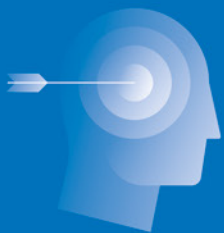


David Říha

ROZVOJ OBCHODNÍCH A VYJEDNÁVACÍCH DOVEDNOSTÍ

Manuál
pro start
úspěšného
obchodníka



David Říha

ROZVOJ OBCHODNÍCH A VYJEDNÁVACÍCH DOVEDNOSTÍ

Manuál
pro start
úspěšného
obchodníka



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Ing. David Říha, MBA, Ph.D.

Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností

Manuál pro start úspěšného obchodníka

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8225. publikaci

Odpovědná redaktorka PhDr. Dana Pokorná

Sazba a grafická úprava Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 216

První vydání, Praha 2021

Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

© Grada Publishing, a.s., 2021

ISBN 978-80-271-4503-4 (ePub)

ISBN 978-80-271-4502-7 (pdf)

ISBN 978-80-271-1725-3 (print)

Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
1 Úvod do oblasti obchodu a komunikace	13
1.1 Komunikace	14
1.1.1 Verbální komunikace	15
1.1.2 Neverbální komunikace	16
1.2 Emoční inteligence	18
1.3 Trojúhelník efektivní komunikace	19
1.4 Typologie osobnosti	21
1.5 Typy chování	23
2 Obchod a prodej	25
2.1 Historie obchodu	27
2.2 Cíle prodeje	28
2.3 Starý versus nový hard selling	28
2.4 Soft selling	29
2.5 Marketing a jeho role v obchodu	30
2.6 Specifika jednotlivých trhů	32
2.6.1 Business-to-customer (B2C)	32
2.6.2 Business-to-business (B2B)	33
2.6.3 Customer-to-customer (C2C)	34
2.6.4 Business-to-government (B2G)	34
2.6.5 Government-to-government (G2G)	34
3 Osobnost obchodníka	35
3.1 Předpoklady úspěšného obchodníka	36
3.1.1 Osobnostní předpoklady	36
3.1.2 Silná osobní motivace	37
3.1.3 Znalosti a vědomosti	37
3.1.4 Schopnosti a dovednosti	37
3.2 Osobnostní profil obchodníka	38
3.3 Vzhled obchodníka a oblékání	39
3.3.1 Mužské oblečení	40
3.3.2 Ženské oblečení	40
3.3.3 Doplnky	41
3.3.4 Společenské akce	41
3.4 Příklad z praxe	42

4	Jak uspět v prodeji	47
4.1	Obchodní jednání, vyjednávání a přesvědčování	48
4.1.1	Obchodní vyjednávání	49
4.1.2	Osobnost vyjednavatele	50
4.1.3	Styly vyjednávání	51
4.1.4	Přesvědčování	51
4.1.5	Příklady účinných strategií	55
4.2	Jednotlivé fáze obchodní schůzky	56
4.2.1	Příprava a organizace	56
4.2.2	Definice cílů	57
4.2.3	První dojem a úvod jednání	57
4.2.4	Analýza a vyvolání potřeb	59
4.2.5	Kladení otázek	59
4.2.6	Návrh řešení	61
4.2.7	Námítky a jejich zvládání	62
4.2.8	Dohoda a uzavření obchodu	64
4.2.9	Výtěžování a poobchodní vztahy	65
4.3	Metody a techniky úspěšného prodeje	66
4.3.1	Pacing, leading, raport	66
4.3.2	Aktivní naslouchání	67
4.3.3	Tell-tell-tell	68
4.3.4	SIMONA	68
4.3.5	SPIN	68
4.3.6	Uryho metoda vyjednávání	69
4.3.7	Technika atraktivity	70
4.3.8	Technika autority	71
4.3.9	Technika jazykové manipulace	71
4.4	Chyby obchodníků	77
4.4.1	Chyby obchodníků dle Davea Kahleho	77
4.4.2	Chyby obchodníků dle Johna Treace	78
4.5	Příklad z praxe	79
5	Akvizice nových zákazníků	83
5.1	Segmentace trhu	85
5.1.1	Segmentační kritéria	85
5.1.2	Segmentace zákazníků na trhu B2B	86
5.2	Nástroje a způsoby vyhledávání nových zákazníků	87
5.2.1	Osobní prodej	87
5.2.2	Business networking	88
5.2.3	Telemarketing	88
5.2.4	Prodej po telefonu	89
5.2.5	Direct mail	91
5.2.6	Veletrhy, výstavy	91
5.2.7	Získání klientů konkurence	91
5.3	Online komunikace	92

