplném porozumění projektů dříve, než vůbec začnou být realizované. Rovněž směřují k otázkám a zpětné vazbě, které mohou ostatním lépe porozumět svým úkolům.

- **Kompletní plán** – u funkčního stylu je důležité předem si připravit plán do takové míry, aby splňoval přesný postup prováděných úkolů krok za krokem. Dříve, než začne být úkol prováděn, všechny zúčastněné strany musí plně porozumět svým

úkolům, časovým plánům a povinnostem do takové míry, aby realizace projektu mohla být provedena bez jakýchkoliv překážek.

- **Kladení otázek** – je důležité klást otázky v případě nedostatku informací, což může zajistit efektivní průběh realizace projektu, nebo průběh komunikace.
- **Zpětná vazba** – je důležitá do takové míry, aby docházelo k efektivnímu průběhu realizace projektu, nebo komunikace. V takové situaci, si můžou všechny zúčastněné strany zajistit všechny dostupné informace, nebo podněty druhé strany.

#### 9.2.4 OSOBNÍ KOMUNIKACE

Osobní komunikace klade důraz zejména na vztahy a emoce, která následně vytvářejí spojení se svými kolegy, aby lépe porozuměli tomu, co si myslí. V obchodní komunikaci jako takové se tento styl vyskytuje velmi zřídka a jeho použití se uplatňuje zejména v oblastech, kde osobní rovina dominuje profesní, jako například ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele v menších firmách.

Při práci v osobní komunikaci je třeba vzít v úvahu několik bodů, které zajistí úspěšný výsledek:

- **Komunikace na osobní rovině** – vyžaduje zejména osobní přístup a jednání tváří v tvář. Důraz se tudíž klade na emoce, pocity, dojmy a názory aby došlo k pochopení druhou stranou a následné vyrovnání. Emailová komunikace v tomto případě může být pouze přítěžující okolností.
- **Vyložení pocitů a emocí** – v osobní komunikaci se také důraz klade na emoce a pocity. Druhá strana by měla být otevřena jakýmkoliv pocitům a emocím ze strany, která sděluje do takové míry, aby lépe došlo v pochopení.

### 9.3 Vývoj obchodní komunikace

V současné době se vývoj nejenom v oblasti obchodní komunikace změnil natolik, že využití moderních technologií je již nedílnou součástí každodenního obchodního světa.

Technologie se stala tak důležitou součástí našeho života, že je pro nás těžké představit si život bez našich telefonů, počítačů, nebo dalších sdělovacích prostředků. V oblasti komunikace se zákazník představuje v současnosti moderní technologie a to zejména email a telefonní systém jedny z nejdůležitějších faktorů.

Od vynálezu prvního telefonu Alexandra Grahama Bella v 70. letech 19. století, objemného zařízení se zakřiveným náustkem a sluchátkem spojeným s dráty, se komunikační průmysl neustále vyvíjel, převážně poháněný neustále se měnícími potřebami a potřebami podnikatelského světa.

První telefonát proběhl v roce 1876, na vzdálenost asi šesti kilometrů a dnes může komunikace zasáhnout každou část světa prostřednictvím pevných linek, IP adres a satelitů<sup>43</sup>.

### 9.3.1 MODERNÍ TECHNOLOGIE A JEJICH VYUŽITÍ

Vývoj v oblasti technologií a komunikací v průběhu historie šel ruku v ruce. Firmy nyní mají možnost komunikovat prostřednictvím e-mailu, zasílání textových zpráv, rychlých zpráv a sociálních médií, což usnadňuje a urychluje obchodní komunikaci.

Máme schopnost komunikovat s mnohem širším publikem bez ohledu na místo nebo čas. Potřeba být na stejném místě pro osobní schůzky je značně omezena pokrokem v technologii audio a videokonferencí a také internet výrazně prolomil komunikační bariéry. Firmy mohou být k dispozici 24 hodin denně, 365 dní v roce s využitím zahraničních call center pro řešení časových a jazykových bariér<sup>44</sup>.

S vývojem moderních technologií také došlo o omezení finančních rozpočtů, což výrazně napomohlo snížit celkové náklady společností na provoz.



