

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Ústav romanistiky FF JU

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**PROFESNÍ ETIKETA V OBCHODNÍM STYKU**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Helena Zbudilová a PhDr. Miroslava Aurová  
Ph.D.

Vypracovala: Sabina Reifová

Obor: Španělský jazyk pro evropský a mezinárodní obchod

Ročník: 4.

České Budějovice 2010

### **Poděkování:**

Ráda bych vyjádřila srdečné poděkování oběma vedoucím své bakalářské práce PhDr. Heleně Zbudilové a PhDr. Miroslavě Aurové Ph.D. za jejich ochotu, cenné připomínky a odborné vedení během celé práce. Připojuji i poděkování paní PhDr. Olze Macíkové za poskytnutí zasvěceného osobního rozhovoru k tématu práce, zapůjčení užitečných pramenů. Neposledně můj dík patří i panu Ladislavu Špačkovi, odborníkovi na etiketu za doporučení kvalitních zdrojů k tématu.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma *Profesní etiketa v obchodním styku* jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne

.....

Sabina Reifová

## Obsah

Úvod .....	9
1. Etiketa .....	12
1.1. Původ a význam etikety .....	12
1.2. Globalizace a demokratizace etikety? .....	14
2. Profesní etiketa .....	15
2.1. Podnikatelská etiketa .....	15
3. Osobní styk v oblasti podnikání.....	17
3.1. Přímá komunikace obecně .....	17
3.2. Obchodní vyjednávání .....	18
3.3. Role ženy v podnikání ( gender) .....	21
3.4. Tykání x Vykání .....	22
3.5. Najmutí tlumočnicků .....	23
3.6. Obchodní jednání .....	25
3.6.1. Styl vyjednávání .....	25
3.6.2. Přehled o projednávané problematice .....	25
3.6.3. Tempo vyjednávání .....	26
3.6.4. Dosahování kompromisních řešení .....	26
3.6.5. Věrnost tradici versus objevování inovací .....	26
4. Obchodní telefonování .....	27
4.1. Telefonická etiketa a telefon .....	27
4.2. První dojem při telefonování .....	28
4.2.1. Sekretariát aneb spojovací element mezi podnikateli .....	29
4.2.2. Profesionálně vedený telefonický hovor.....	32
4.3. Telekonference ( Telefonické porady skrze TV).....	36
4.4. Mobilní telefon .....	37
4.5. Telemarketing .....	41
5. Obchodní psaná korespondence .....	42
5.1. Písemný styk v obecné rovině .....	42
5.2. Obchodní dopis ( klasický) .....	46
5.3. Obchodní dopis ( elektronický email) .....	54
5.4. Pozvánky/ Saluda ..	62
5.5. Navštívenky/Vizitky .....	69

6. Neverbální forma komunikace – řeč těla .....	72
6.1. Non- verbální atributy.....	72
6.1.1. Význam neverbální komunikace .....	72
6.2. Síla přirozenosti vers. nápodoba aneb spor o způsob vzniku neverbálních projevů..	72
6.2.1. Strategie v pohledu a úsměvu .....	73
6.2.2. Vlivy na vnější projevy člověka .....	73
6.2.3. Biologické zrcadlo .....	73
6.3. Fyzické kontakty při pozdravech .....	73
6.3.1. Faktory ovlivňující pořadí při představování .....	74
6.4. Gestikulace .....	75
6.4.1. Vliv gest jako účinného manipulátora s přízní osudu .....	75
6.4.2. Relativnost v posuzování partnera podle tělesných projevů .....	76
6.4.3. Výrazové projevy – taktické a pobuřující .....	77
6.5. Kouzlo prvního dojmu .....	77
6.5.1. Podnikatelský dress - code .....	78
6.6. Psychologická typologie .....	78
7. Vlivy na jednání aneb mentální specifika dvou kultur .....	79
7.1. Neměnné faktory vycházející z tradice či národní zvyklosti .....	79
7.1.1. Úloha času v životě českých a španělských podnikatelů .....	79
7.1.2. Dochvilnost .....	80
7.1.3. Neumění odmítat .....	81
7.1.4. Asertivita x Přímočarost .....	82
7.1.5. Řešení konfliktních situací .....	83
7.1.6. Reputace = měřítko akceptovatelnosti .....	83
7.1.7. Rodinná konexe nebo školený profesionál .....	84
7.1.8. Prázdnost a faleš ve vztazích .....	85
Závěr .....	87
Bibliografie .....	91
Přílohy .....	95

## **ANOTACE:**

Záměrem práce je definovat profesní etiketu z pohledu podnikatelského prostředí dvou zemí České republiky a Španělska. Z hlediska zkoumané problematiky se autorka zaměřila na možnosti komunikace verbální – osobní, telefonickou, písemný styk a neverbální formy.

Komunikace je klíčovým jevem ovlivňujícím obchodní styk mezi manažery. Proto autorka považuje komunikaci za jeden z nejpodstatnějších rysů, z něhož lze vnímat pravidla etikety a následně je zhodnocovat.

Popsala, jaká mají být formální pravidla při jejich používání, vytyčila pozitivní a negativní stránku každé z nich a poukázala na drobné nuance v chápání a užívání pravidel komunikace podnikatelů v mentálně odlišných státech. V závěru práce autorka komparačně analyzovala jednotlivé mentální projevy obou národností, které se promítají do podnikatelského mezikulturního střetu.

Klíčová slova: etiketa, profesní etiketa, podnikatelská etiketa, podnikatel

**ANNOTATION:**

The goal of this work is to define the professional etiquette from the perspective of business enterprise of two countries the Czech Republic and Spain.

In term of surveyed task, the author focused specifically on the communication alternatives verbal – personal, telephonic, written and non - verbal forms. Communication serves as a key phenomenon affecting commercial contact between managers. Therefore, the author considers communication as one of the most essential aspects from which the etiquette rules can be perceptible and consequently judged.

She described what are the formal rules while using each of the communicative method, marked out their positive and negative features and pointed out to the tiny divergences in understanding and applying of communication rules by the businessmen in mentally distinguished countries. In the final part of her work, the author compared analytically particular mental manifestations of each nationality, which project to the businessmen´s intercultural interference.

Key words: etiquette, professional etiquette, business etiquette, businessman

## Úvod

Myšlenkou bakalářské práce je charakterizovat pravidla profesní etikety s poukazem na obchodní prostředí managementu českého a španělského z hlediska forem komunikací a vytvořit komparaci stylů v obchodním jednání při rozvíjení podnikatelské činnosti manažerů obou států. Před zformováním práce jsem vycházela z předpokladu, že pravidla pro obchodní styk budou v obou zemích totožná. Nicméně, nastudování odborných knih a rozmluva s odborníky mě přivedlo k názoru, že se pravidla pro podnikatelskou komunikaci a jednání v obchodní sféře v mnoha aspektech různí.

K mé práci jsem si nastudovala jak českou, tak i cizojazyčnou, tj. španělsky psanou literaturu. Jak v knižní, tak zároveň v elektronické podobě. Z knižních a internetových zdrojů jsem čerpala teoretické poznatky. Pramenů, vypovídajících o pravidlech slušného, zdvořilého chování a o správné, uctivé a korektní komunikaci v byznysovém prostředí Španělska a České republiky jsem uplatnila mnoho. Pokud jde ale o mentální návyky jednotlivých národností, (míním španělské a české), o nich se žádné tištěné prameny nezmiňují.

Z toho důvodu jsem vyhledala PhDr. Olgu Macíkovou, přednášející z Vysoké školy ekonomické v Praze, osobu, která mi byla doporučena mou školitelkou PhDr. Miroslavou Aurovou Ph.D., jako možný kvalitní informační zdroj. Olga Macíková je znalkyní zvyklostí a kulturních standardů obou národností. Tím, že Macíková ve španělském prostředí dlouhý čas pobývala pracovní ve státní funkci, měla možnost se ze své pozice frekvenčně setkávat s lidmi z podnikatelského prostředí a návyky místních manažerů mi tak podrobně dokázala vypovědět.

K tomu, abych mohla provést komparační analýzu jsem potřebovala získat poznatky rovněž o mentálních postojích českých manažerů a také o jejich stylu komunikace a jednání v prostředí obchodu. Pro tento účel jsem se nechala inspirovat kvalifikační prací absolventky VŠE Ing. Martiny Kokešové, která se ve své diplomové práci nazvané *Kulturní standardy Čechů a Španělů ve srovnání*, ve větší míře zabývá i problematikou oblasti podnikání, a tím pádem mi její kvalifikační práce posloužila jako cenný pramen k napsání mého tématu.

Pro mou náplň práce mi velice ochotně bylo navrženo samotným generalissem a odborníkem na oblast etikety panem Ladislavem Špačkem několik kvalitně sestavených knižních zdrojů, za což jsem mu vděčná.

Samostatnou práci strukturuji následujícím způsobem. V první kapitole práce jsou nastíněny obecné definice etikety, zmínka o možném sjednocení společenských pravidel v rámci globalizace. Druhá kapitola uvádí koncept profesní etikety se specializací na podnikatelskou etiketu, definuje ji a podává poznatky o jejím účelu, smyslu.



Ve třetí sekci popisují společenská pravidla platná pro osobní styk manažerů v přímém střetu tváří v tvář. Komparačně vypovídám o tom, jaký styl obchodního vyjednávání je typický pro Španěly a jaký pro české manažery. Zmiňuji se rovněž o úloze genderu v oboru podnikání v obou zemích, hovořím také o postavě tlumočnicka určeného pro internacionálně stavěné obchodní setkání a objasňuji míru aplikace forem tykání a vykání v rámci obou podnikatelských zemí. Ve čtvrté části se zaměřuji na telefonický styk mezi manažery. Jmenuji prostředky k telefonním domluvám, popisuji, jak by měli podnikatelé profesionálně vystupovat při telefonickém rozhovoru a stanovuji pravidla pro ideální průběh obchodně laděného telefonického hovoru. Zmiňuji se i o metodách obchodního vyjednávání skrze televizní obrazovku a telefon zároveň zvanou telekonference a současně nastiňuji, jak funguje telemarketing.

Patá kapitola pojednává o písemném korespondenčním styku. Jsou zde popsány vývojové změny v technické a formální stránce na poli řečeného stylu komerčního spojení. Pokouším se uceleně vysvětlit stylistická formální pravidla pro psanou podobu manažerských komuniké a představit typy písemností, které je možno v rámci obchodní činnosti zasílat. U každé z nich poukazuji na případné výhody a nevýhody při jejich posílání a rovněž rozebírám pravidla pro formálně a optimálně působící podobu jednotlivých alternativ písemných spojení mezi podnikajícími. Posledně, kapitola vypovídá i o společenských pravidlech pro výměny vizitek a nabádá k tomu, jak se má formální cestou skrze pozvánku přivítat firemní partner na společenské akci a jaký si na ni obléci společenský oděv.

V šesté části bakalářské práce zohledňuji pro obchodní styk význam neverbální komunikace a řeči těla. Vyznačuji některé její signály, jež mohou být při obchodních vyjednáváních na mezinárodní půdě pro jejich účastníky vítanými, ale i nepochopitelnými až zastrahujícími či dokonce iritujícími. Porovnávám též rozdíly při pozdravech formálně a neformálně stavěných a ukazuji, jakou frazeologii při zdraveních lze použít. V rámci kapitoly o řeči těla komparativně analyzuji, jak se fyzicky sbližují manažeři v západní Evropě, tedy ve Španělsku a jakým způsobem v českém středoevropském prostředí. Zajímavé rozdíly bylo možno shledat i u konkrétních charakteristik podnikatelských typů, tak, jak je stanovuje psychologie vnímáním jejich vnějších tělesných projevů.

Sedmá a poslední část práce je věnována vnějším či vnitřním vlivům, které mohou způsobit, že obchodní setkání komunikantů španělských s českými nebude probíhat podle toho druhého představy, neboť jejich odlišné mentální povahy mohou způsobit komplikace v mezinárodním podnikatelském vyjednávání. Vlivy na duševní postoje jednotlivých národností, které jsou zapříčiněny buď klimatem, ve kterém obyvatelé země žijí, odlišnou mentalitou či jejich rozdílnou kulturní zažilostí mají tu moc, že mohou jednu manažerskou stranu od podnikání

s druhou odradit, neboť se s lišící uznávanou hodnotou druhé národnosti jen těžko dokáže sžít a ztotožnit.

Obsahem 17 příloh jsou pak slovníčky frází aplikovatelných při jednotlivých komunikačních domluvách, dvojjazyčný seznam zkratk pro písemnou korespondenci, vzory obchodních dopisů a emailových zpráv, ukázky navštívenek, pozvánek, náhled na druhy společenského oblečení určeného na podnikové akce, výčet frází pro představování v obchodním styku, a neposledně ukázky několika nonverbálních signálů užívaných při obchodním jednání a příklady psychologických typologií podnikatelů.

Obsahem mé práce je i náhled na to, jakým stylem Češi a Španělé v rámci podnikatelských jednání postupují. Práci jsem si zvolila proto, že mě odjakživa zajímá problematika dorozumívání se, a to zejména v mezinárodním střetu se španělskou mentalitou a tím, že studuji španělský obor profilující se obchodní tematikou, pojala jsem práci jako vrcholné ukončení mého studia na škole.

## 1. Etiketa

### 1.1. Původ a význam etikety

Poukážeme-li na pojem etiketa, vybaví se nám hned dva významy. Jeden se týká viněty na láhvi, druhý - a ten nás v tomto případě zajímá - chápeme ve výkladu pravidel společenského chování:

*„Slovo etiketa vzniklo ze starofrancouzského „estiquer“, jehož předchůdcem bylo starogermánské „stechen“, přičemž obě slova znamenají „přípevnit“ nebo „vyvěsit“. Před řadou století se pravidla, jež se měla dodržovat u královského dvora a pravděpodobně i v objektech určených pro strážce a vojsko, vyvěšovala na zeď a stala se z nich pravidla pro daný den nebo denní řád „l'estiquet“ nebo „l'estiquette“. Je ovšem otázkou, kdo tehdy uměl číst, aby si pravidla přečetl. Je jistou ironií, že ve Francii, respektive ve francouzštině se pro pravidla zdvořilého společenského chování obvykle používá výraz *reglés du savoir vivre* (pravidla znalostí o tom, jak se chovat), respektive pro takové chování *savoir vivre et savoir faire* (umět žít a umět konat).<sup>1</sup>“*

O tom, jak si má jedinec ve společnosti počínat obratně vyšla řada českých i zahraničních publikací. Za zmínku stojí první český naučný slovník Ottův z roku 1894, který definuje etiketu tímto způsobem: *„Etiketa je soubor jistých zvyků a obyčejů ve vnějším styku společenském, jež jsou výrazem vztahu a odvislosti, společenské hodnoty a ceny osob spolu se stýkajících. Původ etikety je náboženský a vyjadřuje odvislost úctu, bázeň před tím, jemuž se prokazuje.“<sup>2</sup>* O 30 let později roku 1925 vychází Masarykův slovník naučný, jež etiketu popisuje následovně: *„Název pro způsoby společenské, různě odstupňované podle hodnoty a důstojenství, pro zdvořilost upravenou pravidly.“<sup>3</sup>*

Pojem etiketa dával do spojení s vyššími vrstvami i průkopník etikety v českých zemích Dr. Guth - Jarkovský již v roce 1923, autor mnoha příruček o společenských mravech. Ve své knize *Společenská výchova a její význam* ale zároveň podotkl, že etiketu mohou zastávat i jiné vrstvy než vysoce postavené, tj. měšťanské a nejen to, že i život venkovanů se řídí přesně stanovenými regulemi společenského styku, kupříkladu zdravením. Dr. Dobromil Ječný odstraňuje rozdíl mezi „vyšší“ společenskou třídou a ostatními, když proklamuje: *„Čím více lidí žije pohromadě, tím více cítí potřebu určitého řádu a pořádku ve společenském soužití. Praktickým návodem k zachování etickým norem společnosti jsou přijatá a dohodnutá pravidla, která souhrnně nazýváme etiketa. Jde o souhrn společenských zvyklostí, které nás chrání před společenským úrazem.“<sup>4</sup>*

<sup>1</sup> Ivan Šroněk, *Etiketa a etika v podnikání*, Management Press, Praha 1995, s. 17

<sup>2</sup> Ivan Šroněk, *Etiketa a etika v podnikání*, Management Press, Praha 1995, s. 18

<sup>3</sup> Ivan Šroněk, *Etiketa a etika v podnikání*, Management Press, Praha 1995, s. 18

<sup>4</sup> Ivan Šroněk, *Etiketa a etika v podnikání*, Management Press, Praha 1995, s. 19

Asi nejznámější českou postavou aktivně fungující v oblasti společenských mravů je osoba Ladislava Špačka, bývalého mluvčího exprezidenta Václava Havla a současně lektora slušného vystupování a chování ve společnosti. Ladislav Špaček vydal na toto téma řadu knih. Za zmínku stojí např. Příruční encyklopedie slušného chování nazvaná *Etiketa*, na které spolupracoval s Ivem Mathém. Špaček je renomovaným znalcem v problematice společenských ušlechtilých projevů ve společnosti a v sociální komunikaci, kterou rovněž stejně jako etiketu vyučuje ve svých kurzech pro veřejnost.

Etiketa a komunikace, jsou podle něho, dvě oblasti společenských projevů, které mají rozhodující vliv na mezilidské vztahy. Komunikace je bytostným projevem člověka, etiketa nejsou jakási výlučná pravidla pro společenskou smetánku, jak odkazovali mnozí jeho předchůdci, ale společenské chování se týká všech lidí bez rozdílu.<sup>5</sup>

Ivan Šroněk upozorňuje na skutečnost, že být obratný společensky, předpokládá také umět ovládat své chování, to znamená projevovat se slušně, zdvořile a taktně, tj. ohleduplně k druhým lidem. Slušnost člověku může být vrozena nebo ji má naučenu, zdvořilost a takt se musí naučit regulovat jedinec sám.

Významný německý filosof 19. století Arthur Schopenhauer kdysi prohlásil, že: „*Na zdvořilost člověk reaguje jako vosk na teplo.*“<sup>6</sup>

Skrze vybrané vystupování je člověk hodnocen společností ve které se pohybuje a dle kritérií uznávaných danou skupinou je buď přijímán a nebo naopak netolerován ostatními. Již ve starověku řecký filozof Aristoteles pokládal za důležité dodržovat pravidla v sociálním kontaktu osob. Člověka, jež takováto pravidla dodržoval, nazýval tvorem společenským *zoonem* – *politikonem*, který byl onou společností uctíván a veleben.

Etiketa jako společenská věda není stálou, proměňuje se s postupující dobou a požadavky společnosti. Někde jsou pravidla volnější, méně formální, jinde striktněji dodržována. Tím, že se etiketa vyvíjela společně s lidskou civilizací a střídajícími se kulturami již od starověku, v různých koutech světa, jsou v ní značné odchylky. Proto lze předpokládat, že to, co je pro jednu kulturu přijatelné v oblasti mravnosti, pro druhou může být popuzující. Odlišnosti budou patrné vždy, je nutné naučit se je tolerovat.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> <http://impulsovi.impuls.cz/etiketa-jsou-pravidla-chovani-pro-vsechny-ne-jen-pro-vyvolene/article.html?id=223746-4/1/2010>

<sup>6</sup> Arthur Schopenhauer - ([www.rkka.cz/KVC/spolecensky\\_styk.doc](http://www.rkka.cz/KVC/spolecensky_styk.doc)- 4/1/2010)

<sup>7</sup> [www.rkka.cz/KVC/spolecensky\\_styk.doc](http://www.rkka.cz/KVC/spolecensky_styk.doc)- 4/1/2010

## 1.2. Globalizace a demokratizace etikety

Globalizací etikety je rozuměno sjednocení zvyků v rámci norem společenského chování v mezinárodně platné podobě. Pojem demokratizace je chápán jako odstranění vyumělkovanosti dvorské etikety, ale také odmítnutí zdánlivě rovnostářských tendencí.

V řadě aspektů, se na základě výpovědi Ivana Šroněka<sup>8</sup>, etiketa v střední a západní Evropě zjednodušuje. Tato skutečnost však rozhodně neznamena, že etiketa spěje k používání vulgarismů a hulvátství. Globalizace v etiketě by přispěla podle jejích zastánců, jak popisuje Ivan Šroněk, k jednoduchosti, k odbourání překážek ve styku mezi lidmi, k odpoutání se od formálnosti ve vzájemné interakci.

Šroněk ve své knize předkládá, že názor přívrženců globalizace v etiketě je ten, že by měla mít své místo pouze v diplomacii a mezi státníky. V jiných sférách života shledávají její upotřebení a praktikování jako příliš obřadní. Vytěsní-li se etiketa z běžných oblastí života, může to mít ale radikální dopady na lidské chování. Ve smyslu toho, že se bude úroveň slušného jednání snižovat až upadat. Rizikem zhoršení je i fakt, že pravidla o tom, jak si obratně počínat většinou stanovují lidé, kteří se dostanou do popředí zájmu obvykle s minimálním intelektuálním přínosem pro danou oblast. Otázka, která vyvstává je, kdo by měl být stanovovatelem etiketních pravidel a posuzovatelem jejich správnosti a aplikovatelnosti na rutinní situace.

Zjištěným atributem uniformity v etiketě je podle Šroněka fakt, že směřuje výhradně směrem dolů, k horšímu, a to jak ve vyjadřování, ve veřejných projevech, tak i v oblékání a stravování. Je třeba mít naději a doufat, že specifika etikety nezaniknou zcela. Lepším postojem ve vývoji lidských mravů bude naučit se odlišností jiných kulturních tradic nebo přinejmenším jejich respektování a akceptaci.

Podle Moritze Knigga, personálního experta a školitele etikety, je rozhodujícím prvkem pochopení a osvojení si principů, které stojí za odlišnostmi.

Toho, lze dosáhnout, dle jeho mínění respektem a tolerancí vůči nim. Tyto hodnoty, prohlašuje Knigg, procházejí všemi prostředími a všemi národy: *Globální etiketu ovládá ten, kdo akceptuje jinakost toho druhého, nikdy ho nenechá ztratit tvář a snaží se neustále vytvářet příjemnou atmosféru. "Slušné chování je postoj," říká Moritz "Kdo je zdvořilý, chová se tak i v soukromí."*<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Ivan Šroněk, *Kultura v mezinárodním podnikání*, str. 41-42, *Kultura v mezinárodním podnikání*, Praha, 2002

<sup>9</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-16639120-profesni-uspech-vyzaduje-slusne-chovani-5/1/2010>

## 2. Profesní etiketa

Etiketa coby soubor pravidel slušného chování zasahuje nejen do vyšších vrstev společenských kruhů, ale ovlivňuje celou společnost, s tím, že její validita se promítá i do profesního života pracujících osob v nejrůznějších povoláních. „*Jedná se o schopnost chovat se k jiným lidem taktně, profesionálně a elegantně, přicházíme-li s nimi do styku v pracovní rovině, tedy jsme-li spolupracovníky nebo zastupujeme-li firmu navenek.*“<sup>10</sup>

### 2.1. Podnikatelská etiketa

Etiketa pohlcuje široké spektrum zájmů. Od pravidel společenského vystupování v obecné rovině po dílčí úseky blížeji určené jako oslovování a představování, oblékání, společenské vystupování na kulturních akcích, stravování, konverzaci atd.

Cílem mé práce je však zaměřit se na zkoumání užší oblasti etikety týkající se konkrétní profese, v tomto případě podnikání. Vytyčila jsem si vypátrat a analyzovat, jak se od sebe liší podnikatelská etiketa v České republice od té ve Španělsku s patrným důrazem na formy a způsoby domluv mezi podnikateli.

Každá profese předpokládá dodržování stanovených pravidel či nařízení. Nejinak je tomu v případě podnikatelské činnosti. Avšak podnikatelská etiketa vyvolává různorodé představy. Hned na začátku je třeba zmínit, že podnikatelská etiketa vychází z předpokladu genderové rovnosti. Premisa o tom, že muži a ženy jsou si v podnikání rovni platí pro oba státy jak Španělsko tak Českou republiku.<sup>11</sup>

V souvislosti s porovnáním otázky je rovněž nutné být si vědom toho, že národní podnikatelská kultura vyplývá z podnikatelského prostředí dané země. S tím, že obě na sebe vzájemně působí. Na její podobu mají vlivy faktory geografické, politické, ekonomické, sociální a právní převažující v zemi. Představuje průřez názorů a hodnot obvykle sdílených v daném státě a charakterizující způsoby, jakými se v něm podnikání uskutečňuje. Zároveň je důležité podotknout, že podnikatelská etiketa může být definována pouze ve vztahu ke kultuře jiných zemí. Každá má jistě svá specifika, v leccems se mohou rozdíly stírat.<sup>12</sup> Kupříkladu Schein podnikovou etiketu představuje jako

*„...jako vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“<sup>13</sup>*

<sup>10</sup> <http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/204-P-4/1/2010>

<sup>11</sup> ( Jacqueline Dunckel –Podnikatelská etiketa, Praha, 1997– str.156)

<sup>12</sup> Ivan Šroněk, Kultura v mezinárodním podnikání, Praha, 2002, str.15)

<sup>13</sup> Bedrnová E.- Nový I. : Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha, Prospectum 1994, s,16

Na internetovém portálu Hospodářských novin se dovídáme, že etiketní pravidla podstupována v rámci podnikání mají usnadňovat vzájemné vztahy mezi lidmi, mají sloužit jako faktor usnadňující komunikaci mezi partnery.<sup>14</sup>

Jaký je tedy smysl podnikatelské etikety? Pravidla etikety v oblasti podnikání, se podle webového pramene [kariera.ihned.cz](http://kariera.ihned.cz), profilují specifiky, která usnadňují podnikatelům jejich vztahy na pracovišti i mimo něj. Jedná se kupříkladu o dochvilnost, respektování hierarchických vztahů, projevování základních zdvořilostí na pracovišti, o komunikaci s obchodními partnery, hraje zde roli i oblékání, písemný styk, oslovování, navštívenky, telefonické spojení, porady a společenské akce.<sup>15</sup>

Španělský internetový portál o společenských mravech vykazuje, že podniková etiketa si klade za cíl ukotvovat dobré vztahy mezi členy společností po pracovní i osobní stránce. Jejím úkolem je vytvořit podnikový režim příjemný a slušně jednající, to znamená, aby se nejevil hulvátsky, neotaseně a hrubě. Upozorňují zde na skutečnost, že i když jsou obchodní praktiky mnohdy drsné a nekompromisní, neznamená to, že by se měly opomíjet zdvořilostní a uctivé pohyby mezi členy organizace.<sup>16</sup>

Zmíněný zdroj také míní, že v podnikatelském světě je klíčovým pojítkem porozumění. Když neexistuje porozumění mezi klienty nebo dodavateli, nelze obchodovat ani rozvíjet podnikatelskou činnost. K tomu, aby došlo k porozumění a vyšli si obchodníci navzájem vstříc, nabádá odkaz řídit se a dodržovat pravidla podnikové etikety. Zájmy podnikatelů a podnikových struktur nelze spatřovat pouze v ekonomických výsledcích, ale i dobrých vztazích mezi podnikajícími. Bez přátelských svazků založených na bázi slušnosti a mravní odpovědnosti se obchodní zakázky nedají rozvíjet.<sup>17</sup>

Zvláště pro manažera pohybujiícího se v mezinárodních strukturách je stěžejní to, aby obstojně dovedl vycházet s lidmi: „*Rozhodující kompetencí manažera zítřka nejsou ani tak jeho odborné znalosti, ale spíše schopnost přizpůsobit se lidem jiných kultur, tvrdí studie "Podnik 2010", kterou vypracovala poradenská agentura Ernst & Young.*“<sup>18</sup>

<sup>14</sup> [http://kariera.ihned.cz/?s1=q&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article\[area\\_id\]=10014140&article\[id\]=14098300&p=q00000\\_detail-5/1/2010](http://kariera.ihned.cz/?s1=q&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article[area_id]=10014140&article[id]=14098300&p=q00000_detail-5/1/2010)

<sup>15</sup> [http://kariera.ihned.cz/?s1=q&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article\[area\\_id\]=10014140&article\[id\]=14098300&p=q00000\\_detail-5/1/2010](http://kariera.ihned.cz/?s1=q&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article[area_id]=10014140&article[id]=14098300&p=q00000_detail-5/1/2010)

<sup>16</sup> [http://www.protocolo.org/laboral/reuniones\\_negociar\\_y\\_etiqueta/etiqueta\\_y\\_negocios\\_en\\_el\\_contexto\\_internacional.html-4/1/2010](http://www.protocolo.org/laboral/reuniones_negociar_y_etiqueta/etiqueta_y_negocios_en_el_contexto_internacional.html-4/1/2010)

<sup>17</sup> [http://www.protocolo.org/laboral/protocolo\\_empresarial/la\\_etiqueta\\_en\\_los\\_negocios\\_es\\_rentable.html-4/1/2010](http://www.protocolo.org/laboral/protocolo_empresarial/la_etiqueta_en_los_negocios_es_rentable.html-4/1/2010)

<sup>18</sup> <http://kariera.ihned.cz/c1-16639120-profesni-uspech-vyzaduje-slusne-chovani-4/1/2010>

### 3. Osobní styk v oblasti podnikání

#### 3.1. Přímá komunikace obecně

*"Komunikace je specifická součást interakce, ve které dochází k předávání nebo výměně zpráv."*<sup>19</sup>

Při firemní komunikaci by se mělo dbát na to, aby komunikace mezi subjekty, tj. podnikateli probíhala co nejefektivnějším způsobem. Ivan Nový k tomuto bodu dodává, že komunikace tak jako interakce je mnohem složitější ve firmách, kde dochází ke střetu rozdílných národních kultur.<sup>20</sup>

Osobní komunikace se odehrává za fyzické přítomnosti mluvčích, právě tento aspekt zvyšuje její účinek, neboť komunikant se cítí osloven, může okamžitě reagovat a záhy očekávat zpětnou vazbu, na to co vysloví. V rámci konverzace s očí do očí dochází též k lepšímu porozumění obsahu slovní výpovědi, jelikož si za pomoci otázek řečnické případně nesrovnalosti vysvětlí. Hraje zde podstatnou roli také neverbální komunikace, tj. především oční kontakt a úsměv, které posilují důvěru mezi hovořícími podnikateli. Styk se tak stává příjemnějším, otevřenějším a mizí formální bariéry, které existují komunikují-li manažeři skrze telefon nebo písemnou formu. Přímá verbální komunikace rovněž vede k rychlejšímu rozhodování se o výsledcích podnikatelských záměrů, protože si diskutující mezi sebou vyměňují argumenty a stanoví tak lépe a přesněji, důkladněji své požadavky ohledně kupříkladu uzavírání smluv, tj. kontraktačního procesu. Jedinou nevýhodou verbální promluvy v osobním styku je asi neefektivní ztráta času, neboť jednající jsou nuceni strávit poměrně dlouhou dobu na jednom místě, což jim v případě dopisování či telefonování nehrozí.<sup>21</sup>

I osobní komunikace v přímé konfrontaci se řídí pravidly. Na stránkách liberecké technické fakulty se lze dočíst, jak by měl mluvčí s druhým interaktivně fungovat ve vzájemném rozhovoru. Interakce spočívá v aktivním naslouchání druhého promlouvajícího podnikatele a přikyvování mu na srozuměnou, že je poslouchán. Jak stvrzuje Dunckel,<sup>22</sup> aby měl hovořící pocit, že je opravdu poslouchán, měl by jeho posluchač občas se zájmem pronést větu: „*Co se stalo potom?*“ - „*Qué es lo que ocurrió después?*“ Během hovoru mu průběžně má klást otevřené zainteresované otázky, jež mají druhé osobě napomoci k rozvíjení myšlenek a pokračovat tak v diskuzi o tématu. Soustředit se má diskutující více na obsah toho, co mu říká druhý manažer než na vlastní myšlenky.

<sup>19</sup> Ivan Nový, *Interkultúrní management*, Praha, str.96

<sup>20</sup> Ivan Nový, *Interkultúrní management*, Praha, str.96

<sup>21</sup> <http://www.osun.org/komunikace+ne osobn%C3%AD-ppt.html>- 20/12/2009

<sup>22</sup> Jacqueline Dunckel, *Podnikatelská etiketa*, Praha, 1997, str. 62



Naopak, chce-li mluvčí rozhovor ukončit, má druhému podnikajícímu klást uzavřené otázky, na něž se odpovídá pouhým ano (sÍ) či ne (no), případně by měl, jak prohlašuje Jacqueline Dunckel, uvádět taková fakta, která směřují k ukončení hovoru. V případě neznalosti nějakého faktu se manažer nemá obávat přiznat, že něco neví, že mu něco uniká, čímž mluvčího nezraní tolik, jako když mu bude tvrdit lživou informaci. Při promluvě se mají často komunikanti oslovit jménem, tvrdí Dunckel, navodí to pocit osobní důležitosti. Může se stát, že rozhovor bude někdo další odposlouchávat, proto by si neměli manažeři sdělovat přílišné intimnosti.<sup>23</sup>

Hovořící by měl během promluvy udržovat oční kontakt, nedívat se za sebe či skrze člověka k němuž promlouvá. Zde je tedy patrné i využití neverbálních znaků. Mimo to, že aktivně naslouchá protistraně, tak sám by si měl její myšlenky uvědomovat a ne je jen nechat projít uchem dovnitř a ven.

Komunikující podnikající by neměl vést monolog, ale měl by nechat prostor k vyjádření ostatním. Manažer rozvíjející obchodní dialog s dalším manažerem by měl hovořit věcně, dobře artikulovat, nepolykat koncovky slov, vyjadřovat se gramaticky správně, spisovně, ale zároveň neopravovat druhého, hovoří-li nesprávně. Mluvčí dle Dunckel nemá být při slovním projevu patetický a nabubřelý. Při rozhovoru se má jevit jako pružný a být otevřen novým názorovým postřehům.<sup>24</sup>

### **3.2. Obchodní vyjednávání**

*„Vyjednávání je všudypřítomný element při styku se zákazníky, dodavateli, podřízenými, kolegy i dalšími partnery.“<sup>25</sup>* (Praktické fráze, kterých možno použít v mezinárodním vyjednávání viz. příloha č. 1)

Kombinací důkladné přípravy, větší sebekontroly a lepšího porozumění vyjednávajících procesů může podnikatel dosahovat příznivých dohod a posilovat rozvíjení stávajících i budoucích partnerských vztahů.

Hlavními předpoklady k zdárnému vedení obchodního vyjednávání je identifikovat se s adekvátním stylem vlastních vyjednávajících technik. Dále se předpokládá, že by úspěšný vyjednávač měl zvládnout rozpoznat a ovládat své emoce ve vypjatých situacích, jakými vyjednávání bezesporu je. Má jej, jak popisují stránky textilního marketingu liberecké vysoké

---

<sup>23</sup> Jacqueline Dunckel, Podnikatelská etiketa, Praha, 1997, str. 62-63

<sup>24</sup> <http://www.textilnimarketing.wz.cz/vyjednavani.doc-5/1/2010>, Jacqueline Dunckel, Podnikatelská etiketa, Praha, 1997, str. 62-63

<sup>25</sup> citace viz. <http://www.textilnimarketing.wz.cz/vyjednavani.doc-5/1/2010>

školy vnímat jako běžnou každodenní součást manažerské činnosti. To vyžaduje, aby byl vždy bezpečně připraven na měnící se podmínky. Měl by být vybaven nejen znalostmi týkajícími se oboru, ale i umět strategicky využívat vyjednávací techniky k manipulaci protistrany. Má si také umět vytvářet aktivní a dlouhodobé vztahy s manažery.<sup>26</sup>

Jak vyplývá z kolektivního názoru autorů Profesní a jazykové etikety, k tomu, aby obchodní schůze osobního rázu proběhla úspěšně, je nezbytné, aby zainteresované strany jednaly strategicky. Strategie vždy předpokládá připravenost a zjištění si informací o druhém. Jednající by si měl v takovém případě nachystat své cíle, kterých chce během vyjednávání dosáhnout, ale i kompromisní ústupky a především být informován o postojích druhé jednající protistrany.

V průběhu příprav na jednání si musí položit podnikatel sám sobě otázku : „*Čeho chci dosáhnout já ?“* ale rovněž „*Co chce docílit protistrana ?“* ( „*Qué quiero conseguir yo ?“* y „*Qué la parte oposta?*“)<sup>27</sup> Před započítím obchodního vyjednávání předchází obvykle prezentace a formální zahájení manažerů, kdy laicky řečeno dojde na „lámání ledu.“, což znamená, že se počne odvracet pozornost od pravého účelu setkání. Podnikající chválí dekoraci jednací místnosti, prohlíží si fotografie, jednoduše řečeno promlouvají spolu o rutinních všedních věcech. V následném kroku, kdy se ledy prolomí a odstraní se formální bariéry v komunikaci, přechází se na odhadování záměrů protistrany jednající delegace.<sup>28</sup>

V první fázi se tedy ověřují požadavky obou partnerů prostřednictvím vzájemných návrhů. Sleduje se reakce oponujících vyjednávačů.<sup>29</sup> Přistoupíme-li na vývoj samotného jednání, během něho partneři předkládají své návrhy, argumentují věcnými stanovisky a projevují respektuhodný postoj k názorům protistrany. Argumentační stanoviska se nejčastěji podkládají buď skutky nebo údaji jako jsou statistická data, ekonomické stanovy. V případě nesouhlasu se stanoviskem či názorem oponenta a chce-li partner přerušit jednání doplňující či explikativní vsuvkou, měl by tak učinit zdvořilým způsobem, zvláště ve španělském manažerském prostředí se na tento prvek příliš nehledí, mluvčí si při promluvě skáčou do řeči a hovoří všichni přítomní naráz. Za účelem toho, aby nemohl být podnikatel napaden z toho, že nebylo porozuměno jeho nabídce, protože její podmínky dostatečně jasně nevysvětlil, mělo by být v jeho zájmu vyjadřovat se ohledně podmínek uzavření kontraktů co nejpřesněji, a měl by pro lepší přehled posluchačům několikrát požadavky zopakovat a upřesnit.<sup>30</sup>

<sup>26</sup> <http://www.textilnimarketing.wz.cz/vyjednavani.doc-5/1/2010>

<sup>27</sup> Olga Macíková, Ludmila Mlýnková, Obchodní španělština, Brno, 2005, str. 263

<sup>28</sup> Olga Macíková, Ludmila Mlýnková, Obchodní španělština, Brno, 2005, str. 263

<sup>29</sup> Kolektiv autorů, Španělská profesní a jazyková etiketa, Ostrava, 2004, str. 82

<sup>30</sup> Olga Macíková, Ludmila Mlýnková, Obchodní španělština, Brno, 2005, str. 263

Španělští manažeři jsou, jak zmiňuje kolektiv autorů ostravských skript, mnohem více spontánní než jejich čeští protějšci, kteří více spoléhají na to vyčkat, jaké se naskytne okolnosti a další varianty řešení a pak se podle toho uzpůsobí.<sup>31</sup> Z toho důvodu je důležité zvolit příhodně měkký či tvrdý styl vyjednávajících taktik a umět správně odhadnout lidské vlastnosti, zvolit vhodné tempo, míru formálnosti, délku trvání, místa jednání. Být vnímavý a naslouchat druhému.<sup>32</sup>

V případě neshod, když má podnikající dojem, že se neztotožňuje s názorem protistrany, má ji pobídnout k výměně ústupků a nabídnout něco za učinění ústupného kroku. Souhlasí-li strana s návrhem, pak je učiněn kompromis. Pokud je v zájmu obou jednajících stran udržet si dlouhodobé přátelské obchodní styky, měly by usilovat o to, aby dohoda vyznívala atraktivně pro obě strany. Toho se docílí hledáním alternativních řešení s dovedením obchodního zájmu do úspěšného konce. Podaří-li se nalézt vyhovující podmínky pro obě zainteresované strany, přistoupí se k závěrečné rekapitulaci toho, o čem bylo jednáno.<sup>33</sup>

Po vyřčení souhlasných stanovisek z úst obou manažerů, přistupuje se k uzavření dohody, podpisům smluv atd. Před aktem podpisu smluv je nezbytnou součástí kontraktační procedury si pečlivě pročíst celý obsah podmínek ve smlouvě. Smlouvy se musí nutně vyhotovit ve dvou jazykových verzích pro českou i španělskou jednající stranu.<sup>34</sup>

Za účelem toho, aby komunikant byl ve vyjadřování během obchodního jednání názornější, může jako pomůcku využít obrazových dokumentací, tj. nejrozličnějších kreseb, fotografií, schémat, výstřižků, obrázků na fóliích, grafů, filmů, powerpointových slidových prezentací, tabulí a flipchartů, nástěnek a jiných obrazových komunikačních technik, utvrzuje Ivan Nový.<sup>35</sup> Volba typu komunikačního kanálu, jak popisuje Nový, závisí vždy na počtu příjemců, jejich potřebách, důležitosti podávané zprávy, stejně tak jako na fyzické vzdálenosti, potřebné rychlosti a přesnosti, zpětné vazbě, vynaložených nákladech.<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Kolektiv autorů, Španělská profesní a jazyková etiketa, Ostrava, 2004, str. 84

<sup>32</sup> <http://www.textilnimarketing.wz.cz/vyjednavani.doc>- 5/1/2010

<sup>33</sup> <http://www.textilnimarketing.wz.cz/vyjednavani.doc>- 5/1/2010

<sup>34</sup> Kolektiv autorů, Španělská profesní a jazyková etiketa, Ostrava, 2004, str. 82, Olga Macíková, Ludmila Mlýnková, Obchodní španělština, Brno, 2005, str. 264

<sup>35</sup> CITACE viz. Ivan Nový, Interkulturální management, Praha, str. 99

<sup>36</sup> Ivan Nový, Interkulturální management, Praha, str. 99

### 3.3. Role ženy v podnikání (gender)

Jak vypověděla Olga Macíková,<sup>37</sup> dle její informace posledních 15 let jsou ve Španělsku ve sféře podnikání zastoupeny ve větší míře i ženy, mnohem více než ženy v Česku v tom samém oboru. Je vidět, že Španělé postupně začali upouštět od zatvrzelé machistické myšlenky, že žena patří do domácnosti a nebo má být doma, aby se starala o děti. V současné době, je ve španělském království totiž velice populárním trendem si do svých domovů nechat zaměstnat hospodyně nebo asistentku tzv. au-pair, nejčastěji cizinku, která se zvládne dorozumět nejen španělsky, ale rovněž anglicky nebo jiným cizím jazykem, a ta se stará o dům a děti Španělek, které si najmutím domácí posily chtějí ukrátit mateřskou dovolenou a věnovat se práci. Au-pair dětem zajistí jídlo, zábavu a zároveň dětem slouží jako učitelka. Španělští muži začali konečně podporovat genderovou rovnost, a to umožnilo španělským ženám se moci rozvíjet kariéristicky a najít uplatnění kupříkladu jako ministryně či manažerky, komentuje Macíková.

