

# **Strategie a taktika obchodního jednání**

## 1. STRATEGIE A TAKTIKA OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

### 1.1 Předpoklady úspěšného obchodního jednání

Každé obchodní jednání je procesem strategií a taktik. Způsob, jak jednáme je vlastně souhrn našich dovedností a je stejně důležitý jako vlastní obchodní transakce.

Z technického hlediska je možné obchodní transakci rozdělit na prodejní fázi a vlastní jednání. Prodejní fáze bývá používána k navázání vztahů, k vytvoření důvěry, k získání kompletních informací o druhé straně, k seznámení se s jejími hmotnými i nehmotnými potřebami, k porozumění jejímu rozhodovacímu procesu, k přípravě a stanovení vlastních podmínek a v neposlední řadě k získání plné podpory ze strany své firmy.

Prodávání je proces, ve kterém jde o pochopení potřeb druhé strany a o zjištění, zda bude možné uzavřít obchod. Vyjednávání je procesem k vytvoření podmínek. Obchodní transakce se přesouvá z fáze prodávání do fáze jednání tehdy, když se naskytne možná dohoda týkající se ceny a dalších podmínek. Důležité je vědět, kde se právě nacházíme, abychom ne zahájili jednání předčasně.

Pro úspěšnost při obchodním jednání je důležitá úroveň sebejistoty a dovednost pracovat s informacemi ve správný okamžik.

#### 1.1.1 Úroveň sebejistoty

Pocit sebedůvěry vyžadovaný v obchodní praxi lze posilovat získanými znalostmi a zkušenostmi, dobrou znalostí své firmy a ztotožněním se s jejími zájmy a cíli, pozitivně budovanými vztahy se zákazníky, dokonalou připraveností na každou obchodní transakci, získání důvěry u firmy, vymezením svých pravomocí a také svojí odvahou nést riziko a odstoupit od obchodu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 6.

Při jednání v konkurenčním prostředí je třeba také zvažovat silné stránky protistrany, se kterou jednáme, a nesmíme se nechat jimi ovlivnit. Svoji pozici posílíme poctivou přípravnou fází, znalostí potřeby protistrany a také důvěrou v nabízenou službu nebo produkt.

### **1.1.2 Umění pracovat s časem**

Umění pracovat s časem při obchodním jednání se zdokonaluje se zkušenostmi. Časový prostor je možné rozdělit na fázi úvodní (prodejní), kdy probíhá příprava na jednání, a na fázi jednání.

V přípravné fázi se shromažďují informace a podklady, které jsou potřebné k dosažení cíle. Rozsah informací by měl zahrnovat vše, co potřebujeme k jednání.

Důležitou součástí obchodního jednání je čas, který je potřebný k přemýšlení o vznesených požadavcích, námitkách apod. Ze začátku nepřijatelné požadavky se později mohou ukázat jako přijatelné.

Se zkušenostmi se zdokonaluje také umění správného načasování okamžiku, kdy co udělat. Určuje nám, kdy naslouchat a soustředit se na přijímání informací, kdy projednat nezávažnější otázky, kdy se soustředit na oblast shody mezi oběma stranami, kdy a jak se k něčemu zavázat, kdy vznést námitky, kdy si dát přestávku, kdy pozvat třetí stranu, kdy mluvit a kdy mlčet.<sup>2</sup>

### **1.1.3 Důležité prvky načasování**

Mezi důležité prvky načasování patří informace, které soustředíme do úvodní a prodejní fáze. Projednávání obtížných otázek necháváme na pozdější dobu, až po vytvoření vzájemné důvěry obou stran. Nejdůležitější ústupky protistrany očekáváme až v závěru jednání. K tomu směřujeme i svoji taktiku, při které bychom měli být trpěliví a velký ústupek lze načasovat také do této doby. Důležitý je také potřebný čas

---

<sup>2</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 7.

k argumentaci, kdy umožníme protistraně i své straně čas k reakci na vznesené argumenty. Naše nevýhoda nastává ve chvíli, když jednáme pod časovým tlakem. Při jednání máme na paměti, že vždy lze jednat o konečných termínech.

#### **1.1.4 Umění pracovat s informacemi**

Dovednost pracovat s informacemi je třetí důležitou součástí umění, jak správně vést obchodní jednání. Informace by měli zahrnovat důkladnou analýzu protistrany, jejích potřeb, jejího procesu rozhodování, časových možností a očekávání variant a alternativ.

V úvahu je třeba vzít i minulé zkušenosti s obchodním partnerem. Větší zranitelnost při jednání může způsobit nejen nedostatek informací, ale také jejich nepravdivost. Ověřování faktů a kontrola informací mohou pomoci zlepšit jednací pozici a snížit překvapení.<sup>3</sup>

## **1.2 Fáze obchodního jednání**

Jednotlivé fáze obchodního jednání je možné vymežit následovně:

- příprava na jednání
- zahájení jednání
- prezentace obchodní nabídky
- proti zahájení partnera
- vyjednávání
- závěr obchodního jednání

---

<sup>3</sup>Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 7.

### **1.2.1 Příprava na jednání**

Na jednání se připravujeme na základě několika dalších aspektů, které přímo souvisí s rozsahem již navázané spolupráce. Může jít o prvotní setkání, které je pouze informativního charakteru nebo o schůzku, na které řešíme již konkrétní podmínky, o poradu k řešení problémů a konečně i o jednání s cílem uzavřít obchodní transakci.

Příprava na obchodní jednání zahrnuje:

#### **1.2.1.1 Technicko-organizační stránku obchodního jednání**

Jedná se především o volbu místa, kde jednání bude probíhat, dále o dobu jeho konání a předpokládané trvání, zajištění parity počtu jednajících osob i jejich funkčního postavení ve firmě a také o výběr vhodného občerstvení.

#### **Místo jednání**

Obchodní jednání může probíhat buď v domácím prostředí jedné z jednajících stran, nebo na neutrální půdě. Volba variant místa jednání má své výhody i nevýhody. Jednáme-li na domácí půdě, máme možnost ovlivnit více scénář jednání, přizvat si své odborníky, mít k okamžité dispozici firemní materiály, můžeme využívat technické zařízení i pracovníky sekretariátu.

Pokud jednáme na půdě obchodního partnera, můžeme získat důležité informace o organizační kultuře ve firmě. Můžeme pozorovat technické vybavení a estetickou úroveň firemního prostředí, styl a úroveň jednání lidí, chování k zákazníkům, vztahy mezi vedoucím firmy a spolupracovníky, profesionalitu sekretariátu atd.