#### KONTROLNÍ OTÁZKY

Rozdělte se do dvojic a zodpovězte následující otázky. Porovnejte své odpovědi se studenty v dalších skupinách:

- 1.) Jaké formy vnitropodnikové komunikace znáte?
  - 2.) Jaké jsou nejběžnější příklady využití verbální komunikace ve vnitropodnikovém prostředí?
  - 3.) Jaké komunikační styly znáte a v jakém kontextu je můžete použít?
- 

<sup>43</sup> <https://www.exchangecommunications.co.uk/blog/post.php?s=2018-05-29-the-evolution-of-business-communication>

<sup>44</sup> <https://www.exchangecommunications.co.uk/blog/post.php?s=2018-05-29-the-evolution-of-business-communication>

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



V této kapitole se studenti měli možnost obeznámit se základní problematikou vnitropodnikové obchodní komunikace nejenom ve své verbální podstatě, ale také ve své psané podobě. Na základě rozdělení do kategorií si studenti měli možnost osvojit si problematiku vnitropodnikového jednání a také stylů, které se v dané oblasti primárně používají.

## 10 SOCIOKULTURNÍ ROZDÍLY V OBCHODNÍ KOMUNIKACI



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Tato kapitola se věnuje podstatě mezikulturní komunikace, sociokulturním rozdílům různých světových regionů a jejich důležitosti na poli běžné i obchodní komunikace. Definujeme si kulturu samotnou, především ze širšího úhlu pohledu, a vysvětlíme si proč je mezikulturní komunikace tak důležitá v dnešním světě. Tato kapitola Vás provede základy verbální a neverbální komunikace napříč hlavními světovými oblastmi kultur.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

Cílem této kapitoly je, abyste po jejím prostudování byli schopni definovat kulturu samotnou, z širšího úhlu pohledu, a zároveň pochopit důležitost sociokulturních rozdílů pro jednání s lidmi různých regionů. Pochopíte, a budete schopni určit rozdíl mezi individualistickou a kolektivní kulturou. Také poznáte hlavní světové regiony, kde jsou komunikační zvyklosti velmi odlišné, jak z pohledu verbální, tak z pohledu neverbální komunikace.

---



### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

120 minut

---



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Mezikulturní komunikace; kultura; kolektivní kultura; individualistická kultura; verbální komunikace; neverbální komunikace; haptika; proxemika; gesta

---

## 10.1 Úvod do mezikulturní komunikace

Mezikulturní komunikace, nebo také interkulturní komunikace, je vědní disciplína, zabývající se komunikací napříč kulturami a sociálními skupinami. Zároveň také zkoumá, jak kultura ovlivňuje komunikaci. Mezikulturní komunikace popisuje široké spektrum komunikačních procesů a problémů, které se přirozeně vyskytují v organizacích nebo sociálních skupinách tvořených osobami s odlišným náboženským, sociálním, etnickým, a vzdělanostním pozadím (sociokulturní faktory). V tomto smyslu se snaží pochopit jak lidé odlišných zemí a kultur jednájí, komunikují a vnímají svět kolem sebe. Mnoho odborníků z oblasti mezikulturní obchodní komunikace tvrdí, že kultura definuje způsob, jakým lidé předávají informace, jaké komunikační kanály upřednostňují, a také to, jak jsou zprávy dekodovány a interpretovány.<sup>45</sup>

Existuje řada firem, které se specializují na poskytování školení jiným firmám, v oblasti mezikulturní komunikace. Tato školení si kladou za zlepšení vztahů s koncovými zákazníky, zvýšení prodeje, úspěšné navázání nových obchodních vztahů apod. Abychom mohli studovat a pochopit veškeré aspekty mezikulturní komunikace, je třeba použít dvě základní a klíčové vlastnosti – otevřenost a respekt k hodnotám jiných. Mohli bychom se domnívat, že obchodní komunikace v dnešním globálním světě je do značné míry unifikovaná, ale opak je pravdou. I obchodní komunikace je stále definovaná kulturou dané společnosti. Jednotlivé kultury a kulturní okruhy se vyvíjely po tisíce let, obzvláště pak v oblasti verbální a neverbální komunikace. Je tedy nemyslitelné, aby se změnily za několik desetiletí globalizace světových trhů. Můžeme říci, že ty největší rozdíly se místy stírají, ale najdeme stále nepřeberné množství kulturně-komunikačních odlišností, které rozhodují o tom, zda bude vaše obchodní jednání úspěšné, či nikoliv. Jen v samotné Evropě, kterou mnohdy vnímáme jako kulturně homogenní, nacházíme mnoho aspektů, které je třeba pochopit, ocenit, či prominout, při komunikaci napříč národy.