Od roku 1983 se ve Španělsku vytvořil zákonem Institut pro ženy, který si klade za cíl posílit a podporovat rovnost příležitostí mezi pohlavími ve všech sociálních a politických oblastech. Tímto aktem byl zajištěn přístup španělským ženám na trh práce. Přispělo k tomu hned několik prvků. Byla to jednak politická přeměna z frankistické autokracie na demokratický stát krále Juana Carlose I. V polovině 70. let 20. století. Tato pozitivní změna režimu k lepšímu otevřela přístup k informacím masám, ženy se počaly vzdělávat na vysokých školách. Díky tomu se mohly uplatnit na poli ekonomických a politických aktivit a profesí.

V současné době, je španělská žena, tím, že dosáhla vysokoškolského vzdělání, mnohem lépe připravená konkurovat na pracovním trhu muži, což dříve nebylo možné. Mnoho z žen, pracuje jako inženýrka, lékařka nebo advokátka. Jak je uveřejněno ve statistikách, až 55 % španělské soudní moci drží v rukou žena, 51 % pracovních pozic je z celku zastoupeno ženou a jejich začlenění například do politických funkcí je znatelné: 22 % se nachází v poslanecké sněmovně a 12 % je ve vysokých postech administrativy. Přes všechny zjištěné údaje, ženy ve Španělsku stále tíhnou k tomu pracovat v ryze ženských povoláních, ve sférách humanitního zaměření, školství, umění, sociálních vědách a také ve zdravotnictví.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> V osobní konzultaci ohledně genderové otázky

<sup>38</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002

Pro Českou republiku platí, že podnikání se věnuje přibližně 10 % žen a 20 % mužů podle Českého statistického úřadu a jeho údajů z roku 2007. Výsledky pro ženské pohlaví jsou o něco nižší tím, že obor podnikání vyžaduje extrémně vysokou pracovní zátěž, energetické nasazení a je velmi vyčerpávající též časově, jelikož průměrná pracovní délka podnikatele je v komparaci s běžným zaměstnancem 52 hodin týdně na 43 hodin u zaměstnance. Soukromé podnikání očekává snadný přístup k ekonomickému počátečnímu kapitálu, který by „nastartoval“ tuto činnost a bez něhož se podnikatelská aktivita nemůže rozvíjet. K peněžnímu kapitálu mají v České republice lepší dosah muži, tím, že mnozí z nich působí a převládají ve veřejné sféře, a tedy to je důvodem, proč v naší zemi na poli managementu je zastoupeno více mužů než žen. Zajímavým poznatkem je, že podíl zaměstnaných žen z celé české populace v produktivním věku patří k největšímu v rámci Evropské unie. Více než polovina z žen v Česku dokáže odpracovat přes 40 hodin týdně. Jedna pětina českých žen pracuje přesčas. S ženou je v České republice, ať už v rámci běžného pracovního či podnikatelského vztahu zacházeno víceméně důstojně. „*Na pozicích zákonodárců, vedoucích a řídicích pracovníků se ženy podílejí 28 %, což jsou 4 % všech zaměstnaných žen. V rámci mužské zaměstnanecké populace tvoří muži v řídicích pozicích 8 % (ČSÚ 2004).*“<sup>39</sup> Převážná část manažerek pracujících buď v podnikatelské nebo nepodnikatelské sféře, se podle <http://zpravodaj.feminismus.cz> zapojuje do organizací s nižším průměrným výdělkem dosahujícím do 20 000 Kč měsíčně.<sup>40</sup>

Specialistka rozvoje managementu české pobočky telekomunikační společnosti se španělskými vlastníky TELEFONICY O2 Mgr. Lucie Kovářová<sup>41</sup> v pohledu genderové rovnosti v obchodním zázemí firmy poukazuje na fakt, že na nižších pozicích firmy se ženy uplatňují dobře, nicméně v top managementu na nejvyšších postech jsou v jejich podniku zastoupeni pouze muži.

### **3.4. Tykání x Vykání**

Ve Španělsku se v rámci verbální komunikace inklinuje k větší neformálnosti. Lidé si zde tykají automaticky při prvním setkání, aniž by spolu měli předešlý přátelský vztah. Je to dáno tím, že španělská kultura je více temperamentní a místní obyvatelé projevují bližší fyzický kontakt. Jsou tedy i ve formě konverzace vřelejší a přístupnější více než je tomu v Česku. V České republice použití tykacího oslovení mezi komunikanty, kteří jsou si vztahově distancováni se přirozeně

<sup>39</sup> [http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2008165&als\[nm\]=2007944-22/12/2009-](http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2008165&als[nm]=2007944-22/12/2009-)

<sup>40</sup> [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender\\_pracemzdy](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pracemzdy) - údaj OKEČ, ČSU, r. 2007 – 22/12/2009, <http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=115116> – 18/12/2009

<sup>41</sup> (z vlastního průzkumu autorky práce Sabiny Reifové)

netoleruje. Očekávané je druhé osobě vykat a držet si formální odstup. Taková je zdejší tradice. Tykání je povoleno normálně pouze mezi mladými lidmi a starší mladšímu člověku.

Pokud hovoříme o oblasti podnikání a administrativy, zde míra formálnosti závisí na konkrétním vztahu manažerů. Prvotně, je nutné podotknout, že se již jedná o prostředí, kde je nutné dodržovat určitou vztahovou hierarchii, a právě od té se odvíjí řečená otázka použití tykání a vykání mezi pracovníky, kteří na ni musí bezpodmínečně brát ohled. Tykání je ovšem přípustné mezi kolegy stejného věku a pracovního postavení.<sup>42</sup>

Autor *Průvodce mezilidskou komunikací* Ivo Plaňava<sup>43</sup> shrnuje pravidla pro pochopení, kdo komu jako první může tykání navrhnout: „*Kdo je ve vztahu více nahoře, ten jako první navrhuje tykání – starší mladšímu, žena muži, nadřízený podřízenému.*“ Plaňava ve své knize poukazuje na nebezpečí zbrklé nabídky tykání osobám, o kterých se člověk nepřesvědčí předem, že jim chce být vztahově blíže. Tedy zdůrazňuje, že si podnikající má dobře rozmyslet komu tykání navrhne, neboť od tykání k vykání zpět je neslušné ustupovat, předkládá Plaňava. Pro obchodní pole působnosti zaměstnanců podniku to znamená, že zaměstnanec by dle řádu svého postavení neměl tykat nadřízenému, dokud mu to jeho šéf nedovolí. Měl by mu vykat, čímž svému nadřízenému projevuje úctu a respekt. Naopak, když nadřízený svému podřízenému bude vykat, značí to, že si chce zanechat odstup.<sup>44</sup>

Olga Macíková zastává názor, že od vykání k přejití k tykání ve španělských podnikatelských stycích dochází většinou bezprostředně při prvním setkání komunikantů, tedy bezprostředně po jejich seznámení. Na rozdíl od českých manažerů, kteří si dovolí sblížit se tykáním až po zhruba 2- 3 letech známosti. Je tedy patrné, že v Česku se z profesionálních svazků stávají familiárnější, přílehlější, kamarádštější vztahy mnohem pomaleji, kdežto Španělé se tím, že se častují tzv. tuteo, tj. tykáním v pracovních kontaktech dostávají „pod kůži“ druhého velmi snadno.<sup>45</sup>

### **3.5. Najmutí tlumočnicků**

Profesionální tlumočnick v procesu mezinárodního vyjednávání by měl, jak sděluje Ivan Nový, mít dobrou znalost ekonomické a technické stránky podnikové reality, zároveň má rozumět a korektně tlumočit společenské jemnosti řeči. Skutečnost, že by tlumočnick byl vybaven oběma dvěma jazykovými dovednostmi je však dle Nového velkou vzácností.<sup>46</sup>

<sup>42</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, str. 47 a 105

<sup>43</sup> PLAŇAVA I. – Průvodce mezilidskou komunikací, Praha, Grada Publishing, 2008, str. 114 - 115

<sup>44</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, str. 47 a 105

<sup>45</sup> Informace z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou

<sup>46</sup> Ivan Nový, Interkulturální management, Praha, str. 117-118

Než započne obchodní jednání v mezinárodním prostoru, měli by jeho účastníci povážít, zda jsou schopni se dorozumět jednajícím jazykem. V našem případě španělsky. U španělských byznysmenů se nepočítá s tím, že by automaticky znali český jazyk na komunikativní úrovni.<sup>47</sup> Nicméně se od nich přivedení tlumočnicka na mezinárodní obchodní jednání logicky neočekává. A to přitom jsou známi tím, že cizí jazyky příliš neovládají a někdy je dokonce potíží se s nimi dohovorit běžně po světě komunikovanou angličtinou, stvrzuje Martina Kokešová.<sup>48</sup> Neznalost jazyků se ve španělském království ale pomalu snižuje, neboť v současnosti je novým trendem posílat již od dětství studenty do tzv. bilingvních škol, kde jsou vyučováni nejen mateřskému jazyku, ale ještě navíc anglickému.

Čeští manažeři povětšinou nemají problém se dorozumět kromě anglického ještě druhým mezinárodně komunikovaným jazykem, což španělský manažer, ač se to od něj v jeho profesi vyžaduje nemusí vždy precizně ovládat. Právě z tohoto důvodu je záhodno obstarat tlumočnicka: tím se zabrání tomu, aby se podnikatelé pouštěli do úskalí způsobených tím, že si špatně vyloží co podnikající v cizím jazyce komentoval. Z dezinterpretovaného výkladu myšlenky protistrany by jazyk špatně ovládající podnikající sami sobě jen uškodili, protože by porozuměli podmínkám obchodu špatně, což by jim mohlo zmařit uzavření výhodného kontraktu, dodává Macíková.<sup>49</sup>

Opatření tlumočnicka ve Španělsku je poměrně nákladné, na 1 hodinu si účtují sumu rovnající se tisíci korunám českým, s tím, že po uplynutí 6 hodin svou práci ukončí nebo si zažádají o příplatek, jak utvrzuje Vlastislav Beneš.<sup>50</sup> Z úsporných důvodů, jak finančních tak časových by si měl v rámci jednání se Španěly zajistit tlumočnicka tedy Čech. Neovládá-li španělský ani anglický jazyk, je tlumočnick nezbytnou nutností, jelikož český jazyk není internacionálně rozšířeným jako anglický, s tím, že malé procento českých podnikatelů hovoří komunikativní španělštinou.<sup>51</sup>

Mezi výhody při využití tlumočnické služby patří to, že v rámci tlumočení se jednání zpomaluje, a tak mají jednající strany delší čas na přemýšlení o podnětech druhé strany.<sup>52</sup> Pro větší bezpečnost navrhuje Nový najmout si tlumočnicka důvěryhodného. V oblasti podnikání se vyměňují mezi jednajícími stranami dosti diskrétní informace, a pokud by si na tlumočení podnikatelská strana najala neznámého tlumočnicka, mohl by spolupracovat s další stranou a

---

<sup>47</sup> Informace z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou

<sup>48</sup> Informace z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou, KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008

<sup>49</sup> Informace z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou

<sup>50</sup> BENEŠ V. – ŠTĚPÁNEK P. – Španělsko a Španěle ( druhé vydání) Praha, Grada Publishing, 2002, str. 84

<sup>51</sup> KOLEKTIV autorů - Španělská profesní a jazyková etiketa, FFOU, Ostrava, REPRONIS, 2004, str. 83

<sup>52</sup> Ivan Nový, Interkulturální management, Praha, str. 117-118

donášet citlivé údaje z vyjednávání či dokonce vyzradit strategické plány, a tím nepatřičně průběh a poté výsledky jednání ovlivnit.<sup>53</sup>

Smysluplně vyznívá i doporučení španělského webového portálu [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org), kde je proklamováno: "*Využít služeb tlumočnicka z vlastní země může být velkou výpomocí pro ty podnikající, kteří navštíví zemi, jejíž řeč, kultura a zvyky jsou jim neznámy.*"<sup>54</sup>

### **3.6. Obchodní jednání**

#### **3.6.1. Styl vyjednávání**

Co se týká stylu při obchodním vyjednávání, obě dvě národnosti se radikálně odlišují ve svém projevu při obchodních domluvách. Španělský manažer většinou o tématu hovoří plynně, zaujatě, zaníceně a bez přípravy. Nemluví příliš obsahově rozsáhle, nicméně má tendenci hodně široce vysvětlovat, kupříkladu nepochopené poznatky je schopen pro lepší přehlednost opsat jiným synonymem.

Naopak pro českého podnikatele je běžné, že o tématu povídá, řekne, co zamýšlel sdělit a poté skončí. Více otázku neprodlužuje. V průběhu výkladu problematiky si hledá doplňující fakta v poznámkách, odpovídá na otázky poměrně šikovně pomocí připravených podkladů.<sup>55</sup>

#### **3.6.2. Přehled o projednávané problematice**

Z hlediska informovanosti o diskutovaných obchodních záměrech, se, jak vypovídá Olga Macíková, španělští i čeští podnikatelé v náhledu na postoj k tématu příliš neshodují.

Španělský manažer o tématu hovoří zasvěceným způsobem a případnou nevědomost se snaží zakrýt dovětkem: „*To není pro tuto věc důležité.*“ („*Este punto no es importante para nuestro asunto.*“), případně místo, aby doznal, že nějakému bodu nerozumí, odvede pozornost od své neinformovanosti, neznalosti tím, že řekne, že věc musí ještě prodiskutovat s odborníkem. Samozřejmě ze strany španělského managementu se většinou jedná o pouhý příslib a nikoliv pozdější provedení optání.

Oproti španělské ledabylé připravenosti, český podnikající je na obchodní schůzi vždy pečlivě přichystán. Pokud si není s nějakým údajem jistý, určitému bodu nerozumí, nevymlouvá se jako španělská strana, ale přiznává pravdivě, že nemá povědomí o té či oné problematice. Většinou, tím, že má s sebou materiály vztahující se k projednávanému tématu, může s jistotou nahlédnout do např. číselných údajů a vypomoci si tak ukázkou názorných příkladů.

---

<sup>53</sup> Ivan Nový, ( viz. Interkulturální management, str. 117 až 118)

<sup>54</sup> [http://www.protocolo.org/laboral/reuniones\\_negociar\\_y\\_etiqueta/etiqueta\\_y\\_negocios\\_en\\_el\\_contexto\\_internacional.html](http://www.protocolo.org/laboral/reuniones_negociar_y_etiqueta/etiqueta_y_negocios_en_el_contexto_internacional.html) -4/1/2010

<sup>55</sup> Informace z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou



Dalo by se říci, že český podnikatel je ve svém přístupu mnohem méně spontánní než španělský manažer, nicméně skutečnost, že je precizněji vybaven dokumenty a zbytečně se nevymlouvá prokazuje to, že je ve svém postoji v jednání a přístupu k problematice zodpovědnější a duchaplnější než jeho španělský protějšek.<sup>56</sup>

### **3.6.3. Tempo vyjednávání**

Proces uzavírání obchodů probíhá ze strany španělského managementu pomalým, rozvláčným stylem, kdy manažeři dlouho přemýšlejí o výhodnosti nabídek, promýšlejí třeba lepší varianty podmínek. Pro hladký průběh procesu očekávají od protistrany, že na ně nebude vyvíjen nátlak a bude s nimi česká podnikatelská část mít trpělivost. Jejich motem je, aby se kolektiv vyjednávačů vždy cítil dobře. Naopak pokud se zaměříme na dynamiku ve vyjednávání u českých podnikatelů, ti přistupují k projednávání bodů programu co nejrychleji, tedy překvapivě spontánněji než španělští byznysmeni. Skutečnost, že čeští manažeři jsou schopni jednat dynamičtěji než jejich západoevropští kolegové je s největší pravděpodobností dána tím, že mají na rozdíl od Španělů téměř stále při ruce předpřipravené podkladové materiály, které jim napomáhají velkou měrou v rozhodování. Realitou může ale také být jen fakt, že Španělé se rozhodují pomalejším tempem, jelikož i jejich životní styl odpovídá pomalému rytmu.<sup>57</sup>

### **3.6.4. Dosahování kompromisních řešení**

Co se týče cest dosahování kompromisů při uzavírání obchodů, každá z národností postupuje svým způsobem. Čeští manažeři si stojí důrazně za svými požadavky a při dosahování ústupných kroků jsou ochotni polevit od svých záměrů jen v malé míře. Razance a neústupnost v přesném dodržování obchodních podmínek z českých obchodních vyjednávačů činí dosti nepoddajné obchodní partnery, dle názoru španělských podnikatelských protějšků, jak komentuje Macíková.

V provádění kompromisních ústupků jsou španělští podnikatelé většími diplomaty než Češi, tvrdí Olga Macíková. K cíli kráčí pomalu, rozvážným způsobem a při dodržování podmínek se jeví oproti českým partnerům mnohem liknavěji, ústupněji, míní Macíková. Právě z tohoto důvodu jsou českými obchodními partnery Španělé chváleni za to, že jsou při dosahování dohod velice flexibilní tj. pružní.

### **3.6.5. Věrnost tradici versus objevování inovací**

Tím, že se čeští podnikající ve smyslu uzavírání obchodních zakázek staví ke kompromisním dohodám velmi neoblomně, jsou výsledně mnohdy nespokojeni se stranou jednající, tak se raději rozhodnou ke změně a přejdou k jinému dodavateli či jednateli. Střídání obchodních partnerů pro

---

<sup>56</sup> Informace z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou

<sup>57</sup> Informace z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou

Čechy není problémem, ale výzvou k rozšiřování nových podnikatelských řešení která jim pomohou k lepšímu prosazení na podnikatelském trhu.

Na rozdíl od českých manažerů, Španělé zůstávají věrní osvědčeným a již vyzkoušeným podnikatelským společníkům a firmám, u nichž setrvávají většinou po celou dobu rozvíjení svých podnikatelských aktivit. Přičemž nevyhledávají nové ničím a nikým nezaručené možnosti, které by jim nemusely přinést chtěný úspěch. Lze konstatovat, že v rámci udržování obchodních vztahů pouze s malým okruhem podnikatelů se jeví španělští manažeři konzervativně a málo inovátorsky.<sup>58</sup>

#### **4. Obchodní telefonování**

##### ***4.1. Telefonická etiketa a telefon***

Na rozdíl od mnoha jiných pravidel společenského styku, jež se vyvíjela po staletí, historie etikety telefonování měříme pouze na desetiletí.<sup>59</sup> Počátky formování zásad při telefonické komunikaci, jak o nich vypovídá Ladislav Špaček, odpovídají době na začátku 20. století. V té době se pravidla pro telefonování teprve začala utvářet.<sup>60</sup>

K telefonickému spojení je zapotřebí přístroje k propojení komunikace mezi určenými subjekty, v našem případě, manažery – telefon.

Telefonní přístroj je prostředkem verbální komunikace, který se užívá v běžném denním styku osobním i obchodním. Stal se již nepostradatelným v dorozumívání se s okolím. Existence a používání telefonního aparátu omezilo částečně vyjadřování pomocí dopisní korespondence a nahradilo značnou část osobního styku tím, že snížilo počet návštěv do společností. Automatizace a možnost okamžitého propojení téměř s celou zeměkoulí tyto skutečnosti ještě prohloubily.<sup>61</sup>

Telefon, který je rychlejší, pohodlnější a přímý slouží jako základní spoj pro firemní sjednávání schůzek. *„Kromě jiného je telefon (not face to face, tedy bez osobního kontaktu) senzační už z toho důvodu, že umožňuje sdělovat skutečnosti, které se v osobním kontaktu obtížně sdělují!“*<sup>62</sup>

Pro české i španělské podnikatele je telefon nástrojem k rychlejší a efektivnější komunikaci. Více než polovina obchodních záležitostí je skrze něj v obou podnikatelských prostředích vyřizována. Negativem při telefonování je nemožnost mimické a gestikulární expresivity<sup>63</sup> a také nedostatečná příprava scénáře volaného pod vlivem časové tísně.<sup>64</sup>

---

<sup>58</sup> Informace z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou

<sup>59</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str. 60-61

<sup>60</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300038.html?tema=detail> – 11/10/2009

<sup>61</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str.61

<sup>62</sup> <http://www.ipodnikatel.cz/telefonovani-pravidla-a-etika-telefonickeho-hovoru.html> - 11/10/2009 - Kristýna Zechnerová ( citace)

<sup>63</sup> [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/irpp/claves\\_telefono.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/irpp/claves_telefono.msp) - 25/7/09

## 4.2. První dojem při telefonování

Telefonickými hovory se nejčastěji získává potencionální klientela pro firmu. Podnikající, který telefonem hovoří má zvládat aspekty telefonování do té míry, aby svým vystupováním druhou stranu zaujal. Zabarvením a tónem svého hlasu vzbuzuje ve volaném první dojmy o sobě a o mentalitě firmy, se kterou má zákazník na lince rozvíjet vztahy: *„Kontrola tónu a melodie hlasu je důležitější než při osobním styku. Jestliže jeden z partnerů hovoří déle, je dobře mu občas naznačit, že slyšíme a vnímáme jeho hlas. Tady je lépe se projevit výrazem „ano“ než „jo“ nebo pouhým „hm“.*<sup>65</sup> S tezí, že v obchodní telefonické komunikaci má důležitou funkci hlasová intonace se ztotožňuje i Pavel Prostřední: *„Svým projevem v telefonu budíme ve volaném velmi důležitý dojem o nás, naší firmě a získané sympatie či antipatie posléze ovlivňují průběh jednání. Člověk, který umí dobře telefonovat má pro firmu velký význam a dobře zvládnuté telefonní situace jsou pak velkým plusem v obchodním procesu.*<sup>66</sup>

Osvojení si správných aspektů telefonické komunikace může být významným přínosem pro podnik. Naopak averze k telekomunikaci vyplývá, na základě tvrzení Karla Herndla, z obavy z odmítnutí protistrany a také obtížné možnosti zaujmutí druhého osobním vystupováním.<sup>67</sup> Herndl své tvrzení vysvětluje stanoviskem, že komunikovat přes telefon je složité, protože při hovoru vše probíhá svižně a pouze několik okamžiků je rozhodujících o tom, zda je sjednávající při domluvě s klientem úspěšný či nikoliv. Přidává též, že zákazník na telefonu může telefonát kdykoliv přerušit, mnohem snáze než když se vyjednává záležitost v osobním kontaktu a zákazník vidí, jak se sjednávající silně angažuje.<sup>68</sup>

Zanícením v komunikaci a správným zahájením hovoru dle Herndla enormně stoupá šance být úspěšný: *„Usmívající se prodejce s pozitivním osobním postojem má mnohem větší šanci získat termín schůzky než ten, u něhož je „slyšet“, že ho telefonování nebaví a dělá to jen proto, že to od něho vyžaduje jeho šéf.*<sup>69</sup> Tentýž autor rovněž přisuzuje usměvavému profesionálnímu manažerovi úspěch v dalším rozšiřování vztahu se zákazníkem. Chce-li získat nového zákazníka, je to vcelku obtížné, ale zdatným zahájením hovoru toho lze dosáhnout.<sup>70</sup>

---

<sup>64</sup> www.textilnimarketing.wz.cz - 25.7.2009, str.1

<sup>65</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str.41

<sup>66</sup> www.businessweek.cz -Pavel Prostřední - sekBus.com/ 25/7/09, str.1

<sup>67</sup> HERNDL K. – Rukověť profesionálního prodejce, Praha, Grada Publishing, 2004 str.94

<sup>68</sup> viz. HERNDL – Rukověť -str.95

<sup>69</sup> viz. HERNDL – Rukověť str. 96

<sup>70</sup> Např: *„Pane M., rád bych Vám představil novou servisní službu naší firmy, která Vám může přinést velké výhody. Hodí se Vám to v pondělí kolem 15. hodiny, nebo raději ve středu kolem 17. hodiny?“* nebo *Pane M., naše firma*

Pakliže manažer má již s daným člověkem rozvinuté partnerské závazky z dřívějšího, je ho dobré na stávající stav upozornit.<sup>71</sup>

Pokud se přihodí, že zákazník na lince bude zrovna v daný den špatně naladěný, jeho nabroušenost se tak ve sluchátku odrazí. Správně školený profesionál by v tomto bodě měl zachovat chladnou hlavu a nenasát do sebe klientovo agresivní vyzarování. Neodpovídat mu na oplátku stejně tak podrážděnou formou jako on. Naopak jeho povinností je zůstat v duševním klidu. Na zákaznickovy někdy i ostře položené dotazy umět odpovědět s rozvahou a jistotou v hlase, čímž dát najevo kontrolu nad situací. Snažit by se měl dobře vokalizovat a nezakrývat si sluchátko dlaní, aby se projev nestal šumivým. Kromě toho, že by obchodní agent měl umět správně artikulovat, jeho hlas by měl líbivě promlouvat směrem k zákazníkovi, jehož agent oslovuje po telefonu buď Pane/ Paní/– Señor/a a jeho/ jejím příjmením ( apellido) nebo Pane/í – Don/ñ(a) ve spojení s jeho/ jejím křestním jménem ( nombre).<sup>72</sup>

Jak už bylo výše řečeno, pozitivní či negativní počítky, jež si volaný z telefonátu odnesl slouží jako firemní vizitka daného podniku.<sup>73</sup> Tím, že je v telefonu podnikatelova osoba zredukována na pouhý hlas, musí se mnohem více koncentrovat na podání. Prostřednictvím telefonního sluchátka se nemůže mimicky vyjadřovat ani gestikulovat. Nemá k dispozici žádné vizuální pomůcky nebo nástroje, je odkázán jen na svůj hlasový „přednes.“<sup>74</sup>

#### **4.2.1. Sekretariát aneb spojovací element mezi podnikateli**

Práce telefonní ústředny spočívá v přepojování hovorů. Volá –li se do firmy v západní Evropě, tedy ve Španělsku, ozve se spojovatel většinou už po jednom až dvou zazvoněních, ohlásí se milým pozdravem dobrý den - (*buenos días*) a někdy i dotazem, v čem může být nápomocen. Některé firmy dokonce vypracovaly kontrolní systém pro pracovníky ústředny, jež má za úkol zabránit tomu, aby volající musel déle čekat na lince. Naproti tomu v České republice stále přetrvává nešvar zvedat telefon až po několikátém zazvonění, případně vůbec ne. Ozve-li se pracovnice ústředny dává dost okatě najevo, že jí volající strana obtěžuje.<sup>75</sup> Nicméně, sekretářka coby spojovatelka firemních telefonátů a první kontakt volajícího zákazníka s institucí by měla

---

vyvinula nový produkt, který umožňuje zcela nové řešení problému X. Mohl bych Vám tento produkt představit v pondělí kolem 15. hodiny, nebo raději ve středu kolem 17. hodiny?“

<sup>71</sup> „Pane S., máme spolu tak dlouhou dobu dobrý obchodní vztah. Teď máme nový produkt, který bych Vám rád představil. Hodí se Vám to v pondělí kolem 15. hodiny, nebo raději ve středu kolem 17. hodiny?“ - ( Rukověť. KH, str.96)

<sup>72</sup> www.protocolo.org – sec. Conversar hablar – 25/7/09

<sup>73</sup> (www.textilmarketing.wz.cz -25.7.2009)str.1

<sup>74</sup> (www.textilmarketing.wz.cz - 25.7.2009)str.3

<sup>75</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str.62

projevovat jistou ochotu a zachovávat decorum. Právě ona je subjektem, který utváří první a natolik esenciální povědomí o podniku, a tedy i o lidech pracujících v něm.

Na vybudování přátelského vztahu se spojovatelkou Hernández García doporučuje oslovovat ji jejím jménem vždy, když do firmy manažer telefonuje. Tím si u ní udělá „okénko“ a ona s ním tak bude zacházet vlídněji a bude se snažit vyjít podnikajícímu maximálně vstříc.<sup>76</sup> Vyzváněcí telefon by asistentka měla zvednout co nejdříve od prvního zazvonění. Sekretářka, spojovatelka či recepční se uvede ihned a celým jménem, s tím že by neměla firemní jméno „zpívat“, ale uchovávat si neutrální tóninu hlasu.<sup>77</sup> Sekretářka pozdraví a identifikuje se představením společnosti (nombre de la empresa) + osobním pozdravem (saludo) + svým celým jménem hovoří s Vámi (le atiende + nombre y apellido).<sup>78</sup> K volajícímu podnikateli promlouvá milým, vlídným tónem, protože otrávenost, unylost a rozladění v hlasu zákazníka může odradit.<sup>79</sup> Úkolem sekretářky je zjistit jméno volajícího a poznamenat si jeho požadavek do zápisníku. Většinou se zeptá volající strany: „*V jaké záležitosti voláte?*“ ( „*De que asunto se trata?*“ ) V takovém případě má volající ve zkratce sdělit, o čem chce s danou osobou mluvit. Měl by se ale vyhnout detailům a prokázat se jako blízká osoba osobě volané.

Pokud chce klient zanechat u sekretářky nějakou zprávu, měla by si poznamenat zejména následující : jméno firmy a osoby, která volá ( nombre de la empresa y la persona que llama), jméno osoby se kterou si dotyčný přeje hovořit ( nombre de la persona con la que deseaba hablar), číslo telefonu ( número de teléfono), čas volání ( hora de la llamada) a vzkaz, který chce zanechat ( recado que desea dejar).<sup>80</sup>

Upřednostní-li volající manažer raději vyčkat na osobu se kterou má jednat před zanecháním vzkazu u sekretářky, je velice efektivní, aby jej sekretářka spojila s podnikatelem hbitě a zdvořilým způsobem. Nezbytné je dodat, že zdvořilý pracovník se zájmem posloužit, např. při přepojování ze strany sekretářky - ochota a rychlost mohou velkou měrou ovlivnit domněnku volajícího o podniku. Především rychlost je důležitá, neboť v současné době klienti, kteří do firem volají, chtějí uzavřít obchod nebo se dozvědět potřebné informace okamžitě.

Rychlost vyřizování telefonních hovorů sekretářkou je tedy i známkou kvality firemních služeb, a tudíž podstatnou výpovědní hodnotou o podniku.<sup>81</sup> „*Spojovatelka by se měla i nadále*

---

<sup>76</sup> Francisco Hernández García

<http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones> - 25.7.2009

<sup>77</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str.41-43

<sup>78</sup> Francisco Hernández García

<http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones> - 25.7.2009

<sup>79</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str.69

<sup>80</sup> Francisco Hernández García

<http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones> - 25.7.2009

<sup>81</sup> [www.textilnimarketing.wz.cz](http://www.textilnimarketing.wz.cz) - 25.7.2009, str.1

*starat o osud hovoru a nenechat ladem volajícího, který se nedočkal spojení. Většina podniků použít při čekání hudbu, to je milé, ale lepší je hudba proložená krátkými informacemi o tom, jak spojení probíhá.*"<sup>82</sup>

Pouštění hudby či rádia do sluchátka na linku volajícího při spojování telefonních hovorů ústřednou je ale naprosto nevhodné a nevkusné dle západoevropany Dunckel. ( JD, PE, str. 43) Metodě poslechu hudební výplně za účelem odlehčení čekání na lince klientské straně se brání i Hernández Garcíá, který shledává hudební rytmy v telefonu jako rozlad'ující až obtěžující.<sup>83</sup>

Ani podnikatel čekající na spojení nevyplňuje ticho v telefonním sluchátku plytkými slovy, protože planým řečením spojeným se znuděným očekáváním na přepojení by mohl říci informaci, kterou by potom třeba nemohl už vzít zpět.<sup>84</sup> Pokud dotyčný nemůže v té dané chvíli mluvit, neměl by se nechat čekat na příjmu po dobu delší než 1 minutu. V případě dalších časových průtahů ze strany volaného, by to měl oznámit, omluvit se volajícímu a přislíbit, že zavolá zpět, jen co bude moci. Při přerušení hovoru, ten, kdo by měl zavolat znovu zpět je volající.<sup>85</sup>

Sekretářka volajícího ohlásí jménem a předá ho osobě, které je telefonát určen se slovy: „*Pane Lópezi, pan Gómez je na telefonu*“ ( „*Señor López, el señor Gómez está al teléfono/ en el teléfono*“, „*Volá Vám pan González*“, „*Le (Lo) llama el señor González.*“) <sup>86</sup>

Uctivou, očekávanou normou chování při telefonním rozhovoru, jak míní autorka Podnikatelské etikety Jacqueline Dunckel je zachovat slušný postoj k omylným telefonátům.<sup>87</sup> A jak usměrňuje Špaček „*takzvaný omyl při telefonování dnes nejčastěji způsobí nepozorný volající. Ale i k němu se chováme slušně a za chybu ho nekáráme.*“<sup>88</sup> Ovšem, sprostě se vyjadřující a nevychované volající doporučuje Jacqueline Dunckel odbýt zavěšením telefonního sluchátka.

V době nepřítomnosti podnikatele, když mu někdo volá, přislíbí se dané osobě zavolat ještě tentýž den nebo v co nejbližší době. Volající by měl vždy hovor ukončovat. Když se volající nesrozumitelně představí, požádá se ho, aby své jméno vyhláskoval.<sup>89</sup>

Webový odkaz [www.chovani.eu](http://www.chovani.eu) uvádí, že je nepatřičné během soukromého hovoru přepínat na hlasitý odposlech. Odkaz připojuje fakt, že nahrávání záznamů jakéhokoliv

<sup>82</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300038.html?tema=detail> – 11/10/2009

<sup>83</sup> <http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones> - 25.7.2009

<sup>84</sup> [www.businessweek.cz](http://www.businessweek.cz) -25.7.2009 – sekce Business Komunikace

<sup>85</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str.41-43

<sup>86</sup> Španělská profesní a jazyková etiketa (skripta OU), kolektiv autorů, (kapitola 11 -Telefonování), str.73

<sup>87</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str.41-43

<sup>88</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300038.html?tema=detail> 11/10/2009

<sup>89</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str.41-43

hovoru bez souhlasu, je prý nejen nevhodné, ale i trestné tj. protizákonné.<sup>90</sup> Jen málokdy, a s postupem techniky stále méně často, podotýká Špaček, se omylem napojíme na hovor cizích lidí.“, „V takových případech, má volající okamžitě zavěsit, neboť poslouchat cizí rozhovor je vrcholně neslušné.<sup>91</sup>

Kristýna Zechnerová, autorka článku o pravidlech v telefonickém kontaktu na portálu [www. ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz) nabádá k zachování soukromí druhé osoby při telefonování. Apeluje na přirozené vycítění jedince, že je adekvátní v případě cizího hovoru ať už kolegy nebo nadřízeného opustit místnost. Píše totiž, nachází-li se pracovník v cizí kanceláři a jeho kolega má hovor, manažer se má vzdálit z kanceláře. Pokud ale hovořící podnikatel kolegu vyzve, aby i přesto setrval, pracovník má obrátit svou pozornost jinam, a probíhající telefonát neodposlouchávat.<sup>92</sup>

#### **4.2.2. Profesionálně vedený telefonický hovor**

Pavel Prostřední ve svém článku o obchodním telefonování proklamuje, že významější podnikatelské věci by měly být vždy projednávány po pevné telefonní lince. Nicméně, mnoho manažerů se pohybuje venku a jsou tak k zastížení pouze na mobilním telefonu. Ať už se manažer rozhodne pro jakoukoliv cestu, vždy je základem správné načasování hovoru. Pro volajícího to znamená vyptat se, zda druhého nevyrušuje či nevolá nevhod.<sup>93</sup>

Při telefonování do zahraničí, jak říká Andrea Wellnitz, se musí podnikatel též ohlížet na časové rozdíly. Rozlišit, kdy je v dané zemi ráno a kdy noc, a tedy neadekvátní doba k uskutečňování hovoru.<sup>94</sup> Tedy nesluší se volat těsně po začátku nebo před koncem pracovní doby. V České republice do 8. hodiny ráno a po 18. hodině večerní. Ve španělském prostředí do 10. hodiny dopoledne a po 20. hodině večer. V mezinárodním styku se mimo času pracovní doby berou v potaz také místní zvyklosti, v případě České republiky polední přestávka přibližně od 12 hodin do 13 hodin, ve Španělsku doba siesty od cca. 14 – 17 hodin, kdy není záhodno vyrušovat pracující z odpočinku. Též je krajně nepřípustné obtěžovat telefonáty během státních a náboženských svátků. Výjimku tvoří případy, kdy je mezi podnikateli sjednána konkrétní doba a jsou tak na telefonátu domluveni předem. Podle webových stránek [www.protocolo.org.](http://www.protocolo.org.), je žádoucí, aby se profesionální manažer zeptal druhého podnikajícího jestli nevyrušuje pokaždé, a to i v případě, volá-li v čase pracovní

<sup>90</sup> <http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/149-Telefonovani> - 11/ 10/ 2009

<sup>91</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300038.html?tema=detail> – 11/10/ 2009

<sup>92</sup> <http://www.ipodnikatel.cz/telefonovani-pravidla-a-etika-telefonickeho-hovoru.html> - 11/10/2009 - Kristýna Zechnerová

<sup>93</sup> [www.businessweek.cz](http://www.businessweek.cz) -25.7.2009 – sekce Business Komunikace

<sup>94</sup> WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontonem, Bratislava, NOXI, 2007, str.76

doby.<sup>95</sup> Stejně tak je již zaběhnutým pravidlem, že osoba společensky mladší se nemá obracet telefonem na osobu společensky starší do bytu s pracovními záležitostmi, jak konstatuje Ivan Šroněk.<sup>96</sup>

Za účelem toho, aby obchodní telefonát proběhl na profesionální úrovni, je příhodné hned zpočátku vytvořit dobré rámcové podmínky. To obnáší kvalitní předběžnou přípravu na hovor, vypracování otázek k předmětu projednávané věci, takové, které manažer zamýšlí klientovi klást, uvědomění si, co o klientovi ví, a především ujasnění si cílů, toho, čeho chce telefonátem dosáhnout. ( praktická frazeologie pro telefonický styk k náhledu v příloze 2)

Podnikající vytočí cílené telefonní číslo a vyčká, kdo se ohlásí. Po uslyšení odezvy, prvotním krokem, který je třeba učinit, je představit se celým jménem a institucí z jaké daná osoba telefonuje. U telefonu Adolfo Suárez, společnost Zabala ...(*Le habla Adolfo Suárez, compañía Zabala ....*). Nedílnou součástí pozdravných obrátů by mělo být podle Pavla Prostředního i optání se, jak se klient má. Tvrdí, že pokud se ve Španělsku nezeptáte na to, jak se máte ? ( ¿ qué tal ? ), je to jako by daný člověk ani nepozdravil.<sup>97</sup>

Uskutečňuje-li manažer obchodní telefonát do zahraničí, jež je veden v cizím jazyce, musí počítat s tím, že druhá strana, kupříkladu sekretářka nebude danému jazyku rozumět. Je tedy nezbytné naučit se hláskovat své jméno a jméno firmy v příslušném cizím jazyce. Naopak, může existovat nižší schopnost komunikace v cizím jazyce volajícího podnikatele. Pro situaci jako je tato, Ivan Šroněk doporučuje, aby se na telefonát se zahraničním partnerem manažer dostatečně a včas předem připravil.<sup>98</sup>

Mluví by neměl hovořit příliš rychle a srozumitelně vyslovovat. Při vizuálním kontaktu řekneme v průměru 220 slov za minutu. Při telefonickém rozhovoru by tempo mělo být poloviční. Podle něho je při telefonním hovoru velmi důležitá srozumitelnost, čas na vstřebání myšlenek, plynulost projevu a udržení zájmu naslouchajícího, čehož kvapnou kadencí slov nelze dost dobře dosáhnout. Hernández García přichází s tezí, že hovoří-li manažer do sluchátka pomalu, nejen že je mu lépe porozuměno, ale zrovna tak mu tempo projevu poskytne sebejistotu, vyrovnanost a napomůže k lepšímu proudění myšlenek.<sup>99</sup>

Volanou stranu se má oslovit minimálně jednou jménem. „*Vedle slov jako sleva, peníze, slyší úplně každý na své jméno. Rozhovor tak získá osobnější a důvěrnější charakter – chceme přece budovat vztah se zákazníky?*“<sup>100</sup> Stejně tak má zákazník dojem, že se hovoří opravdu s ním

<sup>95</sup> www.protocolo.org – sec. Conversar hablar – 25/7/09

<sup>96</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str.66

<sup>97</sup> www.businessweek.cz -25.7.2009 – sekce Business Komunikace

<sup>98</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str.69

<sup>99</sup> http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones - 25.7.2009

<sup>100</sup> www.businessweek.cz -25.7.2009 – sekce Business Komunikace (citace Pavel Prostřední)



a že není jen číslem v počítači nebo na faktuře. Oslovování jménem nahrazuje přátelský pohled do očí a napomáhá k vřelejší tónině konverzace.<sup>101</sup> Rovněž je doporučeno hovořit tlumeným tónem hlasu, ale rozhodně nešeptat, což by mohlo působit jako, že chce mluvčí svěřit nějaké tajemství. Také není korektní příliš zvyšovat hlas, to je v konverzaci přes telefon poměrně nezpůsobné.<sup>102</sup>

Mluvčí se prezentuje s úsměvem a je během hovoru dobře naladěný, vyslovuje přesně a jasně, používá krátké a jednoduché věty, dává si pozor na cizí slova a na odborné termíny.<sup>103</sup> Vyjadřuje se spisovným jazykem, neboť lidovost a vulgarismy nejsou ve formálně laděné situaci namístě.<sup>104</sup> Podle francouzské autorky Jacqueline Dunckel jsou základními rysy obchodního telefonického rozhovoru formální jazyk bez použití citově zabarvených slovních spojení, přímost ve vyjadřování a zřetelná artikulace, úsměv v hlase a pozorné naslouchání mluvčího.