5.3.1	Online networking	92
5.3.2	E-mail	92
5.3.3	Web a reklama na webových stránkách	93
5.3.4	Virální komunikace	95
5.4	Nejčastější chyby při akvizici	95
5.5	Příklad z praxe	96
6	Udržování, řízení a rozvoj vztahu se zákazníkem	99
6.1	Vztahová inteligence	100
6.1.1	Budování dlouhodobých a mimořádných vztahů	100
6.1.2	Zásady vztahové inteligence	102
6.1.3	Negativní aspekty budování dlouhodobých vztahů	102
6.2	Stávající zákazníci	104
6.2.1	10 zlatých pravidel péče o zákazníky	105
6.3	Řízení vztahů se zákazníky – CRM	108
6.3.1	Prvky CRM	110
6.3.2	Zásady CRM	112
6.3.3	Fáze CRM	112
6.3.4	Rozdělení CRM	112
6.3.5	Cíle CRM	113
7	Key account management	115
7.1	Historický vývoj KAM	116
7.2	Klíčoví zákazníci	117
7.3	Osobnost a hlavní činnosti KAM	118
7.3.1	Listing (přítomnost)	120
7.3.2	Facing (vystavení)	121
7.3.3	Výjednávání a uzavírání smluv	121
7.4	Základní kroky KAM	123
7.5	Výzvy spojené s KAM	125
8	Marketingová komunikace na podporu obchodu	127
8.1	Cíle marketingové komunikace	128
8.2	Nástroje marketingové komunikace	131
8.2.1	Reklama	131
8.2.2	Direct marketing	134
8.2.3	Podpora prodeje	135
8.2.4	Public relations	139
8.2.5	Event marketing a sponzoring	140
8.2.6	Osobní prodej	141
8.2.7	Online komunikace	143
8.2.8	Trendy v marketingové komunikaci	143
9	Etika v obchodě	145
9.1	Etika a její role v obchodě a marketingu	146
9.2	Etické chování a jeho dopady na společnost	148
9.3	Podnikatelská etika a zásady etického chování organizací	150

9.4 Neetické jednání	152
9.5 Příklad z praxe	153
10 Etiketa v obchodním a společenském styku	159
10.1 Etiketa nejen v obchodě	160
10.1.1 Představování, zdravení, oslovování	161
10.1.2 Vizitky	162
10.1.3 Telefonická a psaná komunikace	163
10.1.4 Příjímací pohovor	164
10.1.5 Kancelář	164
10.1.6 Pracovní snídane, oběd a večeře	165
10.1.7 Písemný projev a prezentace	166
Příloha	169
Specifika obchodu ve vybraných státech světa	171
Německo	171
USA	174
Čína	177
Rusko	179
Brazílie	182
Indie	184
Vietnam	187
Závěr	191
Poděkování	193
Shrnutí	195
Summary	197
Literatura	199

O autorovi



Ing. David Říha, MBA, Ph.D.

Vzdělání na Vysoké škole ekonomické, na Vysoké škole podnikání a na manažerské fakultě Escuela Superior de Marketing y Administración Barcelona si dále rozšířil v rámci studijních stáží ve Finsku, v Mexiku, Rakousku a ve Velké Británii. Praktické zkušenosti v oblastech obchodu a marketingu získal na manažerských postech národních i mezinárodních společností a v rámci poradenské a lektorské činnosti.