Vzpomínám si na příběh přítele, který dlouhé roky pracoval na pozici obchodního ředitele pro jednu mezinárodní firmu. Oblast dodávaných rosení a služeb byla unikátní. Služby pronájmu a managementu pracovních oděvů byly úspěšným produktem napříč Evropským trhem. Než však mohli vstoupit na Čínský trh, bylo třeba daleko více příprav a investic než při expanzi do kterékoliv jiné země v rámci Evropy. Firma investovala zhruba 750.000 Kč do týdenního školení mezikulturní komunikace, se zaměřením na asijské kultury, pro pět svých obchodních zástupců, jež měli být ve vedení projektu pro zmiňovanou expanzi. Celá strategie, spolu s investicí však nebyla dost na úspěšnou expanzi, v rozsahu, jaký byl vedením očekáván. Nakonec si expanze vyžádala zhruba dvojnásobnou částku, jelikož bylo třeba hledat pomoc místních. Na přibližně rok byli najati místní obchodní konzultanti, kteří fungovali jako mentoři a obchodní zástupci zároveň. Po půl roce mentoringu, kdy byla téměř veškerá komunikace při obchodních jednáních obstarávána místními obchodními zástupci, začali vést obchodní jednání sami čeští zaměstnanci.

---

<sup>45</sup> Lauring, Jakob (2011). "Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters". *Journal of Business and Communication*. 48 (3): 231–55.

Při práci pro mezinárodní firmu je třeba se dovednostem a specifikům mezikulturní komunikace naučit. Jedna z prvních věcí, kterou lidé zmiňují, když položí otázku „Proč je důležité v korporátním prostředí znát základy mezikulturní komunikace“ je ta, že firmy dnes zaměstnávají mnoho cizinců, a pracujeme tak v multikulturním prostředí. Pracovní naplň a povinnosti ale mnohdy zahrnují nejen práci v týmu u nás v kanceláři, ale rovněž s týmy rozmístěnými po světě. Představte si, že jste na pozici vedoucího koordinátora projektu, a tým vašich pěti SAP specialistů je dislokován na ostatních pobočkách firmy ve Spojených státech, Indii, a Saudské Arábii. Tohle není vůbec neobvyklá, ba naopak velmi běžná situace v korporátním prostředí. Možná také budete pracovat jako service manager, obchodní zástupce, technická podpora, školitel, systémový specialista, analytik apod., a bude třeba navštívit klienta na druhé straně planety. Různí lidé očekávají různé chování a jednání. Schopnost úspěšně komunikovat, vyjednávat, kooperovat, řešit problémy a konflikty, a prezentovat, mezi kulturami, je nezbytnou součástí globálního businessu (nejen toho korporátního).

### 10.2 Kultura

Ze všeho nejdříve je třeba definovat, co je to vlastně kultura. Na kulturu se můžeme dívat přinejmenším ze dvou pohledů. V užším pojetí je kultura vnímána jako soubor lidských činností, které nějakým způsobem obohacují naše životy. Tyto činnosti jsou nejčastěji spjaty s uměním – literatura, sochařství, malířství, divadlo, hudba, architektura, aj. Nicméně pro naše účely je třeba kulturu chápat v širším, všeobjímajícím spektru. Z tohoto pohledu chápeme kulturu jako komplexní soubor lidských aktivit, způsobu uvažování, vnímání světa, chování, morálních hodnot, obchodních zvyklostí, právního systému, zvyků, jednoduše všeho, co utváří jejich specifické pochopení jsoucna a bytí. Co my vnímáme jako morální, normální, krásné, ošklivé, chutné, nechutné apod., vnímáme v kontextu naší kultury a sociální skupiny. Přijde vám morální a běžné jíst kočky a psy? S největší pravděpodobností asi ne, jelikož nejde o významnou součást našich místních zvyků, tedy i kultury (přestože do počátku 20. století se psí maso běžně vyskytovalo i v našem jídelníčku). Stačí ale vyjet do Číny, Vietnamu, Koreji, či mnoha dalších, především Asijských zemí, kde vaše předsudky a znechucení místní lidé jen těžko pochopí. Je pro vás konzumace psího, nebo kočičího masa, do jisté míry přijatelné? V tom případě se podívejme na jinou lokální pochoutku, jako je, ještě teplý opičí mozek. Troufám si tvrdit, že nejméně 99 % z vás už jen samotnou představu, z nechuti odmítne. V některých částech světa jde ale o pochoutku, nabízenou jako pocta nejmávanějším hostům. Nemyslete si, že toto funguje pouze jednosměrně. V Mexiku existuje původní indiánský kmen, pro který je absolutně nechutná, pro nás běžná, cibule.

Osoby, které nezapadají do našich kulturních standardů, často značkujeme, a vytváříme si o nich předsudky. Někdo, kdo chodí na schůzky neustále pozdě možná není „líný a nezodpovědný“, možná je to prostě jen běžné a normální v kulturním okruhu kde vyrůstal. Když někdo ji rukama namísto příboru, neznamená, že nemá dobré vychování, a nemusíme jej hned označovat za burana, křováka, apod.



