

Obchodní dovednosti

Daniela Šálková

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

OBCHODNÍ DOVEDNOSTI

Vysoká škola ekonomie a managementu

2023

Obchodní dovednosti

Seznam autorů:

doc. Ing. Daniela Šálková Ph.D.

Recenzenti:

Ing. Ján Stanko

Ing. Vlastimil Mejdrech, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2023

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-35-7

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek	8
Předmluva	9
Značky a symboly v učebním textu	10
1. KAPITOLA: KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI V OBCHODĚ	12
1.1 Komunikace a komunikační proces	13
1.1.1 Komunikační proces	14
1.2 Komunikační dovednost	16
1.2.1 Dovednost	16
1.2.2 Dovednosti v komunikaci	17
1.2.2 Komunikační dovednosti v obchodě	17
1.2.3 Neverbální komunikace při obchodním jednání	18
1.2.4 Osobnost komunikujícího	20
1.3 Proces komunikace – kladení otázek, naslouchání	21
1.3.1 Technika kladení otázek	21
1.3.2 Aktivní naslouchání	22
2. KAPITOLA: ŘÍZENÍ NÁKUPU	27
2.1 Role nákupu ve firmě	28
2.1.1 Nákupní marketing	29
2.1.2 Proces řízení nákupu	31
2.1.3 Modely nákupního procesu	31
2.2 Strategické řízení nákupu	33
2.2.1 Funkční strategie nákupu	34
2.2.2 Vymezení role a rozsahu odpovědností nákupu	35
2.2.3 Vymezení role a rozsahu odpovědností nákupu	36
2.2.4 Organizování a řízení nákupu	36
2.2.5 Řízení lidských zdrojů	37
2.2.6 Kontrola nákupu	38
2.2.7 Řízení kvality dodávek	38
2.2.8 Informační podpora nákupu	39
3. KAPITOLA: VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ, BARIÉRY V KOMUNIKACI, TVORBA DOHODY	44
3.1 Vyjednávání v procesu komunikace	45
3.1.1 Vyjednávání	45
3.1.2 Fáze vyjednávání	46
3.1.3 Základní vyjednávací strategie a taktiky:	46

3.1.4	Chyby při vyjednávání	47
3.2	Vyjednávací styly	48
3.3	Bariéry v komunikaci při vyjednávání	50
3.3.1	Bariéry v komunikaci	50
3.3.2	Zdolávání námitek	51
3.4	Konflikty při vyjednávání a jejich řešení	51
3.4.1	Konflikty	51
3.4.2	Řešení konfliktů	53
3.4.3	Sociální konflikty	54
3.5	Tvorba dohody	55
4.	KAPITOLA: OBCHODNÍ JEDNÁNÍ	59
4.1	Příprava na jednání	60
4.2	Obchodní jednání a jeho průběh	60
4.2.1	Dvě úrovně obchodního jednání	60
4.2.2	Prodejný rozhovor	61
4.2.3	Obchodní jednání	63
4.3	Závěr jednání	67
4.4	Poprodejný komunikace se zákazníkem, péče o zákazníka	67
4.4.1	Zákaznický servis	68
4.5	Kompetenční model obchodníka	69
4.6	Specifika obchodního jednání se zahraničními partnery	71
5.	KAPITOLA: ZÁKAZNÍK A JEHO ROLE V OBCHODĚ	78
5.1	Charakteristika zákazníka	79
5.1.1	Druhy zákazníků	80
5.1.2	Osobnostní typy zákazníků	81
5.2	Preference zákazníků	83
5.3	Hodnota pro zákazníka	84
5.3.1	Analýza hodnoty pro zákazníka	85
5.4	Role očekávání zákazníka ve vztahu ke spokojenosti	88
5.4.1	Zdroje očekávání zákazníků	88
5.5	Akvizice – získání zákazníka	90
5.6	Argumentace	93
6.	KAPITOLA: OBCHODNÍ MANAŽER	98
6.1	Obchodní manažer	99
6.2	Osobnost manažera	101
6.3	Klíčové dovednosti manažera	105
6.4	Motivace obchodníků	107
6.4.1	Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	108
6.4.2	Specifika motivace u obchodních pozic	109
6.5	Aktuální trendy v manažerské práci	110
7.	KAPITOLA: OBCHODNÍ TÝM, JEHO TVORBA A ROLE V TÝMU	114
7.1	Obchodní (pracovní) tým a jeho tvorba	115
7.2	Role v týmu	116