Probíhá-li obchodní jednání na neutrální půdě (hotel, klub, v jiné firmě), je více příležitostí pro partnerské rozhovory mimo oficiální jednání. Obě strany mají stejné podmínky a jednání je pro ně stejně nákladné z hlediska pobytu. Iniciátor jednání bývá v tomto případě obvykle hostitelem.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 8.

## **Doba jednání**

K dohodě o zahájení jednání mezi oběma stranami by mělo dojít až po přípravě všech potřebných informací. V úvodu jednání je třeba mít připravený k projednání návrh časového odhadu jeho trvání. Stanovení této doby má význam jednak pro rozplánování jednotlivých částí jednání včetně jeho neformální části, jednak jako obrana proti manévrování s časem, používanému v rámci nátlakových taktik partnera.

## **Jednající osoby**

Při přípravě jednání je třeba určit, kdo se za firmu bude jednání účastnit, dále počet jednajících osob a jejich funkční a odbornou úroveň. Důležité je rozdělení kompetencí, podle něhož jsou vybráni pracovníci pověřeni pouze vyjednáváním, dále pracovníci, kteří rozhodují o uzavření obchodu, a pracovníci, kteří mohou jednání ovlivnit svojí znalostí dílčích specifických otázek. Při obchodních jednáních je vhodné zachovávat pravidlo party, podle něhož se jednání účastní stejný počet osob na obou stranách. Specifickou úlohu při jednání – zvláště je-li uzavíráno smlouvou – mají právní poradci.

## **Jednací jazyk**

Důležitou součástí přípravy na obchodní jednání je dohoda o jednacím jazyku. Jeho stanovení by mělo být, pokud je to možné, stejně vhodné pro obě strany. Závažnou roli při jednání s obchodními partnery některých zemí sehrává dobrý vlastní tlumočnick.

Uvedené skutečnosti technicko-organizační stránky obchodního jednání sice nemají přímý psychologický charakter, ale významným způsobem se podílí na celkové atmosféře obchodního jednání a na jeho úspěšném průběhu pro obě partnerské strany.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 9.

### 1.2.1.2 Cíl jednání

Stanovení základního cíle jednání je nejdůležitější částí přípravné fáze. Současně je vhodné připravit si alternativní cíle, protože jednání se může vyvíjet variantně. Se stanovením cíle souvisí i určení hranice minima, tzn. spodní hranice, pod kterou již nelze jít a jejíž překročením bychom utrpěli ztrátu. Může se týkat prodejní ceny, doby a množství dodání produktu, prodejního obrátu apod. Zvolení minimální hranice nám dává také prostor pro kompromis v obchodním jednání.

#### Prostředky k dosažení cíle

Závažnou a časově náročnou částí přípravy na jednání je stanovení prostředků k dosažení našeho cíle. Přitom bychom měli znát i odhad cílů a záměrů partnerské strany. Vyjednávání vyžaduje přípravu argumentů, které budou výčtem výhod, jež můžeme nabídnout, a podporu našich stanovisek. Současně je užitečné připravit si i seznam našich slabých stránek, být si vědomi i nedostatků a nachystat si protiargumenty.

Důležitá je i příprava námitek na možné argumenty partnera a prostředků (technik) ke zdolávání námitek protistrany vůči našim argumentům.

Kultivované obchodní jednání vyžaduje i přípravu v rozhodování o ústupcích. Nevyplácí se používat ústupků samoúčelně, ale pouze tehdy, získáme-li rovnocennou výhodu. Také hodnota ústupků může být rozdílná pro obě strany a taktické zacházení s nimi umožňuje korigovat směr a cíl jednání.

### 1.2.1.3 Získání informací

Před zahájením obchodního jednání je žádoucí získat co nejvíce informací o projednávaném obchodním případě a podrobně je analyzovat. Jedná se nejen o informace obchodního a technického rázu, ale i o informace ekonomické, politické a sociální, které mohou mít vliv na obchodní transakci.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 9-10.

Budeme-li jednat s novým obchodním partnerem, je potřebné získat co nejvíce informací o jeho firmě. Můžeme vycházet z referencí jiných partnerů, z image firmy, z poznatků z informativní návštěvy, která nám přiblíží organizační strukturu firmy. U partnera, s nímž již máme obchodní praxi, je užitečné analyzovat výsledky dosavadních obchodních vztahů.

Značnou roli sehrávají při jednání informace o osobnosti jednajícího partnera. Patří k nim funkce a postavení ve firmě, vzdělání, jazykové znalosti, zájmy, rodinné zázemí a také znalost toho, zda jde o osobu spíše kooperativní při vyjednávání, či osobu s tendencí k soupeření. Informace nám mohou pomoci v neformálním zahájení jednání a ve volbě vhodné strategie a taktiky vedení obchodního jednání.

Příprava na jednání vyžaduje i znalost informací o konkurenci. Musíme získat ověřené informace o situaci na trhu, znát cenu konkurenčního produktu, jeho kvalitu, vědět, v čem je lepší ve srovnání s námi atd. Budeme-li se chtít lépe orientovat v potřebách a motivaci partnerské strany, je vhodné zjistit, zda již jednala s konkurenčním partnerem a jaký byl výsledek. Znalost konkurence nám umožní lépe se připravit na argumentaci o výhodách našeho produktu i firmy.

Na získaných informacích můžeme také postavit svoji jednací strategii. Rozhodneme se, čím jednání otevřeme, jakou „laťku“ nastavíme, v čem můžeme ustoupit, o čem se raději nebudeme zmiňovat a co naopak zdůrazníme. Strategicky je výhodné začít jednání tím, na co přepokládáme, že partner bude reagovat kladně. Můžeme tím ovlivnit i celý další průběh jednání.

K získání informací o našem obchodním partnerovi můžeme využít veřejně dostupná data z internetu. V dnešní době má téměř každá společnost svoji internetovou prezentaci, kde lze najít například výroční zprávu společnosti a jiné dokumenty, ze kterých se můžeme něco dozvědět o firemní kultuře, majetkových vztazích, etickém kodexu, vizi společnosti či o tom, kdo jsou její zákazníci.

Cenné informace nám poskytne také Obchodní rejstřík, jehož data jsou zveřejňována Ministerstvem spravedlnosti. V rejstříku lze vyhledávat data podle názvů firem i jmen osob. Jaké informace jsou poskytovány, se dozvíte na <http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 10.



#### 1.2.1.4 Osobní image

K přípravě na obchodní jednání patří i příprava našeho osobního image (jak chceme být partnerem viděni). Jako obchodní zástupci bychom měli svoji firmu reprezentovat svým estetickým vzhledem, komunikačními dovednostmi včetně řeči svého těla, ale také tím, jakým způsobem při jednání vystupujeme, jak hájíme své pozice, jaké taktiky a strategie uplatňujeme apod.