Jsou jenom dva způsoby, jak se s tímto vypořádat. Může se nám to nelíbit, ale je třeba odlišnou kulturu respektovat, nebo se ji v komunikaci přizpůsobit, a zvýšit tak naše šance na úspěšnou komunikaci/vyjednávání. Kultura prosakuje do mnoha vědních disciplín, zabývá se ji kulturologie, kulturní antropologie, axiologie, psychologie, sociologie.

## **10.2.1 INDIVIDUALISTICKÁ VERSUS KOLEKTIVNÍ KULTURA**

Na základě vnímání našeho vlastního bytí, můžeme světové kultury rozdělit na dva typy:

- Individualistické kultury
- Kolektivní kultury

Obecně lze tvrdit, že “západní kultura” (Euro-Americká, spolu s Austrálií a Novým Zélandem), je kulturou individualistickou. Lidé této kultury jsou už od dětství vedeni a vychováni k zodpovědnosti za svá slova a činy, k tomu, aby aktivně projevovaly svůj názor a stáli si za ním, aby dělali vlastní rozhodnutí, vážili si osobní svobody a prostoru. Tyto trendy můžeme pozorovat i v takových oblastech, jako jsou rozložení kanceláři firmy, denní zvyky, uspořádání bytové jednotky – oddělené prostory, samostatný pokoj pro děti (ve Spojených Státech je například běžné, že děti spí odděleny od rodičů již od prvních dnů, kdy jsou přivezeny z porodnice domů). Kanceláře se zavřenými dveřmi, kdy vstoupit bez zaklepaní je nepřipustné, či přinejmenším nevhodné. Přímá a individuální logika založená na vztahu příčina – důsledek je přirozenou součástí této kultury. Komunikace, jak jsme si již naznačili vychází z kultury, a je tedy tímto vnímaným světem a vlastního bytí definovaná. Komunikaci této kultury lze vyjádřit jako přímou a explicitní, se změřením na výsledek/vystup. Zprávy jsou přímé a, tudíž jednoduše dekódovatelné. Individualistická kultura klade menší důraz na non-verbální komunikaci a dlouhodobé vztahy než kultura kolektivní. Komunikované zprávy často obsahují osobní názory a doporučení, a vyjadřují přijetí osobní zodpovědnosti za případné chyby.

Kolektivní kultury jsou v ostrém kontrastu s individualistickými. Kolektivismus je běžný v Asii, Africe, na středním Východě, ve střední a jižní Americe a v oblasti Pacifiku. Děti jsou zde učeny hluboké úctě a respektu ke starším, k tomu, aby se staly součástí komunity (která zajišťuje jejich přežití). Lidé těchto kultur používají v komunikaci daleko častěji první osobu množného čísla - “My“, což pramení právě z jejich zaměření na skupinu/rodinu/komunitu/firmu. Loajalita zaměstnanců je vyšší, jelikož vztahy ve “skupině”, především pak ty dlouhodobé mají obrovskou váhu. Hodnoty vyznávané v kolektivních kulturách jsou harmonie, osobní důstojnost (udržení tváře v asijských kulturách), respekt ke starším.

V případě obchodní komunikace můžeme poukázat na rozdíl v přístupu k logice, argumentům a přesným číslům a datům. Statistické informace, analytické výsledky a data nejsou důležitá tak moc, jako vzájemná důvěra, loajalita, a dlouhodobé obchodní vztahy.

Logika a argumentační přesvědčování nemusí být vždy účinná přesvědčovací technika. Až kontext a návaznost na vztahy jim dává patřičný smysl a váhu. V rámci fungování kolektivních kultur je zajímavý a podstatný princip rozhodování, který funguje v mnoha firmách – skupinová shoda (konsensus) - známé například jako japonské systémy rozhodování “ringi-seido, či nemawashi“. Komunikujete-li s kolektivními kulturami, dejte jim čas na vytvoření vztahu (více schůzek, než dojde k rozhodování), dejte jim více času pro vzájemnou diskuzi, sami dělejte a respektujte dlouhé pauzy v řeči, netlačte je do rychlých rozhodnutí, buďte trpěliví. Pakliže má být vaše odpověď na otázku/prosbu negativní snažte se odpověď formulovat tak, abyste neřekli samotné “ne” – použijte raději například: “Pro naši stranu by bylo velmi složité poptávku v takovémto rozsahu uspokojit”.