Správným zvládnutím řečených prvků má volající šanci klientskou stranu navnadit na příjemný průběh telefonní konverzace. Jak zmiňuje internetový odkaz [www.textiln-marketing.wz.cz](http://www.textiln-marketing.wz.cz), klientskou stranu si lze získat i použitím zdvořilých a na zákazníka zaměřených formulací slov jako děkuji nebo prosím<sup>105</sup> (gracias o por favor). Oproti tomu, co může navodit pocit nevole v komunikaci, je vícero rušivých zvuků ze strany mluvčího (žvýkání, funění), bujarý smích rozesmátých kolegů nebo hluk kancelářských přístrojů (např. tiskárna).<sup>106</sup> Jak uvádí Dunckel, při komunikaci telefonem je nevhodné, aby volající či volaný jedl, pil, kouřil, šustil papíry nebo vydával jiné rušivé zvuky. Obě dvě hovořící strany sedí ve vzpřímené pozici a nezakrývají si sluchátko dlaní.<sup>107</sup>

Během obchodních domluv, jasně znějící tón hlasu představuje pro obchodníka výhodu v strategii vyjednávání o například prodeji výrobků. Z výsledků výzkumů, který byl proveden na půdě Technické univerzity v Liberci z řad studentů vyplývá, že odborné znalosti z oboru tvoří úspěch z pouhých 13 %. Hlasová melodičnost a technika vyjadřování až 87 %. Podle studentů textilní fakulty v Liberci, je tedy průkazné, že mnohokrát nedostatky v odborné oblasti neobtěžují tolik jako nesprávné nebo nesympaticky laděné vyjadřování a špatná dikce. Faktor hlasu při obchodní domluvě se zákazníky proto nelze podceňovat. To však neznamená, že o produktu, který je klientovi nabízen nemusí prodejce nic vědět.<sup>108</sup>

<sup>101</sup> [www.textiln-marketing.wz.cz](http://www.textiln-marketing.wz.cz) - 25.7.2009)str.3

<sup>102</sup> <http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones> - 25.7.2009

<sup>103</sup> [www.textiln-marketing.wz.cz](http://www.textiln-marketing.wz.cz) - 25.7.2009, str.3

<sup>104</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str.69

<sup>105</sup> [www.textiln-marketing.wz.cz](http://www.textiln-marketing.wz.cz) - 25.7.2009, str.5

<sup>106</sup> [www.textiln-marketing.wz.cz](http://www.textiln-marketing.wz.cz) - 25.7.2009, str.2

<sup>107</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str.44

<sup>108</sup> ([www.textiln-marketing.wz.cz](http://www.textiln-marketing.wz.cz) - 25.7.2009), str.2

Volající profesionální manažer by měl volanému aktivně naslouchat a nechat mu prostor k vyjádření. Neskákat druhému do řeči. Během výpovědi může být praktické si dělat poznámky a vysílat akustické signály jako *ano, aha, rozumím, chápu, jistě, samozřejmě, dobře*, čímž dle Prostředního dokáže potěšit a zároveň volanou stranu zaujmout.

Manažer má při nabízení prodeje či služeb ovládat argumentaci ve svůj prospěch a zároveň klást zákazníkovi ověřovací dotazy. Existuje několik typů otázek (otevřené – *kdo, jak, co, jakto, proč*), alternativní, při kterých se respondent rozhoduje mezi variantami a uzavřené otázky, kdy odpovídá *ano/ ne*. Kladením otázek si podnikající upřesní požadavky druhé strany a za jejich pomoci zjistí chtěné informace.

Z rozhovoru se ale nesmí stát křížový výsledek, z toho vyplývá, že se tazatel musí snažit o to, aby se vypytał elegantní nenásilnou formou. Zároveň by své návrhy měl formulovat pozitivně s použitím krátkých a výstižných vět.<sup>109</sup>

Hernández García upozorňuje, že pokud si hovořící podnikatel musí dohledat jistou informaci, a tedy vzdálit se na okamžik od telefonního aparátu, má se omluvit volanému slovy:

„ Perdone un momento, voy a informarle“ („Omluvte mě na okamžik, hned Vás obeznámím, informuji“). Jestliže se však zdrží při vyhledávání údajů déle, měl by se do sluchátka čekajícímu ospravedlnit: „Siento haberle hecho esperar.“ ( Promiňte, že jsem Vás nechal čekat.“)<sup>110</sup>

Podle Doc. Ing. Jana Vymětal, Csc., v telefonickém hovoru manažer nepředjímá, nepředpokládá ani se o volaného myšlenkách nic nedomnívá, nýbrž se jej konstruktivně ptá. Postoje volaného nikterak nededukuje. Úspěšný telefonní hovor vyžaduje podle teze docenta Vymětal osobitý přístup volajícího. Tím mluvčí dosáhne svého. Kontraproduktivním prý naopak může být odtažitý, příliš rezervovaný postoj.<sup>111</sup>

Je třeba ujistit klienta o tom, že zjišťující otázky jsou potřebné k rozřešení jeho problému, záležitosti, nejistoty. Podle [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net) powerpointové prezentace, zabývající se normami slušného chování při obchodním vyjednávání, má být klientská strana obeznámena se záměrem vypyťavajícího se manažera, aby se necítila pod tlakem, tlačena ke „zdi“.

Námítky z úst klienta, které téměř vždy vyvstanou, má volající v klidu vyslechnout, přijmout je. Ozřejmit si v hlavě své priority a cíle, svou „správnou“ stránku věci. A vyjít se svými argumenty po domluvení jednající strany volané. Když ale námítky přesáhnou únosnou míru a „sype“ se jich příliš mnoho, navrhuje [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net) volajícímu raději uctivě rozhovor

<sup>109</sup> ([www.textilnimarketing.wz.cz](http://www.textilnimarketing.wz.cz) - 25.7.2009), str.4

<sup>110</sup> <http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones> - 25.7.2009

<sup>111</sup> Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi . - Doc. Ing. Jana Vymětal, Csc., PRAHA, Grada, 2007, str. 141

ukončit a sjednat si další telefonickou dohodu, při níž už budou obě strany vychladlé a zbavené přílišných emocí.

V ukončení rozhovoru s obchodním klientem, volající strana poděkuje za trpělivost a vyslechnutí volanému. Volaného podnikajícího osloví buď jménem nebo příjmením: „*Hasta pronto, señor Ibañez, gracias por comunicarse.*“ („*Nashledanou pane Ibañezi, děkuji za rozhovor.*“) Pro další potřeby spojení si volající podnikatel vyžádá klientovo telefonní číslo a vyčká do té doby na příjmu, dokud samotný klient nepoloží sluchátko.<sup>112</sup>

#### **4.3. Telekonference (Telefonické porady skrze TV)**

Obliba telekonferování, tedy vedení obchodního rozhovoru po telefonu propojením televizních obrazovek u manažerů narůstá díky její relativní efektivnosti i cenové výhodnosti. Nevýhodou telekonferencování je, že si její účastníci snázeji skáčou do řeči a často se neví, kdo právě mluví. Tím pádem se během schůze projedná poměrně málo otázek. Za účelem toho, aby telekonference proběhla zdárně, je nutné být trpělivý a řídit se hierarchicky stanovenými pravidly.

V čele jednání stojí iniciátor, jehož úkolem je představení a postupné vyvolávání účastníků ke slovu. Také zahajuje konferenci coby předseda. Má nejvyšší pravomoci, s tím, že všichni ostatní participující ho musí plně respektovat. Ostatní smí začít mluvit jen po vyzvání předsedajícího. Jedině on má právo hovořit bez vyzvání. ( JD – Podnik.etiketa, str. 55-57)

Během telekonference, jak popisuje Hernández García se má mluvit pomalu, jasně a přirozeným tónem hlasu. Také se vyslovit co nejkonkrétněji, působit mile a pokusit se projevit smyslem pro humor. Mluvčí má též bedlivě vyslechnout a nepřerušovat řečníka, jež k němu promlouvá. (Francisco Hernández García)

( <http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones - 25.7.2009>)

Stejně nevychovaně chápe takovéto postoje i Dunckel: „*Přerušovat někoho v jeho promluvě se chápe jako nevychovanost. Šikovné je dělat si poznámky a mít je při sobě, když by se chtěl dotyčný o nějaké věci citovat.*“<sup>113</sup>

Ve chvíli kdy na pracovníka přijde řada, má možnost říci své názory nebo může klást otázky či se slova vzdát ve prospěch někoho dalšího. Jestliže si konferenciéři předem neurčí pořadí jednotlivých hovorů a dotyčný chce sdělit svůj názor v ten daný okamžik, má příležitost projevit se po skončení osoby, jež mluví před ním. ( JD – Podnik.etiketa, str. 55-57)

---

<sup>112</sup> <http://www.slideshare.net/adrysilvav/cortesa-telefonica-ok - 15/10/2009>

<sup>113</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str. 55-57 + citace str. 57

Vytvořením schématu otázek na aktuálně probírané téma předem, podnikateli usnadní pouštět se s protější stranou do intervencí. Zároveň by si měl být vědom toho, že na něj budou směřovány otázky z oblasti jeho specializace. Z tohoto důvodu malá příprava scénáře aktuálních změn v oblasti jeho zájmu mu napomůže k jejich snadnému zodpovězení. (Francisco Hernández García)

( <http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones> - 25.7.2009)

Závěrem telekonference její řídící učiní nad projednaným resumé, formálně zasedání uzavře. Též vyjádří poděkování všem účastněným. ( JD – Podnik.etiketa, str. 55-57)

#### **4.4. Mobilní telefon**

Dalším telekomunikačním zařízením, revolučním vynálezem minulého století je mobilní čili přenosný telefon. Přenosný telefon je vybaven variabilní funkcí. Slouží zejména k telefonování a posílání textových zpráv nazvaných anglickou zkratkou SMS = Short Message System. Další možnosti aplikací se odvíjejí od typů telefonů.

Výhodou mobilního telefonu je, že, přístroj umožňuje komunikaci mimo pracoviště na mnoha signálem dostupných místech, a tak jej hojně využívají v rámci podnikání jak Češi tak Španělé. Stejně tak dobře jako může podnikatel z mnoha signálem pokrytých míst telefonovat, je k zastížení k hovoru i on sám jinými podnikateli.

( [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) – sec. Conversar hablar – 25/7/09)

Mobilní telefon se stal rychlou a snadnou formou k předání masové informace. V současné době se mobilu využívá v mnoha firmách, které jeho prostřednictvím zasílají propagační zprávy uživatelům daných operátorů o nadcházejících reklamních akcích či slevách. ([http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/aprovechar\\_tecnologia.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/aprovechar_tecnologia.msp) 25/7/09)

Naopak jako nevýhodu přenosného telefonního aparátu shledávají autoři webového odkazu [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com), možné obtěžování okolí hlasitým projevem do telefonu ze strany mluvčího na veřejných místech.

([http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/aprovechar\\_tecnologia.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/aprovechar_tecnologia.msp) 25/7/09)

## **Pravidla o použití mobilního telefonu v podnikatelském prostředí**

- 1) *Revisar el teléfono / Pohlžení na telefon*
- 2) *Tiempo de conversación / Čas určený k hovoru*
- 3) *Lugares públicos o recintos / Veřejná nebo uzavřená místa*
- 4) *Excusas / Výmluvy*
- 5) *Mensajes de texto / Textové zprávy*
- 6) *Insistencia / Naléhavost*
- 7) *Número de llamadas / Počet hovorů*
- 8) *El móvil no es una joya / Mobilní telefon není šperk*
- 9) *Encendido o apagado/ Zapnutý či vypnutý*
- 10) *La voz / Hlas*

### ***1) Revisar el teléfono/ Pohlžení na telefon***

Prvek, který nedělá dobrý obrázek o podnikateli je, když se během zasedání představenstva poměrně pravidelně aspirativně dívá na displej svého mobilního přístroje. Zejména tedy pokud sdílí zasedací místnost s dalšími kolegy. Nicméně, je povoleno učinit výjimku, v případech, kdy zrovna očekává manažer důležitý telefonát. Rozhodně by se mu ale takové jednání mohlo vymstít při činnostech vyžadujících plné soustředění, například při jízdě automobilem.

### ***2) Tiempo de conversación/ Čas určený k hovoru***

Doba konverzace po telefonu by měla být úměrně dlouhá, to znamená, že má řečník při hovoru vyjádřit ihned jádro věci, být stručný a věcný. Provolaný čas by měl být co nejkratší. Samozřejmě vše závisí na finanční situaci podnikatele, na tom zda si řekněme předplatil výhodný tarif, ale hlavním jeho záměrem by mělo být, aby klientskou stranu dlouhým řečením neunudil. Volající by se rovněž měl ujistit, zda volá vhod. Při svěřením choulostivých informací se podnikatel má zachovat diskrétně a nechat si obchodní údaje pro sebe.

### ***3) Lugares públicos o recintos / Veřejná nebo uzavřená místa***

Pro uskutečňování telefonických rozhovorů se nehodí místa, která jsou uzavřená a je v nich nakumulováno mnoho osob. V rámci podnikatelské debaty, přednášky či konference, by hlasitá konverzace po telefonu narušila řád a průběh diskuzí. Jsou to akce, které vyžadují pozornost jejich účastníků, a proto by tato místa neměla být poměrně ničím rušena. Tím se rozumí telefonátem. Ovšem, někdy je opravdu nezbytné hovor realizovat. V takových situacích, se účastník musí zvednout a vzdálit se do odlehlé místnosti, kde nebude nikoho svým projevem rozptylovat. Jednou z variant pohotovostního vyřešení telefonátu, je co nejdiskrétněji zaslat textovou zprávu. Mezi další místa, kde není vhodné vyřizovat si telefonáty patří výtah, vagóny metra, vlaků či autobusů. Obecně se doporučuje mít mobilní telefon stále v neoperativním stavu. Podnikatelé odkázaní na cestování po světě či po republice se však tomuto nařízení nemohou zcela podřídit.

#### **4) Excusas / Výmluvy**

Manažerské povolání s sebou nese konstantní shon, kdy člověk musí zvládat hned několik aktivit najednou. Často se přihodí, že je manažer při telefonování donucen hovor předčasně ukončit z důvodu neodkladných záležitostí. To by měl udělat použitím omluvných frází typu:

„*Perdón, tengo una llamada importante que hacer.*“ - *Promiňte, musím si nutně zatelefonovat.*“

„*Le tengo que dejar.*“ – *Musím se vzdálit.*“ „*Lo siento, ahora mismo estoy entrando en el coche y no puedo hablar mientras conduzco.*“ - *Omlouvám se, ale právě nastupuji do auta a nemohu hovořit když řídím.*“ Výmluvy, jež se dají upotřebit k reálnému odpoutání se od původně zamýšlených plánů mají splňovat kritéria diskretnosti a věrohodnosti. ( [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) –

sec. Conversar hablar – 25/7/09)

Naopak naprosto nediplomatické je hrubě hovor přerušit a následovně tvrdit, že došlo k přerušení v důsledku nízkého signálu.

#### **5) Mensajes de texto / Textové zprávy**

V oblasti managementu, zasílání textových zpráv slouží kategoricky jen k domluvám mezi rovnými subjekty. V prostředí obchodu je lepší a formálnější metodou domluva skrze telefonování. Psaní SMS se pokládá za nemístné. Kupříkladu, když manažer přichází na jednání o 5 minut později, nepíše textovou zprávu o tom, že se zpozdil, nýbrž by měl dát avízo o svém zdržení zatelefonováním někomu z přítomných na poradě. ( [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) – sec. Conversar hablar – 25/7/09)

Moderním trendem v psaní textových zpráv je používání zkratk. Široký rozsah zpráv k použití zkratk přímo vybízí. Tento styl vyjadřování však může zapříčinit více nesrovnalostí

než užítku. Ne všichni lidé totiž zkratky dokážou pochopit a rozšifrovat je. Tím spíše, jsou-li psány špatně. Mnoho jazykových estétů považuje psaní textových zpráv pomocí zkratk za znehodnocování jazyka a ostře se proti „abreviaturním“ patvarům slov ozývá. Jejich názorem je, že by se „smskování“ pomocí zkrácených slov mělo praktikovat jen v rodinných kruzích nebo mezi přáteli. Respektive, jen tehdy, když je receptor zprávy na podobný styl argotu zvyklý a rozumí mu (viz příloha č. 2....) K dokreslení pocitu v jakém duchu zprávu její autor zamýšlel, dosáhly značné popularity také různé smajlíky a emotikony. Smajlíky a emotikony mají internacionální podobu (viz příloha 2).<sup>114</sup>

Nový uměle vytvořený „pseudojazyk“ a jakékoliv zjednodušování psaní textových zpráv nebo přidávání dekorativních prvků v podobě smajlíků je v businessu na poli českém i španělském naprostým tabu. A to i přesto, že se tím dá ušetřit mnoho času a kapacity zprávy. Případně potěšit mrzutého kolegu, jež pohlédne na šklebící se úsměv na displeji svého mobilu.

#### **6) *Insistencia/ Naléhavost***

V případě, že se podnikatel nemůže dovolat druhému, protože ten zrovna není dostupný, neměl by se pokoušet volat jej opětovně. Předpokládá se, že se mu dotyčný ozve sám, až bude na příjmu, a tedy není třeba naléhat neustálým prozváněním telefonu. Snad jen ve výjimečných případech, kdy se jedná o potřebu něco velice důležitého sdělit. Většina mobilních telefonů disponuje i službou hlasové schránky.

#### **7) *Número de llamadas / Počet hovorů***

Situaci, ve které manažer musí vyřídit důležitý a neodkladný telefonát by neměl brát jako záminku k obvolání další řady netoliko urgentních telefonátů. Nemůže si dovolit nechat druhé osoby na něj čekat, pozval –li si je na schůzi do kanceláře nebo na obědovou debatu.

#### **8) *El móvil no es una joya / Mobilní telefon není šperk***

Ačkoliv se zdá, že by mobilní telefon mohl být vkusným módním doplňkem k obleku finančního manažera, není jím. Z tohoto důvodu není vhodné vytahovat mobil na odiv ostatních manažerů na schůzích či obchodních obědech. Chlubení se, že daný podnikatel je majitelem nejmodernějšího typu telefonu je také nepřilíš elegantní formou projevoování. Naopak, je vždy adekvátní mít mobilní telefon dobře schovaný v kapse od kalhot či saka nebo v kufříku.

---

<sup>114</sup> Zdroj: <http://www.studentskemestecko.cz/view.php?navezclanku=psani-dopisu-nebo-telefonovani-obalka-i-mobil-odhali-mnoho&cislocclanku=2008030038> – 20/8/09 - Psaní dopisu nebo telefonování? Obálka i mobil odhalí mnoho

### **9) *Encendido o apagado/ Zapnutý či vypnutý***

Základním pravidlem při komunikaci mobilním telefonem podle Hernándezze Garcíi, je být vždy ohleduplný k ostatním lidem okolo. Znamená to, že by se mělo telefonovat pouze na místech, kde svým hlasitým projevem dotyčný nebude narušovat probíhající dění a události. Mezi prostory, kde je přísně zakázáno telefonovat mobilním telefonem se řadí letecká kabina a nemocnice. Interferenční vlny vyzářující z mobilního telefonu by zde mohly způsobit zkraty elektronických přístrojů. Pro cestování letadlem nebo návštěvu příbuzného v nemocnici se tudíž příkazuje mít mobil zcela vypnutý. Francisco Hernández García<sup>115</sup>

Stejně jako García zamýšlejí i redaktoři webového odkazu o protokolu na stránkách [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org), když poukazují na skutečnost že, i manažeři, jimž mobilní telefon slouží k permanentní komunikaci, shledávají jako velkou komplikaci mít v některých případech mobil vypnutý. I když díky rostoucím technickým pokrokům se zvyšuje možnost mít mobilní přístroj leckdy v jistých kruzích zapnutý. Stále ještě v nemocničním prostředí a letadlech nesmí být v operativním provozu, neboť způsobuje problémy vysíláním negativních rušivých vln.

Ztlumit zvuk nebo vypnout přístroj je zapotřebí stejně tak i v kulturních zařízeních jako jsou divadla, kina, koncertní sály a během pracovních schůzí. Rovněž není důstojné a je tedy omezeno mít mobilní telefon v operativním provozu během mše v kostele či v průběhu konání konference nebo diskuze.<sup>116</sup>

### **10) *La voz / Hlas***

Pokud podnikatel rozvíjí konverzaci s dalším podnikajícím po telefonu. Jeho hlas by měl být dostatečně silný, aby jej manažer ve sluchátku slyšel. Rozhodně ale nekřičet a neupozorňovat tak na sebe osoby ve svém okolí. Jsou- li však podmínky k hovoru málo optimální, například z důvodu venkovního hluku nebo nízkého pokrytí, nejlepším řešením je rozhovor přerušit a přeložit jej na vhodnější a pozdější dobu.<sup>117</sup>

## **4.5. *Telemarketing***

Jednou z moderních forem využití telefonu je telemarketing, tedy nabízení a prodej produktů a služeb po telefonu. Prodejci v telemarketingových společnostech jsou školeni k tomu, aby byli

---

<sup>115</sup> ( <http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones> - 25.7.2009)

<sup>116</sup> ( [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) – sec. Conversar hablar – 25/7/09)

<sup>117</sup> ( [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) – sec. Conversar hablar – 25/7/09)



v pobízení ke koupi neodbytní, podlézaví až dotěrní. Volanému soukromníkovi je takovéto chování většinou proti srsti, a tak se snaží aspirativně hovor ukončit co nejrychleji. Časopis *Cosmopolitan* radí vhodný způsob, jak se šetrnou cestou telemarketingových prodejců zbavit:

„ *Já vím, že máte těžkou práci, a proto bych nechtěla, abyste se mnou zbytečně ztrácel čas, protože já si od vás rozhodně nic nekoupím. Přesto děkuji.*“ Po důrazném dání najevo, že nemá dotyčný o výrobky zájem, může s čistým svědomím zavěsit sluchátko. I přesto, že druhá strana nadále pokračuje v argumentaci.<sup>118</sup>

## 5. Obchodní psaná korespondence

### 5.1. Písemný styk v obecné rovině

Komunikace prostřednictvím psané korespondence představuje další alternativu verbálního dorozumívání v oblasti podnikatelské činnosti. Oblast obchodní korespondence zahrnuje posílání dopisů a jiných oficiálních písemností, jejich třídění a evidenci.<sup>119</sup> Písemný styk se v důsledku technického pokroku změnil po stránce obsahové i formální. Co se týká formy, pro psaní obchodních dopisů a úředních aktů se téměř do konce 90. let 20. století používalo psacího stroje, který byl počátkem 90. let nahrazen počítačovou technikou. Psaní dopisů pomocí počítače má tu výhodu, že umožňuje vymazat překlepy a chyby vytvořené během příliš ukvapeného nebo nepozorného vytlačování písmen do klávesnice. Rovněž listy psané na počítači jsou lépe čitelné pro čtenáře než dopisy napsané na psacím stroji. ( I. Šroněk – Etiketa a etika v podnikání, str. 79)

Po stránce obsahové, písemná forma komunikace oproti ústnímu vyjadřování umožňuje preciznější intelektuální rozmyšlení. Při psaní má pisatel větší prostor se zamyslet nad obsahem své statě a jeho záměr je přenést takovou zprávu, které její příjemce bude moci snadno porozumět.<sup>120</sup> V mluveném projevu, má mluvčí vždy možnost případné přeroknutí opravit, opsat výraz jiným synonymem, dát příklad nebo pomoci si gestem, avšak v mluvené konverzaci není tak složité se ve významu slova zmylit, protože celá promluva probíhá spontánně a rychle. Je však možnost se okamžitě opravit a vyřčený termín vysvětlit tak, aby jej druhý pochopil. V případě psaného komuniké oprava možná není. Z tohoto důvodu, je důležité věnovat mnohem větší pozornost preciznosti ve vyjadřování a psát text srozumitelně a nedvojznačně.<sup>121</sup>

<sup>118</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str. 70-71, (převzato z Časopis *Cosmopolitan*, 1994, listopad, str. 61)

<sup>119</sup> JEČNÝ D. – Breviář moderního člověka, Praha, NS Svoboda, 1969, str. 35

<sup>120</sup> ( Guía para la secr.ej. ,Londoño Mateus María Claudia, str.28)

<sup>121</sup> VRBOVÁ J. – Sborník příspěvků z konference PROFILINGUA 2005, příspěvek Español de los negocios y el correo electrónico, Plzeň, FFZČU, 2005, str. 395

Dalším důležitým faktorem korektně působící písemné dohody je stylistika zahrnující vhodný výběr slovních obrátů, správné řazení a selekci slov a jejich následné adekvátní včlenění do vět.<sup>122</sup> Pro obchodní styl dopisu platí vynechat zbytečné obraty a přehnané zdvořilostní floskule. Pisatel by však měl zůstat slušným a vyjadřovat se přátelsky a závazně. Při psaní by měl pisatel volit taková slova, jež odpovídají jejich pravému významu. Jít by měl přímo k jádru věci, to znamená snažit se o nepříliš rozsáhlou písemnost.<sup>123</sup>

Píše-li se obchodní dopis, musí se též dbát na řádné používání interpunkčních znamének. Interpunkční znaménka mají značit a určovat, v jakém tónu je dopis míněn. Ve formálním obchodním a úředním písemném styku by se pisatel měl vyhnout nadpoužívání vykřičníků a otazníků. Formální písemné zprávy by měly obsahovat prostá sdělení a nikoliv subjektivní pocity či dokonce oplývat emocemi. Když pisatel nepoužije správně interpunkční znaménko, může způsobit velké nedorozumění tak, že příjemce dopisu nepochopí, zda byla přečtená fráze zamýšlena jako vtip nebo urážka na cti. Špatně umístěná čárka za slovem či tečka může totiž změnit celkový význam věty. Proto by se funkce interpunkce v písemném styku neměla nikterak podceňovat.<sup>124</sup>

Z hlediska frazeologického, není doporučeno používat ve velké míře fráze příliš škrobené, protokolárního rázu z dob vlády španělské dvorské šlechty typu: „Siempre a su disposición.“ - ( „Vždy k Vaším službám.“). Aktuálně, podnikatelé píšící obchodní dopisy tíhnou k méně umělým formulacím, přirozenějším, jednodušším jako například: „Atentamente“ - („S úctou.“)

Pokud jde o srozumitelné a jasné vyjadřování, též by se mělo eliminovat použití technických odborných výrazů. Pracovníci v podnikatelském sektoru mají stejně jako ostatní profese vyhraněný specifický soubor termínů, týkající se předmětu jejich povolání, který, se předpokládá, všichni podnikající pasivně znají a využívají rutinním způsobem. Při psaných projevech by se ale podnikatelský argot měl omezit do nejnižší možné míry využití a pokud je nutné jej použít, měl by se k užitému pojmu dopsat explikativní text. Technicismy totiž stěžují srozumitelnost pro laického čtenáře.<sup>125</sup> *Memotechnickou pomůckou v korespondenčním psaní je anglická zkratka KISS ( Keep it simple and short), čili „hazlo sencillo y corto“ ( napiš to*

<sup>122</sup> (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stylistika> - 15/9/2009)

<sup>123</sup> ([www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc](http://www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc) - 15/ 9/ 2009), WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontonem, Bratislava, NOXI, 2007, str. 78 , info z vlastního průzkumu

<sup>124</sup> VRBOVÁ J. – Sborník příspěvků z konference PROFILINGUA 2005, příspěvek Español de los negocios y el correo electrónico, Plzeň, FFZČU, 2005, str. 397, ([www.microsoft.com/business/smb/eses/rpp/aprovechar\\_tecnologia.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/eses/rpp/aprovechar_tecnologia.msp)- 25/7/2009)

<sup>125</sup> VRBOVÁ J. – Sborník příspěvků z konference PROFILINGUA 2005, příspěvek Español de los negocios y el correo electrónico, Plzeň, FFZČU, 2005, str. 398 ( Guía para la secr.ej. „Londoño Mateus María Claudia, str.35)

*jednoduše a stručně*). Použití příliš rozvětvených a zdlouhavých souvětí má za následek kolikrát obtížné pochopení myšlenky a obsahu v textu. V současné době, trendem v psaní dopisů, je být co nejvěcnější.

Věcnost pisatele by se měla projevit i v preciznosti ve vyjadřování bez vycpávkových slov, která mají pomoci pisateli k lepší expresi, nicméně v podstatě nic nového nepřináší do informace, slova typu: vlastně, prostě, jako, jako takový, totiž, svým způsobem (*de hecho, tan así, cómo, en sí, lo que pasa es que, de su manera, ..etc..*). Rozsáhlá psaní ubírají času pisateli i čtenáři a v dnešní moderní době se stále někam spěchá.<sup>126</sup>

K pochopitelným atributům při tvorbě písemně formulovaných komunikací patří dodržování gramatických pravidel. Po dopsání listu by si jej měl autor několikrát za sebou přečíst ke kontrole pravopisu. Psaní velkých písmen na začátku věty je rovněž nutností.<sup>127</sup> Pokud jde o pravidla při psaní obchodních listů, počítačový odkaz [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) poukazuje na skutečnost, že se dopisovatel má snažit při psaní pokrýt jen jeden list papíru, v případě, že píše na vícero stránek, má je očíslovat. Dále při korespondenci dbá na to, aby mezi odstavci byla dostatečná mezera. Stlačením tabulátorů dá pokyn k zarovnání počínajícího textu k pravé straně, a tím se poté čtenář lépe orientuje v psaném textu. Ke grafické úpravě dopisu se řadí i zarovnání okrajů. Levé ohraničení psané zprávy by mělo měřit alespoň 2,5 – 3 cm, pravá hrana psaní může dle [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) být méně široká. Takovéto ohraničení psaného textu se dělá z toho důvodu, že karta poté působí úhledněji.<sup>128</sup>

Pramen [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) doporučuje používat písmo velikosti 10, typu Times New Roman, Arial nebo Helvetica, případně jim podobné typy. Každopádně by písmo mělo být dobře čitelné. Dopisy obchodní povahy by měly být psány podle Dunckel na hlavičkovém papíře krémové, tmavošedé nebo šedé barvy. Dodává, že jinou formou může být dopisnice se jménem manažera vyraženým nahoře v záhlaví.<sup>129</sup>

Nejstandardnější rozměr dopisního papíru používaného v obchodním korespondenčním styku je formát A4, s tím, že se do obálek v poměru 22 x 11, 5 cm vsunuje přepůlen na dvakrát. Používají se také obálky s fóliovými přelepy ( 26 x 18, 5 cm), kam se vejde běžně přeložený papír A4 na půlku. Smlouvy a dokumenty větší velikosti, které jsou ve vícero vyhotoveních, se posílají v obálkách o ( 32 x 22 cm).<sup>130</sup>

<sup>126</sup> [www.microsoft.com/business/smb/eses/rpp/aprovechar\\_tecnologia.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/eses/rpp/aprovechar_tecnologia.msp)- 25/7/2009, ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str.79,

([www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc](http://www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc) - 15/ 9/ 2009)

<sup>127</sup> ([www.protocolo.org](http://www.protocolo.org). 12/9/2009)

<sup>128</sup> ([www.microsoft.com/business/smb/eses/rpp/aprovechar\\_tecnologia.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/eses/rpp/aprovechar_tecnologia.msp)- 25/7/2009)

<sup>129</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str.131

<sup>130</sup> [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) 12/9/ 2009

### ***Firemní obálky / Sobres empresariales***

Elektronický pramen [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) přináší 2 základní nejrozšířeněji používané obálkové typy, do kterých lze uložit obchodní písemnost. První z designů je používanější a vypadá takto: firemní logo se nachází ve spodním levém rohu s tím, že pod ním se vypisují údaje o podniku. Jmenovitě stačí vypsát jméno firmy, adresu, poštovní směrovací číslo a region. Pokud je obchodní psaní zasíláno za hranice, v tom případě se uvede i země. V některých případech i telefonní kontakt.

Druhý exemplář obálkového návrhu je identického rozměru (viz. zmíněno výše,) jako předešlý design. Novinkou je však, že využívá fóliového okénka, pod nějž se píše adresa a jméno příjemce psaní. Logo firmy a údaje o podniku poté figurují v dolní části napravo a nebo v horní nalevo.

Adresy příjemců se obvykle vpisují na pravou stranu pod známku. Pokud se psaní posílá jednotlivci, vždy před jeho jménem předkládá pisatel patřičné oslovení a titul příjemce.<sup>131</sup>

Excmo. Sr. D. Francisco Javier Rojo García  
Coordinador de Ventas  
Plaza de la Marina Española, 8  
28071 MADRID

Velevážený pan Francisco Javier Rojo García  
Koordinátor prodeje  
Plaza de la Marina Española 8  
280 71 MADRID

Klasicky psaná obchodní korespondence zasílaná v papírové podobě zaznamenala značný pokles v důsledku zavedení emailové elektronické pošty, jež se rozvíjí v posledním desetiletí. Stejně tak je posílání obchodních dopisů méně upřednostňováno než domluvy přes telefon a fax, s tím, že oba způsoby jsou rychlejší a efektnějším způsobem, jak si určitou záležitost dojednat.<sup>132</sup>

Veškeré písemně formulované dokumentace by měly vyjadřovat úctu k firmě, jejím zaměstnancům a adresátovi, neboť to, jak dopis vypadá a co je v něm napsáno, může tvořit image danému podnikateli.<sup>133</sup> A jeho primárním cílem je na druhého pisatele zapůsobit kladně. Otvírání a nahlížení do nepříslušejících obchodních a zejména úředních dopisů se považuje za porušování listovního tajemství a je záhodné si dobře upravit způsob přístupu k došlé korespondenci mezi zaměstnanci podniku.<sup>134</sup>

<sup>131</sup> MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština / Español comercial , Brno, CP Books a.s., 2005, str.30

<sup>132</sup> ([www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) – 12/9/ 2009 – Escribir cartas)

<sup>133</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str.132

<sup>134</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str.80

Podle Vladimíra Smejkal, autora Abecedy společenského chování, by se dopisy náležící podniku měly třídit do dvou skupin. Ty, které je povinné v rámci diskrétnosti odevzdat do rukou jejich příjemce, na takových dopisech je na obálce na prvním místě uvedeno jméno příjemce. A nikdo jiný než jejich příjemce je oprávněn do takových dopisů nahlížet nebo je dokonce číst. Druhá skupina dopisů je též určena podniku a na obálce stojí obecně určeno zasláno tomu onomu podniku či k rukám té oné osoby, např. ( k rukám Ing. Novotného.)<sup>135</sup>

Ke společenské stránce korespondence patří formální potvrzení přijaté pošty, a tam, kde je to zapotřebí i pozdější odpověď na ni.<sup>136</sup>

## **5.2. Obchodní dopis ( klasický)**

Obchodní dopis zůstává i přes rozšířenou a neustále narůstající oblibu elektronické pošty a faxu, jedním z nejpodstatnějších prostředků komunikace ve firemním styku.<sup>137</sup> Dopis obchodního rázu slouží jako prostředek domluvy mezi 2 obchodními institucemi a nebo mezi institucí a konkrétním podnikajícím. Jeho obsah je důvěrný, oficiální a formálně stavěný. Sdělení ukryté v obálce vyvolává v jeho příjemci mnohem delší a trvalejší efekt než ústní promluva, tím, že se může k jeho četbě vracet i vícekrát.

Precizně sestavené obchodní psaní, jehož obsah si autor má možnost důkladně promyslet evokuje kolikrát lepší dojmy než špatně vedený rozhovor z očí do očí.<sup>138</sup>

Obchodní karta má předem stanovený formát, který se skládá ze 3 hlavních částí :

### **Struktura obchodního dopisu**

*1) Úvod dopisu / Inicio, Encabezamiento de la carta*

*2) Text dopisu / Cuerpo, Texto de la carta*

*3) Závěr dopisu / Final, Cierre de la carta*

1) Úvod zabírá horní část karty a naznačuje příjemci, o jaký typ zprávy se jedná. Úvodní část dopisu zahrnuje několik dílčích elementů: hlavička / membrete, lugar y fecha / datum a místo, adresa příjemce / dirección del destinatario, k rukám / línea de atención, reference / referencias, předmět, věc dopisu / asunto de la carta a pozdrav / saludo.

### ***Hlavička / Membrete***

Membrete neboli hlavička dopisu je označením firmy, adresy jejího sídla, telefonních, emailových a faxových spojení a rovněž v ní je naznačeno, o jakou formu společnosti se jedná.

<sup>135</sup> SMEJKAL V. – Abeceda společenského chování, Praha, Horizont, 1989, str. 96

<sup>136</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str. 80

<sup>137</sup> MATEUS L. M. C. - Guía para la Secretaria Ejecutiva – Madrid, Ed. Fundación Confemetal, 2005, str. 59, - (elektronická kniha) – 13/9/2009

<sup>138</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/comer/comer.shtml> - 15/10/2009, JEČNÝ D. – Breviář moderního člověka, Praha, NS Svoboda, 1969, str. 35

Též, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku a její identifikační číselné označení ( IČO/ CIF = Código de Identificación Fiscal).<sup>139</sup>

Na firemních dopisních papírech je hlavička většinou už předtištěná.<sup>140</sup>

Nejčastěji se nachází v horní polovině dopisu, kde mají ve většině případech firmy natištěno grafické logo se symbolem, s nímž se daná firma identifikuje.<sup>141</sup>

V případě, že dopis je psán jednotlivcem podnikajícím, je nutné zaznamenat i jméno, adresu a telefonní číslo na dotyčného do hlavičky psaní.

Jak je popsáno v Obchodní španělštině, v mnohých obchodních dopisech figuruje jméno a logo společnosti v horní části psaní, zatímco adresa a telefonní číslo se nachází v části spodní.

Pokud dopis nemá hlavičku, tehdy, jedná-li se o individuálního podnikajícího, je zvykem adresu umístit do horní sekce karty.<sup>142</sup>

Dodatečnými poznatky v membrete mohou být také záznamy o adresách dceřinných společností, jméno a post odesílatele, variabilní kréda a obchodní slogany společnosti, charakteristické rysy propagačních kampaní. .<sup>143</sup>

### ***Místo a datum / Lugar y fecha***

Datum slouží k označení dne, kdy byl dopis zhotoven. Je nezbytné řádně datovat všechny oficiální úřední a obchodní písemnosti, aby se tím zabránilo budoucím nedorozuměním. Datum v posílaném dopisu má význam, zejména v případě sjednávání lhůt.<sup>144</sup>

Datum bývá zvykem psát v horní části dopisu napravo, pod hlavičkou podniku.

Nejužívanějším způsobem ve Španělsku je podle Ortografía de la Real Academia použít nulu v případě data ve dnech a nevkládat za řadovou číslovku tečku: 02 de mayo de 2000, což v Česku není běžné. Čeští obchodníci píší datum ve dnech bez použití nuly a číslovky řadové odlišují tečkami od základních číslovek následujícím způsobem : 2. května 2000. Webový odkaz [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) dokládá, že je optimální psát měsíce v datu slovem a nikoliv číslem.

Před datem stojí vždy místo, ze kterého manažer obchodní písemnost posílá. Místo se odděluje od data čárkou. Celé datum s místem odeslání je zarovnáno k pravé straně dopisu.