Je členem katedry marketingu na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze a od roku 2013 působí také na University of Applied Sciences Upper Austria School of Management ve Steyru. Je senátorem v Akademickém senátu VŠE a členem výkonného výboru České marketingové společnosti.

Založil vedlejší studijní specializaci sales management, kde aktivně rozvíjí spolupráci s praxí a vyučuje předměty prodej, key account management a marketing a sales. Dále vyučuje předměty marketing, rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností, marketing in CEE a B2B marketing (Trade Fairs). Přednáší v programech MBA a Honors Academia (Excellence in Sales Management).

Pravidelně hostuje na partnerských univerzitách v zahraničí (např. ve Skandinávii, v Bulharsku, Litvě, Albánii, Portugalsku či USA).

Úvod

Pokud se podíváme do historie, prosadit nový produkt na trhu nebylo nikdy lehkou záležitostí. Nejinak je tomu v současnosti a pravděpodobně tomu tak bude i v budoucnu. Důvodů je celá řada: vliv nejrůznějších forem masmédií, dostupnost informací a jejich nadměrné množství, globalizace a vysoká míra konkurence, nezkušenost, neobornost či neprofesionalita obchodníků. Proto jsou obchod a marketing nepostradatelnou součástí firemních aktivit a neustále nabývají na důležitosti.

Prodej je pro každou firmu velice významnou, ne-li nejvýznamnější činností. Není tomu jen proto, že je zdrojem zisků, ale také proto, že pomáhá vytvářet celkovou image společnosti a její pozici na trhu. Účelem je mimo jiné získávat a udržovat spokojené zákazníky, kteří budou obchody opakovat a poskytovat dobré reference. K tomu by měla přispět i tato publikace.

Úvod do oblasti
obchodu
a komunikace

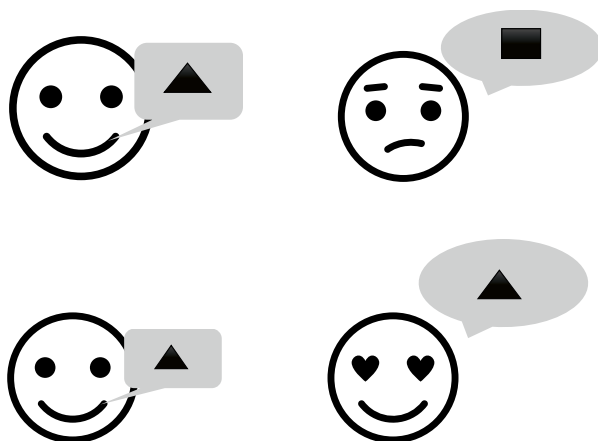
Nejprve si objasníme základní pojmy vztahující se k oblasti obchodu a stěžejní témata této knihy:

- **Obchod:** směna zboží či služeb za peníze, případně za jiné zboží či služby.
- **Marketing:** systematické vytváření poptávky po nabízeném produktu s cílem uspokojit či vytvořit potřeby a přání zákazníka a realizovat zisk.
- **Zákazník:** středobod aktivity obchodníka, kupující subjekt.
- **Prodejce:** jeho úkolem je přimět zákazníka ke koupi, prodávající subjekt.
- **Produkt:** jakékoliv fyzické zboží či služba, zážitek, informace, myšlenka.
- **Podnik:** producent zboží nebo služby.
- **Produktová kategorie:** skupina produktů uspokojujících stejnou zákaznickou potřebu.
- **CRM** (*customer relationship management* – řízení vztahu se zákazníky): aktivní tvorba a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníkem.
- **Vyjednávání:** proces, během něž se snaží jeden druhého ovlivnit, aby došlo ke shodě na stejném vnímání společného zájmu.
- **Komunikace:** vědomé předání sdělení mezi dvěma subjekty.
- **B2B** (*business-to-business*): obchodní vztahy mezi dvěma a více společnostmi.
- **B2C** (*business-to-customer*): obchodní vztahy mezi prodejcem a koncovým zákazníkem.
- **B2G** (*business-to-government*): obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a orgány veřejné správy.
- **C2C** (*customer-to-customer*): obchodní vztahy mezi nepodnikateli, koncovými spotřebiteli.
- **G2G** (*government-to-government*): vzájemné vztahy a obchodování jednotlivých orgánů veřejné správy mezi sebou, a to jak na národní, tak mezinárodní úrovni.
- **FMCG** (*fast moving consumer goods*): rychloobrátkové zboží, zboží s rychlou spotřebou (např. potraviny, kosmetické a hygienické přípravky).
- **KPI** (*key performance indicators*): klíčové ukazatele výkonnosti (např. obrat, zisk, marže, podíl na trhu, opakované nákupy).
- **BATNA** (*best alternative to negotiated agreement*): (druhá) nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě.