### **Příslloví ilustrující kolektivismus a individualismus v různých kulturách:**

- Vyčnívající hřebík bude zabit do dřeva jako první. (Japonské přísloví)
- Dva jsou lepší než jeden, tři jsou lepší než dva, a skupina je ze všeho nejlepší. (Afghánské přísloví)
- Chceš-li, aby to bylo uděláno dobré, udělej to sám. (Americké přísloví)
- Ten, kdo bezi sám, vyhrává závod. (Americké přísloví)
- Lepší je být blázen spolu s ostatními než být sám chytrákem. (Mexické přísloví)
- Kachna, která kváká, je zastřelena první. (Čínské přísloví)
- Za každým schopným člověkem, stojí mnoho dalších schopných lidí. (Korejské přísloví)
- Ovce, která se oddělí od stáda je sežrána vlkem. (Turecké přísloví)
- Neexistuje vedení bez skupiny. (Mongolské přísloví)
- Když se spojí více pavoučích sítí, udrží svázaného i lva. (Africké přísloví)

### **10.3 Význam verbálních dovedností**

V dnešním globalizovaném světě si pouze s českým jazykem nevystačíme. Mnozí z nás ale mluví plynule jedním, či více světovými jazyky. Ne vždy se však setkáte s lidmi, kteří jsou na tom úrovni jazyka stejně, jako vy. Jak tedy použít verbální dovednosti, k docílení efektivní komunikace s nerodilými mluvčími? O úrovni jazyka druhé strany si uděláte obrázek docela rychle. Na základě tohoto zjištění byste měli adaptovat použití svých verbálních dovedností. Klíčem tedy je empatie a naslouchání. Pokud zjistíte, že váš protějšek je jazykově vybaven velmi chabě, snažte se:

- používat krátké a jednoduché věty – učinit tak komunikaci snazší k pochopení
- artikulovat a čistě vyslovovat – snížíte tak riziko dodatečných otázek a nedorozumění
- zpomalit – snížíte tak riziko dodatečných otázek a nedorozumění

- používat křestní jméno, či příjmení – v kontextu sociokulturních odlišností je však nezbytně nutné mít na paměti, že použití křestního jména může být u některých kultur vnímáno jako nezdvořile – Asijské kultury, Latinská Amerika či Německo. V těchto zemích oslovujte své protějšky příjmením. Pokud si nejste jisti, zaceňte zpočátku formálně.
- používat specifická a jednoznačná slova – snížíte tak riziko dodatečných otázek a nedorozumění
- používat nejběžnější význam daného slova (primární vinám) – mnoha slova v každém jazyce mohou mít několik významů (v angličtině například téměř až 30). Lidé, kteří neznají jazyk na velmi vysoké úrovni budou pravděpodobně znát první, či první dva významy slova.<sup>46</sup>
- vystřídat použití metafor, idiomů, slangu, žargonu, zkratk – metafory a idiomy jsou velmi kulturně-specifické. Pocházejí či vychází z historie, přírody, zvyklosti, místních lidí. Pro druhou stranu bude tedy velmi složité dekodovat takovou zprávu. Slang a žargon je také vázán na úzkou skupinu lidí/komunitu, tedy opět obtížné dekodovatelný.

naslouchat aktivně a snažte se zachytit i neverbální zprávy – aktivní naslouchání je jedním ze zásadních klíčů k úspěšné komunikace, zejména pak v komunikaci mezikulturní.

## 10.4 Specifika neverbální komunikace napříč kulturami

Výzkumy ukazují, že neverbální komunikace (tedy tón hlasu, postoj, gesta, výraz tváře, proxemika, haptika, oční kontakt, a jiné elementy neverbální komunikace) přenáší mezi 65 až 90 % základní informace. Pochopení a znalost non-verbálních signálů je jedním z klíčových faktorů, jak dosáhnout úspěšné a efektivní interkulturní komunikace. Podíváme se nyní na hlavní kulturní odlišnosti v této oblasti, abychom se naučili, jak vnímat a používat řeč těla při komunikaci napříč kulturami.

**Proxemika** (vzdálenost): V anglofonním regionu a ve většině Evropských zemí se vzdálenost mezi komunikujícími stranami pohybuje v běžném rozmezí sociální zóny, tedy 1,2 – 2 m. Ve středomořských a hispánských kulturách – Španělsko, Itálie, Portugalsko, Latinská Amerika, je však tato vzdálenost mnohem menší. Nebud'te tak překvapeni, pokud se Španělský obchodní partner postaví tak blízko, až vám to bude možná nepříjemné (mene než 1 m). V naší kultuře totiž vnímáme okruh 0,6-1,2m jako osobní zónu. Sociální zóna, pro běžné interakce, je ve vzdálenosti 1,2 – 2 m.