---

<sup>139</sup> MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština / Español comercial , Brno, CP Books a.s., 2005, str. 21

<sup>140</sup> WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontonem, Bratislava, NOXI, 2007, str. 77

<sup>141</sup> viz. MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština / Español comercial , Brno, CP Books a.s., 2005, str. 21

<sup>142</sup> viz. MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština – str. 21-22

<sup>143</sup> MATEUS L. M. C. - Guía para la Secretaria Ejecutiva – Madrid, Ed. Fundación Confemetal, 2005, str. 62, - (elektronická kniha) – 13/9/2009

<sup>144</sup> Viz. MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština – str. 22, [www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc](http://www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc) - 15/ 9/ 2009

Příkladem: Madrid, 8 de abril de 2000 / Madrid, 8. dubna 2000. Další možnou formou jak psát data dle [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org), je: León, a 12 de octubre de 2000/ V Leónu, 12. října 2000.

Datace dopisu má být 2 – 3 linie pod hlavičkou, případně i o něco níže, za účelem toho, aby text vypadal vyváženě.<sup>145</sup>

### ***Adresa příjemce / Dirección del destinatario***

Adresa příjemce, jak ji charakterizuje Andrea Wellnitz, zahrnuje jméno osoby nebo firmy, které je poštovní psaní zasíláno. S tím, že k označení firmy patří i dodatek o typu podniku, například: „a. s.“ nebo „s.r.o.“. Wellnitz ještě doplňuje, že směřuje-li pošta konkrétnímu pracovníkovi, uvádí se jeho celé jméno v řádku pod názvem firmy se všemi jeho tituly.<sup>146</sup>

V rozporu s názorem o použití titulování manažerů v adresách obchodních dopisů Andrey Wellnitz jsou dámy Ludmila Mlýnková a Olga Macíková, autorky učebního materiálu Obchodní španělština, které akademické tituly jako: Dr. a Ing. v adresách považují za nepotřebné.<sup>147</sup> Pod názvem společnosti a podnikatele jmenovitě se píše lokalita, kam je dopis poslán. Konkrétně název ulice a číslo, pod ní poštovní směrovací číslo a město, případně je vyznačen region a název státu.

Jestliže je adresátem dopisu konkrétní osoba, před její jméno se vždy připojí také patřičné oslovení: pro Čecha, pan či paní, pro Španěla, Señor ( Sr.) nebo Don (D.) pro muže, a Señora (Sra.), Doña (Dña.) pro ženu.<sup>148</sup> Kromě jména a příjmení podnikatele se připisuje také jeho post ve firmě, celá adresa se poté v dopise dorovnává k levé straně pod hlavičku.

### ***K rukám / Línea de atención***

Avízo k rukám či do vlastních rukou ( Atención:..., Att:....., A la atención de: ..... ) se do obchodní zprávy připisuje vždy, když chce pisatel zdůraznit, kam má daná zpráva přímo přijít.<sup>149</sup> Napíše se pod adresu a značí se do něj konkrétní osoba nebo oddělení podniku. Někdy se rovněž dopisuje dodatek „osobně“ pod jméno příjemce pošty. Tak by dopis neměl otevřít nikdo jiný z firmy.<sup>150</sup>

### ***Reference / Referencias***

Značky Su referencia ( s / ref. ), su carta ( s / carta), vuestra referencia ( v / ref.), tedy Vaše reference, Váš dopis, vaše reference poukazují na iniciály jména a příjmení osoby, které je psaní psáno. Nuestra referencia ( n / ref.) a nuestro escrito ( n / escrito) = naše reference a naše

<sup>145</sup> MATEUS L. M. C. - Guía para la Secretaria Ejecutiva – Madrid, Ed. Fundación Confemetal, 2005, str. 63, - (elektronická kniha) – 13/9/2009, [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) – 12/9/2009

<sup>146</sup> WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontonem, Bratislava, NOXI, 2007, str. 81

<sup>147</sup> Viz. MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština – str. 23

<sup>148</sup> Viz. MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština – str. 23

<sup>149</sup> MATEUS L. M. C. - Guía para la Secretaria Ejecutiva – Madrid, Ed. Fundación Confemetal, 2005, str. 63, - (elektronická kniha) – 13/9/2009

<sup>150</sup> WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontonem, Bratislava, NOXI, 2007, str. 81

písemnost značí první písmena jmen člověka, jež psaní vyhotovil. Klasicky se referenční odkazy na pisatele dávají nad předmět dopisu a zarovnávají k levé straně. Vytváří odkaz na projednávanou záležitost.<sup>151</sup>

### ***Předmět, věc dopisu / Asunto de la carta***

Několik řádků pod reference na levé straně, vkládá pisatel poznámku o věci či předmětu své karty. Poznámka se vписuje za účelem okamžitého zjištění, o jaké záležitosti bude dopis vypovídat. Obsah dopisu by měl být vytyčen velice stručně, to znamená, neměl by být delší než 2 slova. Ukázkou předmětu psaní, pro osvětlující představu vykazuje učební pomůcka Macíkové s Mlýnkovou : Asunto: Reclamación ( Věc: Reklamace).<sup>152</sup>

### ***Pozdrav / Saludo***

Pozdravnou frázi, kterou pisatel oslovuje příjemce obchodní zprávy zařadí k levé straně pod předmět dopisu. Oslovení receptora je projevem zdvořilosti. Mezi vyjádřením věci a oslovením se vynechávají dva řádky (podle zvolené hustoty řádkování a délky sdělení). Přičemž běžně je následováno dvojtečkou v případě španělských pozdravných formulací.

Knižní zdroj Guía para la secretaria ejecutiva uvádí příkladem : Estimado Sr. Martínez : ( Vážený pane Martínezi, ), Muy señor mío: ( Velevážený pane, ). Náplň dopisu poté počíná velkým písmenem.<sup>153</sup> Jana Vrbová k otázce oslovování partnerů v písemné korespondenci ve Španělsku píše, že pokud se dopisovatel obrací na příjemce jednoduchým oslovením Señor: nebo Señora:, v žádném případě se toto oslovení nemůže napsat ve zkrácené podobě jako Sr.: nebo Sra.: To lze jen pokud je oslovení v kombinované podobě s předstupujícím Estimado/da, Estimado/a señor/a.: jsou, píše Vrbová nejběžnějšími typy oslovení partnera ve vzájemné korespondenci. Čím dál méně, ale stále ještě používaná hojně jsou oslovení Muy señor/a mí/o(a):, nustr/o(a):, v tom samém znění i v jejich plurální podobě. Coby honosnější pozdravné formulace Vrbová vyzdvihuje Distinguid/o/a(s) Sr(a)s.:<sup>154</sup>

Olga a Aleš Macíkovi zdůrazňují, že v rámci pozdravné fráze se sluší uvést i post, jež adresát má: Señor director: ( Pane řediteli, ), Estimado señor gerente: ( Vážený pane vedoucí, jednateli, ). Znají –li se obchodní partneři už nějakou dobu a jsou tak v pravidelném kontaktu, lze se oslovit i křestním jménem: Estimado Manuel: ( Vážený Manueli, ), potvrzují manželé Macíkovi. Při osobním rozhovoru s Macíkovou, doktorka sděluje, že mezi španělskými podnikateli si v rámci oslovení hodně potrpí na tituly. Ředitele podniku osloví pisatel komerčně

<sup>151</sup> <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=718447>- 3.10. 2009, [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org). 12/ 9/ 2009

<sup>152</sup> (<http://www.monografias.com/trabajos14/comer/comer.shtml> - 4.10.2009, ),( OŠ, Mac., Mlýn., str. 25)

<sup>153</sup> <http://www.asistentka.cz/jsem-uspesna/obchodni-korespondence/dopis-0> - 4/10/2009

<sup>154</sup> (Jana Vrbová, Español de los negocios y el correo electrónico, PROFILINGUA 2005, str. 396)



laděné zprávy Ilustrísimo: (Nejjasnější), stejnou formou je ještě zván kupříkladu zaměstnanec ministerstva. Na ředitele banky se obrací adjektivem Excelentísimo, tedy (Vynikající, Excellence,).

Olga Macíková dokonce tvrdí, že čím vyšší titul člověk v hierarchii firmy zastává, tím vyšší má partner jednající s dotyčným šanci na úspěch ve vyřízení jeho podnikatelského záměru. Dle Macíkové tomu v Česku takto není. Zde se tolik na tituly ohled nebere, přitvrzuje Macíková. Netvrdí, že by se podnikající vůbec netitulovali nebo se bránili oslovení se titulem, ale u českých podnikatelů se nepočítá s tím, že by samotný titul zajistil operativnější nebo šťastnější výsledky při obchodních domluvách.<sup>155</sup>

*Nejčastější způsoby oslovení v obchodních a úředních dopisech mezi českými manažery je podle internetového pramene [www.asistentka.cz](http://www.asistentka.cz) : (nejčastější způsoby oslovení – viz příloha č. 3....).*

V českém profesním prostředí je zvykem za oslovením dělat čárku a oslovovat adresáta 5. pádem. Vlastní text pak začíná malým písmenem. Mezi oslovením a textem se vynechává jeden řádek.

Způsoby konkrétních oslovení závisí na míře osobního sblížení s daným podnikatelským subjektem, na který se manažer obrací svým psaním. Stejně tak na adresátově funkci ve společnosti a jeho titulech.<sup>156</sup>

Má-li adresát titul, řídicí či jinou významnou funkci, dává se přednost při volbě oslovení funkci, pak titulu, záleží i na tom, čeho se obsah dopisu týká.<sup>157</sup>

V případě, že je dopis mířen skupině podnikajících a nebo celé instituci, užívá se v oslovení množného čísla viz.: Estimados señores ( Vážení pánové ).<sup>158</sup>

Jak podotýká Andrea Wellnitz v Pravidlech mezinárodního bontonu, pro obchodní korespondenci v mezinárodním měřítku se zastávají nezvyklé hierarchické hodnoty. Formuluje skutečnost, že při adresování dopisu ženě a muži zároveň, v obchodním styku platí toto: „Žena bude uvedena na prvním místě jen tehdy, je-li v hierarchii firmy nad mužem.“<sup>159</sup>

2) Textová část dopisu je tvořena obecně úvodním odstavcem ( un párrafo de introducción), kde po představné frázi, pisatel nadnese účel své statě. Motivy, pro něž se píše obchodní dopis jsou různé: Vyhotovení žádosti (Realización de un pedido), Reklamace platby ( Reclamación de un pago). V následující střední části psaní ( la parte central) rozvine pisatel hlavní myšlenky. Pokud je projednávaných bodů vícero, píše se každý z nich do samostatného

<sup>155</sup> MACÍK A. – MACÍKOVÁ O. – článek ¿ Cómo vivir y negociar en España ( event. Hispanoamérica ?) – článek nedatován, MACÍKOVÁ O. – osobní rozhovor

<sup>156</sup> ( [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) 12/9/2009)

<sup>157</sup> (<http://www.asistentka.cz/jsem-uspesna/obchodni-korespondence/dopis-0-4/10/2009>)

<sup>158</sup> Guía para la secr.ej. ,Londoño Mateus María Claudia, str. 65

<sup>159</sup> WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontonelem, Bratislava, NOXI, 2007, str. 78

odstavce. V závěrečných řádcích ( conclusión del tema) shrne autor psaní popsané téma svého dopisu.<sup>160</sup>

### ***Jaký styl při psaní obchodního dopisu použít?***

Obchodní styl má, jak popisuje na elektronických webových stránkách kolektiv autorů Obchodní korespondence pro střední školy svou ustálenou slovní zásobu. Pro obchodní styl, je dle autorů učebnice, typické užívání ustálených pojmenování a obrátů, vyjímaje slova citová a příliš expresivní. Fráze užitá v obchodním dopisu by měla být volena v souladu s danou situací, to znamená přizpůsobit styl, míru formálnosti a obsah příslušně podle toho, komu se píše. I slohová rovina je významným atributem, přičemž v obchodním styku se nejvíce uplatňuje slohový postup informační. Postup informační je jednoduchý, záleží při něm na sdělení základní informace pohotově a co nejpřesněji. Pisatelé však, jak tvrdí autoři, mohou aplikovat do formální komerční korespondence i postup výkladový či popisný.<sup>161</sup>

Obchodní dopis, aby mohl být považován za profesionálně napsaný, musí nutně splňovat 7 kritérií. Jsou to tato, upřesňuje Montse Solé<sup>162</sup>: mít dobrou úpravu, jeho obsah je čtenáři zřejmý, nedvojznačný. Dále ho pisatel musí po napsání několikrát zkontrolovat, aby v něm později adresát nenalezl pravopisné či gramatické chyby. Psaní obchodního charakteru musí mít, jak tvrdí Solé logicky uspořádanou strukturu, tedy dopisovatel má dodržet seřazení textu do úvodního odstavce, střední textuální části a závěru. Text psaní se musí vyznačovat tím, že je jeho čtenáři bezprostředně po přečtení jasný požadavek sdělený v něm. Docílí toho pisatel tím, že jej napíše nesložitě, jednoduchým jazykem. Rovněž textová část není příliš rozvláčná, ale stručná a při formulování textu se použijí již zažité ustálené věty / fráze.

3) Závěr psaní formálně ukončuje dopis frází rozloučení a pohlcuje rovněž několik doplňkových prvků. Těmito prvky jsou: rozloučení ( despedida), podpis ( firma), identifikační iniciály ( iniciales de identificación), přílohy ( anexos), kopie ( copia(s), poslední psaní ( posdata, postscriptum).

### ***Rozloučení / Despedida***

Rozloučením pisatel psaní dopis zakončí a vyjádří upřímné pozdravy adresátovi. Před fází rozloučení předchází pár vět, které definují přání a očekávání od pisatele obchodní karty:

Věříme, že dojdeme ke shodě ( dohodě) co nejdříve.- ( En la confianza de que lleguemos a un acuerdo lo antes posible), Děkujeme Vám za odpověď v té dané záležitosti (věci). - Agradecemos respondernos sobre el particular). .<sup>163</sup>

<sup>160</sup> ( OŠ, Mac., Mlýn., str. 27), (www.protocolo.org 12/9/2009)

<sup>161</sup> (pef.czu.cz/~panek/AT2008/Projekty/Obchodni\_dopis2.doc- 14/10/2009)

<sup>162</sup> SOLÉ M. - El protocolo y la empresa, Barcelona, Editorial Planeta S.A. , 2003, str. 63

<sup>163</sup> ( OŠ, Mac., Mlýn., str. 27) , (www.protocolo.org 12/9/2009)

### ***Podpis / Firma***

Podpisy stvrzují dopis a předkládají identitu jeho autora. Podpisová formulace se píše 4 linie pod rozloučení. Podle internetového zdroje [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com) je lhostejno, zda se pisatel obchodně zaměřené zprávy podepíše na levou či na pravou stranu ve spodní části dopisu.<sup>164</sup>

Podmínkou však je, aby byl podpisový vzor vyhotoven ručně, tj. vlastní rukou. Podpisatel se podepisuje modře píšicím plnicím perem či propisovací tužkou. Je nevhodné, aby při podpisu použil jiné barvy než modré.

Jak dokládá didaktická příručka *Obchodní španělštiny*<sup>165</sup> Ludmily Mlýnkové a Olgy Macíkové, podnikatel podepisuje-li psaní sám, musí nutně uvést spolu se svým podpisem, v předtištěné podobě, i podpis vlastní rukou. Pod podpisy navíc dopíše svou pozici ve firmě. Pokud dopis nepsal sám, zmocní další osobu, která za něj obchodní dopis podepíše.

V takové situaci se jako dodatek pod jméno podpisovatele předepíše zkratka písmen p. p. - por poder ( z moci) nebo p. o. – por orden ( z příkazu), která značí svěřeni podpisové kompetence někomu dalšímu. Tato plná moc potom opravňuje podepsat dopisní list takto zmocněnou osobu. Náležitosti, které jsou ve finálním podpisovém bodě nezbytnou součástí, jsou razítko podniku a označení názvu firmy odesílatele velkými písmeny, zmiňují Macíková s Mlýnkovou.

### ***Identifikační iniciály / Iniciales de identificación***

Iniciály jmen podpisovatele karty. Tyto se nachází na levé straně, odděleny šikmou čarou od prvních písmen jména daktylografky nebo daktylografa psaní. Reference autora psaní na levé straně jsou napsány velkými písmeny, kdežto daktylografa označují písmena malá. Celá značka je umístěna na levé straně několik linií pod podpisem autora písemnosti. Údaj je povinné dopsat jen v případě, že obchodní psaní píše za autora dopisu daktylograf nebo jakákoliv druhá osoba. Příkladem: ISI / gvr ( Iván Sandoval Inayo).<sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> (<http://www.mailxmail.com/curso-redaccion-administrativas/formulas-cierre-despedida> - 13/10/2009)

<sup>165</sup> MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – *Obchodní španělština / Español comercial*, Brno, CP Books a.s., 2005, str. 27

<sup>166</sup> ( OŠ, Mac., Mlým. str.24), ([www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc](http://www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc) - 15/ 9/ 2009)

### ***Přílohy/ Anexo(s)***

Poznámka příloh slouží k označení připojení doložky k dopisu. Může se jednat o faktury, přídatné dokumenty, dodací listiny, směnky atd.. Nachází se v dolním levém rohu karty.<sup>167</sup>

Příloha: Pozvánka na schůzi zasedací rady ( Anexo: Invitación a la reunión del consejo de juntas.)

### ***Kopie/ Copia(s)***

Kopie, čili vyznačení kolik opisů dopisu je zasíláno dalším osobám je umístěno v dolním rohu psaní. Je v ní většinou uvedeno jméno osoby a název oddělení, kde řečená osoba pracuje.

Copia: Jefe del Dpto. de I + D , Kopie: ( Vedoucí oddělení obnovy a rozvoje)<sup>168</sup>

### ***Poslední psaní / Posdata, Post scriptum***

Poslední psaní je další doplňující položkou. Ačkoliv, podle názoru webového pramene [www.auburn.edu/forlang/Spanish/FLSP4310tor/.../4310mats01.ppt](http://www.auburn.edu/forlang/Spanish/FLSP4310tor/.../4310mats01.ppt) se má poslední psaní v obchodních zprávách vynechávat.<sup>169</sup> Totožné stanovisko potvrzuje též i-net <http://html.rincondelvago.com/carta-comercial.html> zdroj, který zmiňuje, že z ohledu estetičnosti dopisu by se mělo postdata do dopisu inkorporovat v co nejnižší možné míře, neboť ničí vzhled<sup>170</sup> psaní.

Poslední psaní se přidává do poslední linie dopisu vždy, když chce autor ještě dodat nějakou doplňující skutečnost či myšlenku, která se mu náhle zrodila v mysli. Také se používá k zaměření pozornosti na určitou důležitou informaci sdělenou v dopise. Označuje se latinskou zkratkou P.S. ( post scriptum) nebo P.D. ( posdata). Je zarovnáno v levém spodním rohu a informace v něm sdělená by měla být stručná, tj., neměla by přesáhnout jeden řádek : P.D. Dirección de la empresa ( Adresa firmy).<sup>171</sup>

Nikdy se nemá psát ručně, ale za pomoci počítače. Post scriptum, PS, jak bylo popsáno Ladislavem Špačkem<sup>172</sup>, je jen douška na závěr. Neměla by obsahovat žádný důležitý údaj, ten by měl být spíše uprostřed textu.

### ***Psychologie obchodního dopisu***

<sup>167</sup> <http://www.monografias.com/trabajos72/carta-comercial/carta-comercial2.shtml> - 9/10/2009

<sup>168</sup> (<http://www.monografias.com/trabajos72/carta-comercial/carta-comercial2.shtml> - 8/10/2009), MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština / Español comercial , Brno, CP Books a.s., 2005, str. 28

<sup>169</sup> [www.auburn.edu/forlang/Spanish/FLSP4310tor/.../4310mats01.ppt](http://www.auburn.edu/forlang/Spanish/FLSP4310tor/.../4310mats01.ppt) 8/10/2009

<sup>170</sup> <http://html.rincondelvago.com/carta-comercial.html> - 8/10/2009

<sup>171</sup> MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština / Español comercial , Brno, CP Books a.s., 2005, str. 28

<sup>172</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300037.html?tema=detail-> 8/10/2009

V písemné korespondenci hraje významnou úlohu psychologický efekt, kterým dopisovatel působí na příjemce zprávy. V řadě dopisů si vystačí pisatel s objektivitou a přirozeností, avšak ve složitějších situacích, kdy např. musí příjemce přesvědčovat, vysvětlovat mu vlastní potíže nebo omlouvat nedopatření, je psychologické působení významnější. Záměrně by měl volit přesvědčivá slova a formulovat pádě své sdělení, předkládá tým autorů Obchodní korespondence pro střední školy.

Psychologií obchodního dopisu tedy, dle kolektivu autorů Obchodní korespondence pro střední školy Fleischmannové, Kuldové a Šedého rozumíme snahu pisatele ovlivnit příjemce obsahem i způsobem písemného vyjádření a dosáhnout potřebného účinku.

*„Každý dopis dostává do rukou člověk – pracovník firmy, který dopis čte a o věci rozhoduje. Psychologicky působivý dopis má vyvolat zájem, přesvědčit adresáta o výhodnosti návrhů a přimět ho k brzkému rozhodnutí.“<sup>173</sup>*

### **5.3. Obchodní dopis ( elektronický email)**

Zasílání elektronických obchodních dopisů je zprostředkováváno skrze počítačovou síť.<sup>174</sup> Psaní je zformulováno na počítači odesílatele a posílá se skrze internet adresátovi na jeho počítač. Forma této komunikace je zajímavá v tom, že kromě zasílání textů umožňuje pisateli zpráv vkládat do dopisů přílohy a v nich posílat i obrázky, audio zvuky a videa atd..

Emailová korespondence dosáhla obliby v posledním desetiletí, zejména kvůli nastalým ekonomickým úsporným důvodům a také její rychlosti a tím pádem i efektnosti<sup>175</sup> v komerčním spojení s podnikateli. V rámci ekonomického ochlazení se ale také trochu vytratilo kouzlo přílehlých vztahů rozvíjených mezi podnikateli posíláním tradiční formy papírové dopisnice.

Velkou výhodou emailové pošty oproti tradičnímu psaní papírového dopisu je tedy jeho dynamika.<sup>176</sup> Dalším přínosem emailové korespondence je to, že umožňuje přenos velkého objemu informací. Navíc na došlý emailový dopis, jeho příjemce nemusí odpovědět okamžitě<sup>177</sup>, pokud si to nepřeje, což například telefonické spojení vyžaduje – okamžitou reakci.

Špaček poukazuje na prokazatelnou věčnost<sup>178</sup> tohoto sdělovacího prostředku, jakým je emailové korespondování, ( dříve se manažer musel vydat na poštu a vyčkat několik dní na

<sup>173</sup> pef.czu.cz/~panek/AT2008/Projekty/Obchodni\_dopis2.doc- 14/10/2009

<sup>174</sup> <http://www.asistentka.cz/node/9026> - 16/12/2009

<sup>175</sup> [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org). 12/9/2009

<sup>176</sup> [www.microsoft.com/business/smb/es-es/trpp/aprovechar\\_tecnologia.mspx](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/trpp/aprovechar_tecnologia.mspx) - 25.7.2009

<sup>177</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, str. 142

<sup>178</sup> <http://impulsovi.impuls.cz/mailova-korespondence/article.html?id=224554>- 11/12/2009

odpověď na své psaní, dnes má neuvěřitelnou možnost zaslat takovýchto psaní desítky jedním kliknutím do klávesnice počítače.)

Za hlavní negativní stránku elektronického propojení se s business světem lze na základě internetového článku Loly Garcíi považovat naprostou absenci kinestézie<sup>179</sup>, tj. řeči těla, kterou podle autorky zamyšlení nazvaném *Cómo aprovechar las nuevas tecnologías para optimizar su imagen*, pisatel při psaní dopisu postrádá, může si jí jen představit, domyslet. Ve článku zmíněné autorky se také píše, že by mělo být dopisovateli zřejmé a měl by si být vědom toho, že emailová forma komunikace je v rámci porovnání považována za méně formální způsob písemného dorozumívání a ne toliko vyříbenou oproti klasicky psanému psaní.

Ať už podnikatel zvolí pro komunikaci ten či onen způsob, vždy má mít na paměti, že prostřednictvím obsahu své písemnosti prezentuje sám sebe a firmu, kterým svým přenesením informací a stylem prezentace utváří jistý profil, dle něhož posléze další podnikající o dané osobě a podniku smýšlejí. Na rozdíl od Loly Garcíi, odcizení řeči těla v písemném styku přes emailovou poštu, autorky učebnice *La comunicación informal en los negocios* Brenes García a Lauterborn vytyčují jako pozitivní. Pro autorky je viditelným plusem, že se dopisovatelé nemohou povrchně posuzovat pouze od prvního dojmu, tak, jak by činili při osobním fyzickém kontaktu.

Psaná forma styku je nutí k tomu, aby se roze-psali více a postupně se poznávali, a teprve potom se rozhodnou, zda mají zájem na tom, aby se jejich vztah rozvíjel dále, třeba eventuálně přejdou i k pracovní schůzce z očí do očí. Podle osobní zkušenosti Češky paní Macíkové, která ve španělském prostředí dlouhý čas pobývala a též pracovala, se ale prostřednictvím písemných domluv, ( ať už se jedná o klasické dopisy nebo emaily), málokdy něco projedná. Podle ní, španělští podnikatelé preferují osobní, tj. fyzický kontakt<sup>180</sup>, kdy mohou partnera lépe „přečíst“.

Příspěvatelka konference PROFILINGUA 2005 PhDr. Jana Vrbová z katedry odborného jazykového vzdělávání FEM SPU v Nitre, ve svém diskurzu psaném ve španělštině nazvaném *Español de los negocios y el correo electrónico* považuje psanou korespondenci uvnitř podnikových struktur za podstatnou, když prohlašuje: „*Jazyk a písemnosti jsou základním*

---

<sup>179</sup> ([www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/aprovechar\\_tecnologia.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/aprovechar_tecnologia.msp) - 25.7.2009)

<sup>180</sup> Info z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou

*faktorem pro dobrý chod obchodních záležitostí, nejen protože umožňují komunikaci a rozvíjení obchodního vztahu mezi firmou a klienty, ale také protože jsou vnější projekcí jejich image.“<sup>181</sup>*

Hlavním rozdílem mezi tradičně psanou písemností a emailovým elektronicky zasílaným dopisem spočívá ve větší jednoduchosti<sup>182</sup> ve vyjadřování skrze něj.

Webový odkaz [www.firemnipartner.cz](http://www.firemnipartner.cz) poukazuje na skutečnost, že oproti klasické papírové korespondenci je e-mailová pošta neosobní a takto působí i na adresáta. Doporučuje trvá-li podnikající na zaslání pošty touto cestou zkombinovat tradiční obchodní psaní s emailovým dopisem tak, že se pošle coby příloha řečeného emailového dopisu a do samotné emailové zprávy podnikatel napíše jen nejnútnejší sdělení. Dále zmíněný internetový server radí firmám zřídit své vlastní stránky na internetu a při té příležitosti k nim vytvořit i vlastní elektronickou adresu. Tvrdí totiž, že emailové adresy, jejichž adresa má za zavináčem název některého z komerčních a běžných serverů, prý může snížit důvěryhodnost<sup>183</sup> firmy a v případě, že se jedná o firmu většího formátu, může to působit na další dopisovatele dokonce i trapným dojmem. Mají si zřídit emailové adresy které působí seriózně.

Jak vypověděla Macíková, typicky španělským standardem chování je pokud možno neodpovědět<sup>184</sup> na zaslanoou písemnost, tedy řídit se známým pořekadlem sejde z očí, sejde z mysli. Když nedošlo na předchozí osobní schůzku, tváří se jakoby obchodní partner ani neexistoval.

V článku převzatém z listu The Economist z data 8.4. 2000<sup>185</sup>, který se týká obchodování prostřednictvím elektronické pošty, Američan Michael Morris zabývající se problematikou ekonomie, vyzdvihl negativní aspekty obchodování skrze emailovou poštu. Profesor ekonomie z americké Standfordské univerzity, katedry business studies podotkl, že uzavírání obchodních zakázek prostřednictvím emailové pošty je nepřilíš důvtipné. Porovnal dvě metody, při kterých jednou uzavíral obchodník svůj záměr s klientem nejprve telefonicky a poté se s ním spojil přes emailovou poštu. Druhá situace byla, že se podnikatel prezentoval pouze skrze elektronickou formu spojení bez předchozího zavolání. Druhá metoda komunikace se ukázala jako problematická. Jeho další pokusy prokázaly, že pro vyjednávání obchodních záležitostí se

---

<sup>181</sup> (Jana Vrbová, Español de los negocios y el correo electrónico, PROFILINGUA 2005, str. 398)

<sup>182</sup> (<http://www.uv.es/ciuv/cas/correo/email.html> - 14/9/2009)

<sup>183</sup> (<http://www.firemnipartner.cz/zlin/clanek.php?clanek=136> – 29/10/2009)

<sup>184</sup> Info z osobního rozhovoru s O. MACÍKOVOU

<sup>185</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, str. 146 – 147

zákazníky je upřednostňován kontakt face to face ( tváří v tvář), kdy si mohou podnikající vzájemně vyměnit fotografie a jiné materiály osobního charakteru a nebo dávají přednost tomu, že je jim předem zatelefonováno a mají tak v hlavě o protistraně nějakou předešlou vizi.

Právě z tohoto důvodu, je osobní zacházení v rámci zainteresovaných jednajících stran velice důležité, jak nám ve své práci sděluje i Vrbová. Stejně jako její španělské kolegyně Brenes García a Lauterborn i ona doporučuje k úspěšnému sjednání obchodního závazku iniciovat nejprve osobní schůzi<sup>186</sup> pro navození vřelejší atmosféry mezi komunikanty.

Na rozdíl od Španělů, Češi se dokáží například o stanovení cen dohodnout jen na základě emailových zpráv, a nemusí při tom dojít k žádnému předešlému osobnímu styku, což španělský manažer nikdy neudělá. Z tohoto důvodu, jsou španělští podnikatelé mnohem komplikovanější partneři, neboť se na ně musí neustále vyvíjet nátlak, aby svou práci dokonali, nebo jednoduše zkrátka počali pracovat. Pokud totiž na ně nikdo netlačí, zapomínají na plnění povinností. Lehkovážně myšleným, ale zdánlivě důvěryhodně znějícím proneseným slibem, kterým velice bezelstně oddálí úzkostlivé naléhání svého obchodního protějšku do telefonu se slovy: „No se preocupe, le escribiré.“ ( „Nebojte se, napíši Vám.“), ukonejší na chvíli obchodního partnera. Realitou je ale, že se pravděpodobně nezačnou angažovat v sjednaném kontraktu a neučiní nic ani po třetím zavolání. Český podnikající, je dle výpovědi Macíkové v takovémto jednání mnohem spolehlivější a není třeba se ho doprošovat, aby svůj příslib splnil.<sup>187</sup>

### ***Emailová (elektronická ) zpráva***

Elektronický dopis<sup>188</sup> je složen ze dvou částí. První úvodní část se nazývá záhlaví. Druhou sekci tvoří textuální část, jež je prostorem pro vyjádření komunikátora emailovou poštou.

Záhlaví emailové zprávy nese informace o odesílateli emailu, adresátovi či adresátech, datum odeslání zprávy a předmět emailového vzkazu včetně dalších nezbytných položek k vyplnění.

### ***Textová část emailové zprávy / La parte textual del correo electrónico***

Podobně jako při psaní papírového dopisu i elektronická komunikace se řídí komplexem pravidel, ve kterých se má pisatel emailové zprávy dobře orientovat.

Jedná se především o dodržení a odlišení stupně formálnosti a neformálnosti při emailovém styku, jež závisí na profesním vztahu mezi dopisovatelem elektronického vzkazu a jeho

<sup>186</sup> Jana Vrbová, Español de los negocios y el correo electrónico, PROFILINGUA 2005, str. 398

<sup>187</sup> z osobní rozhovoru s Olgou Macíkovou

<sup>188</sup> <http://www.uv.es/ciuv/cas/correo/email.html> - 14/9/2009



příjemcem či příjemci. Podle familiárnosti vztahu se použije adekvátní pozdravná a rozlučná fráze<sup>189</sup> a aplikuje se vhodná formulace celé zprávy. Zejména hierarchii v profesním vztahu je třeba brát v potaz a neužít neformálnosti, kde se to nehodí, zvláště u manažera, se kterým nebyl dříve rozvinut žádný přátelský svazek. A podnikatel se tedy obrací na jemu neznámého člověka. V takových případech je pravidlem, že se vždy použije vykání Vy ( španělsky voseo – Usted nebo Ustedes), a to bezpodmínečně. Jelikož pokud, tak pisatel zprávy neučiní, příjemce by se mohl cítit dotčen, konstatují Brenes García a Lauterborn.

### ***Pozdrav / Saludo***

Emailová zpráva naprosto shodně jako tradiční papírové psaní začíná bezpodmínečně pozdravem.<sup>190</sup> Tón formulace, který zvolíme bude záviset na míře známosti s příjemcem emailového dopisu. Ať už pisatel zvolí formální či neformální pozdravnou formulaci, musí za ni napsat řádné interpunkční znaménko, v Česku se dělají čárky, v hispánském prostředí dvojtečky.

### ***Formální pozdrav/Saludo formal***

Vážený pane Garcío Ramírezi, –Estimado Sr. García Ramírez:

Vážen(ý)í pánové,- Estimado(s) señore(s):

### ***Neformální pozdrav/ Saludo informal***

Milí kolegové,- Queridos colegas:

Paní a pánové, -Señoras y señores:

Milý Tomási,- Querido Tomás:

### ***Text tj. tělo emailové zprávy / Texto ( cuerpo del correo electrónico)***

Pravidla psaní obchodního emailového dopisu jsou identická s pravidly klasického obchodního psaní. Ačkoliv je emailová zpráva považována za méně formální písemnou formu sdělení, i přes svou nižší formálnost<sup>191</sup> si musí ponechat, a tím spíše v rámci podnikatelských domluv důstojně působící podobu. Normy slušnosti a zdvořilostní jednání, které pisatel projevuje v papírově psaném dopisu, má zachovat i píše-li emailovou podobu písemnosti. Týká se to, zachování vykací podoby v oslovování obchodního partnera, do doby než se s ním pisatel sblíží a povolí si tykání.

<sup>189</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, str. 143

<sup>190</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, (str. 143), Jana Vrbová, Español de los negocios y el correo electrónico, PROFILINGUA 2005, str. 396)

<sup>191</sup> [www.microsoft.com/business/smb/eses/trpp/aprovechar\\_tecnologia.msp-25/7/2009](http://www.microsoft.com/business/smb/eses/trpp/aprovechar_tecnologia.msp-25/7/2009)

Webová stránka o španělských etiketních pravidlech při písemné korespondenci [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) vykazuje, že text emailu musí nutně vždy být jasný, tzn. že jeho pisatel se nemůže vyjadřovat pomocí zkratek, ale píše kompletní celkově srozumitelně znělé fráze. To samé pravidlo platí i pro nadlehčení tóniny zprávy, v tom smyslu, že chce-li se dopisovatel o něčem zmínit v žertovně laděném duchu, nemá ve formálně psaném emailovém dopise použít emotikonů či smajlíků.

### ***Rozloučení / Despedida***

Emailová fráze rozloučení má být jednoduchá a vyjadřovat úctu<sup>192</sup> k receptorovi. Rozlučné fráze příkladem: formální cestou –Atentamente ( S úctou), Le(s) saludo muy atentamente (Zdravím Vás velice uctivě), neformálním způsobem - Cordialmente, ( Srdečně), Cordiales saludos ( Srdečné pozdravy) nebo Os envía un cordial saludo ( Posílá vám srdečný pozdrav).

### ***Podpis/ Firma***

Veškeré emailové zprávy musí být nekompromisně podepsány jejich pisatelem. V obchodních vztazích se ještě k podpisu autora zprávy připisuje jméno podniku nebo společnosti a funkce v řečeném podniku, jež daný dopisovatel emailu vykonává.

Mimo tyto položky je nezbytné doplnit údaje o kontakty zahrnující faxové číslo a telefonní číslo nebo název webové stránky, která by, jak ve své tezi tvrdí Jana Vrbová neměla být v aktivním režimu, jelikož jejím prostřednictvím mohou do emailové pošty snadno proniknout viry. (Jana Vrbová, Español de los negocios y el correo electrónico, PROFILINGUA 2005, str. 398)

### ***Příloha / Anexo***

Pokud pisatel posílá emailovou poštou více objemnou zprávu, která by svou přílišnou velikostí zatížila paměť, je dle internetového pramene [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) účelné, vložit informace do přílohy nebo přídatných odkazů, čímž se usnadní přenes informace bez zatížení procesorové paměti. Link je, jak se píše na zmíněném webu výhodnější v tom, že neváží tolik jednotek kylobitů jako příloha, a tedy jej zde upřednostňují před ní.<sup>193</sup>

Obecně platí, že se má přikládat příloha nižší velikosti než 1 MB. K zasílané elektronické zprávě se přikládá kliknutím na „Připojit soubor“ („Añadir anexo“). Poté se soubor nalezne

---

<sup>192</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, (str. 143)

<sup>193</sup> ([www.microsoft.com/business/smb/eses/trpp/aprovechar\\_tecnologia.aspx](http://www.microsoft.com/business/smb/eses/trpp/aprovechar_tecnologia.aspx)- 25/7/2009,)

stejně, jako když se otevírají dokumentové složky. Každou posílanou přílohu, je nutné příjemci ohlásit.<sup>194</sup>

### ***Jaké písemnosti se posílají emailovou poštou?***

Podle toho, jak vypovídá přednáškový diskurz manželů PhDr. Olgy Macíkové a JUDr. Aleše Macíka nazvaný ¿Cómo vivir y negociar en España ( event. Hispanoamérica) ?, skrze emailovou cestu se posílají vzkazy méně formálního charakteru, tj., běžné dotazy klientů a rutinní firemní sdělení. Fakt, který ve své práci zdůraznili byl ten, že je zvykem, aby podniky menších rozměrů (rodinné)<sup>195</sup> používaly elektronické pošty k běžné komunikaci podstatně více než firmy velké. Tím, že se jedná o užší okruh osob, kde se všichni znají jménem, dovolí si být ke svým zákazníkům více neformální než je běžné. A frekvence kontaktu hraje taky patřičnou roli při ustupování od formálního vystupování při tomto stylu písemného kontaktu.

Nezpochybnují<sup>196</sup>ale, že by jazyk nebyl dostatečně důstojný, ač oproštěn od jakýchkoliv ustálených rčení a zbytečných formalismů, používá se jazyk přímý s profesionálním tónem.

### ***Typy dokumentací zasílaných emailovou poštou***

Jak píše manželé Macíkovy, nejčastější a tedy nejfrekvenčněji posílány jsou spontánní nabídky, poptávka s prezentací jednotlivých firem, rovněž odpověď na reklamaci, ale také pozvánky (saludy), kondolence, blahopřání a písemnosti administrativně-právního charakteru.

### ***Některá pravidla tzv. NET- ETIKETY***

I při zasílání elektronických dopisů je třeba postupovat podle jistých pravidel, tak aby člověk druhého neobtěžoval a nenarušoval jeho soukromí.

Pro slušné zacházení s emailovou formou komunikace byl v Americe vypracován soubor pravidel nazvaný NETIKETA<sup>197</sup> ( ze slova netiquette), což je označení pro slušné zacházení s elektronickou poštou.

Uživatel internetových sítí a pisatel obchodních zpráv, který chce působit ke svým partnerům ohleduplně a zdvořile by se měl řídit přinejmenším následujícím výčtem rad:

---

<sup>194</sup> ([http://technet.idnes.cz/webujeme-posilame-a-cteme-emaily-da8-/sw\\_internet.asp?c=A080129\\_010236\\_sw\\_internet\\_pka-17/12/2009](http://technet.idnes.cz/webujeme-posilame-a-cteme-emaily-da8-/sw_internet.asp?c=A080129_010236_sw_internet_pka-17/12/2009)), dále Zdroje:

Jana Vrbová, Español de los negocios y el correo electrónico, PROFILINGUA 2005, str. 395-398)  
[www.netiqueta.org](http://www.netiqueta.org), PALOMINO María Ángeles- Técnicas de correo comercial, Madrid, p. 147, PASTOR Enrique escribir cartas, Español lengua extranjera Barcelona, p.129)

<sup>195</sup> MACÍK A. – MACÍKOVÁ O. – článek ¿ Cómo vivir y negociar en España ( event. Hispanoamérica ?) příspěvek nedatován

<sup>196</sup> MACÍK A. – MACÍKOVÁ O. – článek ¿ Cómo vivir y negociar en España ( event. Hispanoamérica ?) – příspěvek nedatován

<sup>197</sup> <http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/153-Netiketa-16/12/2009>

*„Zužitkování ze sdělovacího prostředku, jakým je v tomto případě email, má probíhat vždy s pozitivním příděchem: vztahy mezi osobami, institucemi a podniky musí být seriózní, v laskavém duchu a zachovávají respekt vůči osobám a organizacím, se kterými spolupracujeme“<sup>198</sup>*

**Desatero Net-etikety<sup>199</sup> (převzato z *The Computer Ethics Institute*)**

- I.** Chovat se tak, abych nepoškozoval ostatní uživatele.
- II.** Neomezovat ostatní při jejich vlastní práci na síti.
- III.** Nenahlížet do souborů ostatních uživatelů.
- IV.** Nevyužívat počítače ke krádežím.
- V.** Nevyužívat síť ke zveřejnění falešných údajů, falešného svědectví.
- VI.** Nevyužívat ani si nekopírovat software, za který nezaplatím.
- VII.** Nevyužívat zdroje ostatních uživatelů bez autorizace.
- VIII.** Nepřisvojovat si duševní bohatství ostatních.
- IX.** Uvažovat o společných důsledcích programu, který tvořím.
- X.** Používat počítač s úctou, s respektem a ohleduplně.