7.2.1 Devět týmových rolí	116
7.3 Práce v týmu	118
7.4 Rozhodování v týmu	121
7.5 Konflikty v týmu a jejich řešení	123
8. KAPITOLA: ŘÍZENÍ LIDÍ, LIDSKÝ FAKTOR JAKO DETERMINANTA ZMĚN	127
8.1 Řízení lidí a komunikace	128
8.1.1 Management versus leadership	129
8.2 Styly vedení	131
8.2.1 Kontrola (vedení) vs. pomoc	134
8.3 Motivace pracovníků	135
8.4 Koučování	137
9. KAPITOLA: OSOBNÍ PRODEJ A JEHO SPECIFIKA	144
9.1 Osobní prodej jako nástroj marketingové komunikace	145
9.1.1 Fáze osobního prodeje	148
9.2 Specifika osobního prodeje	149
9.3 Lidský faktor a jeho úloha v osobním prodeji	151
9.3.1 Umění argumentace a vyjednávání	152
9.4 Pyramida potřeb	154
9.5 Prodejní pyramida	155
9.5.1 Pyramidová schémata	156
9.5.2 MLM vs. pyramida	156
9.6 Etické aspekty osobního prodeje	157
9.7 Prodej zboží a služeb	159
9.8 Strategie tlaku a strategie tahu	160
9.8.1 Klíčové rozdíly mezi Push a Pull strategiemi	162
10. KAPITOLA: ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY – CRM	167
10.1 Co je CRM?	168
10.1.1 Prvky kvality CRM	171
10.1.2 Architektura CRM	172
10.2 Typy strategie CRM	174
10.3 Kdo je zákazníkem?	175
10.4 Hodnota vztahů se zákazníky	176
10.4.1 Vymezení spokojenosti zákazníka	177
10.5 Překážky při zavádění CRM	181
10.6 Aktuální trendy v CRM	182
Glosář	187
Literatura	191
Vzorový test	198

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Model komunikačního procesu	14
Obrázek 1.2: Měkké dovednosti	16
Obrázek 1.3: Komunikační minimum	21
Obrázek 2.1: Model nákupního marketingu	29
Obrázek 2.2: Koncept strategického řízení	33
Obrázek 2.3: Příklad obsahového vymezení funkční strategie nákupu	34
Obrázek 2.4: Příklad druhů plánů v oblasti nákupu	36
Obrázek 2.5: Kombinovaný model uspořádání firemního nákupu	37
Obrázek 3.1: Pět modelů vyjednávacích stylů	47
Obrázek 3.2: Kritéria úspěchu a vyjednávací styly	49
Obrázek 3.3: Typy konfliktů	52
Obrázek 4.1: Prodejní proces	61
Obrázek 4.2: Model efektivního pracovního výkonu	70
Obrázek 5.1: Charakterové rysy zákazníků	82
Obrázek 5.2: Vazba nástrojů analýzy hodnoty	86
Obrázek 5.3: Koncepční model hodnoty zákazníka a jejího vlivu na spokojenost a loajalitu zákazníka	89
Obrázek 5.4: Získávání nových zákazníků	91
Obrázek 5.5: Výhody a nevýhody nástrojů přímého oslovení zákazníků	92
Obrázek 6.1: Mapa struktury osobnosti	102
Obrázek 6.2: Styl manažerské práce	103
Obrázek 6.3: Manažerské atributy	107
Obrázek 6.4: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem	109
Obrázek 7.1: Metodika motivace řízení	119
Obrázek 7.2: Týmová práce	120
Obrázek 7.3: Týmová organizační struktura	121
Obrázek 8.1: Strategie firmy a řízení lidských zdrojů	129
Obrázek 8.2: Styl vedení	132
Obrázek 9.1: Marketingový komunikační mix	146
Obrázek 9.2: Proces osobního prodeje	149
Obrázek 9.3: Pyramida potřeb	154
Obrázek 9.4: Strategie tlaku	161
Obrázek 9.5: Strategie tahu	161
Obrázek 10.1: Fáze vztahu k zákazníkovi	170
Obrázek 10.2: Architektura CRM	174
Obrázek 10.3: Hodnota vztahů se zákazníky	177
Obrázek 10.4: Spokojenost zákazníka – hodnoticí škála	178
Obrázek 10.5: Strategie pro řízení loajality a ziskovosti zákazníků	179
Obrázek 10.6: Spokojenost a ziskovost zákazníků pro podnik	180

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Komunikační dovednosti v obchodě	18
Tabulka 6.1: Obecné znaky osobnosti	101
Tabulka 8.1: Rozdíly mezi vedením a řízením	131
Tabulka 8.2: Uspokojování zaměstnanců v prostředí firmy dle Maslowova systému	136

Předmluva

Ve sféře obchodu ČR došlo na přelomu 20. a 21. století vlivem globalizačních světových procesů i vlivem přechodu centrálně řízeného hospodářství na tržní uvnitř ČR k nebývalým změnám. Příliv informací a jejich zhodnocení daly podnět k přehodnocení vžitých obchodních praktik a ke vzniku nových obchodních přístupů a koncepcí včetně jejich řízení.

Vstup a začlenění ČR do struktury EU determinovaly nejen potřebu změny v obchodní podnikatelské činnosti, ale také rozvoj a vznik nových teoretických a praktických disciplín na školách, zejména na vysokých, jako teoretická příprava pro praxi (management, marketing, obchodní dovednosti a další). Uváděný učební text pro předmět Obchodní dovednosti na tyto potřeby změn v obchodních dovednostech reaguje.