**Haptika** (doteky/fyzický kontakt): na poli haptiky můžeme aplikovat víceméně stejné kulturní rozmístění jako u proxemika. Jižní kultury, tedy Latinská Amerika a region jižní Evropy, je mnohem více otevřen fyzickému kontaktu, i v rámci obchodní komunikace. Střední a západní Evropa je daleko více rezervovaná ve vyjadřování emocí doteky. Po-

<sup>46</sup> REYNOLDS, S., VALENTINE, D. *Guide to cross-cultural communication*. New Jersey: Pearson 2010.

plácání ramen, opakované stisky rukou během jednání jsou tak ve zmiňovaných jižních kulturách daleko častější. Naopak je tomu v kulturách Asie. V některých zemích je podání ruky ze společenského kontaktu buď úplně vyloučeno (Indie – sepnutí rukou, s drobným úklonem a vyjádřením uctí Namažte; Japonsko – podání rukou je zde velmi neobvyklé, pozdrav se vyjadřuje vzájemnou úklonou obou stran. Čím hlubší je ukloň, tím vyšší uctu a respekt daná osoba projevuje), či omezeno na podání se slabým, či zadním stiskem. V arabské kultuře se setkáme s častým podáním ruky, ovšem téměř s neznatelným stiskem. V oblasti arabských kultur si na veřejnosti podáváme ruce pouze s muži. Dotýkat se žen je striktně zakázáno, včetně oblasti obchodních vztahů.

**Oční kontakt:** v prostředí Ameriky a Evropy je oční kontakt běžným, ba dokonce žádaným prvkem komunikace, jak té každodenní, tak obchodní. Pro nás až v nezvykle přehnané míře se setkáme s očním kontaktem u Arabských kultur (my bychom to nazvali zíráním) Přímý oční kontakt je na druhou stranu nepříjemný až ohrožující pro kultury Asijské. Dodnes můžete například vidět mnohé Japonské páry, které raději sedí vedle sebe, a pozorují při hovoru měsíc, než aby seděli naproti sobě, a dívali se jeden na druhého. Při komunikaci je zde normální klopat oči k zemi, či materiálům na stole, a omezit přímý oční kontakt na nezbytné minimum.

**Gesta rukou:** je třeba mít na paměti, že gesta rukou mohou mít v odlišných kulturách velmi odlišný význam. Podívejme se na ta z nich, která používáme dnes a denně, a máme za to, že mají jasny, jednoznačný a univerzální význam.

OK – vytvoření kruhu sepnutím palce a ukazováčku nemusí být pro všechny „oukej“ V některých částech Francie tímto gestem člověku naznačíte, že je „nula“. V některých částech Itálie, ve Venezuele, v Turecku, Brazílii (v opačném směru gesta – kolečko směřuje k nám) je toto gesto vnímáno jako velmi vulgární a kohokoliv jím jednoduše urazíte.

Obrácené gesto pro „peace“, tedy ukazováček a prostředníček tvořící písmeno V, kdy dlaň směřuje k nám, je ekvivalentem zdviženého prostředníčku v zemích jako Velká Británie, Irsko, Austrálie, Nový Zéland. Dávejte si tedy pozor na orientaci gesta, běžné vyjadřující letný pozdrav, či sounáležitost.

Zdvižený palec – možná si myslíte, že právě díky Facebooku je toto gesto jednoznačné a univerzální. Neopovažujte se jej však použít v Afganistánu, Iránu, Řecku, a části Itálie, kde jim naznačíte něco velmi vulgárního.

Levá ruka – v oblasti kultur středního východu, v Indii, na Sri Lance, v Africe, je levá ruka považována za nečistou, určenou k intimní hygieně. Pravá ruka je určena k jezení (bez příboru). Pokud jste leváci, vyvarujte se podávání levé ruky na přivítanou, podávání předmětu, vizitek, obchodních materiálů apod.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> URL: [<https://www.asiaone.com/news/relax/10-innocent-hand-gestures-you-should-never-use-abroad>]. Cit. 27.4. 2019.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jsme si vysvětlili, proč je interkulturní komunikace, která je sociokulturními rozdíly definována, tak důležitá v dnešním světě obchodu. Definovali jsme si pojem kultura jako komplexní soubor lidských aktivit, způsobu uvažování, vnímání světa, chování, morálních hodnot, obchodních zvyklostí, právního systému, zvyků, jednoduše všeho, co utváří jejich specifické pochopení jsoucna a bytí. Světové kultury jsme posléze rozdělili dle vnímání jejich členů na individualistické a kolektivistické. Podchytili jsme základní rysy a očekávané chování lidí ze zmíněných kulturních okruhů. Věnovali jsme se zásadám verbální komunikace, které je vhodné dodržovat v případě jednání v cizím jazyce, kdy protistrana je z jiného kulturního okruhu, se značně nižší znalostí daného jazyka. V závěru jsme pak nahlédli do neverbální komunikace, a nastínili problematiku proxemiky, haptiky, očního kontaktu, gest rukou, při použití napříč kulturami.