Pisatel emailové zprávy by neměl posílat své dopisy ve velké míře tj. osmkrát denně a více, což by již mohlo pro jejich čtenáře být až iritující a zapříčinit to, že si přestane vzkazy číst a stejně tak odpovídat na ně. Rovněž by se dopisovatel emailových zpráv měl podle autorek Brenes García a Lauterborn vždy ve svém emailovém vzkazu představit a nevystupovat pod anonymním<sup>200</sup>, tj. neznámým jménem. Ačkoliv nikdo zaručeně nemůže předvídat, kdo a odkud mu dopis adresoval, zůstává slušností poslat text, který není urážlivý, nemá obtěžující, obscénní nebo jiný ponižující podtext.

---

<sup>198</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, (str. 147)

<sup>199</sup> (<http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/153-Netiketa-16/12/2009>)

<sup>200</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, (str. 147)

Internetový portál [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) upozorňuje na prvek, který je nutné při psaní emailových obchodních zpráv vynechat – dle řečeného serveru by se neměla užívat velká písmena, jelikož ve čtenáři emailového psaní vyvolávají agresivní nebo urážlivé pocity.<sup>201</sup>

Podnikatel formulující emailový dopis by si měl všímat toho, komu dopis zasílá, a to buď záměrně nebo omylem. Protože emailovou cestou se přenáší mnohdy citlivé, důvěrné informace a mohly by se tak dostat do špatných rukou. Zpráva by měla oproti papírově psanému dopisu být podstatně kratší, asi tak 60 slov, neboť elektronická korespondence se chápe jako pohoťový styl dorozumívání se, tedy nikdo nechce číst dlouhé zápisy a každý chce ušetřit čas.

Tato operativnost výměny dopisů mezi odesílatelem a příjemcem umožňuje okamžitou odpověď na přijatou zprávu. Příjemce na ní po přečtení má okamžitě reagovat, pokud nechce, má přinejmenším poslat odesílateli stručný email s poděkováním za příchozí poštu. Prokáže se tím jako zdvořilý a uctivý člověk, tvrdí Ladislav Špaček.<sup>202</sup>

#### **5.4. Pozvánky**

Pozvánky<sup>203</sup> jsou druhem písemnosti, která vyžaduje vysokou míru formálnosti. Předpokladem je, že na všechny oficiálně konané akce se zve písemnou formou právě skrze pozvánku. Dobromil Ječný k tomuto dodává, že pozvánky k oficiálně konaným příležitostem<sup>204</sup> se posílají poštou, a to i v případě, že byla již akce sjednána přes telefon či dohodnuta ústně.

Podoba pozvánky je buď ve formě osobního dopisu či v podobě předtištěného formuláře. V obchodním světě, podle [www.hyl.cz](http://www.hyl.cz), se pozvání posílají nejčastěji natištěná na formulářích formátu 1/3 A4 nebo A6. Do předem připravených linií se vpisují příslušné údaje ručně, někdy tisknou.<sup>205</sup>

Pozvánky je nutné rozeslat nejpozději měsíc před počátkem firemní recepce. Jedná-li se o pracovní oběd, přísluší odesílateli záměr oznámit alespoň s 15 denní časovou rezervou. Pro zvláštní příležitosti platí, že se avizují přinejmenším týden před jejich začátkem. Koná-li se akce na venkově nebo nějakém vzdálenějším místě, přikládá se vždy malý plánek, jak danou lokalitu snadno najít.<sup>206</sup>

---

<sup>201</sup> <http://windows.microsoft.com/CS-CZ/windows-vista/Getting-started-with-e-mail> - 16/12/2009

<sup>202</sup> <http://impulsovi.impuls.cz/mailova-korespondence/article.html?id=224554> - 11/12/2009

<sup>203</sup> [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org). 12/9/2009,

<sup>204</sup> JEČNÝ D. – Breviř moderního člověka, Praha, NS Svoboda, 1969, str. 93

<sup>205</sup> [http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska\\_korespondence.pdf](http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska_korespondence.pdf) - 23/10/2009

<sup>206</sup> ([www.protocolo.org](http://www.protocolo.org). 12/9/2009)

Formální pozvánka předpokládá také pěknou grafickou úpravu, to znamená, je natištěna na kvalitním tvrdém papíře. Ječný přidává, že papír vhodný pro natištění pozvánek je barvy bílé.<sup>207</sup>

Za všechna pozvání je uctivé poděkovat písemně<sup>208</sup> bezprostředně po skončení akce, jak radí Jacqueline Dunckel.

Podle Teresy Gimpero, znalkyně v oblasti španělské etikety se na oficiální pozvání odpovídá zásadně písemnou formou. Pozvaný nejdříve vyjádří hostiteli poděkování za pozvání na společenskou akci a poté velice stručně uvede na pravou míru, zda se akce zúčastní či nikoliv.

Nemůže-li na recepci participovat, jeho omluva má vyznít upřímně a věrohodně.<sup>209</sup>

Náležitosti uvedené v pozvánce<sup>210</sup> mají takovouto podobu: jméno a postavení hostitele, jméno zvaného, důvod pozvání, datum, hodina a místo konání akce.

*„Na pozvánce je vždy uvedeno, kdy akce začíná. Je-li na pozvánkách uvedena přesná hodina, můžeme se opozdit maximálně o **10 minut**.“<sup>211</sup>*

Pokud je podniková akce pořádána dvěma osobami, umístí se jejich jména na pozvánku podle jejich funkce<sup>212</sup>. První napsaný bude ten, kdo má vyšší postavení. Pokud mají oba hostitelé stejnou funkci, píše se jako první člověk, jemuž se bude potvrzovat akceptace pozvání skrze telefon. Ukázky variant českých a španělských pozvánek viz. příloha č. 12.

Pozvánka je většinou psána na konkrétní<sup>213</sup> jméno. Z toho vyplývá, že je nepřenosná a může se s ní prezentovat na podnikovém večírku jen ten, komu je určena. Hostitel může mít přání, aby se pozvaný dostavil se svým partnerem. V takových případech, je na pozvánce napsáno sdělení, buď pozvání pro „pan Jan Novák s manželkou“ nebo „pozvánka platí pro dvě osoby“. Zpravidla však platí, že pozvánka na jméno je určená pro samotného hosta a neočekává se, že by se s pozvánkou dostavili i jiní než pozvaní hosté. Jedná-li se o akci obchodních záměrů, je na dohodě s hostitelem, zda může původně pozvaný poslat za sebe na akci svého pověřeného zástupce.

---

<sup>207</sup> Španělská profesní a jazyková etiketa – kolektiv autorů, FFOU, str. 55, ( Dobromil Ječný, Breviř, str. 94)

<sup>208</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str. 131

<sup>209</sup> (Španělská profesní a jazyková etiketa – kolektiv autorů, FFOU, str. 55) + viz. poznatky znalkyně španělské etikety Teresy Gimpero )

<sup>210</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str. 119 – 120

<sup>211</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300022.html?tema=detail-23/10/2009>

<sup>212</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-ceremonial-escrito/ceremonial-escrito-23/10/2009>

<sup>213</sup> ([http://www.zbynekmlcoch.cz/info/etiketa/pozvanky\\_na\\_akci\\_nalezitosti\\_druhy\\_kdy\\_rozeslat\\_a\\_co\\_potvzeni\\_uca sti\\_.html](http://www.zbynekmlcoch.cz/info/etiketa/pozvanky_na_akci_nalezitosti_druhy_kdy_rozeslat_a_co_potvzeni_uca sti_.html) - 23/10/2009)

Šroňkův dojem je ten, že je zcela esenciální selektivně vybrat uskupení hostů, které na danou příležitost pozvat. Dle jeho tvrzení, hostitel a pořadatel akce má zájem na tom, aby během konání společenského podniku nedošlo k jakýmkoliv konfliktním<sup>214</sup> a vypjatým situacím. Radí, že by měl hostitel dobře zvážit koho na takovou akci přizvat. Podle něho osoby, které mohou vyvolat napětí, je lépe nezvat na společnou akci, a pokud ano, tak se má hostitel snažit je posadit odděleně, protože by to jinak mohlo vést k potížím například v komunikaci. Jako problémové lidi jmenuje osoby nespolečenské, nehovorné či obtížně se socializující tím, že nevládnou cizími jazyky potřebnými k mezikulturnímu dialogu.

Na pozvánce navíc má figurovat v levém nebo pravém spodním rohu poznámka pocházející z francouzštiny - R.S.V.P. – (répondez, s'il vous plait) – mezinárodně používaná a platná, která znamená v překladu prosím, odpovězte ( por favor, responden ). Zkratka těchto 4 písmen slouží jako výzva k tomu, aby pozvaný potvrdil svou účast na předeslané společenské akci.

Španělská užívaná zkratka zní S. R. C. – (se ruega contestación) a píše se na rubovou stranu pozvánky. V českém písemném styku je zažitá zkratka písmen R.L.O. neboli (raďte laskavě odpovědět.)<sup>215</sup>

V případech, vyžaduje-li hostitel potvrzení účasti<sup>216</sup>, Ječný pokládá odpovědět na tento apel za povinnost hosta, neboť v opačném případě by se mohl hostitel cítit v rozpacích a být v nejistotě, zda pozvaného hosta má na společenské akci přivítat.

Ba naopak, na pozvání se má co nejdříve reflektovat, protože tím pozvaný hostiteli dá vědět, kolik osob se má akce zúčastnit. Na pozvánkách bývá předtištěno telefonní číslo a adresa hostitele k odpovědi.<sup>217</sup> Oznamit svou participaci<sup>218</sup> na podnikové společenské akci má manažer do 24 hodin od obdržení pozvání. Objeví-li se na pozvánce heslo Regrets only znamená to, že podnikatel by měl kontaktovat organizátora pouze, chce-li se z akce omluvit. Zkratka p.m.<sup>219</sup>

( pour mémoir) vypsána na pozvánce přichází coby připomínka podniku, na nějž podnikatel již pozvání obdržel před pár týdny.

---

<sup>214</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str. 119

<sup>215</sup> (Španělská profesní a jazyková etiketa – kolektiv autorů, FFOU, str. 55) + viz. poznatky znalkyně španělské etikety Teresy Gimpero ), ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str. 120

<sup>216</sup> JEČNÝ D. – Breviář moderního člověka, Praha, NS Svoboda, 1969, str. 94

<sup>217</sup> ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995, str. 120

<sup>218</sup> ([http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska\\_korespondence.pdf](http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska_korespondence.pdf) -23/10/2009

<sup>219</sup> (<http://www.ceskatelevize.cz/program/detail.php?idp=1124997157&day=1213826400&time=06:00&ch=2&tema=rychloukurz> -23/10/2009)

Hostitel, jak je popsáno na webovém portálu [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) nikdy nezmiňuje na pozvánce dobu po jakou by měla společenská akce trvat. Host nemá prodlívat svou účast na akci příliš dlouho.<sup>220</sup>

### ***Oblečení do společnosti***

Na pozvánkách, zejména na velmi formálně laděných, se může vyskytnout i dodatek o tom, jaké oblečení<sup>221</sup> si má daný manažer na sebe obléci. Možnosti společenské garderoby (viz. příloha č. 13.) Je samozřejmé, že o volbě oblečení vždy rozhoduje konkrétní společenská příležitost a požadavky na garderobu vyznačené v pozvánce. Pokud ale v pozvánce druh oblečení není jasně specifikován a podnikatel tak váhá, je lepší hostiteli zatelefonovat a zeptat se ho.

Když se ale obleče při každé příležitosti spíše konzervativně, střídmě, nic tím nezkaží. Klasický oblek v decentních barvách pro muže a hezky, elegantně působící šaty pro ženu se tolerují, podle Jaroslava Světlíka kdykoliv a kdekoliv. Pokud manažer je pozván na podnikovou akci, jedná-li se o neformální firemní večírek, má manažer právo sako odložit. Případně, dovolí-li mu to organizátor akce, smí si i povolit kravatu. Musí však vždy postupovat rezervovaně, nesmí si nikoho na společenské příležitosti pobouřit nebo rozhněvat. Vždy je lepší se ptát, usuzuje Světlík. Pokud jde o společenskou obuv, tak ta by měla korespondovat s výběrem oblečení, tzn. že by měla zářit čistotou, být kvalitně šitá a především vyleštěná.<sup>222</sup>

Zvláště podnikatelé ve španělském komerčním prostředí si potrpí na precizní vzhledovou<sup>223</sup> kulturu, o čemž pojednává následující historka Vlastislava Beneše:

Španělští muži kladou důraz na to, aby jejich společenská obuv zářila čistotou a vysoce se leskla. Vlastislav Beneš uvádí jednu velice půvabnou subjektivně prožitou příhodu, která vykresluje poněkud komickým způsobem jak se španělští muži příliš upínají na to, aby se před světem ukázali jako bezchybní perfekcionisté. Beneš se nacházel na koktejlu, který se konal pod záštitou českého obchodního oddělení v Madridu. V rámci rautu se tam podávaly chlebičky a jeden španělský byznysmen si z mísy vzal chlebiček, který byl vysoký a políty vrchovatě majonézou. Kopeček majonézy se „nešťastnému“ pánovi stal osudným, neboť mu po chvíli velice nešikovně

---

<sup>220</sup> ([www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) 12/9/2009)

<sup>221</sup> ([www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) 12/9/2009)

<sup>222</sup> SVĚTLÍK J. – Marketing pro evropský trh, Praha, Grada Publishing, 2003, str.234

<sup>223</sup> BENEŠ V. – ŠTĚPÁNEK P. – Španělsko a Španělé ( druhé vydání) Praha, Grada Publishing, 2002, str. 57



sklouzl na jeho krásně vypulírovanou botu, tak lesklou, že by mu ji záviděl samotný král Juan Carlos. Po této nehodě španělský podnikatel zcepeněl, neboť si nevěděl rady, jak se má té „proklaté“ majonézy nenápadným způsobem zbavit. Napadlo ho, že nejschůdněji skvrna půjde odstranit za pomoci ubrousku, ale to by se musel sehnout. Proto byl nucen zvolit složitější cestu. Přemístil skvrnu od majonézy na spodní část křesla v rohu místnosti, ale majonéza se při tomto přesunu pánovi bohužel rozmazala po celé botě a bota tak ztratila na původním lesku. Pán dostal nervový otřes a celý rozjitřený si otřel zbylou majonézu zezadu o své vlastní lýtko. Vědom si toho, co činí sice klel a lkal, ale rozradostnilo ho zjištění, že bota se opět leskla jako nová. Pokud jde o kalhoty, na nich přece toliko nezáleží.

### ***Témata konverzací na podnikovém večírku***

Každá z národností se na podnikovém večírku dle Olgy Macíkové prezentuje různým způsobem. Paní Macíková tuto diferenci v námětech společenských konverzací spatřuje v tom, když zmiňuje že, i přesto, že je hlavním cílem večírků se bavit ve skupině hovořících osob, každá z národností si představuje zábavu na párty odlišně. Zatímco Španěl používá tzv. britský small talk<sup>224</sup> neboli (social conversation for its own sake, zahrnující společensky přístupná a neurážlivá témata), a je schopen debatovat o rodině, sportu (ve Španělsku tradičně fotbalu), volnočasových aktivitách, televizních pořadech a o počasí, venkovní teplotě hodiny a hodiny bez přestání a o obchodních záměrech za celý večírek nepadne zmínka, český podnikatel na firemní akci, je dle Macíkové v rámci společenských promluv schopen dohodnout se i na ryze obchodní záležitostech, například si dojednat dodací podmínky produktů. V tomto aspektu se španělští podnikatelé liší od českých manažerů. Rádi si vyhradí čas pro obchod a posléze se věnují čistě jen společenským tématům. Neradi obětují čas určený k zábavě ve společnosti k dohadování o obchodních zakázkách. Avšak český byznysmen se rád věnuje i po pracovní době vyjednávání, které mu může přinést nejen šikovně dojednaný cíl, ale také, činí-li tak obratně, mu může pomoci nalézt nové potenciaální obchodní partnery, jak sdělila Macíková.

### ***Tabuizovaná témata<sup>225</sup> a vlastenectví***

Čeští manažeři tíhnou k tomu kritizovat svou zemi, jsou nevlastenečtí. Avšak témata o kterých, by s nimi nešlo mluvit, komentuje Šroněk v *Kultuře v mezinárodním podnikání*, v podstatě neexistují. Mají svébytný smysl pro humor, myslí si Ivan Šroněk.

Někdy, přijde-li na určité otázky řeč, dokáží projevat až nacionalistické emoce<sup>226</sup>, ale rozhodně nejsou patrioti. O volbě tématu diskuze rozhoduje hlavně intelektuální založení každého jedince.

<sup>224</sup> Info z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou

<sup>225</sup> ŠRONĚK I. – *Kultura v mezinárodním podnikání*, Praha, Grada Publishing, 2002, str.107

<sup>226</sup> ŠRONĚK I. – *Kultura v mezinárodním podnikání*, Praha, Grada Publishing, 2002, str.88-89, info z osobního rozhovoru s Macíkovou

V přátelském dialogu se Španěly, jsou jak dokládá Šroněk některá témata tabu, taková, kterým by se měl obchodník z cizí země hovořící s nimi vyhnout. Tabu tématy jsou vztahy mezi španělskými provinciemi projevující se v separatistických pohnutkách. Dále atentáty vycházející z teroristických útoků, zejména nezmiňovat ETU, baskickou militantní skupinu, která mnohým Španělům způsobuje nekončící příkoří. Dále pak národnostní politické otázky rozhodně nejsou vhodným námětem k rozpravě mezi podnikajícími. Neposledně také má cizinec zavrhnout poznámky o náboženství nebo o koridě, býčích zápasech. Naopak adekvátním tématem je již výše zmíněná small – talková debata nad rodinou, zejména dětmi, sportem, zvyky a kulturou. Mluví-li Španěl s Čechem o politice, nemusí se obávat, že by se Čech nějakým způsobem rozhořčil nad jeho možnou sarkastickou poznámkou, v Česku na politiku lidé hrdí nejsou, ba naopak velice často a rádi o ní žertují, míní Macíková.

### ***Dárky / Los regalos***

Na webovém portálu o společenských mravech [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com) se lze dočíst, jak se má podnikatel zachovat v případě, je-li jeho záměrem obdarovat druhého podnikajícího darem. Pokud je obchodník pozván k někomu na oběd či na večeři, jako pozornost se dle řečeného odkazu hodí přinést vždy květiny, ( případně je poslat na místo schůzky již předem.) Poslat květiny může hned několika způsoby. Buď je zašle ten samý den, kdy má dojít k obědovému setkání či večeři s podepsanou kartičkou, od koho květy pocházejí. Nebo podnikatel květiny přináší na místo ve vlastních rukou, což je podle mailxmail.cz asi nejstandardnější cesta v mnoha zemích světa. Třetí variantou je zaslat květiny až následující den po proběhlém setkání, opět s kartičkou, tentokrát popsanou děkovným prohlášením a vyjádřením, které má společenskou váhu.

Jinou a nejinak zajímavou alternativu květin jako pozornosti při setkání manažerů ve společenském styku tvoří bonboniéry nebo láhev kvalitního vína. Bonbóny vždy každého hostitele potěší, pokud podnikatel nemá přátelský vztah s hostitelem, měl by dle mailxmailu přinést raději květiny. Jako dárky se nedoporučuje přinést zákusky, koláče a pudinkové žloutkové krémy, neboť se jedná o pozornosti již příliš důvěrného rázu.

Chce-li manažer zdůraznit v dárku podnik, ze kterého dotyčný vzešel, zaslat dar, jež se bude odvolávat na firemní značku, firemní logotypy, které daný podnik identifikují by měly být vytištěny pouze na krabici dárku, ale nikoliv na dárku samotném, neboť jak vtipně komentuje

mailxmail.cz: „ *Tak se odhalí jasný záměr podniku, který chce tímto krokem udělat sám sobě propagandu a přitom mít nasazenu masku štědrosti.*“<sup>227</sup>

V rámci interkulturního styku, pobízí Andrea Wellnitz podnikatele, aby darovali něco specifického<sup>228</sup> ze své země, jako příklad uvádí: knihu nebo kalendář s fotografiemi města či země nebo také případně dovézt místní domácí gastronomickou specialitu či umělecký artikl řemeslné výroby. V Česku se při firemním pozvání obdarovává žena podnikatelka květinou a muž podnikatel nejčastěji bylinným likérem Becherovkou, jak podotýká doktorka Macíková. Pokud se jedná o španělské vzájemné předávání darů mezi manažery, zde se překvapivě předávání darů osobního charakteru, jak konstatuje Macíková netraduje v takové míře jako mezi podnikatelskou elitou českou. Pakliže se podnikatelé chtějí prokázat jako nápadití společníci, je typickým rysem předat druhému podnikateli svůj propagační materiál nebo katalog podniku, v němž daný manažer pracuje.

Ohledně hodnoty darovacího předmětu se Wellnitz vyjadřuje takto: „*Jako host byste neměli přinést dárek příliš laciný ani příliš drahý, ten by mohl uvést hostitele do rozpaků. Volte takový dárek, kterým dáte najevo, že si pozvání vážíte a jste za ně vděční.*“<sup>229</sup>

Jacqueline Dunckel podotýká, že rovněž se nemají dávat dary, které by mohly sloužit jako úplatek<sup>230</sup> dané firmě či podnikateli či pokus o ovlivnění. I proto by se, jak dokládá Ivan Šroněk, měl host vyhnout zakoupení finančně nákladnějšího předmětu, z obavy, aby nebyl nařčen z uplácení. (Ivan Šroněk, *Kultura v mezinárodním podnikání*, str. 76)

Ve Španělsku, jak stvrzují autoři knihy o společenských mravech ve španělském prostředí nazvaným *El protocolo en la sociedad y en la empresa* Fernando Rueda Cuenca a José Carlos Sanjuán Monforte je tradiční otvírat dary v okamžiku jejich obdržení, tzn. před zraky dárců.<sup>231</sup>

V Česku je to naprosto stejné, jak podotýká v osobním rozhovoru Olga Macíková.

„*Dar symbolizuje vztah dvou lidí, je to prostředník mezi dárcem a obdarovaným. Svou úrovní a povahou dárek zavazuje stejnou měrou oba.*“<sup>232</sup> Právě z tohoto prostého důvodu by i

<sup>227</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-protocolo-empresa/regalos-sociales-regalos-empresa - 4/12/2009>

<sup>228</sup> (Olga Macíková – osobní rozhovor)

<sup>229</sup> WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontonem, Bratislava, NOXI, 2007, str. 60

<sup>230</sup> DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997, str. 125

<sup>231</sup> CUENCA R. F. – MONFORTE S. J. C. – *El protocolo en la sociedad y en la empresa*, Madrid, Union FENOSA, 1996, str. 97

<sup>232</sup> JEČNÝ D. – *Breviář moderního člověka*, Praha, NS Svoboda, 1969, str. 80

obdarovaný měl dar nejen přijmout z rukou dárce, ale měl by za něj umět i poděkovat a projevit z něj radost, prohlašuje Ječný.<sup>233</sup>

### **Saluda**

Vedle pozvánky coby zvací list formálnějšího charakteru stojí *el saluda*. Tato zdvořilostní listina, jak sdělila paní doktorka Macíková, je známá jen ve španělském podnikatelském prostředí. Čeští manažeři pro slavnostnější účel posílají klasické pozvánky. Jejím hlavním účelem není jen samotný akt pozvání, nýbrž také záměr poblahopřát nebo dopsat stručných pár řádků k zasílanému dárku. Struktura *saludy* je většinou stejná jako v případě klasické pozvánky. V horní části je natištěna hlavička s údaji o odesílateli. Ve střední sekci je velkým písmem natisknut nápis slovesa *saluda*, ve smyslu zdraví, velmi čitelně výrazným písmem a je zarovnána do centrální partie *saludy*. Následně se vpisuje španělská předložka *a*, která má směřující význam, určuje, komu je psána *saluda*. Po předložce se píše celé jméno příjemce. Za něj se vtiskne účel psaní s tím, že většinou je psána ve třetí osobě.

Ve spodní části je podrobně rozepsáno jméno příjemce písemnosti se všemi jeho posty a tituly, avšak není zde jeho adresa. Neměla by chybět ani rozlučková zdvořilostní fráze. Podpis na *saludě* nefiguruje. Nicméně je důležité vyznačit datum a místo odeslání. Také telefon odesílatele je podstatnou součástí *saludy* pro to, aby příjemce mohl na případné pozvání odpovědět s dostatečnou časovou rezervou. Libovolně podle jednotlivých případů se také do *saludy* do spodního rohu dopisuje poznámka o vyžadované garderobě na onu konkrétní společenskou příležitost (raut, koktejl party, firemní večírek atd.). Ukázku *saludy* nabízím k nahlédnutí v příloze č.12 ....)<sup>234</sup>

### **5.5. Navštívenky / Vizitky**

Navštívenka je podlouhlý kartón, jejíž velikost a rozměry se liší dle zvyklosti toho onoho státu, v České republice je velikost vizitky různá. Nejtypičtější se vyrábí v poměru 6x9, 5x9, 5,5x9,5, 5x8,5 nebo 4x7 cm. V případě Španělska, je nejpoužívanější formát vizitky 5,5 cm na výšku a 9,5 cm na délku. V Česku a ve Španělsku je papír na nátisk písmen na navštívenky běžně bílý. Ačkoliv někdy se tisknou i bílá písmena na černý podklad, tehdy je černý. Ve Španělsku používají na tištění navštívenek papír slonovinové barvy.<sup>235</sup> V praxi je však možné se setkat s různými barevnými i designovými kombinacemi, nicméně, i s jejich užitím by barevná vizitka

---

<sup>234</sup> (Obchodní španělština, Mac., Mlýn. , str. 246),

([http://www.geoscopio.com/est/gmms/aspm/Modelo\\_de\\_SALUDA\\_3175.htm](http://www.geoscopio.com/est/gmms/aspm/Modelo_de_SALUDA_3175.htm)- 30/11/2009)

<sup>235</sup> (Dobromil Ječný, Breviř moderního člověka, str. 95),(Ivan Šroněk – EVP, str. 51) a (www.protocolo.org – 12/09/2009)

měla působit střídavým dojmem. Jacqueline Dunckel k vzhledovému aspektu navštívenek ještě přidává tvrzení, že by měly být natištěny na papíře kvalitním.<sup>236</sup>

Navštívenky jsou důležitou pomůckou v pracovním styku. Slouží k seznamování a představování. Firemní nebo podnikové oficiální navštívenky danou osobu prezentují jako pracovníka nebo představitele určité instituce.<sup>237</sup> Španělský elektronický zdroj <http://e-articles.info> přímo hovoří o víceúčelnosti navštívenky v rámci navazování kontaktů s cílenou osobou. V rámci podnikatelských záměrů může vizitka velmi napomoci k utužení vztahů obou stran. Jednak vypovídá o profesi a službách majitele kartičky. Rovněž umožňuje dostupnost, jak se s dotyčným různou cestou snadno zkontaktovat. Manažerovi obdarovanému navštívenkou dává takto podnikatel k dispozici a na vědomí své služby a celkově existenci své osobnosti a oboru ve kterém se prezentuje. Navštívenka tak vytváří nové možnosti k spolupráci mezi stranou obdarovanou a majitelem vizitky. Důležité je jak vizitka vypadá a působí neboť jak vzhledovým aspektem vizitky, tak informacemi v ní obsaženými manažer vykazuje druhé podnikatelské straně svůj přístup k práci a věcem s ní spojenými.<sup>238</sup>

Význam pojmu vizitka se odvozuje z francouzského slova *visiter*, což znamená v českém překladu navštívit. Ve španělském podnikatelském prostředí se užívá termínu *tarjeta de visita*. Jak tedy napovídá již název, vizitky jsou účelově určeny k tomu, aby byly předány při návštěvě. Předávají se při seznámení buď prvním nebo náhodným, konkrétně před rozloučením s dotyčnou osobou, má-li manažer zájem s druhým navázat budoucí styky.<sup>239</sup>

Pokud se jedná o pořadí předávání, Ladislav Špaček vybízí k tomu, aby host předal vizitku jako první a hostitel po něm. Společensky méně významné osoby mají předat navštívenku v první řadě, po nich následuje osoba vyšší významem. Z toho plyne závěr, že nejdříve předává vizitku zvoucí podnikatel a až po něm klientská strana.<sup>240</sup>

Jaké údaje mají na vizitkách figurovat? Podobu vizitek většinou zadávají firmy a měly by na nich být zobrazeny tyto údaje: jméno a příjmení podnikajícího / pracovníka, titul, jeho funkce ve firmě, oddělení, kde pracuje, adresa firmy, číslo telefonu a faxu a neposledně emailová adresa.<sup>241</sup> Ivan Šroněk poznamenává, že akademické tituly a vědecké hodnosti se v obchodním

---

<sup>236</sup> (J.Dunckel- Podnikatelská etiketa, str.133). Podle Dobromila Ječného je zapotřebí věnovat pozornost i volbě druhu písma. Dle jeho stanoviska, elegantnější a hodnotnější jsou navštívenky, jejichž text je tištěn ze štočku nebo litograficky. V rámci estetického působení by se vizitka měla ukládat do pouzdra, aby vždy zůstala čistá a nepoškozená. (D. Ječný – viz. Brevíř – str. 96) Podle Šroněka lze tohoto docílit tak, že podnikatel nosí vizitku vždy na stejném místě, tj. muž ve stejné aktovce či stejné kapse obleku a žena na stejném místě v kabelce, aby je měli neustále k dispozici a nemuseli je hledat. I.Šroněk – Etiketa a etika v podnikání, str. 55)

<sup>237</sup> (I.Šroněk – viz. Etiketa, str. 50-51)

<sup>238</sup> (<http://e-articles.info/t/i/4474/1/es/> - 28/10/2009)

<sup>239</sup> (I.Šroněk – Etiketa v podnikání, str. 54), ([www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) – 12/9/2009)

<sup>240</sup> (<http://www.impuls.cz/vzajemna-vymena-vizitek/article.html?id=223704> – 29/10/2009)

<sup>241</sup> (Andrea Wellnitz – Pravidla mezinárodního bontonu, str. 81)

styku pro komerční účely na vizitku neuvádějí.<sup>242</sup> Stejnou vizi o neúčelnosti titulací na navštívenkách v podnikatelském prostředí zastává i Jaroslav Světlík, když říká, že na vizitky se tiskne pouze jméno a firemní funkce. Akademické tituly prý používají jen lékaři a právníci.

Ladislav Špaček v pořadu Impulsovi zmiňuje, že co se týká potisku vizitek, tak v něm vzbuzuje pozornost, že s narůstající funkcí se na vizitkách uvádí menší množství údajů. Příkladem jsou hlavy států, které na svých navštívenkách mají vyobrazeno jen své jméno.

Pokud jde o pořadí jmen, podle evropského zvyku se nejprve píše jméno následováno příjmením majitele kartičky. Výjimku z evropských zemí tvoří jedině Maďarsko, místním podnikajícím příjmení předchází před jménem.<sup>243</sup> Podnikatel, jež frekvenčně spolupracuje se zahraničními partnery, by si, jak prohlašuje Wellnitz, měl opatřit navštívenky rovněž v příslušném jazyce, alespoň v anglickém. Praktickou metodou, je podle jeho názoru nechat si navštívenku potisknout z jedné strany v mateřském jazyce a z druhé strany v angličtině.<sup>244</sup>

Po obdržení vizitky od obchodního společníka je rysem slušnosti si obdrženou navštívenku přečíst a ne hned zasunout do kapsy od saka, projeví se tím zájem o druhého jednajícího společníka. Po odchodu manažera si může obdarovaný navštívenkou na ní napsat malou poznámku pro sebe, kupříkladu při jaké příležitosti dotyčného podnikatele poznal.<sup>245</sup> Ivan Šroněk doplňuje Wellnitz poznámkou, že vizitky nemá podnikatel vyhazovat, ba naopak je dobré si vést vizitky řádně v evidenci, seřazovat si je podle států a organizací v albech. Na takto srovnaných navštívenkách je posléze vidět zřetelně vývoj u jednotlivých organizací a jejich reprezentantů ve smyslu toho, u kterého z nich došlo k povýšení či změně funkce atd. Vizitky, jak prohlašuje Šroněk nabízí první obraz o firmě, entitě ale i osobách v nich pracujících a především jejich vkusu.<sup>246</sup>

Z druhého pohledu manažer, který vizitku vlastní by ji, jak popisuje Jacqueline Dunckel neměl vnucovat na setkání každému či na začátku hovoru s dalším podnikajícím. Přejde-li podnikatel do cizí společnosti, měl by předat vizitku slečně sekretářce či recepční, pro kterou bude poté mnohem snazší jej oznámit vedení managementu. Dunckel ve své knize též předkládá to, že posílá-li podnikatel pracovní dokumentaci, sluší se, aby k ní ještě přiložil svou navštívenku s osobním vzkazem. Při osobním střetnutí s podnikateli by měl manažer disponovat dostatkem vizitek pro případ, že by jej o ni některý z podnikajících požádal. V takovém případě má svou navštívenku předat druhému diskretním způsobem. Sám při příchodu na společenskou akci může

---

<sup>242</sup> (I. Šroněk, Kultura v podnikání, str. 87)

<sup>243</sup> Špaček. (<http://impulsovi.impuls.cz/vizitky/article.html?id=225368> – 11/12/2009)

<sup>244</sup> (Andrea Wellnitz- Pravidla mezinárodního bontonu, str. 82)

<sup>245</sup> (A. Wellnitz-viz výše Pravidla, str. 82)

<sup>246</sup> (I. Šroněk, Kultura v mezinárodním podnikání, str. 55-56)

s dávkou šarmu o navštívenku druhý podnikatelský subjekt požádat a s grácií ji přijmout.<sup>247</sup> Špaček o předávání navštívenek hovoří tak, že k jejich výměně mezi manažery by mělo dojít na počátku seznámení, ve fázi, kdy je patrné, že podnikatelé spolu budou debatovat.<sup>248</sup>

## **6. Neverbální komunikace – řeč těla**

### **6.1. Non- verbální atributy**

Co vše rozumíme neverbální komunikací? Podle Jaroslava Štěpaníka, tvůrce psychologické příručky *Umění jednat s lidmi aneb cesta k úspěchu*, do řeči těla zahrnujeme následující body: tělesná výška a váha, proporce a souměrnost těla, oděv, obuv a doplňky, účes, rysy obličeje, kosmetické úpravy, pěstění, líčení (především u ženy). Dále sem Štěpaník řadí čichové podněty (tj. vůně a zápachy), mimiku a zejména „řeč očí“, gesta, postoj, chůzi a způsoby sezení, tělesný kontakt (především podání ruky) a neposledně rovněž distanci tedy odstup od druhých lidí, přibližování a vzdalování, též projevy - vztah k vlastnímu teritoriu a k intimní zóně druhého člověka.<sup>249</sup>

#### **6.1.1. Význam neverbální komunikace**

Neverbální komunikace prezentuje přirozenou součást lidského projevu a tvoří nedílný celek s projevy verbálními. Dalo by se konstatovat, že spolu tyto 2 formy komunikace kráčí ruku v ruce. Každý člověk při komunikaci s dalším subjektem vysílá určité signály, které na druhého komunikanta doléhají rozličným způsobem. Neverbální projevy dávají verbálnímu sdělení mnohem větší důraznost a měly by sloužit jako pomocník k přesvědčení strany se kterou podnikatel vyjednává. Je tedy důležité, aby manažer ovládal neverbální komunikaci tak, aby mu byla ku prospěchu a nikoliv k zesměšnění se či odrazení druhé strany nějakým nepochopitelným posunkem, gestem či mimickým výrazem.

## **6.2. Síla přirozenosti versus nápodoba aneb spor o způsob vzniku neverbálních projevů**

<sup>247</sup> ( Jacqueline Dunckel, Podnikatelská etiketa, str. 133- 134)

<sup>248</sup> Vizitku by měl podnikatel předat druhému manažerovi, pokud mu jí nabídne i on předem, nebo pakliže jeví zájem spolupracovat dotyčným v budoucnu. Má-li podnikající složitě znějící jméno, má, jak prohlašuje Špaček předat svou navštívenku protějšku okamžitě, ještě než dříve než s ním počne rozvíjet rozhovor. (<http://impulsovi.impuls.cz/vizitky/article.html?id=221051> – 11/12/2009)

<sup>249</sup> ŠTĚPANÍK J. – Umění jednat s lidmi – cesta k úspěchu, Praha, Grada Publishing, 2003, str. 137

Tipy mimoslovního sdělení jsou narozdíl od verbálních projevů činěny povětšinou naprosto mimovolně a bez vědomí toho, jež je vyzařuje.<sup>250</sup> V rozporu se Solé je kolektiv autorů ostravských skript Španělské profesní a jazykové etikety publikované v Ostravě, který nepřikládá neverbálním znakům spontánní samospoušť, nýbrž argumentuje, že se neverbální projevy člověk naučí nebo odkouká a má možnost je ovládat a případně potlačovat. Jejich tezí je, že gestikulace je výtvořem<sup>251</sup> dané společnosti, která sdílí společnou řeč a spadá pod jisté zeměpisné teritorium, na němž daná společnost lidí pobývá.

### **6.2.1. Strategie v pohledu a úsměvu**

Existují ale dvě oblasti mimického kontaktu, jež jsou lidským faktorem ovladatelné. Jsou to kontakty očima a úsměvem, jimž spisovatelka Andrea Wellnitz, jež se zabývá Pravidly mezinárodního bontonu přisuzuje významně poutací schopnost v tom, jak si omotat posluchačovu pozornost : „*Když se při rozhovoru, dívá podnikatel partnerovi do očí, dává tím najevo zájem o jeho osobu a sdělení. Když naopak upřeně hledí do podlahy, nebo někam do dálky, ukazuje tím svůj nezájem a působí arogantně.*“<sup>252</sup> Oční kontakt se ale dle Wellnitz názoru nemá přehánět. Pakliže má podnikatel vícero partnerů, má střídavě udržovat vizuální kontakt se všemi jednajícími partnery a nikoliv jen tupě hledět na jednoho z nich.

### **6.2.2. Vlivy na vnější projevy člověka**

Podle stanoviska Dobromila Ječného, autora knihy Breviř moderního člověka mají na kulturu vystupování notný vliv i mnohé externí atributy,<sup>253</sup> jež nevysílá sám člověk. Těmito atributy míní Ječný okolí člověka, přírodu, tj. fauna a flora, ale i jisté objekty a situace, které člověka provází a obklopují. Významný vliv na projevy člověka mají rovněž dle Ječného barvy, nejrůznější vůně a vydávané zvuky. K špatně působícím jevům, jak předesílá Dobromil Ječný může patřit například špinavý ubrus, zakouřené prostředí či neošetřené a nepěstěné nehty.

### **6.2.3. Biologické zrcadlo<sup>254</sup>**

Ve svém autorském díle pojednávajícím o mezinárodním střetávání kultur nazvaném Interkulturální management Ivan Nový nastiňuje vizi, že každý jedinec nastavuje „tzv. biologické

<sup>250</sup> SOLÉ M. - El protocolo y la empresa, Barcelona, Editorial Planeta S.A. , 2003, str. 91

<sup>251</sup> Španělská profesní a jazyková etiketa, kol. autor, str. 39

<sup>252</sup> WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontone, Bratislava, NOXI, 2007, str. 42

<sup>253</sup> JEČNÝ D. – Breviř moderního člověka, Praha, NS Svoboda, 1969, str. 36-37

<sup>254</sup> NOVÝ I. – Interkulturální management, Praha, Grada Publishing, 1996, 103



zrcadlo.“ V zrcadle jsou odražena všechna gesta, postoje, mimické výrazivo a rovněž míra hlasitosti a tón partnerovi řeči. Principiálně se tedy jedná o napodobování komunikačních nebo přizpůsobení komunikačních nonverbálních signálů obchodního partnera jeho protějšku. Takovéto kopírování vysílaných znaků by mělo napomoci k vytvoření pocitu harmonie mezi jednajícími stranami, jelikož onou tělesnou imitací jeden druhého se dostanou do přibližně podobného psychického stavu naladění, čímž se může zavdat mnohem lepší předpoklad k navázání a pozdějšímu rozvíjení konkrétního partnerského svazku založeného na důvěře.