Učební text Obchodní dovednosti metodicky i obsahově odpovídá požadavkům na učební text pro vysoké školy. Je určen studentům VŠEM pro předmět Obchodní dovednosti, popřípadě i pro předměty nově navrhované obsahově blízké předmětu Obchodní dovednosti (například Obchodní podnikání). Publikace je kromě výuky využitelná i pro získání teoretického přehledu o aktuální problematice z oblasti obchodních dovedností jako obchodní jednání, rizika v obchodní činnosti a jejich řízení, obchodní tým a jeho tvorba, obchodní manažer, lidské zdroje, osobní prodej jako nástroj marketingové komunikace nebo řízení vztahů se zákazníky (CRM).

V každé kapitole je uveden úvod, cíle a je vymezen (definován) základní, charakteristický pojem, jehož obsah osciluje celou kapitolou. Obchodní dovednosti předpokládají znalost teorie, minimálně znalost teoretických základů daného oboru, což jsou obchodní činnosti a obchodní podnikání. Proto jsou ve všech kapitolách uvedeny teoretické základy, dále příklady řešení modelových (praktických) situací nebo případové studie.

Ve všech kapitolách jsou zadaná cvičení, která jsou zaměřena na řešení úkolů vyplývajících z obsahu jednotlivých kapitol. Jejich řešení nebo návod k řešení je uveden na konci každé kapitoly. K obsahu každé kapitoly jsou na jejím konci uvedeny testové otázky z možností výběru jedné nebo více správných odpovědí. Ke kontrole testových otázek jsou taktéž na konci každé kapitoly uvedeny výsledky správného řešení.

Výuka bude klást nároky na přípravu studentů. Může být vedena formou diskusí a řešení cvičení či případových studií a jejich prezentace. Důraz bude kladen na rozvíjení komunikačních a prezentačních dovedností studentů (individuálně nebo ve skupinách) s využitím jejich zkušeností z vlastní praxe.

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

1

kapitola

Komunikační dovednosti v obchodě

1. kapitola

Komunikační dovednosti v obchodě

Úvod

V obchodní sféře je velmi důležité umět komunikovat, jednat s lidmi, klást otázky, naslouchat a odpovídat. Osobnost vyjednavče musí znát nejen teorii komunikačních dovedností, verbálně (slovy nebo písmem) komunikovat, ale i zvládat komunikaci beze slov – neverbální komunikaci. Na osobnosti vyjednavče a jeho image často závisí výsledek (úspěch či neúspěch) vyjednávání.

Cíle kapitoly

- Definovat základní pojmy související s kategorií „komunikační dovednosti“.
- Vymezit obsah komunikačních dovedností.
- Ukázat jejich praktické využití v obchodní sféře.

1.1

Komunikace a komunikační proces

DEFINICE

**Pojem komunikace**

Komunikace pochází z latinského slova *communicare*, jež znamená sdílet, sdělovat nebo radit se. Komunikaci vnímáme jako proces sdělování, výměnu informací, názorů a tok myšlenek od jednoho člověka k druhému na základě určitého znakového systému (abeceda, zvuky, gesta) (Mikuláščík, 2003).

Kategorie (pojem) komunikace obecně v odborném pojetí znamená sdělovat, přenášet nejrůznější informační obsah v rámci určitého komunikačního systému za použití určitého komunikačního média nejčastěji prostřednictvím slov (jazyka – písmem), popřípadě beze slov (jinými prostředky, například mimikou). Komunikace patří mezi *měkké dovednosti* (softskills). Zahrnuje umění verbální (slovní) i neverbální (bezeslovné) komunikace. Komunikovat znamená sdělovat, oznamovat či předávat určitou informaci.

Komunikace a každodenní interakce, tzn. vzájemné působení mezi lidmi napříč společnostmi, tvoří síť kontaktů nezbytné pro zvládnání pracovních úkolů a činností. Jsou nezbytnou součástí každodenního profesního života, ale i osobního života.

Každá komunikace má svůj účel a funkci, kterou nelze přesně ohraničit, a často se svým významem překrývají. Nejčastěji to jsou funkce:

- informativní: předávání zpráv, sdělení,
- instruktivní: vysvětlování, popisování,
- přesvědčovací: ovlivňování, působení na druhého člověka,
- dále např. socializační, vzdělávací, výchovná, zábavná, ...

PRO POTŘEBY V OBCHODNÍ SFÉŘE LZE KOMUNIKACI ČLENIT (KLASIFIKOVAT):

1) Podle **prostředku**, který ke komunikaci využijeme, na **verbální a neverbální** komunikaci:

Verbální komunikace je komunikace pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. Verbální komunikace se dělí na psanou a mluvenou, přímou nebo zprostředkovanou (živou nebo reprodukovanou). **Roviny** verbální komunikace se označují jako racionální a emocionální:

- Rovina racionální komunikace využívá výlučně rozumovou racionální část komunikace, z celého průběhu komunikace se důsledně oddělují jakékoli emoce. Tato rovina je základem komunikace pro komentování.
- Rovina emocionální komunikace využívá emoční projevy, extrémně i pláč, hysterii apod. Zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera.