Abychom mohli efektivně komunikovat napříč kulturami, je třeba být kulturním odlišnostem otevřeni, využívat empatii, respektovat ostatní, a mít vůli a chuť učit se novým věcem. Bez těchto důležitých vlastností jen těžko v interkulturní obchodní komunikaci uspějete. Berte tuto kapitolu jako odrazový můstek do světa mezikulturní komunikace. Prohlubujte své znalosti o odlišných kulturách a jejich zvycích, ve vztahu ke komunikaci. Adaptujte své komunikační zvyklosti, i když se vám to bude zdát divné. Pouze tak se posunete dále.

## OTÁZKY



- 1) Definujte kulturu ze širšího úhlu pohledu.
- 2) Jmenujte dvě oblasti kultur, dle způsobu, jak lidé vnímají sebe sama, své bytí, a vztah k ostatním.
- 3) Popište základní rozdíly mezi výše dotazovanými oblastmi kultur.
- 4) Zařaďte do oblasti kultur následující přísloví:  
*Ovce, která se oddělí od stáda je sežrána vlkem.*  
*Ten, kdo bezi sám, vyhrává závod.*  
*Vyčnívajícím hřebík bude zabít do dřeva jako první.*
- 5) Vyjmenujte alespoň pět pravidel, která bychom měli dodržovat při jednání v cizím jazyce, s osobou, jejíž jazyková vybavenost není na příliš vysoké úrovni.
- 6) Ve které kultuře je zakázáno dotýkat se na veřejnosti žen?

*SOCIOKULTURNÍ ROZDÍLY V OBCHODNÍ KOMUNIKACI*

- 7) Ve které kultuře/kulturách jsou doteky během jednání velmi časté?
  - 8) Pro které kultury je přímý oční kontakt nevhodný až nepříjemný?
-

## ODPOVĚDI



1) Kultura je komplexní soubor lidských aktivit, způsobu uvažování, vnímání světa, chování, morálních hodnot, obchodních zvyklostí, právního systému, zvyků, jednoduše všeho, co utváří jejich specifické pochopení jsoucna a bytí.

2) Individualistická a kolektivní

3) Individualistické kultury prosazují samostatné, nezávislé, a kritické myšlení, osobní zodpovědnost za své výroky a činy, samostatné rozhodování, cenění si osobní svobody a prostoru. Přímá a individuální logika založena na vztahu příčina-důsledek je přirozenou součástí této kultury. Orientují se na výsledky a tvrdá data.

Kolektivní kultury jsou nepřímé v komunikaci, jejich členové jsou zaměřeni na příslušnost ke komunitě/rodině, kde ctí názor starších, a rozhodují se kolektivně. Zaměření je zde především na dlouhodobé vztahy, nežli na krátkodobé výsledky, logiku, argumentaci a data.

4) Kolektivní kultura

Individualistická kultura

Kolektivní kultura

5) Používejte krátké a jednoduché věty

Artikuluje a vyslovuje čistě a zřetelně

Zpomalte

Používejte křestní jméno, či příjmení

Používejte specifická a jednoznačná slova

Používejte nejběžnější význam daného slova

Vystřídejte se použití metafor, idiomů, slangu, žargonu, zkratk

Naslouchejte aktivně a snažte se zachytit i neverbální zprávy

6) V Arabské kultuře

7) V Hispánské kultuře, a v kulturách středomoří.

8) Pro mnohé asijské kultury – např. Korea, Japonsko.





## LITERATURA

ABELL, Alicia. *Business Grammar, Style and Usage*. Thomson West, Aspatore Books, 2003.

APPLEMAN, Jack E. *10 Steps to Successful Business Writing* (2nd Edition). Association for Talent Development, 2017.

ASHLEY, A. *Oxford Handbook of Commercial Correspondence, Handbook: New Edition*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

BASU, Andreas; FAUST, Liane. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 112 s. 2013. ISBN 978-80-247-5032-3.

CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 2012. 239s. ISBN: 978-80-7306-519-5.

DE VITO, Joseph, A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7196-988-8.

DEAN, Stuart: *Obchodní komunikace v angličtině. Business Talk English*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2599-4.

