

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

DAVID VOBORNÍK

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Motivační program na podporu prodeje alternativních inkoustových náplní do tiskáren

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

David Voborník / MBA23

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

RNDr. Aleš Krejčí, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 28. 8. 2011, Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**MOTIVAČNÍ PROGRAM NA
PODPORU PRODEJE
ALTERNATIVNÍCH
INKOUSTOVÝCH NÁPLNÍ DO
TISKÁREN**

Motivation program focused on promotion of alternative ink jet cartridges

Autor: David Voborník

Souhrn

Jedním z cílů této práce je zjistit, zda dodavatelské motivační programy využívané v síti hypermarketů a specializovaných prodejen elektro dostatečně motivují prodejní personál k vysokým prodejním výkonům. Dalším cílem je získání informací o tom, co by prodejní personál nejvíce motivovalo. Navazujícím cílem je pak formulace vlastního motivačního programu na podporu prodeje alternativních inkoustových náplní do tiskáren.

V teoretické části práce se zabýváme problematikou motivace a podpory prodeje se zaměřením na prodejní personál. V úvodu analytické části práce popisujeme prostředí českého retailového trhu a vybraných typů maloobchodních jednotek. V další části práce pak analyzujeme data získaná pomocí dotazníkového průzkumu uskutečněného mezi prodejním personálem vybraných sítí hypermarketů a specializovaných prodejen elektro. V poslední části práce pak vyhodnocujeme účinnost aktuálně využívaných dodavatelských motivačních programů a následně navrhujeme vlastní motivační program.

Z výsledků provedeného výzkumu vyplynulo, že se dodavatelé při aplikaci motivačních programů často dopouští základních chyb, které snižují účinnost jejich motivačních programů. Tato práce může být do jisté míry návodem, jak takovéto chyby eliminovat.

Summary

One of the goals of this thesis is to find out whether supplier's motivation programs motivate sales people enough to achieve high standard sales results. Further aim is finding out information of what would sales staff motivate the most. Last but not least is to set up our own motivation program that would support sales of alternative ink jet cartridges.

In the theoretical part of this thesis we examine motivation and promotion with the main focus on sales staff. In the introduction of the analytical part of this thesis we describe Czech retail market as well as selected retail units. Further on we analyze a data we gained through a questionnaire survey executed among sales staff of selected retail

chains. In the last part of this thesis we evaluate an efficiency of currently used supplier's motivation programs. Finally, we design our own motivation program.

According to results of the questionnaire survey we can state that suppliers make quite often basic mistakes while designing motivation programs. These mistakes result in decreasing efficiency of their motivation programs. This thesis can be sort of a recipe that can help to eliminate such a mistakes.

Klíčová slova:

Motivace, motivační program, podpora prodeje, prodejní personál.

Keywords:

Motivation, motivation program, promotion, sales staff.

JEL Classification:

M31 – Marketing

Obsah

| | |
|---|----|
| 1 Úvod..... | 1 |
| 2 Motivace a motivační programy..... | 2 |
| 2.1 Úvod do problematiky motivace..... | 2 |
| 2.1.1 Motivace, motiv..... | 3 |
| 2.1.2 Stimulace, stimul..... | 5 |
| 2.1.3 Zdroje motivace..... | 6 |
| 2.1.4 Motivační profil..... | 9 |
| 2.1.5 Dynamika motivace..... | 11 |
| 2.1.6 Motivace a pracovní výkon..... | 12 |
| 2.2 Vývoj motivačních teorií..... | 16 |
| 2.2.1 Obecné teorie motivace lidského chování..... | 16 |
| 2.2.2 Specifické teorie motivace pracovního jednání..... | 18 |
| 2.3 Metody rozboru pracovní spokojenosti a motivace..... | 20 |
| 2.3.1 Analýza pracovní spokojenosti..... | 21 |
| 2.3.2 Analýza pracovní motivace..... | 22 |
| 2.4 Stimulace pracovní motivace a výkonnosti..... | 23 |
| 2.5 Motivační programy..... | 25 |
| 3 Podpora prodeje jako součást komunikačního mixu..... | 27 |
| 3.1 Účel podpory prodeje..... | 29 |
| 3.2 Nástroje podpory prodeje..... | 30 |
| 3.3 Hodnocení výsledků podpory prodeje..... | 32 |
| 4 Metodologie..... | 33 |
| 4.1 Cíle práce a hypotézy..... | 33 |
| 4.2 Metody sběru dat..... | 34 |
| 5 Motivační program na podporu prodeje alternativních náplní do tiskáren..... | 35 |
| 5.1 Retailový trh v ČR..... | 35 |
| 5.2 Charakteristika místa prodeje..... | 38 |
| 5.2.1 Síť specializovaných prodejen elektro..... | 39 |
| 5.2.2 Síť hypermarketů..... | 39 |
| 5.3 Charakteristika produktu a jeho specifika..... | 40 |
| 5.4 Možnosti dodavatelů v oblasti motivace prodejního personálu..... | 43 |
| 5.5 Analýza aktuálně využívaných motivačních programů..... | 44 |
| 5.5.1 Charakteristika využívaných dodavatelských motivačních programů..... | 44 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.5.2 | Příprava a tvorba dotazníku | 45 |
| 5.5.3 | Zhodnocení úspěšnosti dotazníkového šetření | 46 |
| 5.5.4 | Výsledky průzkumu provedeného mezi prodejním personálem..... | 48 |
| 5.6 | Vyhodnocení účinnosti využívaných motivačních programů..... | 64 |
| 5.7 | Návrh motivačního programu na podporu prodeje alternativních náplní do tiskáren | 65 |
| 6 | Závěry a doporučení..... | 67 |
| | Literatura..... | 69 |
| | Přílohy | |

Seznam zkratek

4P – marketingový mix z pohledu podniku
4C – marketingový mix z pohledu zákazníka
ČR – Česká republika
DIY – „udělej si sám“ (do it yourself)
Mld. - miliarda
POS – prodejní místo (point of sale)
TAT – tematicko-apercepční test
USA – Spojené státy americké

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 2 TOP širokosortimentní obchodníci v ČR v roce 2010 | 37 |
| Tabulka 3 TOP specializovaní obchodníci spotřební elektronikou | 38 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 Průběh dotazníkového šetření | 47 |
| Graf 2 Profesní struktura respondentů | 49 |
| Graf 3 Vnímání dodavatelských motivačních programů prodejním personálem | 50 |
| Graf 4 Názor respondentů na dosažitelnost prodejních cílů | 51 |
| Graf 5 Míra zapojení prodejního personálu do přípravy motivačního programu | 53 |
| Graf 6 Zájem prodejního personálu podílet se na přípravě motivačního programu | 53 |
| Graf 7 Nejvíce motivující dodavatelský motivační program | 55 |
| Graf 8 Nejméně motivující dodavatelský motivační program | 56 |
| Graf 9 Nejvíce motivující odměna | 58 |
| Graf 10 Pořadí odměn dle četnosti jejich výskytu v motivačních programech | 60 |
| Graf 11 Vliv pravděpodobnosti získání výhry a její hodnoty na motivaci | 61 |
| Graf 12 Oblíbenost motivačních programů dle délky jejich trvání | 62 |
| Graf 13 Poměr preferencí mezi individuálním a skupinovým zaměřením motivačního programu | 63 |
| Graf 14 Zájem o možnost výběru z několika typů odměn | 64 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Proces uspokojení potřeby..... | 7 |
| Obrázek 2 Yerkes-Dodsonův zákon..... | 13 |