Druhy verbální komunikace – formální a neformální:

- Formální komunikace je obvykle plánována, má stanovené specifické cíle a bývá realizována jako záležitost nevěřejná. Příkladem může být přijímací nebo hodnotící pohovor.
- Neformální komunikace se používá mnohem častěji než formální komunikace, je nenáročná na přípravu. Příkladem může být nezávazné povídání.

Neverbální komunikace – často je označována jako řeč těla, nonverbální nebo komunikace beze slov (mimoslovní) jako gestikulace, mimika, dotykem, například podáním ruky. Neverbální komunikace znamená proces dorozumívání s neslovními prostředky. Z výzkumů vyplývá, že neverbální komunikace je při komunikaci mnohem důležitější než komunikace verbální.

Členění neverbální komunikace:

- **kinezika** – zaměřena na sledování pohybů celého těla,
- **gestika** – zaměřena zejména na pohyby ruky a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
- **mimika** – zaměřena na pohyby obličejových svalů,
- **vizika** – zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt (specifický případ neverbální komunikace je vizuální komunikace s využitím očního kontaktu – dorozumívání se pomocí vizuálních prostředků, jako je obraz, logo, barvy apod.; je diskutabilní, zdali jde o komunikaci, či jen vizuální vnímání),
- **haptika** – zaměřena na význam doteků,
- **proxemika** – zaměřena na význam vzdáleností,
- **posturologie** – zaměřena na postoje a pozice celého těla.

2) Podle **počtu účastníků** (charakteristiky) na:

- **intrapersonální** komunikaci – komunikace jednoho člověka v myšlenkách (vnitřní),
- **interpersonální** komunikaci – komunikace minimálně mezi dvěma účastníky; specifickým případem je skupinová komunikace v sociální skupině zpravidla prostřednictvím internetu,



Zdroj: EUWEB (2016)

- **masovou** komunikaci – jednosměrná komunikace prostřednictvím masmédií k velkému počtu lidí, která plní roli komunikátora vůči široké veřejnosti.

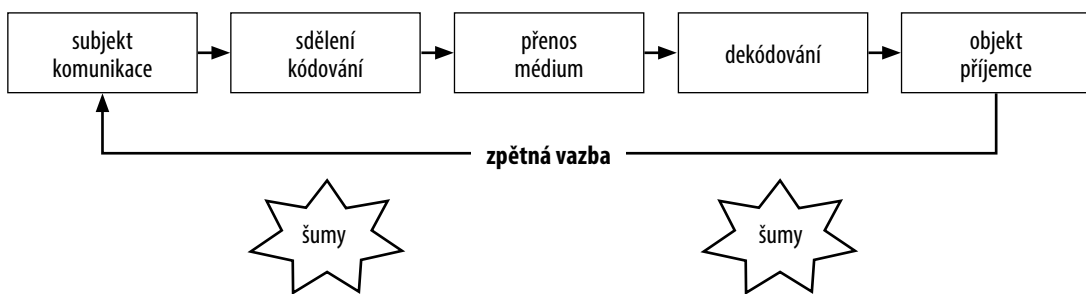
1.1.1 Komunikační proces

Komunikace – přenos informací probíhá minimálně mezi dvěma lidmi. Jeden z nich je vysílatelem informací, druhý příjemcem. Role vysílatele a příjemce se neustále střídají a v mnoha situacích se člověk ocitá v obou rolích současně. Komunikační proces prochází několika stádii, která na sebe navazují a utvářejí uzavřený, neustále se opakující celek. Tento celek se nazývá komunikační model (Obrázek 1.1).



OBRÁZEK 1.1:

Model komunikačního procesu



Zdroj: (POKORNÁ, SEDLÁČKOVÁ, 2010)

Průběh komunikačního procesu:

1. Vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam, dává obsah budoucímu sdělení.
2. Kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci. Tím nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly.
3. Vysílání zakódované zprávy (vyslovení mluvených slov, odeslání napsaného dopisu).
4. Přenos prostřednictvím komunikačního kanálu (poštou, počítačovou sítí, vzduchem).
5. Příjem zprávy příjemcem.
6. Dekódování zprávy příjemcem a pochopení myšlenky ve významu, který jí přiřkládá příjemce.

Na úrovni každé z jednotlivých fází komunikačního procesu může dojít ke zkreslení přenášené informace nebo k úplnému přerušení přenosu informace od vysílatele k příjemci. Příčinou mohou být různé komunikační bariéry nebo **šum v přenosu informace**. Potíže, které narušují a provázejí komunikační proces, lze shrnout do jedné kategorie nazývané komunikační šum. Šumy jsou to, co brání efektivnosti komunikace, co omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení. Šumy se mohou objevit na různých místech komunikačního procesu. Pokud si uvědomíme, kolik různých překážek musí překonat zpráva na cestě od původce k příjemci, pochopíme také křehkost, které je význam sdělení vystaven.