FARRELL, C., LINDLSLEY, M. *Professional English in Use Management*. 2008.  
FÖRSTER, Lisa; KUFNER, Sabina. *Moderní business English: Korespondence, telefonování, jednání, prezentace, smalltalk*. Praha: Grada Publishing, 2012. 105 S. ISBN 978-80-247-4432-2.

GARNER, Bryan A. *HBR Guide to Better Business Writing*. Harvard Business Review Press, 2013.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 197 s. ISBN 978-80-7367-407-6.

LAURING, J. „Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters“. *Journal of Business and Communication*. 48 (3): 231–55.

LOUGHEED, Lin. *Business Correspondence: A Guide to Everyday Writing* (2nd Edition). Pearson Education ESL, 2002.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

REYNOLDS, S., VALENTINE, D. *Guide to cross-cultural communication*. New Jersey: Pearson 2010.

ROBERTS-LINDELL, Sheryl. *Strategic Business Letters and Email* (1st Edition). Houghton Mifflin, 2004.

SEGLIN, Jeffrey and Coleman, Edward. *AMA Handbook of Business Letters* (Kindle version). AMACOM, 2012.

WEISS, Edmond H. *Elements of International English Style: A Guide to Writing Correspondence, Reports, Technical Documents and Internet Pages for Global Audience* (1st Edition). M.E.Sharpe, 2005.

#### **Internetové zdroje:**

*Šmejdi*. In Wikipedie. Dostupné z www:

<https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0mejdi> [přístup dne 13.4.2019],

*Šmejdi*. In Česká televize. Dostupné z www:

<https://www.ceskatelevize.cz/porady/10536031201-smejdi/21356226944/> [přístup dne 13.4.2019].

URL: [<https://www.mesec.cz/clanky/co-vam-proplati-na-sluzebni-ceste-a-za-co-naopak-nedostanete-nic/>] cit. 25. 4. 2019

URL: [<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2017/vyhlasaka-c-401-2017-sb-30274>] cit. 25.4. 2019

URL: [<https://www.asiaone.com/news/relax/10-innocent-hand-gestures-you-should-never-use-abroad>]. Cit. 27.4. 2019.

#### **Obrázky:**

*Společná řešení*, citováno ze s. 53 in BASU, Andreas; FAUST, Liane. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 112 s. 2013. ISBN 978-80-247-5032-3.

*Vznik pocitů*, citováno ze s. 39 in tamtéž.

*Pocity*, citováno ze s. 41 in tamtéž.

*Maslowova pyramida*. In Wikipedie. Dostupné z www:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida) [přístup dne 7.4.2019].

## **SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY**

Studenti se obeznámili se základní problematikou obchodní komunikace, pojmy, styly a formami, které se v oblasti obchodu používají.

Následně se také měli možnost obeznámit se s problematikou tvorby emailů, naučili se rozlišovat základní fráze, formy a styly, které se v emailové komunikaci používají a také se naučili správně tvořit vybrané druhy emailů.



















V této opoře jste se naučili, jak správně komunikovat po telefonu a jak si připravit telefonní hovor. Víte, jak pracovat s nespokojeným zákazníkem, jak řešit konfliktní situaci, umíte čelit námitkám ze strany zákazníka víte, jak podpořit a obhájit svůj názor. Naučili jste se, jak přesvědčit či ovlivnit druhého člověka, a to pomocí verbálních, neverbálních a paralingvistických prvků komunikace. Jste schopni rozpoznat rozdíly mezi argumentací a manipulací, umíte s těmito formami komunikace pracovat.

Obeznámili jsme se s tím, jak ve firemním prostředí prakticky funguje vysílání zaměstnanců na služební cesty. V rámci etikety obchodní komunikace jsme se naučili základním normám, které je při přípravě a vedení obchodního jednání dodržovat. Všechny výše zmíněnými tématy se prolínají témata verbální, neverbální komunikace, spolu se sociokulturními rozdíly různých světových regionů.

V závěru této opory najdete seznam literatury, který vám může posloužit k dalšímu studiu a k zdokonalování svých kompetencí v oblasti obchodní komunikace.

Stručné shrnutí či rekapitulace celého studijního textu, včetně doporučení studentům ke studiu, literatuře ... Závěrečné slovo autora.

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Znalosti a dovednosti pro praxi 1: Obchodní komunikace**

Autor: **Mgr. et Mgr. Ivana Smolková Šubová, Mgr. Jakub Horák,  
Mgr. Lukáš Varga**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě

Určeno: studentům SU FPF Opava

Počet stran: xxx

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.