1 Úvod

Sítě hypermarketů a specializovaných prodejen dnes ovládají velkou část trhu a pro výrobní a dodavatelské firmy tak představují velmi významnou příležitost odbytu jejich produkce. Nestačí však zboží do obchodního řetězce pouze „zalistovat“ a následně dodat, i když i to je často téměř nadlidským úkolem pro obchodní zástupce dodavatelských firem. Když už se jim to přece jen podaří, je třeba zajistit, aby si zboží našlo cestu ke konečnému spotřebiteli. Dodavatel má obvykle relativně omezené možnosti v oblasti podpory prodeje směrem k zákazníkovi, pokud si z finančních důvodů nemůže dovolit masivní reklamní kampaň. Dodavatelské firmy mohou směrem k zákazníkovi ve většině případů využít různých způsobů prezentace zboží v placených letácích, vystavení zboží na tzv. akčních zónách, zvýhodněných balení či slevových kuponů na příští nákup, POS materiálů, eventuálně promo akcí za využití hostesek, apod. Efekt je však obvykle realizován právě jen po dobu probíhající akce. Cílem dodavatelské firmy by však mělo být dosažení efektu trvalejšího charakteru. Jako účinná a finančně relativně méně náročná¹ forma podpory prodeje se tak nabízí motivace prodejního personálu, který může zákazníka v jeho nákupním rozhodování významně ovlivnit. Jak se však dozvíme v dalším textu, nadnárodní obchodní řetězce v oblasti motivace prodejního personálu obvykle pro dodavatelské firmy stanovují velmi přísná pravidla a omezení.

V teoretické části práce se budeme zabývat zejména problematikou motivace a podpory prodeje. V analytické části práce budou předmětem zkoumání aktuálně využívané dodavatelské motivační programy cílené na prodejní personál a možnosti dodavatelů v oblasti motivace prodejního personálu v jednotlivých typech maloobchodních jednotek. Budou zkoumána specifika dodavatelů využívaných motivačních programů za účelem posouzení jejich účinnosti a odhalení nedostatků a rezerv. Prostřednictvím dotazníkového průzkumu se pokusíme zjistit, co prodejní personál nejvíce motivuje. Na základě výsledných zjištění bude zpracován návrh konkrétního motivačního programu na podporu prodeje specifického produktu, alternativních inkoustových náplní do tiskáren.

¹ Kotler, P. (2005). Marketing v otázkách a odpovědích. CP Books, str. 64.

2 Motivace a motivační programy

Předmětem zkoumání této práce jsou motivační programy prodejního personálu, které jsou využívány v prostředí maloobchodních řetězců prodávajících elektroniku a v prostředí hypermarketů. Než se dostaneme k samotné podstatě problému, je třeba se nejprve seznámit s problematikou motivace a s ní souvisejícími jevy. Motivace, jakožto jeden z dílčích prvků osobnosti člověka, si získává pozornost odborníků zejména z oblasti psychologie, ale i managementu, marketingu, apod. V následujících kapitolách se budeme problematikou motivace zabývat nejprve v obecné rovině, dále pak v rovině pracovní motivace, a v neposlední řadě v rovině motivace prodejního personálu, jakožto jednoho z marketingových komunikačních kanálů, který může výrobce resp. dodavatel využít ke zvýšení prodeje své produkce.

2.1 Úvod do problematiky motivace

V rámci této kapitoly se seznámíme se základními pojmy a definicemi z oblasti motivace. Zejména rozlišíme pojmy motivace a stimulace, objasníme si, co je považováno za zdroje motivace a budeme hledat souvislosti mezi motivací a pracovním výkonem.

Jak již bylo řečeno, motivace je součástí struktury osobnosti člověka, a jak uvádí Lorencová², jejím vnějším projevem je lidské chování, jeho variabilita, ale i dynamika a zacílenost.

Mezi dvě základní dimenze projevu lidské psychiky řadí Provasník³ zmiňované chování a prožívání. Chování charakterizuje jako „*veškeré projevy člověka jakožto společenské bytosti i jakožto biologického organismu, které mohou být pozorovány zvnějšku – druhým člověkem.*“ Úmyslné chování, které je vedené určitým vědomým záměrem něco učinit či změnit, nazýváme jednáním. Prožívání, tedy druhou dimenzi projevu psychiky, pak Provasník charakterizuje jako „*zvláštní druh či kvalitu vnitřního psychického dění, které není zvnějšku přímo pozorovatelné, je druhému člověku skryté.*“ Dění, jehož je

² Lorencová, H., Rohlíková, P. (2009). Základy psychologie a sociologie pro ekonomy. Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 63.