Poskytování informací o podobě a kvalitě přijatých informací, o způsobu vnímání vnějších projevů komunikace, se nazývá **zpětná vazba v komunikaci**. Obsah poskytované zpětné vazby může být pozitivní nebo negativní (Bernardová, 2018).

CVIČENÍ 1



Test neverbální komunikace – jaké pocity podle vás většinou vyjadřují tyto projevy neverbální komunikace?

Pozvednutá ramena	
Pokleslá hlava	
Kulatá záda	
Naklonění trupu dopředu	
Zaklonění celého těla	
Zrychlený a přerývaný dech	
Intimní vzdálenost	
Osobní vzdálenost	
Sociální vzdálenost	
Nezájem	
Silný až upřený pohled	
Nohy na desce stolu	
Zkřížené ruce silně svírají nadloktí	
Obě ruce jsou schované za nadloktím	
Opření se o stůl prezentátora	
Posezení na židli, která je opěrátkem obráceně	
Uchopení tužky oběma rukama před tělem	
Kroužení špičkou nohy při „přehození nohy přes nohu“	

CVIČENÍ 2



Uveďte příklad či příklady, kdy při studiu na vysoké škole použijete verbální komunikaci formální a kdy neformální.

1.2

Komunikační dovednost

Komunikace je dovednost a lze ji nacvičovat. Jednotlivé dovednosti, komunikační dovednosti, jsou zásadní pro umění komunikovat (kladení otázek, naslouchání, prezentování, vedení rozhovoru apod.).

1.2.1 Dovednost

Dovednost může být definována jako učením získaná dispozice ke správnému, kvalitnímu a k úspornému vykonávání určité činnosti (Hartl, Hartlová, 2000). Dovednost (anglicky skill) je učením získaná dispozice, jak správně, kvalitně, rychle a také úsporně vykonat určitou činnost a k tomu použít vhodnou metodu.

Dovednost vyjadřuje (znamená) vlastnost subjektu; tato vlastnost představuje schopnosti člověka. Dovednosti jsou součástí kompetentnosti (kompetence) jako předpoklady konkrétnějšího charakteru člověka. Na rozdíl od schopností lze dovednosti v průběhu života rozvíjet. I v případě, že nemá člověk vrozené schopnosti, může se je vhodnou metodou naučit, a tak dovednosti s určitým omezením získat.

Dovednosti jsou klíčovým prvkem, který by měl každý člověk umět uplatnit na trhu práce, být schopen je popsat a uvést ve svém životopise a při pracovním pohovoru nebo hodnocení. S dovednostmi pracují personalisté, když analyzují práci a definují specifika konkrétního pracovního místa (jaké dovednosti jsou předpokladem nebo požadavkem pro dané pracovní místo).

Dovednosti lze členit na **měkké** (soft skills) a **tvrdé** (hard skills).

Měkké dovednosti jsou kompetence v oblasti chování, například schopnost komunikace, asertivita, empatie, naslouchání. Měkké dovednosti se špatně měří a jsou více spjaté s osobností člověka. V manažerské oblasti jsou známé jako interpersonální dovednosti a jsou důležitou součástí odborné způsobilosti.

 OBRÁZEK 1.2:

Měkké dovednosti



COMMUNICATION



LEADERSHIP



ADAPTABILITY



PROBLEM SOLVING



CREATIVITY



WORK ETHIC



TIME MANAGEMENT



TEAMWORK

Tvrdé dovednosti jsou protipólem dovedností měkkých. Mají vždy konkrétní předmět. Jde o odborné dovednosti, například znalost HTML. V manažerské oblasti jde o oblast účetnictví, financí, daní, právních předpisů, konkrétních technických odborností podle zaměření a činnosti dané firmy. Tvrdé dovednosti většinou lze změřit.

Vztah mezi měkkými a tvrdými dovednostmi: měkké dovednosti jako určitý soubor metod, způsobů, cest, technik, schopností lze využít pro získání a rozvíjení dovedností tvrdých.

1.2.2 Dovednosti v komunikaci

Pod pojmem komunikační dovednosti se obecně chápe schopnost efektivně komunikovat s druhými lidmi s ohledem na dosažení předem vytyčeného a požadovaného cíle. Předpokladem komunikačních dovedností z teoretického hlediska znamená propojení obsahu pojmu komunikace (sdělování, přenášení obsahu informace) a pojmu dovednosti (jak správně, kvalitně, rychle a také úsporně vykonat určitou činnost).

Komunikační dovednosti (dovednost komunikovat) patří do skupiny měkkých dovedností a jsou jejich nejdůležitější součástí (základem). Pokud se na pojem komunikační dovednosti podíváme z užšího hlediska, je nutné ho zkoumat z několika pohledů, jako jsou například komunikační techniky, pozice i role, které zastáváme, z pohledu umění naslouchat druhým, přesvědčování, argumentace a jiné.