Obchodní jednání je pro jednající partnery téměř vždy psychicky zátěžovou situací. Kvalitní příprava může zvýšit jistotu, klid a vyrovnanost jednajícího pracovníka a může přispět k aktivní, racionální argumentaci, k objektivnějšímu posouzení situace, k posílení pozice jednající strany. Před náročným jednáním je přínosné zkusit si jeho průběh nanečisto, aby si vyjednavací vyzkoušeli své role. Cílem této praktické zkoušky je ověření si úplnosti informací, procvičení přesné formulace argumentů, příprava reakcí na námitky, použití možných ústupků apod.

Zvláště důležitá je příprava v situacích, kdy jednání za firmu probíhá v týmu spolupracovníků. Předpokladem úspěchu je v tomto případě přidělení jednotlivých rolí. Zpravidla se jedná o roli vedoucího týmu, asistenta a analytika. Vůdce týmu zahajuje jednání, předkládá návrhy, formuluje stanoviska a přijímá a schvaluje výsledky jednání. Asistent týmu pokládá otázky, shrnuje dosažená ujednání a registruje případná opomenutí důležitých detailů. Analytik pozorně sleduje průběh jednání a vyhodnocuje dosažené výsledky.

Právě při jednání v týmu je důležité vyzkoušet si určené role předem a celé jednání si zkusit nanečisto. Předejdeme tím případným nedorozuměním, která by mohla jednání negativně ovlivnit. Přitom přidělená role nemusí vždy odpovídat funkčnímu postavení ve firmě. Role analytika může být například svěřena řediteli firmy, vedoucí týmu je pak pracovník, který nese odpovědnost za nabízený produkt, službu, a jeho spolupracovník je v roli asistenta odpovědný za technické zajištění zakázky.

V praxi se setkáváme s tím, že v perspektivních firmách, které si vychovávají mladé obchodní zástupce, probíhá často jednání v týmu. Kvalifikovaný mladý pracovník s vynikající odborností nemusí být přijímán obchodními zástupci partnerské firmy. Můžeme mu pomoci tím, že vytvoříme pro jednání tým, kterému je přítomen šéf firmy nebo starší kolega. V úvodu jednání představíme mladého odborníka, kterému firma

plně důvěřuje, a pověříme ho veškerými kompetencemi pro další jednání. Zvláštní situace nastává při jednání s obchodními zástupci japonských firem, v nichž je upřednostňován princip „seniority“ (větší vážnost mají lidé staršího věku).

Do přípravy na budoucí obchodní jednání patří také vyhodnocení průběhu a výsledků minulých jednání. Doporučuje se dělat si v průběhu celého jednání poznámky. Pokud z těchto informací zpracujeme podkladový materiál, může nám pomoci v lepší orientaci v tom, co již bylo ujednáno, a také v situaci, kdy jsme manipulováni partnerem, který chce jednat o již dohodnutém bodě znovu, za zcela jiných podmínek. V této situaci se můžeme opřít o záznamový podkladový materiál a poznamenat: Dne ... jsme se dohodli na ... Informace o předchozích jednáních mohou také posloužit v případě, že se dalšího jednání účastní náš spolupracovník, který může z těchto podkladů čerpat.

Závěrem části o přípravné fázi obchodního jednání uvádíme souhrn otázek, jejichž zodpovězením si ověříme, jak jsme na jednání připraveni.<sup>8</sup>

#### **1.2.1.5 Co musíme posoudit, když se připravujeme na jednání**

1. Co je předmětem jednání?
2. Dojednali jsme schůzku se správnou osobou?
3. Jaká byla odezva na první kontakt? Má partner zájem o jednání?
4. Co víme o kontaktní osobě (jméno, věk, kraj, rodina, obchodní a pracovní zaměření, vzdělání, tituly, zdravotní stav, zájmy, další informace)?
5. Jaká je její pozice v organizaci, její funkce a místo v rámci řídicí úrovně?
6. Jaké jsou její kompetence?
7. Musíme pro přijetí konečného rozhodnutí kontaktovat někoho na vyšší organizační úrovni?
8. Máme dostatečné informace o osobě, e kterou budeme dále jednat a která zaujímá vyšší postavení?
10. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence?
11. Jaké jsou silné a slabé stránky naší nabídky?

---

<sup>8</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 10-11.

12. Jaké informace máme o partnerské firmě (velikost, obrat, produkce, pracovníci, platební schopnost, postavení na trhu, její konkurence)?
13. Známe právní a finanční náležitosti obchodu?
14. Jaký postoj zaujmeme?
15. Máme připravené všechny materiály a dokumenty pro jednání?
16. Jakou největší výhodu můžeme partnerovi nabídnout?
17. Co můžeme obětovat? Kam až můžeme couvnout?
18. Jaký je náš odhad doby jednání? Máme rezervu před dalším jednáním?
19. Můžeme si dovolit v případě prodloužení doby jednání odvolat na další schůzku?
20. Víme, jak se dostaneme na místo schůzky a jak dlouho nám to bude trvat? Jaký dopravní prostředek zvolíme?
21. Jsme v odpovídající kondici? Nebylo by lépe jednání odložit?
22. Jsme pro jednání vhodně oblečení a upraveni? Jak se chceme prezentovat?

### **1.2.2 Zahájení jednání**

Fyzický styk s partnerem začíná přivítacím rituálem a jde-li o prvotní kontakt, pokračuje vzájemným představením a předáváním vizitek. Zvyklostí bývá nabídnout partnerovi občerstvení. V úvodní fázi je důležité vytvořit příznivou atmosféru a navázat s partnerem osobitější vztah. K tomu nám může pomoci úvodní rozhovor na jiné téma, kvůli kterému jsme skutečně obchodní jednání realizovali. Zde aplikujeme informace o partnerovi, které jsme získali v přípravné fázi. Obsah rozhovoru se může týkat našich dřívějších vzájemných vztahů, společných zájmů (oblíbený sport, stejné hobby, umění), rodinného zázemí, popřípadě můžeme reagovat na aktuální politická a ekonomická témata. Protože se obě strany v úvodní fázi vzájemně poznávají a vytvářejí si prostor pro odhad partnera, v úvodních třech až čtyřech minutách velmi záleží na tom, jaký dojem na ostatní uděláme. I my máme možnost sledovat způsoby neverbální komunikace, vyjadřovací projev, rysy osobnosti, motivaci partnera a vytvářet si představu taktiky jednání.

Zahajovací neformální kontakt a dále rozhovor na neutrální téma nám umožňují navodit příjemnější atmosféru a eliminovat napětí, odstranit překážky ve vzájemných vztazích, vytvořit lepší osobní vztah.