### **6.3. Fyzické kontakty při pozdravech**

Hovoříme-li o tělesném kontaktu, tedy haptice, v hispánských kulturách, jako je tomu v případě Španělska se lidé kloní k bližšímu fyzickému kontaktnímu sdělování.<sup>255</sup> Projevuje se to v tom, že když se spolu baví dva lidé, stojí si blíže než na jeden metr. Vzdálenost delší než jeden metr se pokládá za projev ochlazenosti a mentální spjatosti s psychologickou distancovaností. Střetnou-li se dva profesionální manažeři, kteří se již nějaký čas znají, běžné je to, že se obejmou nebo že přátelsky jeden druhého poplácají po zádech. Stejně tak dvě manažerky ženy, které se při příchodu dvakrát vřele políbí na tvář. Pokud se sejde muž a žena v podnikovém sektoru, je záhodnější, aby muž ženě raději potřásl pravicí, v případě, že ji příliš nezná. Pokud spolu mají trvalejší styky, tak jí může též políbit.

Narozdíl od západoevropské španělské kulturní tradice, v České republice, se manažeři projevují mnohem více rezervovaně při zdravících projevech. Jacqueline Dunckel říká, že zatímco muži podnikatelé ve Španělsku se pozdraví objetím ( tzv. abrazo ), čeští manažeři si udržují patřičný odstup a zdravice<sup>256</sup> u nich probíhá „pouze“ na bázi podání a stisku ruky.

Marta Vasiliková, česká pracovnice v administrativě marketingu obchodního řetězce ANECOOP, blízce kooperujícím se Španělskem se doznává z toho, že při pozdravu s obchodním klientem je pro ní stisk ruky<sup>257</sup> důležitým měřítkem toho, jak silný partner před ní stojí.

#### **6.3.1. Faktory ovlivňující pořadí při představování**

Průběh představování závisí na mnoha faktorech. Hraje zde roli věk představovaných, stejně tak jejich pohlaví a též sociální příslušnost. Neposledně pořadí v představování určuje i společenská příležitost, v níž se představování odehrává a v jaké zemi. Samozřejmě zažitým pravidlem je, že se vždy představuje nejdříve žena muži. Starší věkově mladšímu. A člověk s vyšší pozicí tomu s nižším postem. Normou je, že společensky významnější osoba podává pravicí jako první.

---

<sup>255</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, str. 57

<sup>256</sup> ( J.Dunckel, Podnikatelská etiketa, str. 74, 85)

<sup>257</sup> (Informace z vlastního průzkumu autorky práce Sabiny Reifové )

V našem případě je pro nás stěžejním poznatkem vědět, jak se zdraví lidé v rámci podnikání. Tedy podnikatelé. Dojde-li na představování dvou mužů z této branže je, jak uvádí kolektiv autorů skript o profesní a jazykové etiketě z Ostravy důležité představit prioritně manažera, který se honosí vyšší funkcí. Pokud se jedná o nějakou významnou osobu, je potřeba zdůraznit tuto funkci. ( Například: „ Představuji Vám ředitele pobočky IBM.“ –„Le presento a director de la sucursal IBM.“)

Dojde-li na představování osob opačného<sup>258</sup> pohlaví, první se uvádí jméno muže a posléze ženy. Pořadí představování se mění jen s ohledem na to, zda má muž vyšší pracovní a společenskou pozici než žena nebo je věkově starší. Ve Špačkově rozhlasovém pořadu Impulsovi.cz se dovídáme, jak je to s představováním se, pokud je v kanceláři žena podnikatelka a přijde k ní do firmy na obchodní schůzku klient muž. Ladislav Špaček nabádá k tomu, aby žena, coby hostitelka a nacházející se na domácí půdě nabídla svou paži k potřesení příchozímu muži v první řadě. V opačné situaci, přichází-li na podnikovou schůzi žena a vítá jí muž, pravici k pozdravu směřuje na ni první on, konstatuje Špaček. Přijde-li žena manažerka v pozici klientky do podniku za mužem obchodním partnerem a on jí ruku k pozdravu nenabídne, má žena počkat půl sekundy a podat ruku jako první.<sup>259</sup>

( Výčet frází pro představování v obchodním styku viz. příloha č. 14)

#### **6.4. Gestikulace**

Další podstatný aspekt v rámci neverbální komunikace tj. řeči těla<sup>260</sup> spočívá v použití gest. Skrze gesta člověk vyjadřuje mnohem více než slovy. Při gestikulaci zaměstnává hned několik orgánů: ruce, oči, ústa, obočí atd.

Jak ve své knize vypovídá Štěpaník, řeči těla je právem věnována nemalá pozornost, protože jejím prostřednictvím se komunikant dozvídá mnohem silněji než je tomu v případě řečového projevu o naladění, emoční stránce a temperamentovém založení<sup>261</sup> toho, se kterým se setkává při vzájemném rozhovoru.

Ve Španělsku mnohem více než v zemích střední Evropy je přirozené živě gestikulovat a dynamicky rozhazovat rukama při diskuzi. Autorky učební pomůcky *La comunicación informal en los negocios* Brenes García a Lauterborn poukazují na fakt, že gesta nemají v žádné zemi univerzální význam. Liší se podle té oné kulturní zažitosti, tvrdí totiž, že to, co je pro jednu národnost zřejmé, patrné, tak pro druhou nemusí znamenat nic a nebo může mít jiný pokřivený

<sup>258</sup> Španělská profesní a jazyková skripta, kolektiv autorů, str. 33 -34

<sup>259</sup> (<http://impulsovi.impuls.cz/podani-ruky/article.html?id=225523> – 11/12/2009)

<sup>260</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – *La comunicación informal en los negocios*, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, str. 126

<sup>261</sup> ŠTĚPANÍK J. – *Umění jednat s lidmi – cesta k úspěchu*, Praha, Grada Publishing, 2003, str. 136

význam : „Některá gesta, která jsou naprosto nevinná v jistých kruzích, mohou vyznít jako obscénní v druhém společenství lidí.“<sup>262</sup>

#### **6.4.1. Vliv gest jako účinného manipulátora s přízní osudu**

Jaroslav Štěpaník přisuzuje řeči těla neobyčejně velkou sílu, jak na druhý subjekt účinně zapůsobit. Tím, že podle jeho názoru řeč těla lze velmi snadno nacvičit, mají obchodníci šanci druhého podnikatele oklamat. Příkladem usměvavý manažer od ucha k uchu může za touto maskou skrývat dravé čelisti nebo zdánlivě klidný, sebejistý řečník může nervózně působit, když si v rámci řeči těla tluče do desky stolu nebo si nervózně pohrává s prsty.

Pravdou je to, že účinná řeč těla dodává projevu mluvčího na působivosti a atraktivitě, takticky zvládnutou řečí těla má obrovskou příležitost získat si pozornost posluchačů.

Štěpaník tvrdí že: „Vědomé a účinné využívání neverbálních projevů zvyšuje účinek sdělení a významně se podílí na tvorbě prvního dojmu i osobní image.“<sup>263</sup> Jejich strategické použití z taktických vyjednávacích důvodů však nemusí být v kompatibilitě s reálnými pocity řečníka.

Podobné stanovisko o tom, že prvky neverbální často mohou být i v rozporu s tím, co bylo řečeno, dokládá ve své knize Komunikační a obchodní dovednosti manažera Vladimíra Khelerová: „ Partner buď sám není přesvědčen o tom, co říká, nebo vám záměrně sděluje nepravdu a zatajuje informace. Není-li prvotřídním hercem, jeho neverbální projevy jej prozradí.“, tvrdí Khelerová.<sup>264</sup>

#### **6.4.2. Relativnost v posuzování partnera podle tělesných projevů**

Z toho co bylo vyřčeno autory by se dalo vydedukovat, že nelze činit jakékoliv přesné a konečné závěry o osobnosti člověka na základě neverbálních signálů, které jeho těla vydává.

Jaroslav Štěpaník prohlašuje, že v mnoha případech lidé ve velké míře rádi zevšeobecňují, a to tak, že jednotlivým neverbálním prvkům přisuzují jednoznačný význam<sup>265</sup>, což je dle jeho názoru zcestné. Podle autora, totiž osobnost se má posuzovat komplexně při srovnání všech projevů, které daná osobnost vysílá. Je naprosto „postavené na hlavu“, aby se každé sebemenší dloubnutí v nosní dírce pokládalo za projev nervózního či neupřímného charakteru anebo zakopnutí by naznačovalo, že má manažer jednat s nesebevědomým člověkem.

Obchodní partner, jež je ve svém jednání upřímný a nic nepředstírá, ten, jak vypovídá Khelerová, gestikuluje tak, že má dlaně natočené směrem ke svému partnerovi, je-li to projev skutečný<sup>266</sup> a nefingovaný, měl by působit spontánním dojmem. Pokud ale partner své vstřícné

<sup>262</sup> GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, str. 126

<sup>263</sup> ŠTĚPANÍK J. – Umění jednat s lidmi – cesta k úspěchu, Praha, Grada Publishing, 2003, str. 136

<sup>264</sup> KHELEROVÁ V. – Komunikační a obchodní dovednosti manažera, Praha, Grada Publishing, 2006, str. 18

<sup>265</sup> ŠTĚPANÍK J. – Umění jednat s lidmi – cesta k úspěchu, Praha, Grada Publishing, 2003, str. 137

<sup>266</sup> KHELEROVÁ V. – Komunikační a obchodní dovednosti manažera, Praha, Grada Publishing, 2006, str. 19

chování pouze předstírá, jeho gestikulace a hra rukou podle toho vypadá. Taková osoba se pozná podle toho, že gestikuluje-li, její dlaně jsou v křečovitém, staženém stavu a celkový projev je strnulý. V obchodním styku se dá podle gestikulace poznat i příliš sebevědomý obchodní společník, ten, pokud používá při své výpovědi gest, tlačí dlaně k sobě, jako by se chtěl bít v hrud' a říkat: „Já jsem tady pánem !“

Jaroslav Štěpaník zdůrazňuje, že gesta jimiž mluvčí komunikuje by v žádném případě neměla jít v rozepří s verbálním diskurzem komunikanta, ba naopak měla by jeho efekt ještě učinit výraznějším, nápaditějším.

Zatímco v českých podnikatelských „vodách“ se cení umírněných, skromných gest, gesta expresivnějšího charakteru jsou přijímána jen na prostorově širokých shromážděních lidí, konferencích atd., v prostředí managementu v duchu španělských zažlostí je lidmi uznávána gestikulační vumělkovanost až patetičnost.<sup>267</sup>

#### **6.4.3. Výrazové projevy taktické a pobuřující**

Pokud jde o mimické vzezření, z projevů obličejových působí na posluchače především úsměv.<sup>268</sup> V tom pozitivním smyslu, a tedy i pro jeho přívětivý vliv na okolí by měl dle Štěpaníka být u každého řečníka povinnou „zbraní“ zvolenou k útoku.

Existují ale mimické projevy, které se neteší přílišné oblíbenosti u pozorovatelů a dalo by se říci, že v nich navozují dokonce nelibé dojmy a pocity z obchodního partnera. Jedná se o přespřílišnou strnulost v obličejí nebo tvář bez jakéhokoliv mimického výrazu, což si mnozí vysvětlí jako naprostý nezáměr, apatii, přehlížení, někdy i nadřazenost přednášeče. Jmenovitě jsou to mimické exprese typu: úškleb, zdvižení obočí, poulení očí v sloup či výsměch. Provedením takovýchto zdánlivě nevinných mimických signálů může komunikant velice rychle ztratit zájem a jistě jinak zaslouženou pozornost publika, jež ho jinak bedlivě poslouchá. Dalším extrémním prvkem neverbálního komunikování, jež může vyvolat nelibost protistrany, jak dokládá Andrea Wellnitz, může být kupříkladu nepřetržitý<sup>269</sup> oční kontakt, který je v českém prostředí vnímán jako naléhání.

Štěpaník poukazuje na skutečnost, že mnozí čeští podnikatelé, kteří v rámci jednání reagují umírněnějším způsobem než jejich kolegové ze západní Evropy ve Španělsku, jimž při divoké diskuzi šlehají z očí šibalské jiskry a dynamicky rozhazují rukama se mohou cítit zastrašeni těmito výstředními prvky projevů, neboť v Česku je temperamentní chování nezvyklé.

---

<sup>267</sup> ŠTĚPANÍK J. – Umění jednat s lidmi – cesta k úspěchu, Praha, Grada Publishing, 2003, str. 140

<sup>268</sup> ŠTĚPANÍK J. – Umění jednat s lidmi – cesta k úspěchu, Praha, Grada Publishing, 2003, str. 140

<sup>269</sup> WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontonem, Bratislava, NOXI, 2007, str. 99

Ve Španělsku, je však energické vystupování ale naprosto přirozené, a tudíž je mezi manažery přijímáno kladně.

### **6.5. Kouzlo prvního dojmu**

V pojetí dvou odlišných kultur, španělské a české se dá také podle slovní výpovědi Olgy Macíkové nahlédnout na lidskou stránku při utváření 1. dojmu<sup>270</sup> na člověka, kde se tyto dva národy či kultury diametrálně liší. Při prvním setkání manažerů se Španělé řídí při rozhodování o budoucí spolupráci s obchodními partnery spíše povrchními počítky, tím myšleno, pozorují na protějšku jeho celkovou vzhledovou upravenost, tedy vnímají zejména vnější osobnostní stránku, posuzují, zda je jedinec, se kterým se sešli, pokud vypadá upraveně dobrým profesionálním protějškem či nikoliv.

Češi, podle Macíkové dají přednost tomu, protistranu nejdříve pozvat na kávu a při diskuzi nad ní, proniknout i do klientovy stránky duševní. To však rozhodně neznamená, že by českým manažerům na vzhledovém aspektu vůbec nezáleželo. I oni se musí oblékat dle společenského protokolu, který v případě obchodních záležitostí jistou formu závaznosti vyžaduje. Jen se jím neřídí prioritně jako je tomu ve španělském materialisticky orientovaném podnikatelském světě. Z toho lze vyvodit závěr, že českým podnikatelům nejde jen o povrchní hodnoty, což je moudré.

#### **6.5.1. Podnikatelský dress - code**

Zvolit vhodné oblečení je jak vidno ve španělském obchodním prostředí téměř choulostivou záležitostí. Nevhodně zvolené oblečení<sup>271</sup> na schůzi však může klidně zapříčinit důvod k neuzavření obchodních záměrů. Zejména tedy v byznysovém zázemí španělském, kde si podnikatelé potrpí na hodně kvalitní obleky a koženou obuv, jak komentuje Kokešová.

V evropském pohledu se toleruje při neformálních setkáních vzít si sportovní obuv, ale ve španělském království se na hledí na to, aby byl manažer oblečen velmi formálně, a to i dokonce v jejich tak mnohdy nesnesitelně teplém počasí. Předpokládá to obléci si na jednání s obchodními partnery ( při formálně či neformálně laděné schůzi) dlouhé tmavé kalhoty, košili, kravatu a společenské boty u podnikatele. Podnikatelka má přijít oblečena v kostýmku buď kalhotovém nebo se sukni a uzavřenou společenskou obuví. Naprosto stejná pravidla v dodržování dress - codu na obchodních schůzích se vztahují i na české manažerské poměry.

---

<sup>270</sup> Informace z osobního rozhovoru s Olgou Macíkovou

<sup>271</sup> KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008, str. 66

## **6.6. Psychologická typologie<sup>272</sup>**

Spoluautoři příručky o nonverbálním dorozumívání Bruna a Adamczyk ve své publikaci vypovídají o tom, že výraz člověka není určován genetickým či kulturním nadáním, ale je formován během let zkušenostmi, myšlenkami a emocemi.

Již podle pouhých neverbálních znaků, jak tvrdí autoři, kupříkladu rozhodnosti a síle v chůzi, mimickém a gestikulačním výrazu se dá rozpoznat člověk, jehož záměrem bude usilovat o získání moci. Jako protiváha stojí pochybovačný a kriticko-skeptický nahlížeč na světové dění. Na základě popisu autorů knihy *Řeč těla – Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla* Tiziany Bruny a Gregora Adamczyka nelze s určitostí stanovit přesně pasující typologii na každého člověka dle jeho chování, ale je možné určit charakteristické vlastnosti, jež vedou k určitému tělesnému typu.

V podnikatelském prostředí se může manažer setkat s lidmi, které se podaří zařadit již podle jejich neverbálního vyzařování. Jsou to lidé, kteří se vyznačují konkrétním typem tělesných projevů. A jde tedy snadno odvodit, jak patrně budou v obchodním styku jednat. Jsou užitečné, neboť už při prvním fyzickém kontaktu s podnikajícím vypovídají o jeho osobnostním charakteru. Pro představu uvádím 5 příkladů: - do přílohy č. 17 (psychologické typologie podnikatelů viz. příloha 17).

## **7. Vlivy na jednání aneb mentální specifika dvou kultur**

### **7.1 Neměnné faktory vycházející z tradice či národní zvyklosti**

Na stylu chování českých a španělských podnikatelů má markantní měrou podíl řada vnějších, častokrát lidskou vůlí pramálo ovlivnitelných faktorů. Těžko ovlivnitelných, neboť jsou dány mentalitou a duševním založením jednotlivých kultur a tradic. Jde o zvyklosti, které jsou v obyvatelích již zakořeněny trvale a nejdou nijak změnit. Jejich styl chování, a tedy i jednání se poté promítá do střetu s jinou mentální povahou a takováto inkompatibilita může zapříčinit nesoulad v řadě případů, kdy například v obchodním styku je nutné být naprosto zajedno, v postojích a názorech, aby podnikatelský záměr mohl být iniciován.

Zaměříme-li se na interkulturní komunikaci v podnikání probíhající mezi českým a španělským podnikajícím, je třeba upozornit na jednotlivé mentální aspekty, které se promítají do reakcí či

---

<sup>272</sup> BRUNA T. – ADAMCZYK G. - *Řeč těla – Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*, Praha, Grada Publishing, 2005, kapitola 2, (2.7.)str. 54-57 viz. tělesné typy

dokonce celkově chování konkrétního národnostně se lišícího podnikatele v obchodním střetu kultur, v tomto případě českém a španělském. Jmenujme si jich následně několik:

### **7.1.1. Úloha času<sup>273</sup> v životě českých a španělských podnikatelů**

Jako první z aspektů lze vytyčit roli času. Je logické, že každá z národností má právo na odpočinek při svém vyčerpávajícím povolání, nicméně, je také třeba se při takto důležité práci ve vedoucí pozici umět přizpůsobovat většině. Málokterý Španěl se však nechá vyrušit z tzv. tradiční španělské siesty, neboli tamějšího symbolu odpočinku trvajících od 14 hodin do 17 hodin odpoledne, kdy jsou všechna veřejná místa včetně úřadů pro občany zavřená. Nachází-li se český podnikající se svými obchodními záměry ve Španělsku a je zvyklý v tuto dobu pořádat schůze, musí se připravit na to, že v době siesty mu žádný ze španělských manažerů na jeho pozvání nekývne, prohlašuje Olga Macíková.

Pokud jde o českého manažera a jeho dobu, kterou tráví mimo podnik, je příkladem na obědové pauze od 12 do 13 hodin, což je standardně povolená doba k pracovní přestávce v Česku. Český manažer známý svou permanentní honbou za penězi se snaží vytěžit nějaké výhody i z obědové přestávky, a tak neváhá a přizve si klidně dalšího podnikatele ke stolu a pojme dobu odpočinku coby pracovní oběd, kdy je schopen diskutovat o profesních záležitostech. Tímto heslem se španělští podnikatelé neřídí a nenechají se nikým a ničím ze své siesty vyrušit. O to přístupnější k debatě o práci jsou později ve večerních hodinách, kdy jsou ochotni pracovat až do pozdních nočních 22 hodin. Případně pokračovat ještě druhý den v debatě. Pracovní obědy, které běžně ve Španělsku probíhají od cca. 14 hodin dále nepraktikují, na rozdíl od Čechů, kteří jsou připraveni uspořádat pro vzácného klienta i pracovní snídani s nabídkou kávy, dokládá Macíková.

Na zmíněném rozporuplném chování českých a španělských manažerů v ohledu vnímání času lze spatřovat motivující prvek jejich činů v diferencovanosti klimatu, tj. že v České republice je téměř po celý rok ošklivé až polojasné počasí, kdežto ve španělském subtropickém podnebním pásu je téměř po celý rok trvale slunečno a teplota dosahuje kolikrát teplot 40°C. Klimatické proměny se znatelně podílí na lidském temperamentu a naladění, například k práci. Tím, že je ve španělském království během dne přílišné teplo, je již od pradávna dodržována polední přestávka poměrně dlouho do večerních hodin, kdy sluneční záření ustupuje. V Česku těmto problémům místní podnikatelé čelit nemusí, pracovní doba jim tak zůstává standardní, tj. přibližně od 8 do 18 hodin. Na popsanych přístupech k vnímání času lze vyzorovat, že český manažer se bude patrně projevovat trvalou hyperaktivitou, zatímco podnikatel španělský si ukrátí

---

<sup>273</sup> Info z osobní rozhovoru s Olgou Macíkovou

pracovní dobu a raději než by se seděl z kůže pro výdělek peněz, tak si během dne odpočine od pracovních povinností. Zmíněné návyky obou jedinců však mohou působit kontraproduktivně, mají-li spolu Španěl s Čechem jednat v odpoledních hodinách, protože v jinou dobu se mu to zrovna nehodí.

### **7.1.2. Dochvilnost<sup>274</sup>**

Z hlediska časové percepce Olga Macíková ještě dodává, že nejen dodržování už takto dlouhého času odpočinku Španěly zbrzdí od podnikatelských aktivit, ale samotní španělští manažeři se chovají velice nezodpovědně a dalo by se říci, že od únavného klimatu se odráží i jejich projevy navenek, když si domluví obchodní schůzku na 11. hodinu dopolední, dorazí na ni španělský podnikatel se stoprocentním půlhodinovým zpožděním a přirozčilenému a nic nechápajícimu čekajícimu českému manažerovi se neomluví, neboť neví za co. Pozdní půlhodinové zpoždění je pro Španěla normou. Samozřejmě i v obchodním prostředí. O českém podnikateli, který tento prvek ostře zavrhuje, neboť jak předkládá Macíková, český podnikající se snaží za každou cenu chodit na schůzky načas, (většinou nepřesáhnout akademickou čtvrt hodinku) a nenechat nikoho čekat, si Španěl musí myslet, že je ve svém úzkostném dodržování doby příchodu přespříliš striktní. Ve smyslu nedodržování příchodu na sjednané schůzky ve smluvenou dobu ze strany španělských manažerů mohou vyvstat otázky, zda bude Čech ochoten ke spolupráci se španělským byznysmenem, když nedodržuje už jen banální princip dodržení doby příchodu na schůzi. Nepřenesse se jeho lehkovážné braní v potaz pro něho normálních věcí do vážnějších oblastí, kde je již nutno počínat si zodpovědným způsobem. Českého manažera tak může jediné hřyzat svědomí, že se dostavil na schůzi příliš brzy, i když ve skutečnosti přišel ve sjednanou dobu. Tím, že bude na Španěla vyvíjen nátlak, aby se ráčil dostavit, si jej český podnikatel jedinečně nepřátelí. Ale na druhou stranu, proč by svědomitý Čech měl tolerovat takovéto lehkomyšlné jednání?

### **7.1.3. Neumění odmítat<sup>275</sup>**

Mezi pozoruhodný rys chování, o kterém se dočteme v diplomové práci Ing. Martiny Kokešové z VŠE pojednávající o kulturních česko-španělských standardech ve srovnání, se řadí neschopnost říci ne, tj. odmítnout obchodního partnera. Kokešová ve své práci zmiňuje, že Španělům, kteří budou českou protistranou požádáni o splnění určitého závazku, bude velmi zatěžko svému partnerovi službu odmítnout, jelikož se obávají, že by mohli být považováni za nepřátelské a nevychované lidi.

<sup>274</sup> Info z osobní rozhovoru s Olgou Macíkovou

<sup>275</sup> KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008, str. 60



Faktem je to, že si ale neuvědomují, jaké potencionální překážky mohou nastat a zda mají ke splnění vytyčených cílů dostatek času, kompetencí a vědomostí potřebných k vyřešení dané problematiky. Jejich typickou reakcí je rázné přikývnutí bez toho, aniž by si důkladně promysleli následky toho, co se po jejich ve strachu daném souhlasu může přihodit za potíže. Očekávané by ovšem bylo, že se ze svého úkolu budou snažit vymluvit, jen aby nemuseli druhou stranu zranit, zklamat, a tím pádem ztratit její přízeň. Pravdou je ale, že obava z projevení nedostatečné úcty k druhému člověku činí ze španělských podnikatelů rezignující Barony Prášily.

Z hlediska toho, co bylo popsáno v minulých řádcích z obsahu vyplývá, že čím více musí čeští podnikatelé nahlížet na španělské manažery jako na nespolehlivé mluvky, kteří nedrží slovo, Španělé na Čechy si pěstují jiný názor, a to ten, jak konstatuje Kokešová, že sliby vždy pevně dodrží a dostojí vyřčeného. Pro Španěla se tak Čech stává dosud neznámou jistotou, což je příjemné.<sup>276</sup>

#### **7.1.4. Asertivita x Přímočarost**

Jak se zmiňuje Martina Kokešová ve své diplomové práci, jedním z prvků chování, který je španělským obyvatelům a úzce řečeno i podnikatelům velkou neznámou je slovo asertivita, což se asi nejlépe dá postihnout tím, že Španělům se o splnění prosby neříká diplomatickým doplňkem slovem prosím ( por favor), stejně tak za splnění žádosti se neděkuje vděčným ( gracias), jako je tomu v Česku naprosto běžným zvykem, když se po někom něco požaduje. Španěl musí, jak tvrdí Kokešová, na splnění prosby dostat příkaz, aby věc vykonal. Rozkazovačný tón v hlase může častokrát hraničit až s neomaleným chováním, to má Španěla pobídnout k tomu, aby se ve práci činil. Nenazývejme vybídnutí k aktivní činnosti tedy neomaleností, ale řekněme jen slovní přímočarostí. Český podnikatel, nicméně, může v tomto bodě nacházet nechut' se s takovýmto jednáním smířit. Není na to holt zvyklý z domova a ani připraven být považován za něčího poskoka.

Přímočarost v jednání<sup>277</sup> má blízkou souvislost s dalším aspektem ryze španělským, a tím je impulsivnost. Ta se projevuje v tom, že španělští podnikající nedovedou dát zpětnou vazbu asertivním způsobem, aniž by druhého nerozhořčili. Když s jistým stanoviskem nesouhlasí, projeví tento nesouhlas na rovinu a vmetou svůj názor o tom, co si myslí protistraně do tváře velice kriticky bez sebemenší projevené empatie k druhému. Pokud hovoříme o českém

---

<sup>276</sup> KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008, str. 61

<sup>277</sup> KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008, str. 61-62

prostředí, zde podnikatelé v přímém konfrontačním hovoru na sebe nikterak verbálně neútočí, snaží se volit správná slova, aby jednající stranu neurazili a nijak nepoškodili, protože jejich záměrem je udržet si budoucí spolupráci. Ve španělské sféře podnikání se ohledy na duševní pocity druhé osoby neberou a nelze očekávat, že se to v mezinárodně laděném obchodním jednání s Čechem náhle zničehonic změní.

Poměrně matoucí je rovněž španělské zveličování problémů a sklon věci přehánět a dovádět až do extrémních poloh absurdna. Ovšem, jen málokdy věci, které označí za nejhorší na světě opravdu považují za takové. Kokešová míní, že to, co Španěl vysloví v rámci svého impulsivního afektu, při kterém rychleji mluví a méně přemýšlí nemusí zákonitě vždy být pravdou. Otázkou, která se nabízí je, dá se jim tedy jako férovým a dlouhodobě solidně působícím podnikatelům něco vážného svěřit ke splnění a lze je považovat za seriózní spolupracovníky, když se jim nedá naprosto nic co řeknou věřit?

#### **7.1.5. Řešení konfliktních situací<sup>278</sup>**

Nastanou-li v rámci osobních podnikatelských vztahů nějaké střety názorů, vzniká konflikt a snaha o jeho urovnání. Pokud jde o řešení konfliktů, každá z národností se zachová odlišným stylem, jak vypovídá Macíková. Má-li český manažer spor o obchodní záležitosti se španělským podnikatelem, a týká-li se problém pouze těchto dvou osob. Čech se k ujasňování sporu staví tak, že vyčte nedostatky španělskému podnikajícímu přímo, z očí do očí. Promluva tváří v tvář by měla být dostačující k tomu, aby se problém urovnal. Pokud se posléze španělský podnikatel snaží věc napravit, vše je v pořádku. A český manažer tak nemusí dále vést nápravné kroky.

Když má ale spor o něco španělský podnikatel s českým. Typickým postojem Španěla je to, že než aby českého podnikajícího požádal, aby spor s ním zažehnal, případně se s ním nejprve pouze obeznámil, jde rovnou se stížností k někomu s vyšším postem a žaluje na problematického spolupracovníka či podnik, že se tak či tak nesprávně zachoval. Úlisné jednání španělského manažera si lze vysvětlit tím, že svým nepřímým přístupem k urovnávání problémů chce zamezit tomu, aby vstoupil s obchodním partnerem do přímého otevřeného konfliktu, usuzuje Olga Macíková.

#### **7.1.6. Reputace = měřítko akceptovatelnosti**

V rámci iniciování obchodních aktivit ve španělském podnikatelském prostředí hrají důležitou úlohu vztahové relace mezi podnikateli. Jak se lze dočíst v práci Martiny Kokešové, pro to, aby španělský manažer měl šanci započít své podnikatelské záměry s úspěchem, je nepostradatelné si

---

<sup>278</sup> Info z osobní rozhovoru s Olgou Macíkovou

vybudovat širokou síť kontaktů na obchodní partnery. Za tímto účelem a k lepšímu zisku spojení na podnikatelskou elitu do níž podnikatel chce patřit, je nutné si opatřit reference od významných a mocensky vlivných španělských firem.

Bez dobré manažerské reputace je totiž podle zpovídaného španělského manažera jedné developerské společnosti spolupracující úzce s Českou republikou rozjíždění podnikání ve španělském konkurenčním prostředí téměř nemožné. Podnikající ve Španělsku hledí na tento fakt velice přísně, komentuje Ignacio. Tím, že je podnikání zde stavěno na základě vzájemné důvěry a osobních vztazích, je pro podnikatele nesmyslné, aby se na firmu obracel bez jakýchkoliv doporučujících potvrzení o své kvalifikaci od již známých a renomovaně fungujících zaběhlých podnikatelů.

Podle něho, když manažer nemá známosti se správnými lidmi, nebo od nich nezíská alespoň doporučení, bude tak čelit nepříjemným překážkám v tom, že se musí začlenit do již zaběhnutých kolejí osvědčených podnikatelských kruhů bez pomoci, což je mnohdy neúspěšné. I proto, Kokešová doporučuje těm podnikatelům, jež nemají možnosti si reference od vlivných podnikatelů opatřit, obrátit se o pomoc na Madridskou obchodní komoru či jiné zastupitelské úřady v ČR. Tyto úřady mají rozsáhlou databázi spojení na podnikatele a mohou lépe pomoci vyhledat je, ujišťuje Kokešová.

V české manažerské sféře, jak říká dle vlastních zkušeností Ignacio, je započítí obchodních aktivit mnohem jednodušší, jelikož v českém podnikatelském zázemí se nebudují žádné sítě známostí, mezi něž by se podnikající nemohl protlačit.

Problém může být spatřován též v rozdílném kladení důrazu na určité prvky, tj. projevování preferencí při nábořech manažerů do podnikatelských firem obou zemí – České republiky a Španělska.<sup>279</sup>

### ***7.1.7. Rodinná konexe nebo školený profesionál***

Když půjde žádat o místo podnikatel v Česku, tak české podnikové vedení při přijímacím pohovoru budou zajímat především jeho odborná kritéria, zda je adept vysokoškolsky ekonomicky vzdělán a rozumí ekonomii, jestli má nějaké diplomy, certifikáty týkající se daného oboru a specializace, atd.. Případně, jestli již má zkušenosti v podnikatelské sféře a co je ochoten jako manažer nabídnout firmě. Jako měřítko posouzení odbornosti budoucího manažera je tedy bráno jeho vzdělání a případně inteligenční, logické a analytické schopnosti myšlení.

---

<sup>279</sup> KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008, str. 58

Pokud se manažer hlásí do podniku ve španělském obchodním zázemí, adept je posuzován podle odlišných kritérií, kterými jsou zejména příslušnost k rodině na prvním místě před inteligenčním potenciálem a oborovými znalostmi. Není tedy divu, že pokud by měl španělský manažer být povýšen do vyšší funkce, i tehdy se nehledí prioritně na jeho schopnosti, ale na jeho osobní loajalitu a přátelské projevy vůči zaměstnancům podniku.

Jak popisuje ve své knize *Jiný kraj, jiný mrav* její autor John Mole, na inteligenční aspekt<sup>280</sup> je ve španělském poli působení podnikatelů nahlíženo jako na kvalitní vlastnost, leč netoliko zajímavou jako osobností charakterové rysy a výchova.

### **7.1.8. Prázdnost a faleš ve vztazích**

Martina Kokešová se v diplomové práci na téma přátelství trefně vyjadřuje: „*Přátelské vztahy jsou na jedné straně nezbytné pro fungování ve španělské společnosti i obchodě, na druhou stranu je ale pro cizince velmi těžké poznat, kdy jde o skutečné přátelství a kdy se jedná jen o hraní sociální role či přetvářku.*“<sup>281</sup>

Na procesu vytváření a upevňování vztahů mezi podnikateli se výraznou měrou podílejí hierarchické struktury, z nichž vyplývá absolutní respekt k rozdělení moci a majetku ve společnosti, tvrdí Kokešová. Ve firemním zázemí se silné hierarchické poměry projevují ve vzdálenosti mocenských pozic, tedy každý podnikající ve firmě má svou pozici, funkci a podle ní se má právo chovat. Mimo ni však již zasahovat nemůže. Řízení podniku vychází seshora a sestupuje směrem dolů. Platí zde úcta k nadřízeným dle paternisticky autoritativního modelu, kdy podřízený vnímá svého nadřízeného jako osobu, jež mu může být nápomocná při řešení osobních problémů, které ale také musí vyhovět a být k ní loajální.

Skutečnost hluboce odtazitých vztahů mezi členy firemní soustavy znemožňuje člověku z jedné společenské vrstvy komunikovat s osobou z prostředí odlišného. Podnikající, který by se o penetraci mezi rozdílnou skupinu pokusil se setkává s odmítnutím ze strany osloveného. Je to lehce povrchní, ale ve Španělsku holt platí, že kdo má vysoké postavení, toho lidé všeobecně uznávají a touží se s ním kamarádit. Když ale přijde náhlá změna a situace ohledně majetkových či sociálních poměrů daného člověka se zhorší, lidé se od něj automaticky odvrací. Jako možnou ilustraci lze vypovědět příběh Olgy Macíkové, respektive jejích přátel, kteří působili v pro ně místy neblahých podmínkách snobského a falešného španělského administrativního prostředí.

---

<sup>280</sup> MOLE J. – *Jiný kraj, jiný mrav*, Praha, Management Press, 1995, str. 97-98

<sup>281</sup> KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008, str. 58

Macíkové známí byli zaměstnáni na ambasádě ve Španělsku. V průběhu jejich působení na velvyslanectví se seznámili se spoustou přátel, a tím pádem se snadno mohli začlenit do vyšších společenských kruhů. Když jejich funkční období dospělo ke konci, rozhodli se i přesto ve Španělsku setrvat, jelikož se jim tam líbilo tím, že vedli zajímavý společenský život. Se ztrátou funkce, pak nicméně přišlo nečekané překvapení, píše Kokešová, protože se na čerstvě odstoupené státní úředníky již nikdo z domnělých přátel nepřišel ani podívat, a tak se manželé ocitli v sociální izolaci, což byl náhlý, radikální a jistě dosti nepříjemný obrat.

Přetvářka a faleš ve vztazích provází již i dříve zmiňovaného manažera developerské firmy Ignacia, který se svěřil s dojmem, že španělského kolegu za stabilního a věrného přítele považovat opravdu nelze. Jeden večer se španělským kolegou podnikatelem zajdete na panáka do baru a druhý den se ten samý kolega tváří, že Vás vidí poprvé v životě, a přistupuje k Vám netečně a naprosto lhostejně, jako byste se předešlý večer spolu vůbec společensky nebavili. Ne každý Španěl, co se tváří jako kamarád se projevuje přátelsky a vlídně permanentně, často je z hraní přátelskosti bohužel jen hra a přetvářka.

K tomuto Kokešová doplňuje: „*Ačkoliv se Španělé tváří jako velmi společenští a přátelští tvorové, ne vždycky je to také pravda. Velmi často se může stát, že Čech po nějaké době začne považovat svého španělského kolegu za kamaráda, ten to tak ale vůbec necítí.*“<sup>282</sup>

Jak má tedy český podnikatel poznat pravého přítele od falešného<sup>283</sup>? Jen těžko. Musí si vybírat pečlivě a i přesto, že jsou Španělé už takoví, český manažer, chce-li s nimi vycházet alespoň na bázi pracovní, se musí přizpůsobit za každou cenu. To pro něj znamená udržovat si kontakt s kolegy ať už jsou jakýkoliv, a pokud od kolegů dostane pozvání kupříkladu na oběd, nemá odmítat a má podle Kokešové pozvání přijmout, jelikož pokud se bude snažit z pozvání vyvléci opakovaně, hrozí mu, že jej již nikam spolupracovníci nebudou chtít pozvat.

Nestálost v přátelských vztazích je pro českého manažera nemyslitelnou. Pro typického českého manažera je jeho kolega trvalou duševní podporou a bytostí, s níž může trávit veškerý svůj volný čas po práci, když zrovna není s rodinou. Kupříkladu čeští podnikatelé velice rádi odpočívají sportem. Zajdou na squash, golf či do posilovny, kde se svým „partákem“ probírají všemožná témata a problémy, které je zrovna trápí či pojí, ať už rodinné nebo pracovní. Po sportovní relaxaci si příležitostně zajdou na skleničku a skutečnost, že propijí celou noc při které si vjedou navzájem do vlasů je nerozhádá natolik, aby se následující den přestali přátelit. Pokud

---

<sup>282</sup> KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008, str. 59

<sup>283</sup> KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008, str. 59

nastane spor, tak se v rámci konfliktu rozbratří, dají si pár facek či padne několik nadávek na něčí účet, a tím pádem se jejich vztah skončí. Proč by ale měli předstírat, že je vše v pořádku a že jsou nadále těmi skvělými kamarády, když to tak necítí.

Zde spatřujeme konfrontaci českých upřímně založených podnikatelů a španělských pokryteckých a přetvařujících se byznysmenů. Je velice obtížné posoudit, zda mohou jejich postoje v osobním životě zasáhnout a ovlivnit například postoj a přístup k práci a ke kolegům v podnikatelském světě, ale asi je to pravděpodobné.

## **Závěr**

Obecný trend etikety na evropském kontinentě je formální styk mezi osobami. Hlavním významem dodržování etikety je usnadnění komunikace, v našem případě zasahující do oblasti obchodu a podnikání především. Cílem etikety je používat během mezinárodního jednání méně formalit při dorozumívání se s podnikajícími, avšak zachovávat jisté pragmatické prvky, jež ale nemají narušovat lehký průběh hovoru.<sup>284</sup>

V první části své práce jsem se pokusila popsat formální a společenská pravidla komunikací při podnikatelských domluvách platná uniformně pro každou národnost, nicméně lišící se v menších detailech podle jednotlivých kulturních zažilostí.

Ve druhé části jsem si zacílila poukázat na vlivy, jež mohou nemalou měrou zapříčinit nedorozumění v komunikaci v rámci společenského a obchodního styku mezi podnikateli a prostřednictvím rozhovoru se znalkyní kulturních standardů přinést výsledek o tom, jaké aspekty chování podnikajících v mezinárodně laděném obchodním střetu mohou popudit a znepříjemnit jim spolupráci s manažery jiných tradic a zvyklostí.

V práci jsem představila jednotlivé druhy obchodních domluv a vyzdvihla jejich přednosti i negativa. Záměrem bylo i poukázat na nutnost dodržování formální funkce pravidel při interkomunikaci mezi manažery španělskými a českými, tj. zejména respektováním hierarchických hodnot v podnikových strukturách. Při popisu jednotlivých komunikací jsem u každé z nich uceleně vysvětlila její stylistická pravidla pro její správné uplatnění komunikanty v obchodních záměrech. Rovněž jsem seznámila s pravidly tzv. podnikatelské etikety

---

<sup>284</sup> ŠRONĚK I. – Kultura v mezinárodním podnikání, Praha, Grada Publishing, 2002, str. 70

předpokládající dodržování základních pravidel slušnosti a ohleduplnosti při interkomunikaci mezi podnikajícími, kde jsem v mnoha ohledech shledala drobné výchyly v obou podnikatelských kulturách. Stěžejním tématem, kterým jsem se v závěru své práce zabývala, byla otázka možné interkomunikace mezi českými a španělskými manažery v mezinárodní sféře. Čtenářům jsem chtěla demonstrovat, jaké aspekty mentálních návyků jsou typickými pro Španěly a kterými se vyznačují Češi. Tyto návyky ukotvené v jednotlivých podnikatelských kulturách a přirozeně ovlivňující každou z národností jsem postavila do porovnání a pokusila jsem se je definovat z pohledu toho, jak zasahují do oblasti podnikatelské ve střetu české a španělské podnikatelské kulturní tradice.