Pokud člověk ovládá umění komunikovat, je obvykle ve většině případů i dobrým týmovým pracovníkem a také vedoucím. Umí efektivně řešit problémy, řídit projekty i sám sebe. Komunikační dovednosti jsou základním předpokladem úspěchu v profesním i osobním životě.

Do mezilidských vztahů mohou vstupovat různé proměnné a schopnost, jak tyto nově vzniklé situace řešit, je ovlivněna především emoční inteligencí daného jedince. Při vytváření vztahů mezi dvěma subjekty vstupují především tři proměnné, které přímo ovlivňují komunikaci a vnímání druhého člověka:

- fyzické,
- sociální,
- psychické.

Pod pojmem **fyzické proměnné** si lze obecně představit stáří člověka, pohlaví, držení těla nebo například vzhled (image).

Pojmem **sociální proměnné** se rozumí sociální pozice, sociální status a sociální role. Sociální pozici se má na mysli místo, které člověk zaujímá v určité společenské skupině (například v práci, v rodině). Sociální status naopak vyjadřuje trvalejší pozici, která se utváří na základě schopností a předpokladů. Jako příklad lze uvést věk jedince, získané vzdělání, získanou prestiž, nebo například pohlaví člověka. Pojem sociální role se myslí očekávaný způsob chování vůči sociální situaci, v níž se daný subjekt nachází. Příkladem je role manažera ve firmě, který komunikuje při vyjednávání, nebo role poslance či senátora ve společnosti.

Problematika **psychických proměnných** se zabývá vrozenými vlastnostmi a vlastnostmi získanými učením. Mezi vrozené psychické proměnné patří vlohy, talent, pudy, instinkty a temperament. Každý člověk přichází na svět s určitými dispozicemi, které jsou geneticky zděděné a které získává v době prenatalního vývoje plodu v těle matky. Většina těchto dispozic se dá v průběhu života rozvíjet prostřednictvím učení a socializace. Mezi tyto vlastnosti obecně patří výkonová charakteristika člověka, která zahrnuje například vědomosti, schopnosti a znalosti. Dále sem patří motivační vlastnosti, jako jsou sekundární potřeby, zájmy, hodnoty. Poslední složku psychických proměnných tvoří vlastnosti člověka jako charakter, vůle a postoje člověka, které vypovídají o tom, jaký člověk doopravdy je.

1.2.2 Komunikační dovednosti v obchodě

Pod termínem komunikačních dovedností lze nalézt široké spektrum profesních oblastí např. *argumentaci, asertivitu, business etiku, efektivní komunikaci zahrnující významnou složku verbální a neverbální komunikace, naslouchání a zpětnou vazbu, komunikaci po telefonu či komunikaci s problémovými zákazníky, krizovou komunikaci vně či uvnitř společnosti, jednání s lidmi, týmovou spolupráci, manipulaci, prezentační dovednosti či řešení konfliktů.*

 TABULKA 1.1:

Komunikační dovednosti v obchodě

Argumentace a vyjednávání	Klíčové argumentů využitelné v praxi. Efektivní vyjednávací a argumentační strategie.
Asertivní komunikace	Efektivní využití asertivních přístupů a technik. Zvládnání problémových situací.
Business etiketa a takt	Komunikace, chování a prezentace ve světě businessu.
Efektivní komunikace	Osobní komunikační styl. Komunikační techniky jednotlivce i týmu.
Efektivní telefonická komunikace	Dovedností v oblasti telefonické komunikace a schopností předávat informace a naslouchat. Techniky vyjednávání po telefonu a zvládnání zátěžových situací. Standardy komunikace. Aktivní působení na klienta v souladu s hodnotami společnosti.
Jednání s různými typy lidí	Techniky a styly vyjednávání vedoucí ke vzájemnému porozumění obou stran a dosažení stanoveného cíle.
Komunikace s problémovými zákazníky	Rozvoj dovedností v oblasti telefonické komunikace a schopností předávat informace, ale také naslouchat. Techniky vyjednávání po telefonu a zvládnání zátěžových situací.
Krizová komunikace	Zásady a techniky krizové komunikace vně i uvnitř firmy.
Prezentační dovednosti	Prezentace v souladu s cílem. Práce s časem, technikou, účastníky a stresem. Přesvědčivý prezentační projev se schopností zaujmout.
Komunikace, prezentace a argumentace	Znalosti a dovednosti v oblasti komunikačních a argumentačních dovedností potřebných ke zvládnutí obhájení výsledků práce.
Týmová komunikace – teambuilding	Týmová spolupráce. Bezproblémové předávání informací. Komunikační pravidla, komunikační bariéry.
Týmová komunikace a spolupráce	Efektivní komunikace a práce v týmu, efektivita a výsledky.

Zdroj: OMT (2023)

CVIČENÍ 3



Do vytváření vztahů mezi dvěma subjekty vstupují především tři proměnné, které přímo ovlivňují komunikaci a vnímání druhého člověka: fyzické, sociální a psychické. Co si představíte pod pojmem fyzické proměnné u komunikujícího?