Jestliže navazujeme jednání s obchodními partnery ze zahraničí, je důležité zahajovací fázi jednání posuzovat rozdílně, a to podle kulturních zvyklostí národů. V zemích Dálného a Středního východu a v Latinské Americe je jí přikládán velký význam, menší pak v USA a v zemích Evropy.

Po neformálním zahajovacím rozhovoru následuje obvykle jednání o průběhu a následného pokračování vyjednávání, konkretizace podmínek případné spolupráce a upřesnění časových možností partnerů v daný den setkání, dále dohody o časových možnostech jednotlivých bodů jednání (obrana proti rychlému rozhodnutí) a také případného stanovení termínu uzavření obchodu. Zjištění rozhodovacích práv osob, které se jednání účastní. Před tím, než nastane vyjednávací fáze, měli bychom přesně vědět, s kým budeme jednat a jaké jsou kompetence účastníků. Osoba oprávněná k podepsání obchodní smlouvy by měla být vždy přítomna u jednání. Měli bychom vždy uvést svoji představu o programu jednání a stanovení pořadí hlavních bodů. Domluvou na harmonogramu zamezíme opomenutí projednání podstatných věcí a případné nervozitě jednajících stran.

### **1.2.3 Prezentace obchodní nabídky**

V další fázi jednání přecházíme k vlastní prezentaci možné obchodní nabídky. Aby byla prezentace úspěšná, musíme se zaměřit na způsob, jakým prezentujeme cenu, podmínky a různé výhody obchodní nabídky. Často prezentace rozhoduje o tom, jak bude návrh přijat druhou stranou. Mezi velmi důležité aspekty patří úroveň sebejistoty a důkladnost připravenosti. Pokud nejsme sami přesvědčeni o kvalitě našeho vlastního návrhu, může se to na nás projevit a protistrana naší slabosti využije. Jedna z hlavních částí úspěšné transakce je, abychom vyvolali zájem a hlavně potřebu námi nabízeného produktu. Partnerovi vysvětlíme, jak jsme se ke konkrétním podmínkám dopracovali a jaké výhody mu přinesou. Snažíme se o přesné vyjádření, protože první, co si partner zapamatuje, jsou námi vysvětlena maxima a minima, které bude následně požadovat bez ohledu na to, v jaké souvislosti ji uvedeme. Zná-li partner již předem náš návrh, neprojednáváme ho, dokud nám není poskytnut názor partnera. Zpětnou vazbu pečlivě posloucháme, protože se jedná o protinávrh druhé strany. Důležité je jí porozumět a rozlišit podstatné body od kompromisů. Klademe otázky, abychom získali veškeré

informace pro možnou úpravu svého návrhu k většímu uspokojení potřeb partnera. Klíčem k úspěšnému pokračování jednání je odhalit, co partner skutečně potřebuje, co motivuje jeho požadavek. Pokud potřeby neodhalíme, může se situace vyhrotit do neplodného dohadování se.

#### **1.2.4 Protizahájení partnera**

Již při prezentaci vlastní obchodní nabídky můžeme očekávat protinávrh či nesouhlas partnera k některým bodům návrhu. V této situaci bychom měli zachovat klid a nenechat se překvapit, urazit či jinak vyvést z míry. Pozorně naslouchat a snažit se ujasnit si podstatné a kompromisní body protistrany. V duchu si utřídit shodné a rozdílné body obchodní nabídky. Připravit si shrnutí protinávrhu partnera, v němž se zaměříme zejména na posílení oblasti shody mezi námi a hledat také jiné kompromisní body nebo alternativy, které bychom mohli navrhnout.<sup>9</sup>

Neměli bychom jednat o jednotlivých bodech nabídky dříve, než zjistíme celkový návrh ze strany partnera. Mohlo by se jinak stát, že budeme ustupovat a nakonec zjistíme, že protistrana žádá stále více. Teprve až zjistíme všechny zájmy a požadavky partnera budeme moci prozkoumat je a objevit skryté potřeby.

#### **1.2.5 Vyjednávání**

Teprve když jsme získali přehled o celkové obchodní nabídce partnera a porozuměli jeho potřebám, jsme připraveni k vyjednávání. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence? Vyjednávání je proces, při němž obě strany diskutují o předložených návrzích, které obsahují podmínky možné vzájemné shody. Podle toho, jakým způsobem obchodní partneři jednají a jakého cíle chtějí dosáhnout, rozlišujeme dvě základní vyjednávací strategie:

---

<sup>9</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 14.

**VÝHRA – VÝHRA (WIN – WIN)**

**VÝHRA – PROHRA (WIN – LOST)**

### **1.2.5.1 Konzultativní styl jednání**

Při tzv. konzultativním stylu vedení jednání (Richardson, L., 1992, s. 17 – 25), zaměřeném na dohodu typu VÝHRA – VÝHRA, jsou uspokojeny potřeby obou stran. Vyjednávači konzultativního stylu vždy usilují o uzavření výhodného obchodu, ale současně chtějí, aby i druhá strana odcházela z jednání uspokojena. Obě strany tedy konstruktivně usilují o uzavření obchodu a vytváří si také prostor pro spolupráci do budoucna. Dlouhodobé obchodní vztahy se zakládají na variantách typu VÝHRA – VÝHRA.

Jaké jsou charakteristiky vyjednávačů konzultativního stylu jednání VÝHRA – VÝHRA:

- ochotně se podělí o informace
- ochotně poskytnou čas
- ptají se na potřeby partnera
- přímo vyjadřují své potřeby
- udržují s protistranou otevřené komunikační kanály
- vyměňují něco za něco
- nekladou ultimáta
- jejich návrhy nebo požadavky obvykle neobsahují bezdůvodný tlak
- přemýšlejí o různých variantách a také je navrhují
- předkládají alternativy a doporučení v případě, že odmítají určitou myšlenku
- hovoří výstižně a srozumitelně
- udržují dynamiku jednání (např.: Pojd'te, posadíme se a projednáme to. Navrhuji, abychom se na tento aspekt příliš nevázali.).

Součástí konzultativního stylu je také dosahování integrativních řešení. Je důležité, aby si partneři uvědomili, že vyjednávání není hrou s nulovým součtem (tzn. co jeden získá, druhý ztratí). Pokud by se partneři více zajímali o potřeby svých protějšků, mnohdy by zjistili, že každému z nich jde při vyjednávání o něco jiného. V tomto případě lze dosáhnout zisku obou partnerů, je to jen věcí komunikace.