Po napsání práce jsem došla k závěru, že popsaná pravidla komunikací jsou v obou dvou zemích identická, pouze se odlišují drobnými nuancemi. Nicméně, mentální uvažování, a tedy i chápání pravidel komunikace a formálních společenských pravidel, je při internacionálním obchodním styku s ohledem na tradici a zvyklosti v každé ze zemí odlišné.

Jako hlavní odlišující aspekt v komunikaci mezi oběma kulturami, které jsem shledala mohu jmenovat styl přístupu k jednání s obchodními partnery. Pro české manažery platí, že jim na formu nebo cestu jednání tolik nezáleží. Je jim lhostejné, zda obchodního partnera znají osobně a nebo nikoliv. Tedy jsou ochotni vyjednávat o obchodních záměrech i přes virtuální prostředky, jakými jsou telefonní aparát, obchodní dopisy či emailová pošta.

Na rozdíl od Čechů, španělští podnikající přistupují k obchodu jako k záležitosti, ke které je potřeba osobního kontaktu a vyžadují poznat obchodní protějšek důkladněji s tím, že bez předešlého osobního setkání kategoricky zamítají jakýkoliv obchodní kontrakt uzavírat, a to i přesto, že jejich styl jednání by se mohl jevit v mnoha ohledech díky jejich otevřené povaze přístupnější než ten český. Z hlediska stylu vyjednávání českých a španělských manažerů z mého průzkumu také vyplývá, že v procesu vyjednávání s ohledem na mentální rozpoložení obou kultur, čeští podnikající přistupují k uzavírání obchodů mnohem disciplinovaněji než Španělé, jsou na jednání vždy zodpovědně přichystáni a vybaveni znalostmi o projednávaném, kdežto španělští manažeři častokrát pojmají obchodní diskuzi jen jako možnost se projevit verbálně sdělením svého názoru na věc. Ačkoliv jí příliš nemusí rozumět, pokouší se ze své neznalosti vymluvit. Dynamika vyjednávacích procedur je ze strany španělských byznysmenů pomalá až stagnující, stejně jako jejich životní rytmus, zohledněn v kapitole o mentálních faktorech. Čeští podnikatelé postupují svižným tempem a snaží se neústupně dosáhnout nejlepších podmínek a výhod. V tom se španělští podnikající

liší, ti jsou v dosahování podmínek většími diplomaty a jsou s to učinit kompromisní ústupky, přinese-li jim to prospěch.

Jedním z kritérií, podle něhož lze posuzovat možný styl v jednání španělských a českých byznysmenů vyplývá z jejich vyzařování neverbálních znaků, jež se kultura od kultury rozchází. Při pozdravu se španělský manažer představuje druhému podnikateli nikoliv pouhým stiskem paže jako český manažer, tedy relativně chladně, ale polibkem či poplácáním po rameni svého obchodního protějšku. Také v rámci rétoriky, španělský podnikatel více živě gestikuluje a celkově si udržuje menší fyzický odstup než český podnikatel. Při prvním kontaktu s obchodním partnerem, každá z národností na něm posuzuje jiné parametry – Španělé percipují zejména zevnějšek a na to, co partner o sobě sděluje tolik nehledí jako podnikatelé čeští.

Z duševních pohnutek vycházejících z vnějších člověkem neovlivnitelných vlivů a z vnitřních, které jsou dány jeho mentalitou, jsem v porovnání českých a španělských podnikatelů dospěla k názoru, že se svými projevy k lidem a práci radikálně odlišují.

Španělští manažeři svým pasivním přístupem k pracovní morálce a nezodpovědností k práci v porovnání se svědomitým a maximálně efektivním pracovním nasazením českého podnikatele se navzájem vymykají. U českého podnikatele, lze z lidského hlediska pozorovat jen samé pozitivní a společností ho obklopující uznávané charakterové vlastnosti, jakými jsou znalost jeho specializace a vysoký intelekt, vzdělanost v oboru, rozvážený racionální úsudek, vztahová upřímnost, věrnost a loajalita, projevy empatie k druhým a celkově uctivé projevy v interakci s osobami. Španělský manažer, je z mého subjektivního pohledu, pravým opakem českého manažera a negativně se prezentujícím v tom, co dělá a jak se chová k ostatním. Konkrétně řečeno, španělský podnikatel je v španělském obchodním prostředí oceňován za přímé jednání, leč nepříliš zdvořilé. Jeho přímost již ale není tolik pádná, když dojde na vyřizování osobních konfliktů, které z patetické podstaty sobě vlastní, dělá hlubšími než jsou. Dojde-li na řešení střetu názorů, v té fázi si raději stěžuje na problémové osoby na vyšších místech, tedy vyhýbá se osobní konfrontaci.

Ve vztazích s druhými lidmi je španělský podnikatel oportunisticky založen, činí se přátelštějším než ve skutečnosti je. Tím, že se takto jeví v přátelských vztazích, usuzuji že je stejně pokrytecký i v interakci s podnikateli.

Co se týká intelektu a oborových znalostí, ve španělském obchodním prostředí se mnohem více doceňuje paradoxně přátelskost a příslušnost k rodině, stejně tak jako dobré vychování. Dobré vychování ale, jak si troufám tvrdit předpokládá dodržování splnění příslibených závazků, což španělští podnikatelé ve své touze a s heslem, které razí: „Jen si hlavně nikoho



nepohněvat.“,pokládají za malichernost. Přátelské relace, a to zejména v podnikání však dle mého názoru vyžadují jistou dávku rozumného uvažování a serióznosti o tom, zda člověk má kapacity na dodržení dohod, které přislíbil ve vši vážnosti a dodrží je.

Jak vidno z konfrontace mnoha prvků a docenovaných hodnot té oné národní kultury, je velice těžké posoudit, zda interkomunikace mezi španělskými a českými manažery může probíhat v souladu přání a stejných postojů na věc. Tím, že má každá z národností jiné priority a klade důraz na odlišné hodnoty, pravděpodobně se i v rámci podnikání jejich názory budou rozcházet, což se samozřejmě člověku uznávajícímu postoj sobě blízký nebude líbit. V rámci rozvíjení podnikání v internacionálním poměru se ale podnikatelské subjekty musí naučit poznávat cizí návyky a chtějí-li v uzavírání obchodních zakázek slavit úspěch, podřídit se a nebo přinejmenším umět tolerovat a respektovat požadavky podnikatele jiné mentální povahy. Přizpůsobení se podnikatelským etiketním pravidlům však není vynutitelné zákonem, a tak je na každém jedinci, zda je ochoten se ve jménu dosažení svých záměrů podrobit se jim. *„Interkulturální komunikaci se lze naučit. Všichni lidé pro to nemají ale stejné předpoklady. Lidé tolerantní, stabilní a ochotní se odpoutat od svých dosavadních představ, které si v sobě vytvořili, mají pro učení lepší předpoklady než lidé příliš zahledění do sebe, emocionálně nestabilní, extrémně politicky orientovaní a s nízkou osobní tolerancí k neznámým hodnotám.“*<sup>285</sup>

V souvislosti s netradičním rozsahem mé práce bych se chtěla touto cestou ospravedlnit. Tím, že téma etiketních pravidel pohlcuje široký záběr aspektů a já si zvolila k popisu téma komunikace, která se štěpí poměrně široce do několika poddruhů, byla jsem nucena nedodržet klasický formát bakalářské práce – tj. 40-ti stránkový, ale rozepsat se o problematice hlouběji.

Domnívám se však, že se tím výpovědní hodnota, kterou má práce obsahovat nesetřela, ale naopak posílila. Práci bych doporučila přečíst těm lidem, které zajímá téma interkomunikace v mezinárodním formátu. Mohou se z ní dozvědět praktické informace o tom, jaké jsou mentální návyky českých a španělských podnikatelů a zároveň se díky několika předcházejícím kapitolám naučit správně, korektně a zdvořile komunikovat pomocí všech typů domluv v mezinárodním, zejména obchodním styku. Poznatky o typech komunikací, jež jsem načrtla budou sloužit jako didaktická pomůcka těm, kteří se chtějí orientovat ve způsobech a formách interlokucí, jež je mají nabádát k tomu, jak postupovat či nepostupovat, jednají-li v nadnárodním styku se Španěly. To je hlavním přínosem předkládané bakalářské práce.

---

<sup>285</sup> NOVÝ I. – Interkulturální management, Praha, Grada Publishing, 1996, str. 97- 98

## **BIBLIOGRAFIE**

### **Odborná literatura:**

- AGUIRRE B. - ENTERRÍA J.G. - El español por profesiones, Secretariado Madrid, SGEL, 1992
- BEDRNOVÁ E. – NOVÝ I. - Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha, Prospectum 1994
- BENEŠ V. – ŠTĚPÁNEK P. – Španělsko a Španělé ( druhé vydání) Praha, Grada Publishing, 2002
- BRUNA T. – ADAMCZYK G. - Řeč těla – Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla, Praha, Grada Publishing, 2005
- COLLI J. - GELABERT, M. J. - Diccionario de gestos con sus giros más usuales, Madrid, EDELSA, 1996
- CUENCA R. F. – MONFORTE S. J. C. – El protocolo en la sociedad y en la empresa, Madrid, Union FENOSA, 1996
- DUNCKEL J. – Podnikatelská etiketa, Praha, NS Svoboda, 1997
- FIRSOVA N. M. - Ispanskij rečevoj etiket, Moskva, 1991
- GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002
- GELABERT M. J. – Repertorio de funciones comunicativas del español, Niveles Umbral, intermedio y avanzado, Madrid: SGEL, 1988
- GIMPERA T. – poznatky znalkyně španělské etikety
- GIONGO M. C. - Qué decir o escribir en cada circunstancia. Barcelona, Editorial de Vecchi, s.a., 1998
- HERNDL K. – Rukověť profesionálního prodejce, Praha, Grada Publishing, 2004
- JEČNÝ D. – Breviář moderního člověka, Praha, NS Svoboda, 1969
- KHELEROVÁ V. – Komunikační a obchodní dovednosti manažera, Praha, Grada Publishing, 2006
- KOKEŠOVÁ M. - DP na téma - České a španělské kulturní standardy ve vzájemném srovnání, VŠE, FPH, 2008
- KOLEKTIV autorů - Španělská profesní a jazyková etiketa, FFOU, Ostrava, REPRONIS, 2004
- MACÍK A. – MACÍKOVÁ O. – článek ¿ Cómo vivir y negociar en España ( event. Hispanoamérica ?) – článek nedatován
- MACÍKOVÁ O. – osobní rozhovor

- MACÍKOVÁ O. – MLÝNKOVÁ L. – Obchodní španělština / Español comercial , Brno, CP Books a.s., 2005
- MATEUS L. M. C. - Guía para la Secretaria Ejecutiva – Madrid, Ed. Fundación Confemetal, 2005
- MOLE J. – Jiný kraj, jiný mrav, Praha, Management Press, 1995
- NOVÝ I. – Interkulturální management, Praha, Grada Publishing, 1996
- PALOMINO M. A. - Técnicas de correo comercial, Madrid, EDELSA, 2001
- PASTOR E. - Escribir cartas, Español lengua extranjera Barcelona, Difusion, 1994
- PLAŇAVA I. – Průvodce mezilidskou komunikací, Praha, Grada Publishing, 2008
- SMEJKAL V. – Abeceda společenského chování, Praha, Horizont,1989
- SOLÉ M. - El protocolo y la empresa, Barcelona, Editorial Planeta S.A. , 2003
- SVĚTLÍK J. – Marketing pro evropský trh, Praha, Grada Publishing, 2003
- ŠRONĚK I. – Etiketa a etika v podnikání, Praha, Management Press, 1995
- ŠRONĚK I. – Kultura v mezinárodním podnikání, Praha, Grada Publishing, 2002
- ŠTĚPANÍK J. – Umění jednat s lidmi – cesta k úspěchu, Praha, Grada Publishing, 2003
- ŠTĚPÁNKOVÁ K. - BP na téma Srovnání české a španělské neverbální komunikace FFOU,1997
- TERMANN S. – Umění přesvědčit a vyjednat, Praha, Grada Publishing, 2008
- VRBOVÁ J. – Sborník příspěvků z konference PROFILINGUA 2005, příspěvek Español de los negocios y el correo electrónico, Plzeň, FFZČU, 2005
- VYMĚTAL J. - Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi, Praha, Grada Publishing, 2008
- WELLNITZ A. – Průvodce mezinárodním bontonem, Bratislava, NOXI, 2007
- Vlastní průzkum podnikatelů

## Internetové zdroje:

<http://www.aeromental.com/2007/04/10/los-sms-de-celulares-lograron-un-decaimiento-del-lenguaje-escrito/?cp=all> – 20.8.2009 – art. Los SMS de celulares lograron un decaimiento del lenguaje escrito.

<http://www.asistentka.cz/jsem-uspesna/obchodni-korespondence/dopis-0> - 4/10/2009

<http://www.asistentka.cz/node/9026> - 16/12/2009

[www.auburn.edu/forlang/Spanish/FLSP4310tor/.../4310mats01.ppt](http://www.auburn.edu/forlang/Spanish/FLSP4310tor/.../4310mats01.ppt) 8/10/2009)

[www.businessweek.cz](http://www.businessweek.cz) -25.7.2009 – sekce Business Komunikace

<http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300037.html?tema=detail>- 8/10/2009

<http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300038.html?tema=detail> – 11/10/2009

<http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300022.html?tema=detail>-23/10/2009

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stylistika> - 15/9/2009

[http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender\\_pracemzdy](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pracemzdy) - údaj OKEČ, ČSU, r. 2007 – 22/12/2009)

<http://www.dacostabalboa.es/2008/06/07/carta-de-invitecion/>- 12/12/2009

<http://www.dusnic.es/tarjetas-de-visita.html> - 24/10/2009

[http://www.eamos.cz/amos/kre/externi/kre\\_2114/11.ppt](http://www.eamos.cz/amos/kre/externi/kre_2114/11.ppt) - 20/12/2009

<http://e-articles.info/t/i/4474/l/es/> - 28/10/2009

<http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=115116> – 18/12/2009

<http://www.firemnipartner.cz/zlin/clanek.php?clanek=136> – 29/10/2009

<http://forodeespanol.com/Archive/CorrespondenciaComercialFraseologia/blpj/post.htm> - 14.9. 2009

<http://forodeespanol.com/Archive/CorrespondenciaComercial-Fraseologia/blpj/post.htm> - 29/10/2009

<http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=718447>) 3.10. 2009

[http://www.geoscopio.com/est/gmms/aspm/Modelo\\_de\\_SALUDA\\_3175.htm](http://www.geoscopio.com/est/gmms/aspm/Modelo_de_SALUDA_3175.htm)- 30/11/2009

<http://html.rincondelvago.com/carta-comercial.html> - 8/10/2009

[http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska\\_korespondence.pdf](http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska_korespondence.pdf) - 23/10/2009

<http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/149-Telefonovani> - 11/ 10/ 2009

<http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/153-Netiketa>-16/12/2009

<http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/204-P>- 4/1/2010

<http://www.impulsi.cz/vzajemna-vymena-vizitek/article.html?id=223704> – 29/10/2009

<http://impulsovi.impulsi.cz/mailova-korespondence/article.html?id=224554>- 11/12/2009

<http://impulsovi.impulsi.cz/podani-ruky/article.html?id=225523> – 11/12/2009

(<http://impulsovi.impulsi.cz/vizitky/article.html?id=225368> – 11/12/2009)

[www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc](http://www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc) - 15/ 9/ 2009

<http://www.ipodnikatel.cz/telefonovani-pravidla-a-etika-telefonickeho-hovoru.html> - 11/10/2009 - Kristýna Zechnerová

[http://www.itporadenstvi.cz/images/references/vizitka\\_pitka.jpg](http://www.itporadenstvi.cz/images/references/vizitka_pitka.jpg)- 20/10/2009

<http://jandak.notrouble.cz/vizitka.jpg> - 20/10/2009

<http://www.jazzware.cz/images/jazzman/jazzmandetail10large.jpg>-17/12/2009

<http://www.lepsi-firma.cz/neverbalni-komunikace-1> - 30/11/2009

<http://www.mailxmail.com/cursos-redaccion-administrativas/formulas-cierre-despedida> - 13/10/2009

<http://www.mailxmail.com/curso-aprende-redactar/estilos-correspondencia-elaboracion-correspondencia> -  
 15/10/2009  
<http://www.mailxmail.com/curso-ceremonial-escrito/ceremonial-escrito> -23/10/2009  
<http://www.mailxmail.com/curso-protocolo-empresa/regalos-sociales-regalos-empresa> - 4/12/2009  
[www.microsoft.com/business/smb/eses/rpp/aprovechar\\_tecnologia.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/eses/rpp/aprovechar_tecnologia.msp) - 25/7/2009  
[www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/claves\\_telefono.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/claves_telefono.msp) - 25/7/09  
<http://www.miportafolio.es/profesional-disenador-grafico/imagenes/disenio-tarjetas-visita-personales-profesionales/disenio-tarjeta-visita-profesional-lizarran-1.jpg> - 24/10/2009  
<http://www.monografias.com/trabajos14/comer/comer.shtml> - 4.10.2009  
<http://www.monografias.com/trabajos72/carta-comercial/carta-comercial2.shtml> - 8/10/2009  
<http://www.monografias.com/trabajos72/carta-comercial/carta-comercial2.shtml> - 9/10/2009  
<http://www.monografias.com/trabajos14/comer/comer.shtml> - 15/10/2009  
<http://ofimas.blogspot.com/2008/10/la-comunicacin-escrita.html>- 15/10/2009  
<http://www.osun.org/komunikace+neosobn%C3%AD-ppt.html> -20/12/2009  
[pef.czu.cz/~panek/AT2008/Projekty/Obchodni\\_dopis2.doc](http://www.czu.cz/~panek/AT2008/Projekty/Obchodni_dopis2.doc)- 14/10/2009  
[www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) – sec. Conversar hablar – 25/7/09)  
[www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) - 22.8.2009 – Sec. Protocolo empresarial  
[www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) - Escribir cartas – Abreviaturas escritas más utilizadas – 12. 9. 2009  
[www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) - 12. 9. 2009  
[http://www.protocolo.org/social/anfitriones\\_e\\_invitados/expresiones\\_utilizadas\\_en\\_las\\_invitaciones\\_escritas.html](http://www.protocolo.org/social/anfitriones_e_invitados/expresiones_utilizadas_en_las_invitaciones_escritas.html). -  
 12/12/2009  
[http://www.protocolo.org/laboral/reuniones\\_negociar\\_y\\_etiqueta/etiqueta\\_y\\_negocios\\_en\\_el\\_contexto\\_internacional.html](http://www.protocolo.org/laboral/reuniones_negociar_y_etiqueta/etiqueta_y_negocios_en_el_contexto_internacional.html) -4/1/2010  
[www.rkka.cz/KVC/spolecensky\\_styk.doc](http://www.rkka.cz/KVC/spolecensky_styk.doc)- 4/1/2010 = citace  
<http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones> - 25.7.2009  
[http://www.signify.cz/obr/portfolio/PG\\_vizitka.jpg](http://www.signify.cz/obr/portfolio/PG_vizitka.jpg) -20/10/2009  
<http://www.slideshare.net/adrysilvav/cortesa-telefonica-ok> - 15/10/2009  
<http://www.stavexcb.cz/vizitka.jpg> - 20/10/2009  
<http://www.studentskemestecko.cz/view.php?nazevclanku=psani-dopisu-nebo-telefonovani-obalka-i-mobil-odhali-mnoho&cislocclanku=2008030038> – 20/8/09 - Psaní dopisu nebo telefonování? Obálka i mobil odhalí mnoho  
[http://technet.idnes.cz/webujeme-posilame-a-cteme-emaily-da8-sw\\_internet.asp?c=A080129\\_010236\\_sw\\_internet\\_pka](http://technet.idnes.cz/webujeme-posilame-a-cteme-emaily-da8-sw_internet.asp?c=A080129_010236_sw_internet_pka) – 17/12/2009  
[www.textilnimarketing.wz.cz](http://www.textilnimarketing.wz.cz)) – 25.7.2009) citace str. 5. Komunikační dovednosti  
<http://www.uv.es/ciuv/cas/correo/email.html> - 14/9/2009  
<http://windows.microsoft.com/CS-CZ/windows-vista/Getting-started-with-e-mail> - 16/12/2009  
[http://www.zbynekmlcoch.cz/info/etiketa/pozvanky\\_na\\_akci\\_nalezitosti\\_druhy\\_kdy\\_rozeslat\\_a\\_co\\_potvzeni\\_ucasti.html](http://www.zbynekmlcoch.cz/info/etiketa/pozvanky_na_akci_nalezitosti_druhy_kdy_rozeslat_a_co_potvzeni_ucasti.html) - 23/10/2009  
[http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2008165&als\[nm\]=2007944-22/12/2009-](http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2008165&als[nm]=2007944-22/12/2009-)  
<http://62.15.226.148/fot/2007/01/04/4083499.jpg> - 20/10/2009

## Seznam příloh

- 1) Fráze používané v rámci osobního styku mezi obchodníky
- 2) Telefonické fráze + zkratky a emotikony užívané v mobilní komunikaci
- 3) Fráze užívané v písemném styku, Nejčastější oslovení v obchodních dopisech mezi českými manažery
- 4) Zkratky/ Abreviaturas
- 5) Poptávka po zboží / Demanda de mercancías
- 6) Odpověď na poptávku / Respuesta a una demanda
- 7) Modelo de carta comercial
- 8) Model obchodního dopisu
- 9) Modelo de correo electrónico
- 10) Vzor emailové zprávy
- 11) Ukázka navštívenek českého a španělského podnikatele
- 12) Vzory českých a španělských typů pozvánek + saluda
- 13) Společenské oblečení
- 14) Výčet frází pro představování v obchodním styku
- 15) Popis některých gest jež možno použít během jednání mezi obchodními partnery
- 16) Neverbální signály v průběhu jednání
- 17) Psychologické typy podnikatelů podle Bruny a Adamczyka

## **Č.1) FRÁZE POUŽÍVANÉ V RÁMCI OSOBNÍHO STYKU MEZI OBCHODNÍKY**

### **DOMLUVA SCHŮZKY/ ACUERDO DE UNA CITA**

*Hodilo by se Vám to zítra?...-¿Le vendría bien mañana?...*

*Kdy bychom se mohli vidět?...- ¿Cuándo podríamos vernos?*

### **POČÁTEK VYJEDNÁVÁNÍ/ INICIO DE UNA NEGOCIACIÓN**

*Jsmo přesvědčeni, že naše jednání budou konstruktivní...- Estamos convencidos de que nuestras negociaciones serán constructivas....*

*Myslím, že bychom měli začít jednat o charakteru naší spolupráce...- Creo que deberíamos empezar a tratar de las características de nuestra cooperación...*

*Máme zájem, abychom dospěli k dohodě, která by byla uspokojivá pro obě strany...- Nos interesaría llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes...*

*Mohli bychom přistoupit k našim návrhům - Podríamos pasar a la exposición de nuestras propuestas*

*Nyní bychom si mohli vysvětlit naše stanoviska, co říkáte?...- Ahora podríamos exponer nuestros puntos de vista.¿Qué les parece?*

### **NABÍDKA SLUŽBY/ OFERTA DE SERVICIO**

*Nabízíme Vám škálu...- Le ofrecemos una gama de...*

*Disponujeme...Disponemos de...*

*Máme potěšení Vám dát k dispozici...-Tenemos el gusto de poner a su disposición...*

### **VYSTAVENÍ A ODŮVODNĚNÍ ARGUMENTŮ/ EXPOSICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS ARGUMENTOS**

*Jelikož považuji...-Ya que considero*

*Z ekonomických důvodů...-Debido a razones de economía..*

*To je důvod pro který..-Esa es la razón por la que...*

*Vzhledem k těmto okolnostem...- A la vista de estas circunstancias....*

*Při vši úctě nemohu sdílet Váš názor..- Con todo respecto, no puedo compartir su opinión....*

*Podle údajů dodaných Obchodní komorou...- De acuerdo con los datos comunicados por la Cámara de Comercio...*

### **VYJÁDRĚNÍ SVÉHO NÁZORU/ EXPRESIÓN DE SU PROPIA OPINIÓN**

*Domnívám se...- Opino que..*

*Řekl bych...,že...-Yo diría que..*

*Myslím, že...- Creo que...*

*Zdá se mi, že...- Me parece que..*

*Podle mého názoru...- En mi opinión..*

### **RADY/ CONSEJOS**

*Radíváme Vám/Doporučuji Vám/ Nejlepším řešením je - Le aconsejamos/ Le recomiendo/ Lo mejor es*

### **ŽÁDOST O INFORMACI/ PODÁNÍ INFORMACE/ PEDIDO POR UNA INFORMACIÓN**

*Mohl byste mi poskytnout některá data...?..-¿Podría proporcionarme algunos datos?..*

*Prosím Vás, potřebuji informaci o...-Por favor, necesito información sobre...*

*Žádám Vás, abyste mi laskavě předali informaci ohledně...-Le ruego se sirva remitirme una información acerca...*

*Rád bych věděl...-Me interesaría saber...-*

*Chceme Vám oznámit/objasnit...-Queremos poner en su conocimiento...*

*Pokud jde o vyžádanou informaci...-En relación con la información solicitada...*

### **ZDVOŘILÉ VYJÁDRĚNÍ NESOUHLASU/ EXPRESIÓN CORTÉS DE UN DESACUERDO**

*Zcela chápu Vaše stanovisko, ale...- Comprendo perfectamente su punto de vista, pero...*

*I když souhlasím z velké části s tím, co jste řekl, nemohu být zajedno s...- A pesar de que apruebo en gran parte lo que Ud. ha dicho, no puedo estar de acuerdo con..*

*I když souhlasíme s Vašimi argumenty, domníváme se, že...- Si bien aprobamos su argumentación por nuestra parte pensamos que...*

*V zásadě sdílím Váš názor, avšak pochybuji, že by Váš návrh byl schůdný...- Comparto globalmente su enfoque, dudo sin embargo, que su proyecto sea viable....*

*Velmi si cením Vašeho názoru na tuto záležitost, ale rád bych Vás upozornil na ...- Aprecio much osu opinión a este respecto, pero me gustaría llamar su atención sobre...*

### **VYJÁDRĚNÍ JISTOTY/ POCHYBNOSTI/ EXPRESIÓN DE SEGURIDAD/ DUDA**

*Vše naznačuje, že...- Todo indica que... Je nepochybné...-Es indudable...*

*Jsem si jist...- Estoy seguro de que... Předpokládám...-Supongo...*

*Je málo pravděpodobné..-Es poco probable.. Snad,možná, asi...-Tal vez/ Quizá(s)...*

### **VYHNUTÍ SE ODPOVĚDI/ELUSIÓN DE UNA RESPUESTA**

#### **A) NA OKAMŽIK/ (NA ZISK ČASU)/ POR UN MOMENTO (PARA GANAR TIEMPO)**

*Byl jsem si jist, že položíte tuto otázku....- Estaba seguro de que iba a surgir esta pregunta..*

*Právě jste upozornil na důležitý problém... - Acaba Ud. de plantear un problema importante...*

*To je otázka, která si zaslouží konkrétní odpověď..- Esa pregunta merece una respuesta muy concreta..*

#### **B)PRO ODKLAD ODPOVĚDI/PARA APLAZAR LA RESPUESTA**

*Bylo by předčasné dát nyní definitivní odpověď...- Sería prematuro dar ahora una respuesta definitiva...*

*Myslím, že by bylo vhodné počkat, až o tom budeme mít víc informací...- Creo que sería aconsejable esperar a tener más información sobre esto...*



*Právě teď ty materiály studujeme. Brzy Vám tedy dáme odpověď... - En este momento estamos estudiando los materiales. Tendremos la respuesta próximamente.*

### **VYRUŠENÍ KOMUNIKANTŮ/ INTERRUPCIÓN DE LOS INTERLOCUTORES**

*Dovolte mi, abych Vás přerušil, ale... -Permítame que le interrumpa, pero...*

*Promiňte, mohli bychom přejít k tématu?...- ¿Por qué no pasamos al tema?...*

*Promiňte, ale ačkoliv je tento bod důležitý, myslím, že bychom měli... - Perdónenme, aunque este punto tiene su importancia, pienso que deberíamos...*

*Mám dojem, že jsme zabředli do zbytečných diskusí... - Me da la impresión de que hemos perdido en discusiones inútiles...*

*Pánové, uznávám váhu Vašich námitek, ale mohli bychom přejít k podstatě věci... - Señores, reconociendo la importancia de sus objeciones, creo que podríamos pasar al meollo del asunto...*

### **VYJASNĚNÍ MOŽNÝCH NEDOROZUMĚNÍ/ ACLARACIÓN DE POSIBLES MALENTENDIDOS**

*Jestli jsem dobře rozuměl, Vy chcete.... - Si he comprendido bien, Ustedes quieren...*

*Pravděpodobně jsem se nevyjádřil jasně, když jsme jednali o... - Probablemente no he sido muy claro al tratar de...*

*Špatně jsme si rozuměli, nejedná se o... - Nos hemos comprendido mal, no se trata de...*

*Považuji za nutné vyjasnit si některé body.... - Considero preciso aclarar algunos puntos...*

### **TIŠENÍ TLAKŮ, VÝCHODISKO Z MRTVÉHO BODU, FLEXIBILITA/ CALMA DE TENSIONES, SALIDA DE UN PUNTO MUERTO, FLEXIBILIDAD**

*Pánové, nezávisle na některých názorových rozdílech jsem stále přesvědčen, že můžeme dospět k uspokojivému řešení... - Señores, independientemente de algunas divergencias en los puntos de vista, sigo convencido de que podremos llegar a una solución satisfactoria....*

*Nechceme učinit žádné rozhodnutí, které by uzavřelo cestu pozdější dohodě... - No queremos decidir nada que pueda cerrar la puerta a un acuerdo posterior...*

*Nemyslím, že by bylo vhodné pouštět se teď do detailů. Myslím, že by to byla ztráta drahocenného času.... - No me parece oportuno entrar ahora en detalles. Creo que sería perder un tiempo valioso...*

*Myslím, že přeceňujeme význam tohoto bodu. Jistě jsou důležitější otázky, které bychom měli projednat přednostně.... - Creo que sobreestimamos la importancia de este punto. Seguramente hay cuestiones más importantes que abordar prioritariamente....*

*Nepřijmeme teď definitivní rozhodnutí. Jsme ochotni prostudovat Vaše návrhy... - No vamos a*

*tomar ahora una decisión definitiva. Estamos abiertos a estudiar sus propuestas...*

### **HLEDÁNÍ KOMPROMISU/ BÚSQUEDA DE UN COMPROMISO**

*Za podmínky, že přijmete náš protinávrh...-A condición de que Uds. acepten nuestra contrapropuesta...*

*Jestliže přijmete tuto podmínku, mohli bychom Vám poskytnout slevu...- Si Uds. aceptan esta condición, podríamos concederles un descuento...*

*Jelikož máme souhlas našeho vedení, bude už snadné dosáhnout dohody...- Contando con la aprobación de nuestra dirección, nos será fácil llegar a un compromiso....*

*Jestliže přijmete tuto podmínku, mohli bychom Vám poskytnout slevu...- Si Uds. aceptan esta condición, podríamos concederles un descuento....*

*Pokud je to problém financování, je možné použít nějakou flexibilnější platební podmínku...- Si es un problema de financiación, siempre será posible aplicar una condición de pago más flexible...*

*Vzhledem k tomu, že jste se rozhodli podepsat dohodu ještě tento týden, jsme ochotni Vám zaslat...- Puesto que Uds. se han decidido a firmar el acuerdo esta semana, estamos dispuestos a enviarles...*

### **SOUHLASNÉ STANOVISKO/ UN ACUERDO**

*Zcela s Vámi souhlasíme...- Estamos totalmente de acuerdo con Ustedes...*

*Konečně jsme dospěli k dohodě, která je v souladu se zájmy obou stran.....- Por fin hemos podido llegar a un compromiso que refleja los intereses de ambas partes...*

*Bylo nám potěšením s Vámi jednat....- Ha sido un placer tratar con Ustedes....*

*Věřím, že touto dohodou zahájíme etapu plodné spolupráce....- Creo que con este acuerdo vamos a empezar una etapa de fructífera cooperación....*

*Jednání byla obtížná, ale s výsledkem můžeme být spokojeni....- Las negociaciones han sido arduas pero podemos sentirnos satisfechos del resultado.*

*Zdá se, že je to naprosto přijatelné pro všechny zúčastněné strany....- Esto parece perfectamente aceptable para todos...*

*Bylo to obtížné, ale nakonec jsme dospěli k dohodě... - Ha sido duro, pero finalmente hemos llegado a un acuerdo...*

*Překonali jsme hlavní překážky, zbývá nám je nedotáhnout do konce některé detaily...- Hemos superado los principales obstáculos, sólo nos queda ultimar ciertos detalles...*

Zdroje:

*Obchodní španělština, Olga MACÍKOVÁ, Ludmila MLÝNKOVÁ, str. 2, (Španělská profesní a jazyková etiketa, kolektiv autorů.str. 84-85), Převzato z Aguirre B. Enterría J.G. de, El español por profesiones, Secretariado.Madrid: SGEL, 1992, str. 84- 85)*

## **Č. 2) TELEFONICKÉ FRÁZE**

### **Pozdravy/ Saludos**

*Telefónica, dobrý den. Co pro Vás mohu udělat?- Telefónica, buenos días. En qué puedo ayudarlo/a ?*

*Cecomex, dobrý den. Mé jméno je Silvie. Mohu Vám s něčím pomoci? – Cecomex, buenas tardes.*

*Le habla Silvia. Puedo ayudarlo/a en algo ?*

*V čem Vám mohu být nápomocen? – En qué le puedo servir, ayudar, atender, ser útil ?*

*Co si přejete? – Qué desea Ud. ?*

*Hovoří s Vámi ( odborné a funkční zařazení + jméno a příjmení + organizace) – Le habla ( incorporación técnica y funcionaria + nombre y apellido + organización)*

*Prosím – Diga,Dígame, Oigo/a, Hola,Buenos días, Buenas tardes,Qué tal?, Quién habla ?, Quién es ?, Hable/a !, Sí, Aló, A ver !,*

*Kdo volá ? – De parte de quién ?, Quién llama? Con quién hablo?,Cuál es/ puede decirme su nombre?*

*S kým mám to potěšení mluvit?- Con quién tengo el gusto ( de hablar) ?, Con quién tengo el honor ( el placer, la satisfacción) de hablar?*

### **Identifikace mluvčího a předmět volání / Identificación y solicitud de comunicación**

*Je přítomen pan Pérez?- Está el señor Pérez?*

*Dovolala jsem se na pana ředitele? – Hablo con el señor director?*

*Mohla bych hovořit s ....? – Puedo ( Podría) hablar con ...?*

*Spojte mě s linkou/ s paní ..... - Comuníqueme con, Póngame con, Páseme a (con), Deme con, Colóqueme con la extensión/ con la señora ...*

*Chtěla bych hovořit s paní ... – Quiero( Querría, Quisiera) hablar con la señora ...*

*Tady Alejandro Sanz. Můžete mě spojit s panem Padillou z osobního oddělení ? - Soy Alejandro Sanz. Me pone con el señor Padilla del departamento del personal?*

*Tady je Pavel Ludvík z velvyslanectví České republiky. Byla byste tak laskavá a spojila mě s panem Reyerem? – Soy Pavel Ludvík de la Embajada de la República Checa. Sería tan amable de ponerme con el señor Reyer?*

### **Odpověď na předmět volání/Respuesta a la solicitud de comunicación**

*Hned Vám dám paní Huertovou. – Enseguida le paso con la señora Huerta.*

*Okamžik prosím, vteřinku prosím, minutku prosím, hned jí (ho) zavolám – Un momento por favor, un segundo por favor, un minuto por favor, ahora le (lo, la) llamo.*

*Počkejte chvíličku, nezavěšujte, hned Vás přepojím – Espere un momento, no cuelgue, no corte, ahora se pone.*

*Nikdo to u něj nebere. Mohl byste zavolat později? – Su número no contesta. Podría llamar más tarde?*

*Právě mluví. Mohl byste zavolat za deset minut? – En este momento está comunicando. Puede llamar dentro de diez minutos?*

*Lituji, ale momentálně není ve své kanceláři – Lo siento, pero en este momento no está en su despacho.*

*Lituji, ale právě má schůzi. – Lo lamento, en este momento está reunido.*

*Bohužel pan Padilla tady není/ odešel. – Desgraciadamente, el señor Padilla no está/ ha salido.*

*Nepokládejte, pokusím se ho najít. – No se retire, voy a intentar localizarlo.*

*Nezavěšujte, spojím Vás s jeho kolegou. – Quédese en la línea, le paso con su compañero/ colega.*

### **Vzkazy pro další osobu/ Recados para otra persona**

*Pokud se nic neděje, pokuste se s ním spojit( v tu danou dobu). – Si no es molestia llame por favor ( a tal hora).*

*Chcete-li zanechat nějaký vzkaz, můžete tak učinit po zaznění zvukového signálu. - Si quiere dejar algún mensaje, puede hacerlo después de oír la señal.*

*Chcete nechat panu Padillovi nějaký vzkaz? – Quiere dejarle algún recado( mensaje,razón) al señor Padilla?*

*Chcete abych mu něco vyřídil? – Quiere que le(la) diga algo?, Qué le (la)puedo transmitir?, Quiere que le pase un recado( mensaje, razón)?*

*Můžete mu zanechat vzkaz, předám mu ho. – Puede dejarle un mensaje, se lo paso.*

*Mohl bych nechat vzkaz pro slečnu Grimaldiovou? – Podría dejar un mensaje para la señorita Grimaldi?*

*Zajisté. A od koho? – Por supuesto. De parte de quién?*

*Mohla byste mu říci, aby mi zavolal? – Podría decirle que me llame?*

*Řekněte mu prosím, že mé číslo je.. – Dígale por favor que mi número es...*

*Informujte ho, prosím, že... – Infórmele por favor de que...*

*Nemějte obavy, určitě mu to řeknu. – No se preocupe, seguro se lo digo/ diré.*

*Jistě, hned mu to sdělím. – De acuerdo, enseguida se lo comunico.*

*Předám mu ho hned, jak přijde. – En cuanto llegue, se lo entrego.*

### **Omluvy/ Disculpas**

*Promiňte, že obtěžuji... - Perdóneme ( Disculpe) (por) la(s) molestia(s) .., Perdona que le moleste..., .Disculpe que le incomode a Ud...*

*Promiňte, že Vám volám v tuto dobu, ale ta záležitost je velmi naléhavá – Disculpe que le llame a esta hora, pero el asunto es muy urgente / corre prisa.*

*Promiňte, asi jsem si spletl číslo. – Disculpe, parece que me he equivocado de número.*

*Promiňte, myslím, že je to omyl. – Perdón, creo que es un error/ una equivocación.*

*Promiňte, špatně mě spojili. – Disculpe, me han conectado mal.*

*Omlouvám se, že jsem Vás tolik zdržel. – Me perdona por el tiempo que le ocupé, Disculpe el tiempo perdido, Perdona que le haya hecho perder el tiempo.*

*Omlouvám se, že jsem se ozval tak pozdě. – Perdona que le haya llamado tan tarde.*

### **Poděkování a rozloučení po telefonu/Agradecimientos y despedidas por teléfono**

*Mnohokrát Vám děkuji za laskavost a na shledanou. – Muchas gracias por su amabilidad y hasta luego.*

*Děkuji Vám, pane advokáte, ale nechtěl bych Vás okrádat o čas, když čas jsou peníze. – Le agradezco, abogado, pero no quisiera hacerle perder tanto tiempo, si tiempo es oro.*

*Pane Blanco, bohužel nemohu telefonát příliš protahovat, to znamená, že se s Vámi musím rozloučit. Nicméně, určitě se najde další příležitost k pokračování v diskuzi v budoucnu. Nashledanou. – Señor Blanco, por desgracia no puedo extenderme demasiado, por lo que debo despedirme, pero seguramente encontraremos otra ocasión para prolongar la conversación en un futuro. Hasta la vista.*

*Vážená paní, musím se nyní rozloučit, neboť mám ještě mnoho pracovních povinností. Doufám, že jsem se vyjádřil srozumitelně, ale jestli Vás zajímají další doporučení, můžete mi zavolat zítra kolem sedmé večerní hodiny. Hezký večer !*

*Querida señora, ahora debo despedirme porque me esperan todavía muchas obligaciones de trabajo. Espero haber sido preciso, pero si le interesan otros consejos, puede llamarme mañana mismo hacia las siete de la tarde. Buenas tardes !*

### **Rušivé vlny na lince/Intereferencias en la línea**

*Spojení je velmi špatné, neslyším Vás. – La comunicación es muy mala, no le oigo.*

*Promiňte, špatně jsem Vám rozuměl. Mohl byste zopakovat své jméno?- Disculpe, no le he entendido bien. Podría repetir su nombre?*

*Promiňte, ale přerušilo se spojení. - Perdone ( Disculpe) se cortó la línea, se interrumpió la llamada.*

*Neslyším Vás dobře/ Nerozumím Vám dobře/ Je tam šum / Nic není slyšet - No le escucho*

*( oigo) bien, No le entiendo bien, Hay un ruido que molesta, Hay una interferencia, No se oye nada*

#### Zdroje:

- Ludmila Mlýnková, Olga Macíková, *Obchodní španělština ( Español comercial )*, capítulo 1, (str.. 7-11, 16 a 321)
- *Španělská profesní a jazyková etiketa* (skripta OU), kolektiv autorů, Ostrava, 2004, Kapitola č. 11 o telefonování, (str. 70-73 a 78-81)
- M. C. Giongo, *Qué decir o escribir en cada circunstancia*. Barcelona: Editorial de Vecchi,s.a.
- N. M. Firsova, *Ispanskij rečevoj etiket*. Moskva 1991,

## Č. 2) Zkratky užívané v mobilní komunikaci

Příkl.: Porque = XQ, también = TB, es que te = SQT, para = XA, por = Y X, que = Q, sepa = CPA, hacer = ACR, pase lo que pase = PAC LO Q PAC, Quedamos más tarde si quieres, cuando te venga mejor. Llama y cuelga. Saludos = QDMOS+TD S KRES CDO T BG MJR. YM Y CGA. SI2

### Zdroje:

( posl. zkratka – Obchodní španělština, Mlýnková str.17),

<http://www.aeromental.com/2007/04/10/los-sms-de-celulares-lograron-un-decaimiento-del-lenguaje-escrito/?cp=all> – 20.8.2009 – art. Los SMS de celulares lograron un decaimiento del lenguaje escrito.