1.2.3 Neverbální komunikace při obchodním jednání

Při prodejním vyjednávání se dovednost více proniknout do pocitů a myšlenek druhé strany velmi hodí. Je možné říci, že často rozhoduje o úspěšnosti dosaženého a dojednaného obchodu (Pokorný, 2018). Dobře se to dá ukázat na příkladu jevu, kterému se říká *nákupní signál*. To je moment, kdy zákazník verbálně nebo neverbálně dává najevo, že už je vnitřně rozhodnut si produkt či službu koupit. Dobrý obchodník musí umět poznat nákupní signál a ihned na něj reagovat – nejlépe tak, že vede jednání k závěru, tedy k prodeji.

Mezi nejčastější **neverbální signály** patří:

- silný oční kontakt na produkt či reklamní materiál (pokud se někdo nemůže pohledem odtrhnout od toho, co firma nabízí, je to výraz velkého zájmu, a tedy jasný nákupní signál);
- věc či její prezentace lákají zákazníka k tomu, aby se jí fyzicky rukou dotýkal či prstem na ni ukazoval (dotek prstem je vlastně projevem ztotožnění a propojení s produktem – signál: „to chci!“);
- častý autentický úsměv při nabídce (pozitivní příjemný úsměv; ideální je, pokud se od začátku stupňuje – úsměv je většinou jasný signál pro dohodu);

- změna pozice z uzavřené na otevřenou (pokud celkový posed či jasný postoj těla byl ze začátku jednání silně uzavřený a nyní se mění na otevřená gesta, mimiku a vůbec jinou energii vycházející ze zákazníka, má prodejce napůl vyhráno; řeč těla mluví jasně: „už tě neodmítám, zajímáš mě ty i to, co mi nabízíš!“);
- zkrácení vzdálenosti mezi obchodníkem a zákazníkem (jednání probíhá a najednou se klient přisouvá blíž a blíž, naklání se směrem k prodejci – tyto často i neznatelné menší pohyby mají svůj význam, který říká: „asi se už brzo budu chtít dohodnout“).

Další využití odhadu neverbální řeči těla zákazníka v obchodní praxi spočívá především v tom, že **konkrétní mimoslovní projevy pomohou určit typ zákazníka dle nákupního chování**. Každý prodejce, pokud chce být úspěšný, potřebuje umět odhadnout typ klienta a samotnou svoji nabídku tomu přizpůsobit. Musí u svého produktu vybrat ty parametry, které budou vyslyšeny a dovedou mysl zákazníka k nákupu.

NEVERBÁLNÍ PROJEVY ČTYŘ RŮZNÝCH TYPŮ ZÁKAZNÍKŮ

DYNAMICKÝ TYP

Lidé, kteří jsou zvyklí vše řídit. Jsou zaměřeni na cíl, rychle se rozhodují. Vše se snaží vměstnat do pragmatické rovnice, kde porovnávají, co do situace dali a co dostali. Prodejce u nich musí vynechat úvod, přejít rychle k věci a celé jednání nastavit tak, že dynamik má pocit, že všechno jde podle něho.

GESTA	OBLEČENÍ	PROJEV
ostrá, jasná, velitelská určí přesně místo, kam si má protějšek sednout oznamuje sám časový rámec prezentace silnou gestikulací často překrývá skutečné pocity, ale i když je potlačuje, působí na něj	spíše konzervativní, ale kvalitní, značkové nikoli módní hity doplňky, které vyjadřují solidnost a sebejistotu oblečení vždy odpovídající účelu a podle předpokládaných, byť nepsaných norem	striktní, profesionální, zaměřený na výsledek přesně formulované věty v rychlém tempu ostře formuluje svůj názor, často skáče do řeči nedělá mu potíže říci NE výrazný oční kontakt

EXPRESIVNÍ TYP

Expresivní neboli novátorský typ zákazníka nakupuje proto, aby se tímto aktem někam zařadil – do výrazné, jiné, privilegované a módní skupiny lidí. Rozhoduje se rychle, ale zdaleka se tak neřídí na užitek (vstup x výstup ze situace). Zajímají ho top značky a produkty, to, co nikdo jiný nemá – je ochotný za tyto věci, dobře nabídnuté, platit velké objemy peněz.

GESTA	OBLEČENÍ	PROJEV
extravagantní, rozmáchlá, je jich „všude plno“ uvolněný tělesný postoj, výrazná mimika až „přehrávání“ je neustále v pohybu, mění vzdálenost mezi dvěma stranami	hodně výrazné v duchu poslední módy značkové věci, perfektně sladěné, ostré barvy upozorňuje na svoje nejlepší „kousky“	svoji odlišnost dávají rádi na odiv, pokud si jí protějšek nevšimne, sami na ni upozorňují používají módní slova, mají přehled o novinkách v mnoha oblastech

PRAKTICKÝ TYP

Zákazníci, kteří nakupují většinou a hlavně v tzv. „druhém sledu“. Vybírají si tedy ověřené produkty a služby, nechťejí rozhodně být někde vidět a nechťejí moc utrácet za „zbytečnosti“. Často rozhodnutí o koupi přenášejí na prodejce – tyto lidé se obchodně dlouho získávají, ale potom se neztrácí.