1.1 Komunikace

Komunikace je specifický druh sociální interakce, kdy jedna osoba něco sděluje druhé osobě. Jde o proces vzájemného předávání informací, názorů, myšlenek a pocitů v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků. V obchodě platí ale především jedno: **komunikace = být pochopen!** Pokud budeme prodávat například luxusní automobily, při jednání s potenciálním klientem, který dává přednost designu, nemá smysl do detailů vysvětlovat nejrůznější technické „vychytávky“, ale zaměříme se především na vizuální stránku produktu. Jinak řečeno: komunikujeme-li X, má být příjemcem chápáno X.

Dále se v kapitole budeme zabývat typologií osobností, která nám pomáhá poznat zákazníka. Komunikujme tedy tak, aby nám zákazník rozuměl a aby pochopil, co mu chceme sdělit (obr. 1.1).



Obr. 1.1 (Ne)efektivní komunikace

Funkcí komunikace je:

1. **informovat:** předat informaci, oznámit nebo doplnit zprávu, prohlásit;
2. **instruovat:** naučit, navést;
3. **přesvědčit:** ovlivnit partnera v komunikaci, získat ho na svou stranu;
4. **pobavit:** rozptýlit.

V praxi se většinou setkáváme se spojením dvou a více funkcí komunikace. Sdělení je předáváno v podobě symbolů (slova, písmena, obrázky, značky, signály, gesta atd.). Komunikace mezi lidmi může mít různou formu, obvykle se podle druhu vysílaných symbolů rozlišuje verbální a neverbální komunikace.

1.1.1 Verbální komunikace

Jde o schopnost vyjádření vlastních myšlenek pomocí slov tak, aby to bylo pochopitelné pro okolí. Může být charakterizována jako přesná transformace myšlenek v slova. Stává se však často, že dochází k nedorozumění, protože slova někdy nemohou přesně zachytit danou myšlenku. Verbální komunikace však neobsahuje pouze slova, ale i způsob, jakým je druhému podáváme, tedy hlas, hlasitost mluvy a intonaci. Význam slov, která chceme předat, má přitom v komunikaci nejmenší podíl, a to pouze okolo 20–30 %. Daleko důležitější je právě barva hlasu a intonace, tedy to, jak řečník hovoří, artikuluje atd.

Proto je velice důležitá kombinace verbální a neverbální komunikace, u kterých může být interpretace značně odlišná. Pro nejjasnější vyznění mluveného slova je důležité respektovat tematiku, ale i samotné posluchače, pro které je třeba zvolit nejvhodnější prostředky přednesu (jazykové, výrazové). Správný obchodník by neměl poukazovat na to, že je odborníkem svého oboru, ale snažit se mluvit laickým jazykem, aby to bylo pro zákazníka co nejsrozumitelnější a aby zároveň pochopil, co se od něj vyžaduje a co přesně a v jaké podobě dostane.

Ve verbální komunikaci rozeznáváme dvě komunikační roviny – formální a neformální:

- **Formální komunikace** se vyznačuje tím, že je plánovaná, má stanoveny cíle. Jako příklad lze uvést přijímací pohovor.
- **Neformální komunikace** se vyskytuje častěji. Je nenáročná na přípravu, nemá stále účastníky a je nepředvídatelná. Příkladem je nezávazné povídání s přáteli.