Vysvětlivky : XQ = protože, TB = také, SQT = totiž, XA = na, kvůli, do, pro, k ( směrově), Y X = pro, kvůli, za, Q = co, který, aby, CPA = věděl/ a (subjuntiv), ACR = dělat, PAC LO Q PAC = ať se stane, co se stane. QDMOS+TD S KRES CDO T BG MJR. YM Y CGA. SI2 = Sejdeme se později, až se Ti to bude hodit lépe. Prozvoň a zavěs. S pozdravem.

### Zdroje:

( posl. zkratka – Obchodní španělština, Mlýnková str.17),

([http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/aprovechar\\_tecnologia.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/aprovechar_tecnologia.msp) 25/7/09)

## Č. 2) Emotikony / Smajlíky internacionálně rozšíření

- :-) úsměv / sonrisa**
- :-( smutek, pláč / tristeza, llanto**
- :-o údiv, překvapení / asombro, sorpresa**
- >:-( naštvání / rabia**
- :-\* polibek / beso**

Zdroj:<http://www.studentskemestecko.cz/view.php?navezclanku=psani-dopisu-nebo-telefonovani-obalka-i-mobil-odhali-mnoho&cisloclanku=2008030038> – 20/8/09 - Psaní dopisu nebo telefonování? Obálka i mobil odhalí mnoho

### **Č. 3) FRÁZE UŽÍVANÉ V PÍSEMNÉM STYKU**

#### **OSLOVENÍ/SALUDOS**

*Velevážený pane/ Velevážení pánové, Velevážená dámo/Velevážené dámy - Muy señor(es) mío(s)/ nuestro(s), Muy señora(s) mía(s)/ nuestra(s)*

*Vážený/ Vážená pane/paní,kliente/klientko, tazateli/ tazatelko, uživateli/ uživatelko  
Estimado/Distinguido/ Apreciado señor/ cliente/ consultante,usuario, Estimada/ Distinguida/  
Apreciada señora/ cliente/ consultante*

*Pane řediteli/ vedoucí - Señor director/ gerente/ administrador*

*Vážený pane Pedro González/ Vážená paní Comasová - Estimado Sr. Pedro González /  
Estimada Sra. Comas*

*Querido (a) colega – Milý kolego/ kolegyně*

#### **ÚVOD DOPISU/INTRODUCCIÓN DE UNA CARTA**

##### **FRÁZE V NEUTRÁLNÍM TÓNU/FRASES EN TONO NEUTRO**

*Obracíme se na Vás za účelem... - Nos dirigimos a usted(es) con el fin de..., Nos ponemos en  
contacto con usted(es) a fin de, para informarle...*

*Obracím se na Vás s prosbou...- Me dirijo a Uds. para pedirles...*

*Chceme Vám sdělit... - Queremos darles conocer....*

*Sdělujeme/ oznamujeme Vám, že – Les comunicamos/ anunciamos que ...*

*Tímto dopisem Vás chceme informovat.... – Por/Con la presente (carta) queremos informarles...*

*Prostřednictvím tohoto dopisu – Mediante esta carta....., Con este escrito...*

*Jak jsme se telefonicky dohodli.... – Tal y como acordamos por teléfono...*

*Na základě našeho telefonického rozhovoru s p... Vám zasíláme.. – De acuerdo con la  
conversación que mantuvimos con el Sr....., les enviamos...*

*Píšeme Vám za účelem/ohledně... – El objet(o)/ivo de nuestra carta es...*

*Ve věci../pokud se týká... - En lo referente/ concerniente a.. / A propósito de...*

*Vzhledem k novým okolnostem... - Debido a nuevas circunstancias...*

*Níže/ dále podrobně uvádíme/ specifikujeme... - A continuación, les detallamos...*

*Žádáme Vás o zaslání -Rogamos nos manden...,Solicitamos el envío de...*

*Ocenili bychom, kdybyste nám zaslali - Agradeceríamos nos remitieran*



### **FRÁZE V POZITIVNÍM TÓNU/FRASES EN TONO POSITIVO**

*S potěšením Vám oznamujeme ... - Nos complace/ Nos es grato poner en su conocimiento.,Tenemos el gusto de notificarles/ comunicarles..., Tenemos el placer de poner en su conocimiento, Tenemos el agrado de manifestarle, Es una gran satisfacción para nosotros comunicarles..., Es un placer para nosotros anunciarles.,Nos complace comunicarles...,*

### **FRÁZE V NEGATIVNÍM TÓNU/FRASES EN TONO NEGATIVO**

*S politováním Vám sdělujeme...- Lamentamos informarles/comunicarles..., Sentimos participarles que...*

*Upřímně litujeme toho, co se přihodilo...- Lamentamos sinceramente lo ocurrido...*

*Velice litujeme, že Vám musíme oznámit...- Sentimos mucho tener que anunciarles...*

*Jsmen nuceni vyžádat si od Vás okamžité vysvětlení toho, co se přihodilo...- Nos vemos obligados a solicitar una aclaración/ explicación inmediata de lo sucedido.*

*Jsmen nuceni vyžádat si od Vás náhradu škody...- Nos vemos obligados a solicitar la indemnización del daño...*

*Nemůžeme přijmout.../ V této chvíli nedisponujeme...- No podemos aceptar... / En estos momentos no disponemos de...*

### **PODĚKOVÁNÍ/ AGRADECIMIENTO**

*Chceme Vám poděkovat za... - Queremos darles gracias por...*

*Děkujeme Vám za... - Les damos las gracias por..., Le agradecemos...*

*Chceme Vám upřímně poděkovat za pozornost.. – Queremos agradecerles sinceramente la atención*

*Přijměte můj upřímný dík a úctu za... - Reciba mi más sincero agradecimiento y consideración por...*

*Děkuji za Vaše laskavé pozvání.. – Gracias por su amable invitación..*

*Přijměte ještě jednou mé upřímné poděkování za péči, kterou jste mi poskytl(a) během mého pobytu ve Vaší zemi..- Reciba una vez más mi sincero agradecimiento por la atención que me ha prestado durante mi estancia en su país..*

*Děkuji za Vaše milé zacházení - Gracias por su amable gestión...*

*Děkujeme Vám za laskavost, se srdečnými pozdravy - Agradeciéndole su amabilidad, nos despedimos cordialmente*

*Děkujeme za důvěru, kterou jste nám prokázali - Agradecemos la confianza con que nos ha distinguido*

### **ROZLOUČENÍ/ LA DESPEDIDA**

*S pozdravem – Atentamente/ muy atentamente, les saludamos ( muy ) atentamente, reciba mi (s) atento(s) saludo(s)*

*Srdečně Vás zdraví/ se loučí - Cordialmente le(s) saluda / se despide*

*Se srdečným pozdravem – Un saludo cordial, saludos cordiales, cordialmente, muy cordialmente, le(s) saludamos cordialmente/ sinceramente, reciba mi(s) cordial(es) saludo(s), con afecto , reciba un cordial saludo, un cordial saludo,*

*Zdraví Vás - Saluda atentamente a Ud.*

*Zdraví Vás uctivě - Saluda con toda atención a Ud.*

*S úctou - Con toda atención*

### **PŘÍSTUPNOST/ DISPONIBILIDAD**

*Js(e)m/e Vám plně k dispozici – Estamos/ Quedamos a entera disposición, Sin otro particular, quedo de usted., Quedo a su disposición.*

*Jsme Vám plně k dispozici a doufáme, že se naše spolupráce bude i nadále úspěšně rozvíjet. Quedamos a su entera disposición y esperamos que nuestra colaboración siga desarrollándose con éxito.*

*Spojte se s námi, pokud si přejete obdržet detailní informaci o našich službách - No dude en ponerse en contacto con nosotros si desea recibir información detallada sobre nuestros servicios.*

### **ROZPORY V NÁZORECH/ DISCREPANCIAS**

*Je nám líto, že nesdílíme stejný názor na ... - Sentimos comunicarle que no compartimos su opinión sobre...*

*Litujeme, že za těchto okolností se naše úhly pohledu liší... - Lamentamos que, en esta ocasión, nuestros puntos de vista difieran...*

*Nemůžeme přijmout Váš postoj co se týká/ pokud jde o... - No podemos aceptar su postura en lo referente a...*

### **STÍŽNOSTI/QUEJAS**

*Překvapuje nás, že jsme ještě neobdrželi..- Nos sorprende no haber recibido todavía... Obrace se na Vás, abychom předeslali stížnost ohledně.. -Nos dirigimos a ustedes para transmitirles nuestra queja acerca de...*

*Nesouhlasíme s podmínkami...-No estamos de acuerdo con las condiciones...*

*Domníváme se, že je chyba ve vyúčtování.. - Creemos que hay un error en su liquidación de...  
Nejsme spokojeni s...pokládáme za nevhodné...- No estamos satisfechos de... Consideramos que  
no es adecuado...*

### **OMLUVY/DISculpAS**

*Prosíme Vás abyste omluvili naše zpoždění...-Les rogamos que disculpen nuestro retraso en...*

*Kvůli neznámým příčinám jsme nemohli podle naší vůle... - Por causas ajenas a nuestra  
voluntad, no hemos podido...*

*Prosíme Vás o prominutí za.../Přijměte naši omluvu za... - Le pedimos disculpas por... /Acepte  
nuestras disculpas por...*

*Prosím, omluvte náš omyl/ naše selhání, za vše nevyžádané.. - Por favor, disculpe nuestro olvido  
/error, del todo involuntario...*

### **BLAHOPŘÁNÍ/ FELICITACIONES**

*Přijměte naše nejupřímnější gratulace, Blahopřejeme Vám k..- Reciba nuestra sincera  
felicitación por... ,Le felicitamos por su...*

*Gratulujeme.../Naplňuje nás potěšením....Enhorabuena por... Felicidades por... /Nos llena de  
satisfacción...*

### **OČEKÁVÁNÍ ODPOVĚDI/ESPERANDO RESPUESTA**

*Očekáváme Vaše zprávy - Quedamos a la espera de sus noticias.*

*Očekáváme Vaši odpověď a zdravíme Vás – En espera de su respuesta, reciban un atento saludo,  
A la espera de su respuesta, les saludamos atentamente*

*Očekáváme Vaše brzké zprávy a zdravíme Vás – Esperando sus prontas noticias, les saludamos  
atentamente*

*Doufáme, že obdržíme Vaši odpověď co nejdříve – Esperamos recibir su contestación lo antes  
posible*

*Očekáváme Vaše pokyny a jsme s úctou, upřímně, srdečně... - En espera de sus órdenes saluda  
atte. ( sinceramente, cordialmente)*

*Očekáváme Vaši žádost, uctivě Vás zdravíme...-En espera de su pedido, saludamos atte..*

## **ODPOVĚĎ NA DOPIS A POTVRZENÍ PŘIJETÍ DOPISU/ RESPUESTA A UNA CARTA Y CONFIRMACIÓN DE PROPIOS ESCRITOS**

*Potvrzujeme příjem Vašeho dopisu z....- Acusamos recibo de su carta/escrito del...*

*V odpovědi na Váš dopis....-En contestación /respuesta a su carta del/ atenta de fecha.....*

*Na základě Vašeho dopisu z...- Conforme a su carta de fecha /del....*

*S odvoláním na Váš dopis z... - Referente/Con referencia/ respecto a su escrito....*

*Odvoláváme se na Váš dopis z...- Nos referimos /Refiriéndonos a su carta de fecha /del....*

*V souvislosti s Vaším dopisem....- En relación a su carta del...*

*Potvrzujeme náš včerejší telefonický rozhovor a sdělujeme Vám ,že...- Confirmamos nuestra conversación telefónica de ayer y les comunicamos que...*

## **OZNÁMENÍ O ZASLÁNÍ/ NOTIFICACIÓN DE ENVÍOS**

*Zasíláme Vám/ Je nám potěšením zaslat Vám...- Les enviamos... / Les remitimos... / Nos complace enviarle...*

*Přikládáme dokumentaci/ V příloze naleznete kopii....- Adjuntamos la documentación... / Encontrará adjunta la copia de...*

*V příloze zasíláme dokumentaci k...- Adjuntamos la documentación correspondiente a....*

*Podle dohody Vám zasíláme..- Según lo convenido les enviamos....*

### **Zdroje:**

- Macíková, Mlýnková, Español comercial – Obchodní španělština, kap.2 La carta comercial,
- Jana Vrbová, Español de los negocios y el correo electrónico, Sborník z příspěvků z konference PROFILINGUA 2005, str.395-398

[www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc](http://www.insucomagallanes.cl/trabajosguias/cartacomercial.doc) - 12.9. 2009 -( LA CARTA COMERCIAL

**Č.3) Nejčastější způsoby oslovení v obchodních a úředních dopisech mezi českými manažery je podle internetového pramene [www.asistentka.cz](http://www.asistentka.cz) :**

- Vážený pane doktore, ( Estimado doktor:)
- Vážený pane řediteli, ( Estimado señor director:)
- Vážený pane Navrátil, ( Estimado señor Navrátil:)
- Paní Dolejská, ( Estimada señora Dolejská:)
- Pane předsedo, ( Señor presidente:)
- Vážený pane poslanče, ( Estimado señor diputado: )
- Pane Dvořáku, ( Señor Dvořák:)
- Milý kolego, ( Estimado colega:)
- Vážené paní a pánové, ( Estimados señoras y señores:)
- Vážení obchodní přátelé, ( Estimados corresponsales:)

**Zdroj:**

**[www.asistentka.cz](http://www.asistentka.cz)**

#### **Č.4) ZKRATKY/ ABREVIATURAS**

**a/c.** – a cuenta = na účet  
**atte.** – atentamente = uctivě  
**atto., atta.** – atento, atenta = ctěný, vážený, ctěná, vážená  
**av., avd., avda.** – avenida = třída  
**c., c/, cl.** – calle = ulice  
**Cía.** – compañía = společnost  
**c/c, cta., cte** – cuenta corriente = běžný účet  
**D.** – Don = pán  
**D.a, Dña.** – Doña = paní  
**depto., dpto.** – departamento = oddělení  
**Exmo., Excmo.** – Excelentísimo = Velevážený  
**Exma., Excma.** – Excelentísima = Velevážená  
**fcha.** – fecha = datum  
**Fdo.** – firmado = podepsaný  
**fra.** – factura = faktura  
**Ilmo.** – Ilustrísimo = Nejjasnější  
**Ilma.** – Ilustrísima = Nejjasnější  
**ít.** – ítem = položka  
**n°, nro., núm.** – número = číslo  
**p., pg., pag(s).** – página(s) = stránka, stránky  
**p.d.** – Posdata = dovětek  
**p.s.** – Post Scriptum = dovětek, přípisek  
**Ref.** – referencia = předmět  
**Rte.** – remitente = odesílatel  
**Sdad.** – sociedad = společnost  
**S. A.** – Sociedad Anónima = akciová společnost  
**S. L.** – Sociedad Limitada = společnost s ručením omezeným  
**Sr. / a** – Señor(a) = pán/ paní  
**Srta.** – Señorita = slečna  
**Ud(s). Vd(s).** – Usted(es) = Vy (vykání)

#### **Zdroje:**

- [www.protocolo.org](http://www.protocolo.org) - Escribir cartas – Abreviaturas escritas más utilizadas – 12. 9. 2009
- <http://forodeespanol.com/Archive/CorrespondenciaComercialFraseologia/blpj/post.htm> - 14.9. 2009

## **Č.5) POPTÁVKA PO ZBOŽÍ /DEMANDA DE MERCANCIAS :**

**Artículos de Fantasía GROSELLA**  
c/ Hospital, 28  
**08001 Barcelona**  
Tel: 933051798, Fax: 933051795  
E-mail: [grosel@altavista.com](mailto:grosel@altavista.com)

15/3/2005

JABLONEX  
Sociedad Anónima  
**466 37 JABLONEC NAD NISOU**  
República Checa

### **A la atención de la Sra. Šimůnková**

Estimada señora:

A través de la Embajada de su país hemos tenido conocimiento de su empresa que nos parece la adecuada para nuestros intereses.

Somos una empresa especializada en la compra y distribución de todo tipo de accesorios para bisutería y confección con una experiencia de más de 40 años. Del folleto adjunto pueden obtener más información sobre nuestro historial profesional y nuestras actividades.

Les rogamos tengan la gentileza de remitirnos sus catálogos de artículos con listas de precios. Al mismo tiempo, les agradeceríamos nos informaran sobre posibles descuentos en caso de compra al por mayor y el eventual pago al contado.

Actualmente estamos buscando, ante todo, botones de metal de diseño(s) moderno(s), rosarios de todo tipo y cruces con piedras incrustadas.

En espera de sus gratas noticias, les saludamos atentamente.

Fernando Grosella

Anexo: folleto

## **Č.6) ODPOVĚĎ NA POPTÁVKU/RESPUESTA A UNA DEMANDA :**

**JABLONEX, S. A.**

**466 37 JABLONEC NAD NISOU**

**Tel:.....**

**Fax:.....**

**Email:.....**

20 de marzo de 2005

Artículos de Fantasía

GROSELLA

c/ Hospital, 28

08001 Barcelona

España

Estimados señores:

Les agradecemos su grata carta y su interés por nuestros productos.

Adjunto les enviamos nuestro catálogo general y dos catálogos especiales ( botones, rosarios) con hojas de precios informativos que, sin embargo, pueden variar en casos concretos, dependiendo de las cantidades pedidas, plazos de entrega, condiciones de pago etc. Podemos adelantar que, en general, solemos conceder un descuento por cantidades de un 3 – 5 %.

Esperamos que nuestros productos cumplan sus expectativas y que nos cursen en breve su primer pedido.

Con atentos saludos,

JABLONEX

p.p. A. Šimůnková

Anexos: 3 catálogos

(Ludmila Mlýnková, Olga Macíková, *Obchodní španělština, str. 76-77*)



## **Č.7) MODELO DE CARTA COMERCIAL:**

EDELSA, Grupo Didascalía, S. A.  
Plaza Ciudad de Salta, 3  
28043 Madrid  
tel.: 91 416 55 11  
fax: 91 416 54 11

Universidad de Economía  
Departamento de Lenguas Románicas  
Nám. W. Churchilla 4  
130 67 Praga 3  
República Checa

Madrid, 13 de junio de 2004

**A la atención de Sra. Petra Koukalová**

Asunto: Lista de precios

Estimada señora:

De acuerdo con la conversación que mantuvimos con usted ayer, nos permitimos enviarle la lista de precios de nuestro nuevo método „Español en directo“.

Al mismo tiempo le informamos de que los precios indicados son válidos hasta finales del año y que estamos dispuestos a concederle un descuento si la cantidad de libros encomendados es superior a diez ejemplares.

No dude en llamarnos si necesita cualquier aclaración.

Atentamente,

Anexo: Lista de precios

Emilia Blanco

EB / sr

Directora del Departamento de Ventas

(Ludmila Mlýnková, Olga Macíková, *Obchodní španělština, str.37*)

## **Č.8) MODEL OBCHODNÍHO DOPISU:**

EDELSA, Grupo Didascalia, S. A.  
Plaza Ciudad de Salta, 3  
28043 Madrid  
tel.: 91 416 55 11  
fax: 91 416 54 11

Universidad de Economía  
Departamento de Lenguas Románicas  
Nám. W. Churchilla 4  
130 67 Praga 3  
República Checa

V Madridu, 13. června 2004

### **K rukám paní Petry Koukalové:**

Věc: Ceník

Vážená paní,

S odvoláním se na včerejší rozhovor s Vámi, si Vám dovoluujeme zaslat ceník naší nové učebnice „Español en directo“.

Zároveň Vás chceme upozornit na to, že uvedené ceny jsou platné až do konce roku, a že jsme Vám připraveni poskytnout slevu pokud množství objednaných knih bude vyšší než 10 výtisků. Spojte se s námi, pokud budete vyžadovat jakékoliv dovysvětlení.

S úctou,

Emilia Blanco

ředitelka prodejního oddělení

Příloha: ceník

EB / sr

(Ludmila Mlýnková, Olga Macíková, *Obchodní španělština, str.37*)

## **Č.9) MODELO DE CORREO ELECTRÓNICO:**

Estimados Señores:

En nombre de la dirección de EFESA tengo el placer de invitarles al homenaje en honor al Ilmo. Dr. José Bustos Romero, Coordinador del Depto. de Márketing desde su fundación.

El evento tendrá lugar en el Hotel Príncipe Regente el día 21 de julio a las 9:00 pm.

Se ruega comuniquen su aceptación.

Atentamente se despide,

Dra. Josefa de Alba García

### Zdroje:

GARCÍA B. A. M. – LAUTERBORN W. – La comunicación informal en los negocios, Madrid, Editorial ARCO/LIBROS S.L., 2002, str. 150

## **Č.10) VZOR EMAILOVÉ ZPRÁVY:**

Vážení,

naše firma pořádá v termínu 5.9. 2008 školení, týkající se produktu J-SKLADY.

Toto školení je určeno pro pokročilejší uživatele a jeho obsahem je zejména zvýšení produktivity práce s tímto produktem.

Školení bude probíhat od 9:00 do 15:00 hodin. Cena je stanovena na 2.500,- Kč za osobu.

Místa si rezervujte telefonicky na čísle: 466123331 nebo na emailové adrese :

[skoleni@jazzservis.cz](mailto:skoleni@jazzservis.cz).

S pozdravem,

Pavel Malík, vedoucí obchodního oddělení

Jazz Servis s.r.o.

### Zdroj:

(<http://www.jazzware.cz/images/jazzman/jazzmandetail10large.jpg-17/12/2009>)

## Č.11) Ukázka navštívenek českého podnikatele:





**STAVEX CB** s.r.o.

**LUBOMÍR ŠULISTA - jednatel**

**AUTORIZOVANÁ  
STAVEBNÍ FIRMA**  
IČO 260 71 533  
DIČ CZ26071533

Hosín 104  
373 41 Hluboká nad Vltavou  
Tel.: 387 319 254  
Mob.: 602 264 089  
E-mail: stavexcb@centrum.cz



**Podnikatelská diagnostika**

**Ing. Milan Jandák**  
ekonomické, účetní a finanční poradenství, interní audit

Mlýnská 965  
696 81 Bzenec  
tel.: 518 384 506  
mobil: 603 259 361  
e-mail: m.jandak@iol.cz

Kollárova 1660  
698 01 Veselí n/Mor.  
tel. fax: 518 323 907  
<http://jandak.notrouble.cz>

zdroj:

- [http://www.itporadenstvi.cz/images/references/vizitka\\_pitka.jpg](http://www.itporadenstvi.cz/images/references/vizitka_pitka.jpg) - 20/10/2009
- [http://www.signify.cz/obr/portfolio/PG\\_vizitka.jpg](http://www.signify.cz/obr/portfolio/PG_vizitka.jpg) - 20/10/2009
- <http://www.stavexcb.cz/vizitka.jpg> - 20/10/2009
- <http://jandak.notrouble.cz/vizitka.jpg> - 20/10/2009

## Č.11) Ukázka navštívenek španělského podnikatele:



<http://62.15.226.148/fot/2007/01/04/4083499.jpg> - 20/10/2009



<http://www.miportafolio.es/profesional-disenador-grafico/imagenes/disenar-tarjetas-visita-personales-profesionales/disenar-tarjeta-visita-profesional-lizarran-1.jpg> - 24/10/2009



<http://www.dusnic.es/tarjetas-de-visita.html> - 24/10/2009

## Č.12 ) Vzory českých a španělských typů pozvánek + saluda

Alternativa standardní česky psané pozvánky na firemní společenskou akci:

( Funkce hostitele)
( jméno hostitele)
dovoluje si pozvat
( rukou vepsané jméno hosta)
na....., který se koná..... (rukou vepsané informace)
dne.....v.....hodin.
r.l.o.
( čís.tel.)

Jinou a stejně formální možností je zaslání **osobního** zvacího dopisu:

Vážený pane / paní,

Při příležitosti ..... dovoluji si Vás pozvat na ..... pořádaný..... ( účel, datum, hodina, místo).

Prosím Vás o laskavé sdělení, zda se budete moci .....( název akce) zúčastnit.

( Pozdrav a podpis, v levém dolním rohu první stránky adresa hosta.)

Nebo **neosobní** formu pozvání:

X. Y.... ( jméno, funkce hostitele) dovoluje si pozvat pana N. ....( jméno, funkce hosta) na ... ( forma podniku), pořádaný na počest pana A. B. ...( jméno, funkce čestného hosta), který se koná dne .....( datum, hodina, místo). Prosí o sdělení účasti na č. tel. ....

Zdroj:

JEČNÝ D. – Breviář moderního člověka, Praha, NS Svoboda, 1969, str. 94-95

Španělský tip pozvánky:

Estimado Sr/a (lo que proceda)

- Tengo el placer/honor de invitarle a.....
- Me complace invitarle a.....
- Le invitamos cordialmente a.....
- Con motivo de .....

\_ Me es grato ponerme en contacto con usted al objeto de invitarle a (lo que proceda), que se celebrará en lugar /fecha/hora

\_ La celebración del /al tendrá lugar (indicar lugar, fecha y hora).

- Esperamos contar con su presencia (o lo que proceda)
- Se ruega confirmar su presencia .....
- Esperamos confirmación.....

Atentamente

firma y cargo

S. R. C.

(<http://www.dacostabalboa.es/2008/06/07/carta-de-invitation/>- 12/12/2009)



**Modelo del saluda:**

LA CONSEJERA DELEGADA DE CTOC

***SALUDA***

*a Doña María López  
Directora de Imagen de Red.Net*

y tiene el placer de anunciarle la inauguración de la exposición de obras audiovisuales "LUNA 2005" que tendrá lugar el próximo 31 de Enero, a las 20 horas en la sede social de la compañía.

María Eugenia Fernández

Aprovecha esta oportunidad para ofrecerle su consideración más distinguida.

Madrid a 15 de diciembre de 2004

Calle Lagasca, 28  
28006 Madrid

**Confirmar asistencia**  
**Antes del día .... de ..... de 2004**  
**Teléfono: 915 44 33 22**

**Zdroj:**

[http://www.geoscopio.com/est/gmms/aspm/Modelo\\_de\\_SALUDA\\_3175.htm](http://www.geoscopio.com/est/gmms/aspm/Modelo_de_SALUDA_3175.htm)- 30/11/2009

## **Č.13)SPOLEČENSKÉ OBLEČENÍ**

„Aby hosté nemuseli sami odhadovat, jaký typ oblečení se od nich očekává, dává jim to hostitel sám na vědomí francouzským nebo anglickým symbolem pro frak či smoking, případně jiným způsobem uvede typ oblečení.“

*BLACK TIE (CRAVATE NOIRE) muži smoking, ženy malá večerní toaleta*

*WHITE TIE (CRAVATE BLANCHE) muži frak, ženy velká večerní toaleta*

**Mužská předepsaná garderoba /Ženská předepsaná garderoba k formálním sociálním příležitostem aneb možnosti tipu oblečení podle stupně oficiálnosti akce:**

**FRAK** odpovídá **DLOUHÝM ŠATŮM**

**ŽAKET** koresponduje s **KRÁTKÝMI ŠATY**

**SMOKING** se volí v souběhu s **KOKTEJLOVÝMI NEBO VEČERNÍMI ŠATY**

**OBLEK** = **KOKTEJLOVÝM NEBO KRÁTKÝM ŠATŮM**

„V pozvánce na akce méně slavnostního charakteru, např. firemní oslavy, bývá očekávané oblečení označeno jako neformální.“

### **Zdroje:**

([http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska\\_korespondence.pdf](http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska_korespondence.pdf) - 23/10/2009)

([http://www.protocolo.org/social/anfitriones\\_e\\_invitados/expresiones\\_utilizadas\\_en\\_las\\_invitaciones\\_escritas.html](http://www.protocolo.org/social/anfitriones_e_invitados/expresiones_utilizadas_en_las_invitaciones_escritas.html). - 12/12/2009),

([http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska\\_korespondence.pdf](http://www.hyl.cz/obk/chapters/Spolecenska_korespondence.pdf) - 23/10/2009)

## **Č.14)VÝČET FRÁZÍ PRO PŘEDSTAVOVÁNÍ V OBCHODNÍM STYKU**

### **Formálně / Formalmente**

Rád bych Vám představil..Potěšilo by mě představit Vás, kdybyste poznal...-Me gustaría presentarle a/ que conociera a...

Mám to potěšení představit Vás... - Tengo el gusto/ el placer de presentarle a...

Dovolte mi, abych Vám představil... - Permítame que le presente....

Mám velkou čest představit Vás... -Tengo el (gran) honor de presentarles a....

Je mi potěšením představit vám..-Me place presentarles...

Potěší Vás, když se seznámíte s..-Le encantará conocer a...

### **Formální odpovědi na představení/ Las respuestas formales a la introducción**

Těší mě..!- ¡Encantado !

Je mi potěšením..! -¡Es un placer conocerle

Velmi rád Vás poznávám...! - ¡Mucho gusto ( en conocerle) !

Velmi mě těší..!- ¡Mucho (Tanto) gusto !

Je mi potěšením pozdravit Vás..!- ¡Me es grato saludarle !

Už jsme se znali od vidění..!- ¡Ya nos conocíamos de vista !

Mnoho mi o Tobě říkali, takže je to, jakoby jsme se znali celý život..!- ¡Me han hablado de tí que es como si te conociera de toda la vida !

Potěšení je na mé straně..!- El gusto es mío !( velmi zdvořilá, ale nepřliř pouřivaná - muy cortés pero no muy usada)

### **Neformálně / Informalmente**

Představuji Ti...-Te presento a...

Toto je..- Éste es..

Jsem...- Soy...

Jmenuji se...- Me llamo.....

Mé jméno je..- Mi nombre es.....

Chci Ti představit...- Quiero presentarte...

Znáš..?- ¿Conoces a...?

Tady to je..- Aquí está...

Podívej se, tohle je..- Mira, éste es...

**Neformální odpovědi na představení/ Las respuestas informales a la presentación**

Ahoj..! - ¡Hola !

Moc mě těší..! - ¡Mucho gusto !

Rád Tě poznávám..! - ¡Encantado de conocerte

Myslím, že jsme se viděli... - ¡Creo que nos vimos...

**Zdroje:**

( Španělská profesní a jazyková etiketa, kol. aut. 33-35), fráze převzaty z ( Gelabert M. J. – Repertorio de funciones comunicativas del español, Niveles Umbral, intermedio y avanzado, Madrid: SGEL, 1988)

## **Č.15) POPIS NĚKTERÝCH GEST, JEŽ MOŽNO POUŽÍT BĚHEM JEDNÁNÍ MEZI OBCHODNÍMI PARTNERY**

### **Přerušit jednání / Interrumpir la negociación**

1) Hřbetem pravé ruky se několikrát provede pohyb řezání pilkou na zaťaté pěsti levé ruky.

Příčemž toto gesto znamená přerušit jednání.

2) Varianta gesta tohoto významu je naznačení řezání hranou jedné ruky do otevřené dlaně ruky druhé. Ta je umístěna vodorovně a natočená směrem nahoru.

3) Dalším způsobem, jak je možné naznačit přerušení, je řezání hranou jednoho ukazováku do ukazováku ruky druhé.

4) Popřípadě se natažené ukazováky mohou zkrřížit jeden přes druhý ve svislé poloze, tak aby vytvořily kříž a znehybní.

Španělská profesní a jazyková etiketa -kolektiv autorů, str.51 ), bakalářská práce FFOU,1997, Kateřina Štěpánková, Srovnání české a španělské neverbální komunikace

### **Být spojen, mít souvislost / Estar unidos**

Gesto, které slouží k odvolání se na nějakou spojitost, vztah dvou věcí. Provede se přiblížením dvou natažených ukazováčků v horizontální pozici.

Ukazováčky jsou spojeny paralelně, s tím, že pokud se pouze přiblíží k sobě, značí to, že mluvčí chce vyjádřit podobnost. Pokud se ukazováky dotknou, jedná se mu o shodu popřípadě o střetnutí. Přiblíží-li řečník ukazováčky pouze spodní nataženou částí, hovoříme o rozporu, odchylce, různosti nebo rozdílnosti. Případně vzdálení, odsunutí, oddálení.

### **Zdroj:**

Colli J. Gelabert, *Diccionario de gestos con sus giros más usuales*, Madrid, EDELSA, pág. 54, 1996

## Č.16) NEVERBÁLNÍ SIGNÁLY V PRŮBĚHU JEDNÁNÍ



### **ZÁJEM / INTERÉS**

"Zájem" poznáme tehdy, když zákazník sleduje náš projev, dívá se nám do očí, bradu má podepřenou palcem a ukazovák směřuje k uchu. Může se mírně usmívat, popř. decentně přikyvovat hlavou. Zákazníkovi se pravděpodobně vaše návrhy zamlouvají, je cítit jeho spoluúčast na dané problematice. Ale pozor, někdy to může znamenat, že má váš obchodní partner zájem pouze o vás a vaše

nabídky vůbec nevnímá. Proto byste měli použít otázku typu: "Jak se vám to líbí? Co tomu říkáte? Vidíte tyto výhody? Líbí se vám tato možnost? atd.

### **KRITIK / CRÍTICO**

Pozor, pozor! Jednu bariéru ukazují nohy (noha přes nohu), druhou bariéru ukazuje levá ruka a navíc upozornění se zvedlým ukazováčkem. Pokud takto sedí váš obchodní partner, neměli byste o vaší nabídce mluvit v superlativech, ale právě naopak naprosto věcně a jasně popsat, co jste schopni pro druhou stranu udělat. Tento člověk během jednání zřejmě příliš příjemný nebude, ale pokud poskytnete věcnou a logickou nabídku, nikde není psáno, že nemůžete uspět.



### Zdroj:

<http://www.lepsi-firma.cz/neverbalni-komunikace-1-30/11/2009>

## Č.17)PSYCHOLOGICKÉ TYPOLOGIE PODNIKATELŮ

### Dominantní typ

- *má zájem o udržení moci, rád přebírá odpovědnost, je pro něj typické jasné rozhodování a rychlé dosažení výsledku, cení si věrnosti a uznání dobrého výkonu ( i od ostatních). Podmínkou je však že má tím posíleno a neohroženo své postavení. Konkurence se rychle zbavuje.*
- *Razí heslo: „Vím, co chci a udělám pro to všechno!“*
- *Charakterizující aspekty: pichlavost, zkoumavý pohled, úsporná mimika, rozložitě téměř strnulé držení těla, omezená úsporná gesta, formální vystupování.*
- *Co od druhých typicky vyžaduje: respektování jeho statutu, použití zdvořilé a úsporné mimiky, pozorné naslouchání (na to klade velký důraz), zaujmutí soustředěného a vzpřímeného držení těla, manažer v jeho přítomnosti pokud působí příliš nenuceně, je to pro dominantního podnikajícího urážlivým prvkem chování). Má totiž rád typy, co nepůsobí servilním dojmem ( nesnáší „bábovky“). Dominantní typ je pokládán za dobrého znalce lidí.*

### Pečlivý typ

- *Klasifikující projevy: rád zkoumá, objasňuje a prověřuje, má zájem o informace a radost z investování energie a času do nich, naopak nerad způsobí chybu a očekává vysoké kvality od sebe a ostatních, preferuje samostatnou práci, ze které je naprosto nepřipustné, aby jej někdo vyrušoval. Oceňuje zvědavost a důkladnost.*
- *Jeho heslem je: „Jedno po druhém a ne moc rychle.“*
- *Klasické vlastnosti: zdvořilost a uctivý pozdrav, pátravý, někdy nedůvěřivý pohled, spořádaná a minimální gestikulace, mírně předkloněné „zkoumavé“ držení těla, přátelský, leč opatrný úsměv.*
- *Při intervenci s ním by podnikatel měl reagovat otevřenými a klidnými signály, tj. vyzařovat signály říkající, že nic neskrývá, držením svého těla indikovat, že má dostatek času, nepohybovat se hekticky, gesta netrpělivá jsou osudná, dívat se živě a se zájmem, nebát se používat kritické signály vlastního těla, např. mírně svrážit čelo, vyvarovat by se ale měl velkých a rozmáchlých gest, jež mohou vzbudit nedůvěru a pocit, že partnera některak klame, též se zdržet malých a nesmělých gest, ze kterých pečlivý obchodní partner nabývá dojmu o možnosti skrývání něčeho.*

### **Podnikavý typ**

- *Jeví zájem o akčnost a dynamiku prostředí, hledá stejně smýšlející lidi, oceňuje odvahu, ochotu riskovat, žít pro budoucnost a víze ženoucí kupředu.*
- *Heslo, kterým ho lze identifikovat je: „ Vidím před sebou, jak náš podnik bude vypadat za 10 let. “*
- *Tradiční rysy: přátelský pozdrav, provázený silným stiskem ruky, výrazný a příjemný hlas, přímý pohled, vzpřímené držení těla a svižná energická gesta.*
- *Při kontaktu s ním, je žádoucí, aby jednající nevystupoval příliš uvolněně, tzn. vyhýbal se konfrontačnímu postoji, a to i přesto, že si podnikavý typ manažera cení soutěže a boje. Doporučuje se otevřené a zvědavé opětování jeho pohledů, klidné přizpůsobení držení těla a gest vitální dynamice jeho těla, rovněž nemá podnikatel jednající s takovýmto charakterem působit příliš horlivě, Podnikavý charakter neocení pomíjivé nadšení a oportunistus.*
- *Během hovoru s ním by mluvčí neměl používat váhavá a kritická gesta jako př. zakrývat si ústa či spínat dlaně či paže v pochybovačném výrazu, poněvadž podnikavý typ netoleruje váhání či skepsi.*

### **Kontaktní typ**

- *Klade důraz na přátelské a upřímné kontakty, budování atmosféry důvěry a sympatie, rád navazuje kontakty s ostatními, vzájemně oceňuje emoce a pocity se sdílením obou stran.*
- *Heslo, kterým se řídí: „Je pro mě důležité, abychom si dobře rozuměli.“*
- *Pravé vlastnosti, podle nichž je možné ho poznat: srdečný pozdrav, přátelský pohled, otevřená a vstřícná gesta, živý způsob řeči a příjemný tón, uvolněné a často ležérní držení těla.*
- *Doporučené projevy: Při střetu s ním by se jednající měl vyhnout úsečným gestům a strnulému držení těla, rovněž by se měl vyvarovat naučené a vumělkované mimice a gestikulaci, jelikož kontaktní typ manažera nemá rád přetvářku, stejně tak jako nepovznesený výraz ( u lidí usilujících o moc, ti jsou mu protivní).*
- *Kritiku chápe jako odmítání jeho osoby, naopak on působí velmi uvolněně a klidně ( lze se o něj „opřít“), sám takové charaktery upřednostňuje, má rád lidi hodně usměvavé a dokáže naslouchat a ocenit, když se mu kolega svěří.*



### Plachý typ

- *Má nenápadné vystupování a velmi citlivé reakce, je vláčen životem, nemá žádný pořádný plán, je vděčný za jakoukoliv pomoc, projevuje se zatvrzelými reakcemi až místy agresivními, v případě pomoci někým, potřebuje pociťovat klid a bezpečí, ocení zdvořilosti.*
- *Heslo, které ho označuje: „Komu můžu důvěřovat?“*
- *Určující charakter: zdvořilý ale váhavý pozdrav, nejistý, často plachý pohled, tichý, vážnoucí hlas, příliš uvolněné nebo křečovitě držení těla, drobná váhavá gesta ( často neví, kam s rukama), ochranná či kritická gesta ( frekvenčně si sahá na obličej či si s něčím hraje).*
- *Rady k přistupování, má-li se s ním jednat: Je záhodné, vyvarovat se hlasitých a otevřených projevů, vyjednávající podnikatel by se měl vyhnout ostrým, hrubým nebo příliš rychlým pohybům. Zdravit plachý typ příliš přátelsky pokud o to nejeví zájem se nesluší, Jednající by svými projevy měl vyzařovat pocit bezpečí a klidu, užívat klidných a plynulých gest, mluvit příjemně znějícím hlasem, uvolněně držet své tělo, nedělat si přílišné pohodlí tzn. plachý typ je nedůvěřivý a mohl by tak větřit past, zradu.*

( Tiziana Bruna, Gregor Adamczyk, Řeč těla – Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla, str. 54 – 57)