GESTA	OBLEČENÍ	PROJEV
úsporná, klidná jakoby „zaoblená“, často imaginárně rukama lidi kolem sebe „přivínají“ silný oční kontakt, hledají víru v druhou stranu často přitakávají	spíše usedlé, pohodlné, nijak nevybočující, jsou rádi průměrní neradi mění oblečení podle příležitosti většinou nechťejí drahé módní novinky	velmi citliví a empatictí, je na nich dost vidět, co se děje v jejich nitru podceňují se a často jsou až lidoví, mají odstup od výrazných a úspěšných lidí spíše submisivní celkový projev

ANALYTICKÝ TYP

Obvykle introvertní lidé s minimálními projevy emocí. Jsou zvyklí se rozhodovat spíše děle a chtějí mít pro konečný verdikt všechny možné dostupné informace. Nemají rádi obvyklý tlak prodejce ke koupi, naopak milují grafy, spotřebitelské testy a podobné analýzy a recenze. Potřebují mnoho dat, která sami analyticky zpracovávají. Na jednání chodí většinou předem dobře připraveni.

GESTA	OBLEČENÍ	PROJEV
umírněná nebo úplně potlačená emoce projevují minimálně, nejsou snadno čitelné oční kontakt bude menší, zajímají je především grafy a analýzy, které jim obchodník předloží	účelné, ale nijak módní či výrazné na image většinou mnoho nedají ani u sebe, ani u ostatních za svým oblečením se vlastně skrývají	zdůrazňují, že chtějí znát všechny informace rádi pročítají veškeré reklamní brožury, manuály, popisy, spotřebitelské testy čísla jsou jejich řeč, potřebují čas, aby si srovnali několik nabídek

1.2.4 Osobnost komunikujícího

Komunikační dovednosti, ve kterých se používají prvky verbální a neverbální komunikace i proměnné vstupující do vzájemných vztahů, jsou z velké části ovlivněny vrozenými dispozicemi (způsoby chování), ale dají se také alespoň zčásti ovlivňovat učením. Svým vnějším vystupováním a sebereprezentací se lidé často adaptují na situaci tak, aby dosáhli cíle, který si vytyčili. Svých cílů dosahují úpravou svého zevnějšku, způsobem chování, komunikační taktikou, která je závislá na jejich schopnostech a znalostech a zejména na vnějším vystupování vůči ostatním.

Mít dobré komunikační dovednosti obecně je důležitý základ pro život v lidské společnosti i v dnešní technicky vyspělé době, kdy se člověk každý den dostává do situací, ve kterých musí jednat s druhými lidmi a ve kterých vše stojí na vzájemné komunikaci a vyjednávání. Člověk se obvykle chová velice racionálně, a je tedy zřejmé, že se své komunikační dovednosti snaží co nejefektivněji využívat většinou ve svůj prospěch. Přitom by si každý měl být vědom toho, že svět je jedno velké divadlo, na jehož pódiu všichni stojíme a na každém člověku záleží, jak dobře a přesvědčivě svou roli zahraje.

Osobnost komunikujícího by měla vykazovat vlastnosti manažera, protože při vyjednávání v obchodních záležitostech nejedná jen za sebe, ale za firmu, organizaci či instituci. Zpravidla a nejčastěji v obchodních záležitostech jde o vedoucího (obchodního ředitele) nebo delegovaného zástupce obchodního oddělení. Tuto pozici nejčastěji vykonává člověk s vysokoškolským vzděláním v oboru management, právo či ekonomika.

Mělo by se tedy jednat o flexibilního člověka s kritickým pohledem a aktivním přístupem s těmito schopnostmi (vlastnostmi):

- komunikační schopnosti,
- argumentační schopnosti,
- prezentační schopnosti,
- schopnost motivovat druhé,
- se silným strategickým myšlením.

K tomu je nutná příprava a trénink, například pro vedení obchodního jednání.

Za jedny z důležitých prvků vstupujících do komunikace lze považovat aspekty extroverze a introverze. Lidé blíže pólu INTROVERZE budou spíše preferovat individuální činnosti a budou více zaměřeni do sebe a svého vnitřního světa. Naproti tomu osoby blíže pólu EXTROVERZE budou spíše preferovat kolektivní činnosti a budou více zaměřeni ven do vnějšího světa (Orel, 2011). Většinou jsou komunikativnější a sdílnější. Na komunikaci má vliv i pohlaví – muži a ženy komunikují jinak. Ženy zpravidla používají více slov.

Komunikující (někdy se používá pojem vyjednaváč) by měl rozpoznat a předem zjistit, na které rovině je člověk, s nímž mluvíme (jednáme), nejvíce vnímavý, a na té by s ním pak měl komunikovat, vést