V praxi existuje bohužel řada bariér, které blokují vznik integrativních řešení. Jednou z nich je nedůvěra partnerů. Výzkumy provedené v této oblasti (Thompson, 1995 podle Aronson, 1998) zjistili, že čím více je předmět kontraktu pro účastníka jednání důležitý, tím více nedůvěry pociťuje ke svému partnerovi a tím více bude přehlížet společné zájmy (například vysoká mzda může být důležitější pro zaměstnance a výše podnikového příspěvku na zdravotní pojištění pro zaměstnavatele). Navíc, schopnost odhadnout z partnerova chování jeho priority je vyšší u lidí, kteří nejsou přímo zapojeni do vyjednávání (pozorovatelé). Vyjednační jsou více pohlceni prosazováním svých zájmů a vytvářejí si více zkrslení protistrany.

Při vyjednávání je důležité mít na paměti, že jsou často dostupná integrativní řešení. Pokuste se získat důvěru druhé strany a komunikujte otevřeně o vašich vlastních zájmech. Pozitivní reakci je reciproční otevřenost partnera a možnost hledání oboustranně výhodného řešení.<sup>10</sup>

### **1.2.5.2 Příklady konzultativních taktik**

#### **Taktika spolupráce**

Vyjednační projevují ochotu ke spolupráci, přistupují k projednávanému obchodnímu návrhu nikoliv z pozice „já“, ale z pozice oboustranné dohody mezi „my“ a „vy“.

#### **Taktika kladení otázek**

Otázky jsou hybnými pákami jednání. Posunují je vpřed, pomáhají udržet si kontrolu situace, porozumět myšlení partnera a odhalit jeho potřeby, skryté za požadavky. Úspěšné jednání vyžaduje schopnost vyjednače klást otázky způsobem,

---

<sup>10</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 14-15.

který nepůsobí nepřátelsky. Položením otázky sdělíme také protistraně naši ochotu naslouchat. Není –li otázka zodpovězena, opakujeme ji, ale neustále sledujeme stejnou informaci.

### **Taktika prověřování**

Umožňuje během vyjednávání získat přehled o tom, čeho již bylo dosaženo, co zbývá a také umožňuje vzájemné porozumění stran. Mlčení a naslouchání vždy nemusí znamenat souhlas partnera. Prověřování otázkami jako Dohodli jsme se na ... nebo Co myslíte? či užití presumpčního stylu Dobrá, takže jsme se dohodli na ... Souhlasí? umožňuje nacházet shodné body, zvažovat rozdílná stanoviska, vyhodnocovat vlastní pozici a volit tempo jednání. Pouze v jedné situaci, a to při stanovení ceny nebo podmínek, se nedoporučuje prověřování, ale mlčení, kterým sdělujeme své pevné stanovisko.<sup>11</sup>

### **Taktika opakování**

V průběhu jednání neustále opakujeme výhody, které nabídka partnerovi přináší. Důležité je také opakovat své požadavky a upevňovat si pozici. Vytrvalost a opakování pomáhají k přesvědčení druhé strany. Opakujeme rovněž otázky, na které partner dosud neodpověděl. Stále znovu nastolujeme stejné myšlenky až se podaří uspět.

### **Hra s emocemi**

V obchodní praxi se při vyjednávání můžeme setkat i s osobou, která používá různých manévřů k tomu, aby zapůsobila na city partnera. Tito vyjednavací předstírají zoufalství, pokud dohoda nebude podepsána, uráží se a odchází od jednání, aby jednajícím protistranu zastrášili ztrátou obchodní dohody. Uchylují se k hrozbám, aby druhou stranu donutili k ústupu. Jejich cílem je vyvést partnera z míry, vyvolat u něho rozpaky a pocit viny a dosáhnout měkčího postoje k projednávané dohodě.

Zvládnutí této taktiky přepokládá zachovat klid a partnerovi dopřát, aby se projevil. V situaci emocionálního vzrušení není schopen vnímat naše racionální argumenty. Mlčení a klidné chování může pomoci partnera uklidnit. Důležité je nenechat se v této

---

<sup>11</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 16.



situace ovlivnit a odvést od racionálního uvažování. Lze projevit i účast, ale tvrdě trvat na projednávání sporného bodu.

### **Mlčení**

Cílem nátlakové taktiky je dosáhnout mlčením chvíle napětí a vyvést partnera z rovnováhy, pokud nebude schopen tomuto tlaku odolávat. Taktiky bývá používáno při projednávání důležitých bodů jednání, např. ceny. Nezvládnutí tohoto manévru končí obhajováním, omlouváním a ospravedlňováním a nakonec argumentace končí ústupky, aniž protistrana řekne jediné slovo. Důležité je mít v této situaci trpělivost a opřevzat mlčení mlčením. Mlčení lze využít k vlastní výhodě. Pokud je nutné promluvit, je lépe položit otázku, než něco vysvětlovat. Zachování mlčení má zásadní význam po vyslovení ceny. Obvykle ten z partnerů, který promluví jako první, je ten, kdo bude jako první ustupovat.

### **Námítky**

V průběhu každého vyjednávání se setkáváme s námítkami. Nemusí jít vždy o negativní postoj k obchodní nabídce. Může se také jednat o získání dalších informací. Zkušený vyjednaváč je proto očekává a považuje je za reakci na jeho sdělení. Námítky mohou mít racionální jádro, které lze vyvrátit opodstatněnou argumentací. Může jít ale i o námítky, které jsou součástí taktiky jednání. Tzv. intuitivní námítky mají více emocionální podtext, jsou nevyslovené a někdy obtížněji čitelné, např. antipatie k obchodnímu partnerovi nebo nechuť se definitivně rozhodnout. S námítkami partnera souhlasíme, čímž docílíme jeho pozitivního naladění, vzápětí však prezentujeme řadu výhod, které námítku zcela oslabí.

#### **1.2.5.3 Argumentační dovednosti**

Nezbytnou výbavou dobrého obchodního zástupce je zvládnutí řečových dovedností, které jsou podmínkou efektivní komunikace. Proto je důležité, aby si obchodní zástupci osvojili pravidla jazyka pro přesné vyjádření myšlenek. Významná je velká slovní zásoba, znalost oborové terminologie, vyjadřovací pohotovost a jazyková obratnost. Obtížnější je ovládat účinné přesvědčovací a argumentační dovednosti.

#### **1.2.5.4 Základy principiálního vyjednávání**

Měli bychom jednat konstruktivně a přitom oddělit emocionální účast osob od problému. Při jednáních se setkáváme s lidmi, kteří určité věci prožívají citově odlišně, mají jiné názory a postoje. Je důležité u obchodního partnera vyvolat pocit důvěry a pocit cítit se dobře. Abychom těchto pocitů docílili, je důležité, umět vnímat situaci jak ze svého pohledu, tak z pohledu jednajícího partnera, umět pracovat s emocemi a srozumitelně komunikovat. Neschopnost jednat s lidmi, podmíněná tím, že nevěnujeme pozornost subjektivním pocitům druhých, způsobí často nemožnost dohody.