Verbální komunikaci můžeme dále rozdělit na ústní a písemnou:

- **Ústní komunikace** má výhodu bezprostřední zpětné vazby. Může být doplněna nonverbální komunikací a v případě nedorozumění lze většinu informací ihned opravit či znovu vysvětlit jejich význam.
- **Písemná komunikace** poskytuje záznamy a podklady pro budoucnost. Nevýhodou je neexistence bezprostřední přímé vazby a případná nedorozumění při špatné písemné formulaci.

Naslouchání lze považovat za jednu z nejdůležitějších složek komunikačních dovedností! Mějme na paměti, že **máme pouze jedna ústa a dvě uši, a v tomto poměru je také používejme**. V praxi to znamená, že máme více naslouchat než hovořit. Úspěšný obchodník by tedy měl být pozorným posluchačem, aby získal od svého zákazníka důležité informace, díky nimž může odhalit veškeré jeho potřeby, přání a očekávání. Významně to napomáhá k budování dlouhodobých obchodních a přátelských vztahů.

1.1.2 Neverbální komunikace

Je často označována jako nonverbální komunikace nebo jako řeč těla. Při komunikaci s okolím nevyužíváme pouze slov, ale i dalších signálů – vizuálních a auditivních. To, jak stojíme, jaký výraz máme ve tváři, i styl našeho oblékání může velmi výrazně ovlivnit to, jak jsme vnímáni ze strany obchodního partnera. Při vzájemné interakci je třeba zaměřit se na vlastní postoj: stát vzpřímeně, nehrbit se a nijak se nekroutit. Narovnaní bychom měli zůstat, i pokud sedíme. Zároveň bychom měli dbát na to, abychom nenarušovali osobní zónu našeho partnera, a to nejen naším postojem, ale rovněž gestikulací, popřípadě nohama nataženými pod stolem. Dále je vhodné zaměřit se na doteky, které jsou nedílnou součástí komunikace. Obecně je velmi důležité, jak podáváme ruku – měla by být suchá, čistá a pevná s aktivním stiskem, ne však přehnaným. Mimo rodinný kruh bychom neměli lidem upravovat límečky, odstraňovat vyčnívající nitě apod. (Pernal, 2001, s. 37–40).

Neverbální komunikace má větší význam než verbální. Obecně se udává, že zaujímá až 70 % oproti 30 % verbální komunikace. Z toho vyplývá, že obsah informací, barva hlasu a ostatní verbální projevy jsou méně důležité než řeč našeho těla.

Neverbální komunikaci tvoří:

- **Mimika** (pohyby obličejových svalů, úst, čela). Lidský obličej může sloužit jako největší zdroj informací o aktuálním emocionálním rozpoložení člověka. Mimika jako jediná ukazuje nejpřesněji míru potěšení, sympatie nebo souhlasu. Z výrazu obličeje můžeme jednoznačně rozpoznat tyto typy emocí: štěstí, překvapení, zloba, smutek, zájem, strach a znechucení. Pro správného obchodníka je proto velmi důležité, aby udržoval svoji mimiku stále pod kontrolou a aby se do jeho působení nepromítaly mimopracovní

i pracovní problémy, protože by tím mohl výrazně ovlivnit dojem zákazníka a jeho názor na celý podnik.