Mezi další základy principiálního vyjednávání patří umění zaměřit se na předmět jednání (tj. na uspokojení potřeb svých i druhé strany), ne se zaměřovat na obhajování vlastní pozice, vzájemně hledat výhodné varianty řešení problému a využít objektivních kritérií k dosažení oboustranně výhodného výsledku jednání.

Obrázek č. 1: Srovnání metod vyjednávání

## Srovnání metod vyjednávání

<b>Měkké vyjednávání</b> Účastníci jsou přátelé.	<b>Tvrdé vyjednávání</b> Účastníci jsou protivníci.	<b>Principiální vyjednávání</b> Účastníci řeší problém.
Cílem je dohoda.	Cílem je vítězství.	Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
Účastníci dělají ústupky, umožňující kultivovat vzájemný vztah.	Účastníci požadují ústupky jako podmínku zachování vzájemného vztahu.	Účastníci oddělují emocionální účast od problému.
Jsou měkčí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou měkčí, pokud jde o lidi, a tvrdí, pokud jde o problém.
Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Postupují bez ohledu na důvěru.
Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	Zaměřují se na zájmy stran, ne na pozice.
Činí nabídky.	Vyhrožují.	Využívají zájmů stran.
Neodkrývají svoji spodní hranici.	Matou, pokud jde o spodní hranici.	Vyhýbají se stanovení spodní hranice.
Akceptují jednostranné ústupky umožňující dohodnout se.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	Hledají vzájemně výhodné varianty.
Hledají jedno řešení; takové, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení; takové, které oni sami budou akceptovat.	Rozpracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat; teprve potom se rozhodují.
Trvají na dohodě.	Setrvávají na své pozici.	Trvají na využívání objektivních kritérií.
Volním úsilím se snaží vyhnout střetu.	Volním úsilím se pokoušejí vyhrát střet.	Snaží se dosáhnout výsledku, který bude vycházet ze standardů nezávislých na přáních ostatních stran.
Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevření; neustupují při nátlaku, ale při hledání kompromisu.

### 1.2.6 Závěr obchodního jednání

V závěru obchodního jednání se dostáváme k fázi konečného rozhodování. Z psychologického hlediska se jedná o nejnáročnější část jednání pro obě jednající strany. Při rozhodování by měla každá strana vzít v úvahu nejen vlastní cíle a zájmy, ale i cíle a zájmy partnera. Cílem jednání je dosažení dohody, která je pro obě strany výhodná.

Rozhodování v závěru obchodního jednání může být ovlivněno mnoha riziky, mezi které patří (podle Ing. Viktora Kulhavého a Doc. PhDr. Boženy Buchtové, CSc., 2006):

#### a) Rozhodování ve prospěch krátkodobého cíle

- okamžité výsledky se často hodnotí pozitivněji. Účastníci jednání se někdy ve snaze dosáhnout okamžitého zisku rozhodují v neprospěch dlouhodobějších perspektivnějších výhod.

#### b) Nedostatek času a informací

- časový tlak a nedostatek informací zvyšují riziko při rozhodování. Zde je nutné zvážit, zda riziko okamžitého rozhodnutí při nedostatečných informacích je větší než riziko oddálení rozhodnutí a získání chybějících informací.

#### c) Realizace dohody

- ve chvíli, kdy jednání dospělo k závěru přijatelnému pro obě strany, nastává rekapitulace dohodnutých podmínek. Tato rekapitulace by měla být přesná a srozumitelná, měla by mít motivační aspekt a měli bychom vyjádřit konstruktivnost řešení situace při neočekávaných problémech.

Každé obchodní jednání nemusí vždy končit bezprostředním úspěchem a uzavřením dohody. Partner může z jednání odcházet s tím, že si nechá čas na získání dalších informací, k projednání nabídky se svým nadřízeným nebo k odborné konzultaci. Zde je důležité volit podle druhu jednání různé taktiky, které jsme si již uvedli.

### 1.3 Psychologie osobního prodeje

Při osobním prodeji dochází k bezprostřední směně peněz za zboží. Zde také využíváme mnoho psychologických poznatků a dovedností. Je potřebná znalost psychologie lidí, schopnost vytvořit pozitivní atmosféru a navázat adekvátní mezilidský vztah i schopnost přizpůsobení se různým situacím. V osobním prodeji však dochází k bezprostřednímu vztahu mezi zákazníkem a prodávajícím.

Umění prodávat patří mezi nejobtížnější činnosti. Styk s lidmi vyžaduje úspěšného prodávajícího, který umí rychle a dobře odhadnout zákazníka a porozumět jeho přání. Vyžaduje umět naslouchat jeho požadavkům, poznat představu o koupi, reagovat na případné námitky a ovlivňovat jeho rozhodnutí. Samozřejmostí je skvěle zákazníka přivítat, navodit příznivou prodejní atmosféru a také se umět rozloučit. Jednání prodávajícího k zákazníkovi ovlivňuje i jeho rozhodnutí nakoupit příště u téže společnosti.

Při profesním výběru prodejců se klade důraz na následující kritéria:

- komunikativní dovednosti
- verbální (slovem) – dostatečná slovní zásoba, pohotovost ve vyjadřování, dobrá artikulace a přiměřené mluvní tempo
- neverbální (řeč těla)
- umění navazovat kontakty s lidmi
- odpovídající úroveň intelektových schopností včetně schopnosti pamatovat si jména a tváře lidí
- ovládnutí nejméně jednoho světového jazyka
- zdravá sebeúcta, sebedůvěra a sebejistota
- osobní vlastnosti (srdečnost, vstřícnost, laskavost ad.)
- péče o svůj image v souladu s firemní kulturou
- znalost společenské etikety
- mít rád svou práci a zákazníky <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s.41.

### 1.3.1 Typologie zákazníků

Prodejce se setkává s různými typy zákazníků a často musí zvládat náročné situace. Umění odhadnout zákazníka je závislé na intuici. V odborné literatuře se setkáváme s různými typologiemi zákazníků. Jsou pro prodejce orientačním východiskem, když se zákazník podobá určitému typu. Pak může zvolit speciální přístup a úspěšně zvládnout prodejní situaci.

Typologie zákazníků K. F. Gretze a S. R. Drodecka vychází z primárních osobnostních rysů – přátelství a nepřátelství, dominance a podřízenost (viz obr. 1). Na jejich základech autoři rozlišili čtyři typy zákazníků:

- sociální typ (přátelský a pořízený)
- byrokratický typ (nepřátelský a podřízený)
- diktátorský typ (nepřátelský a dominantní)
- výkonný typ (přátelský a dominantní)

Sociální typ zákazníka je laskavý, přátelský, snadno ovlivnitelný, rychle se nadchne předpokládanou nabídkou. Neprojevuje příliš vlastní iniciativu, obtížně se rozhoduje. Nerad riskuje a nechce přijít o dobré mínění druhých. Je často upovídaný odbíhá od tématu. Jeho potřebou je být příznivě přijímán, cítit úctu, uznání a jistotu. Nabídka by měla obsahovat populární výrobky či služby s upozorněním, že jde o bezpečné investice, které ocení i jeho blízcí.

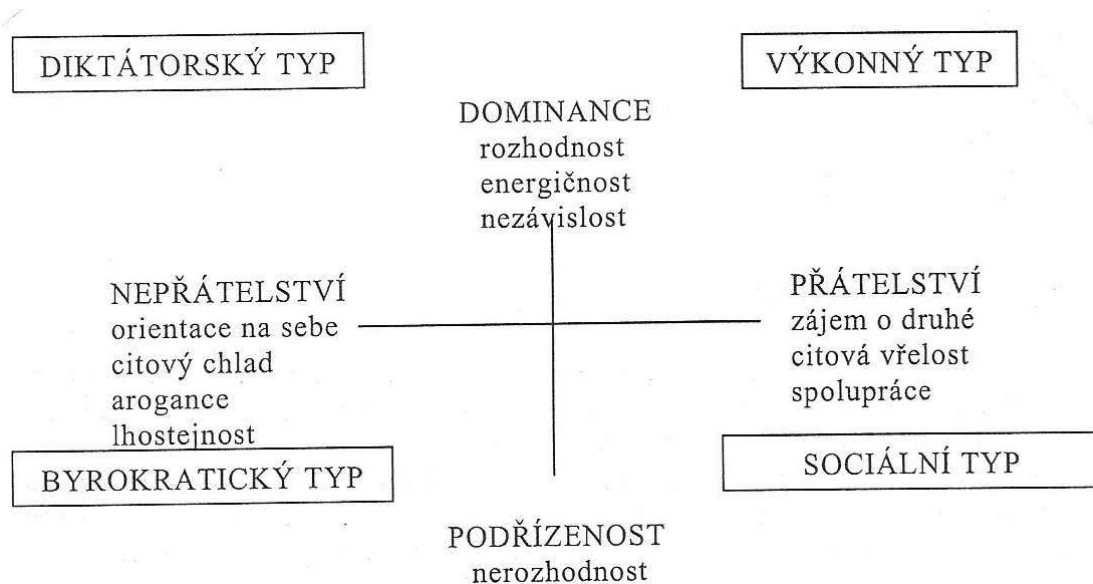
Byrokratický typ zákazníka je konzervativní a nerad riskuje. Je nedůvěřivý a podezřivý. Dlouho se rozhoduje, reaguje vyhýbavě a je málomluvný. Je třeba dávat najevo, že o něho máme zájem, vyvolat mu pocit jistoty a důvěry. Mluvit pomalu, projevovat trpělivost a nenaléhat. Nabízíme především produkty, které se již osvědčili.

Diktátorský typ zákazníka má ve všem pravdu, je dogmatický a rád opovrhne druhými. Je velmi egoistický a při rozhodování projevuje vlastní iniciativu. Je ochoten podstoupit i určité riziko. Jednání s tímto typem je obtížné, je sarkastický a hádavý, se snahou předvádět se a nenaslouchat názorům druhého. Užitečné je použít principy

asertivního chování. Neustále sdělujeme, že chceme naslouchat a porozumět. Když získáme jeho důvěru, velmi ochotně spolupracuje.

Výkonný typ zákazníka je dominantní, nezávislý, společenský a zdvořilý. Respektuje názory druhého, ale o produktu má jasnou představu. Jedná otevřeně, klidně a přátelsky. Je schopen se rychle rozhodnout a je potřebné zdůraznit konečné výhody rozhodnutí a ukázat, že produkt přesně odpovídá jeho potřebám.

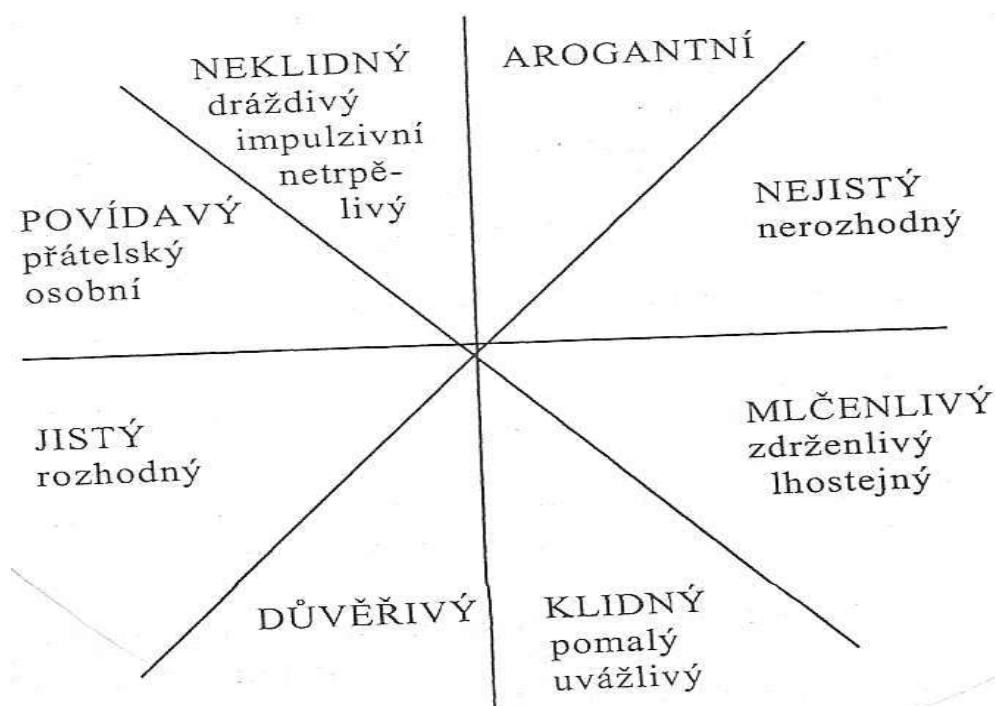
Obrázek č. 2: Typologie zákazníků podle primárních osobnostních rysů



Psychologickou typologii zákazníků vycházející z temperamentových znaků uvádí E. Rejmánek. Rozlišuje párové typy zákazníků:

- klidný x neklidný
- jistý x nejistý
- mlčenlivý x povídavý

Obrázek č. 3: Typologie zákazníků podle temperamentových znaků



Typologie zákazníků podle R. R. Blaka aj. Moutonové považuje za rozhodující dvě hlediska – zájem zákazníka orientovaný na prodejce (osa Y) a zájem zákazníka orientovaný na koupi (osa X). Tzv. zákaznická mřížka (viz obr. 3) člení zákazníky na 5 typů podle toho, do jaké míry je pro ně významný zájem o koupi nebo zájem o prodejce.