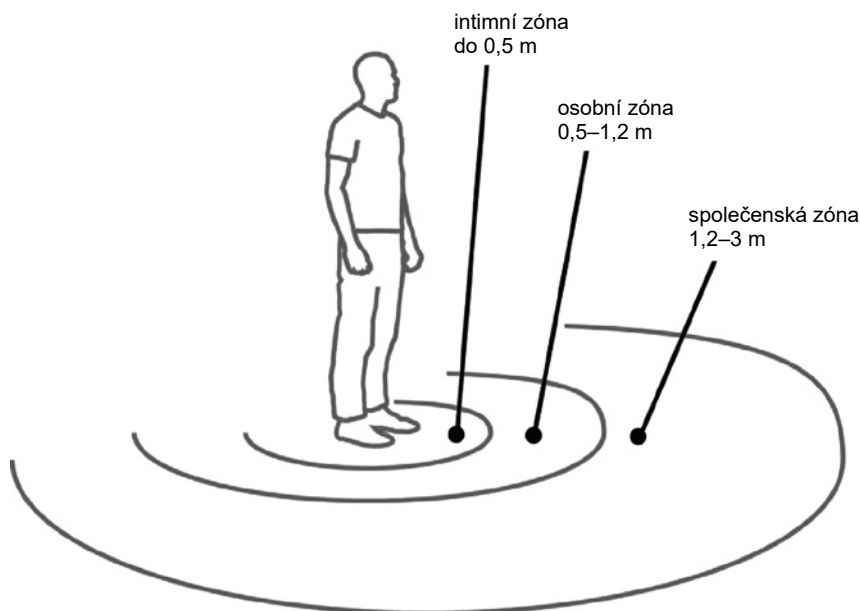
- **Haptika** (řeč dotyků, podání ruky). Jde o komunikaci prostřednictvím doteků. Za nejznámější dotek při komunikaci můžeme považovat podání ruky. Ve srovnání s gestikou má soukromější charakter a může mnoho prozradit o protějšku. Podání ruky taktéž utváří první dojem o druhém účastníkovi komunikace. Zde máme několik ukázek, dle čeho se řídí dojmy z podání ruky:

- vzhled ruky,
- hmatový vjem stisku,
- vlhkost nebo suchost,
- síla a délka stisku,
- styl uchopení ruky.

Silnější stisk ruky může vyvolat v druhém člověku negativní pocity, protože to může znamenat určitou dominanci, nadřazenost a podobně. Avšak není tomu tak vždy. Horší následky naopak může mít slabý stisk (tzv. leklá ryba), protože to může vyvolat dojem, že protějšek se bojí a jde o slabého jedince.

- **Proxemika** (zóny) označuje prostor při komunikaci v horizontálním, ale i ve vertikálním směru. Čím jste si se svým protějškem sympatičtější a bližší, tím kratší vzdálenost s ním při komunikaci udržujete.

S přáteli komunikujete v osobní zóně (do 1,2 m), ale obchodní či jiná jednání přesunujete do zóny společenské (od 1,2 m). Dbejte na to, abyste nenarušovali intimní prostor člověka (do 0,5 m) (obr. 1.2). Můžete u něj vyvolat nepříjemné pocity, nečekanou reakci nebo i agresi a vaše jednání nebude úspěšné.



Obr. 1.2 Prostorová bublina

Zdroj: Upraveno podle <https://designobserver.com/feature/personal-space/8597>.

Každý člověk však má pro vzdálenost, ve které se cítí bezpečně, jiné hranice. Pokud si všimnete, že se váš protějšek ošívá, raději ustupte o kousek dál a nechte mu více prostoru. Se vzdáleností můžete manipulovat, i když sedíte – můžete se naklonit nebo zaklonit. Chráníte si tak svůj prostor.

Dominantní jedinci nad druhými rádi stojí. V tom jim můžete zabránit, postavíte-li se taky nebo nepřijmete-li nabízenou židli. Pokud se vás někdo pokouší usadit do křesla, ale sám sedí na židli, posaďte se jen na okraj. Nezapadnete tak a zaujmete stejnou výchozí pozici pro jednání.

Lidé, kteří si rozumějí, zaujímají během jednání stejný postoj, nebo dokonce přebírají určitá gesta svého protějšku. O přátelském prostředí při komunikaci svědčí pozice, ve které stojíte nebo sedíte vedle sebe. Naopak pozice tváří v tvář napovídá o konkurenčním, třeba i nepřátelském prostředí.