### 1.3.2 Typy zákazníků ve firemním prostředí

Ekonom – zákazník, který porovnává vztah cena – výkon. Zajímají ho zejména provozní náklady, méně již cena.

Expert – chce mít ve firmě perfektní technické řešení a chce mít naprostou jistotu. Pokud je výrobce drahý, expertovi se neodvážejí nikdo nic namítnout. Nastane-li porucha, pak každý obviňuje experta.



Uživatel – je osoba v roli zákazníka, která produkt používá. Jejím hlavním zájmem je maximálně jednoduchá obsluha.

Informátor – je osoba ve firmě v jakékoliv pozici. Je otevřená, je možné se od ní mnoho dovědět. Může nám také pomoci zjistit, jaké jsou problémy u uživatele a u experta.

Filtrátor – je osoba, ke které jsme ve firmě často posláni. Pokud je to možné, je nejlépe ji obejít.

### **1.3.3 Fáze osobního prodeje**

Při osobním prodeji dochází k přímé komunikaci se zákazníkem. Setkání mezi prodejcem a zákazníkem prochází několika fázemi:

#### **1.3.3.1 Úvodní setkání prodejce se zákazníkem**

Tato fáze začíná rituálem uvítání, který probíhá jak ve verbálním (pozdrav), tak v neverbálním projevu (úsměv, kývnutí hlavou, setkání pohledů ...). Přirozenost, vstřícnost a srdečnost vytváří příjemnou atmosféru a dobrou kupní pohodu.

#### **1.3.3.2 Identifikace přání zákazníka**

Zde se prodejci otvírá prostor pro kladení otázek, které by měly usnadnit koupi, ne prodej! Důležité je, aby zákazník pocítil, že prodejce se mu snaží pomoci vyřešit jeho problém. Dobrými otázkami lze vzbudit zájem o koupi zboží. Také naslouchání a akceptování dotazů umožní navrhnout pomoc a řešení.

#### **1.3.3.3 Informace o nabízeném produktu**

Ve chvíli, kdy je možné identifikovat přání zákazníka, dojde ke zdůraznění předností produktu. Nejprve uvedeme výhody zboží a teprve potom ostatní údaje.

Prezentace výrobku předpokládá jeho dokonalou znalost. Účinná je také metoda osobního kontaktu se zbožím.

#### **1.3.3.4 Obchodní rozhovor**

Zákazník má určitá přání a představy, které jsou často odlišné od nabízeného produktu. Zde se i promítají obavy z novinek a různých změn. Dochází k procesu dotazů a vznášení námitek, zákazník zvažuje fakta a doporučení. Často jsou u nabízeného produktu stejné námitky ze strany zákazníků, nejlepší je námitkám předcházet tak, že na ně odpoví prodávající sám. Platí totiž pravidlo, že nejlepší námitka je nevyslovená námitka.

#### **1.3.3.5 Rozhodování o koupi**

V závěru probíhá rozhodování o koupi. Vyžaduje čas na zvážení všech možností a adekvátní reakci prodejce i v případě, že zboží bylo odmítnuto. Většinou cena rozhoduje o tom, zda zboží bude zakoupeno, či nikoliv. Z psychologického hlediska je výše ceny taková, jak ji vnímá zákazník. Je subjektivní, zaujímá místo v síti různých vztahů a má i své citové souvztažnosti.

#### **1.3.3.6 Rozloučení se se zákazníkem**

V této závěrečné fázi příznivě působí ujištění o dobrém nákupu, poděkování za návštěvu a vyzvání k opětovnému setkání.

## 1.4 Teorie užívaných analýz

### 1.4.1 Analýza SWOT

Pojem silné a slabé stránky podniku se do terminologie manažerů zřejmě dostal z využívání oblíbené analytické metody SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats Analysis). Tato metoda je v češtině nazývána jako Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a nebezpečí (či ohrožení).

Podstata metody spočívá v klasifikaci a taxonomickém ohodnocení čtyř skupin faktorů, přičemž analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace o pozici analyzovaného podniku v konkurenčním prostředí. Přitom jsou faktory vyjadřující sílu nebo slabost vztahovány k vnitřní stránce organizace, příležitosti a nebezpečí pak k vnějšímu prostředí.<sup>13</sup>

Obrázek č.4: Analýza SWOT

Okolí	Zkoumaný subjekt
Příležitosti	Silné stránky
Ohrožení	Slabé stránky

### 1.4.2 Analýza PEST

PEST analýza, která okolí podniku dělí do čtyř základních faktorů (podle jejich počátečních písmen je analýza nazvána).

Politické a legislativní – např. stabilní politická situace, členství v mezinárodních a

---

<sup>13</sup> ŠTANCOVÁ, T., *Analýza ekonomické situace firmy MAXI SPORT s.r.o. a jejího postavení na trhu*, s. 12.

nadnárodních organizacích (typu EU).

Ekonomické – například stav a prognóza vývoje základních ekonomických ukazatelů (hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, salda veřejných rozpočtů a zahraničního obchodu).

Sociální a demografické – typ životní úrovně a styl obyvatelstva, charakteristika pracovní síly, vzdělanost, demografická struktura a vývoj, ochrana životního prostředí.

Technické a technologické.

Je třeba zdůraznit, že cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam, jinými slovy, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde. Konkrétním příkladem takovýchto šancí a hrozeb může být třeba deregulace cen nebo přístupu do daného odvětví (např. v případě prodeje automobilů má dojít k tomu, že je nebudou prodávat pouze specializované prodejny, ale prakticky kdokoliv), fúze a akvizice, technologické a strukturální změny, větší důraz na ochranu životního prostředí, rostoucí globalizace apod.

Protože každá významnější firma se pohybuje v určitém rozsahu na mezinárodním trhu, měla by se PEST analýza zaměřit na všechny trhy, na kterých daná firma působí. Při zkoumání jednotlivých trhů jsou důležitými složkami zákazníci (customers), samotná země, v níž firma působí (country), náklady, které na daném trhu dosahuje (cista) a konkurence (competetion), s níž se setkává. V rámci PEST analýzy tak lze použít metodu 4C, která se právě zaměřuje na výše vyjmenované složky. <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Marketingové noviny.

<[www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1104](http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104)>