- **Gestika** (pohyby dlaní a paží). Jde o symboly vyjádřené například rukama, které symbolizují slova nebo fráze. Napomáhají nám zpestřit a zvýraznit myšlenku nebo pocit. V tomto případě má kultura velký vliv, proto mohou mezi kulturami nastávat určitá nedorozumění.
- **Posturika** (postoj) – držení těla, napětí či uvolnění těla, poloha rukou, hlavy, natočení těla.

1.2 Emoční inteligence

Emoční inteligenci rozumíme schopnost zvládat své emoce a vcítit se do emocí ostatních lidí. Má obrovský vliv na úspěšnost životní dráhy. Je totiž velice důležité, jak umí člověk jednat s lidmi, vycházet s nimi a spolupracovat.

Emoční inteligence zahrnuje pět základních složek:

- znalost vlastních emocí,
- ovládání emocí,
- sebemotivace,
- empatie (vcítění se do emocí jiných lidí),
- schopnost přizpůsobit své jednání na základě emocí jiných lidí.

Často se můžeme také setkat s pojmem **emoční kvocient** (EQ) – jde o ukazatel, který hodnotí lidskou schopnost zacházet s emocemi a spolupracovat s okolím. Od inteligenčního kvocientu (IQ) hodnotícího míru inteligence se liší tím, že měří lidské citové a emotivní vlastnosti – empatii, sebeovládání, sebeuvědomění, motivaci či společenskou obratnost, tedy vlastnosti, které jsou pro dráhu úspěšného obchodníka nezbytné.

Lidé, kteří mají vyšší nebo vysoké EQ, mají dobré předpoklady být dobrými manažery, vůdčími osobnostmi či poradci, ale také přáteli nebo partnery. Je statisticky dokázáno, že lidé s vyšším IQ pracují pro lidi s vysokým EQ.

1.3 Trojúhelník efektivní komunikace

Nezáleží na tom, v jaké situaci se nacházíme – ať už jde o vyjednávání, nebo o argumentaci, vždy platí základní pravidla, která vám ulehčí celý průběh celého jednání. Pokud budete dodržovat tato pravidla, jednání se stane mnohem snazším, zejména proto, že už nebudete muset myslet na potenciální hrozby a jejich zvládání. Budete se pak lépe soustředit především na skutečný smysl jednání a směřovat ke svému vytyčenému cíli.

Dosáhnout porozumění může být v určitých situacích velice složité. Pokud ale budete používat psychologickou techniku RAK (Jančíková, 2016), dosáhnete porozumění lehce a bez problémů. Základní pilíře této techniky tvoří realita, afinita (pozitivní nebo negativní) a komunikace (ochota komunikovat):

- **Realita:** poznejte partnerovu realitu. Mějme na paměti, že každá živá bytost vnímá realitu svým úhlem pohledu (obr. 1.3).

V tomto případě ale jde spíše o komunikační realitu, tedy o míru a význam toho, co máte s druhou stranou skutečně společného. Mělo by to být to, na co máte velmi podobný názor či co se vám oběma líbí. Při setkání v kanceláři obchodního partnera si můžete všimnout vystavených pohárů ze sportovních soutěží, diplomů či ocenění. Pokud je to i vaše záliba, máte hned společné téma pro komunikaci a na základě podobnosti vzniká i vzájemná sympatie. Důležitá je v tomto bodě opět příprava na jednání. V dnešní době je možné, například pomocí sociálních sítí, médií či vyhledávání na internetu, „nastudovat“ partnera a jeho zájmy již v předstihu.

Pokud se s danou osobou vidíte poprvé, je lepší se vyhnout tématům, jako je politika, náboženství, ekonomika, sexuální a etnické otázky. Velice rychle byste se mohli dostat do konfliktu a další budování porozumění by najednou bylo velice obtížné.



Obr. 1.3 Rozdílné vnímání reality

Zdroj: Scott Hilburn, <https://cz.pinterest.com/pin/574912708672035898/>.