³ Provasník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 30, 31.

člověk sám bezprostředním původcem, se v psychologické terminologii nazývá činností. Činnost, na kterou v kontextu této práce zaměříme svou pozornost, je prodej produktu koncovému zákazníkovi.

2.1.1 Motivace, motiv

V odborné literatuře se setkáme s celou řadou definic vysvětlujících pojmy motivace či motiv. Pro správné pochopení významu těchto termínů, které mají v této práci klíčové postavení, uvádíme alespoň některé z nich.

Dle Provazníka⁴ vyjadřuje pojem motivace skutečnost, že „v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které činnost člověka (tj. chování, resp. jednání i prožívání) určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují.“ Působení těchto sil se navenek projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání. Z formulace této definice lze usuzovat na to, že motivace vychází ze samotného nitra jedince a její projevy mají relativně stálý charakter.

Nakonečný⁵ chápe motivaci jako „proces iniciovaný výchozím motivačním stavem (potřebou), v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“ Prodejní personál může jako tento deficit vnímat např. relativně nízkou životní úroveň plynoucí z ne právě vysoké základní mzdy. Oním procesem směřujícím k odstranění tohoto deficitu (uspokojení potřeby) pak bude zvýšená snaha o dosažení stanovených prodejních cílů, a tím získání dodatečného příjmu ve formě odměny či prémie.

Dle Lorencové⁶ působí motivace současně ve třech dimenzích:

- Dimenze směru, jež motivaci člověka i jeho činnost vždy určitým směrem zaměřuje a naopak, od jiných směrů odvrací.

⁴ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 32.

⁵ Nakonečný, M. (1997). Motivace lidského chování. Academia, str. 27.

⁶ Lorencová, H., Rohlíková, P. (2009). Základy psychologie a sociologie pro ekonomy. Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 63, 64.

- Dimenze intenzity znamená, že činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle. Jedinec za tímto účelem vynakládá více či méně energie.
- Dimenze stálosti, nebo též vytrvalosti či perzistence, se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat větší či menší bariéry, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě se stejnou intenzitou i za situace, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami či neúspěchy.

Námi sledovaná motivovaná činnost, prodej, klade velmi vysoké požadavky zejména na intenzitu a stálost jejího vykonávání. Čím intenzivnější bude motivace daného prodejce, tím aktivněji bude oslovovat potenciální zákazníky, což zpravidla povede k vyššímu výkonu a lepším dosaženým výsledkům (ale pouze do určité míry, jak se dozvíme dále v textu). Velmi důležitá je vytrvalost a odolnost prodejce, který se musí povznést nad případný neúspěch a neustále vyvíjet další aktivitu směřující ke stanovenému cíli – prodat.

Pražská⁷ chápe motivaci jako „*aktivační stav subjektu vedoucí k cílovému chování.*“ Základní podmínkou probuzení motivační síly je potřeba. Strukturou potřeb se budeme podrobněji zabývat dále v textu. Nejprve si však vysvětlíme obsah pojmu motiv.

Motiv představuje dle Lorencové⁸ „*určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku*“. Cílem motivu je dosažení finálního psychického stavu, který zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.

Motiv působí dle Provazníka⁹ tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, tedy uspokojení potřeby jedince. Motivy lze členit na motivy cílové, terminální, tj. motivy, jejichž cíle lze dosáhnout třeba i opakovaně, a na motivy instrumentální, kterým

⁷ Pražská, L., Jindra, J. a kol. (1997). *Obchodní podnikání – retail management*. Management Press, str. 145.

⁸ Lorencová, H., Rohlíková, P. (2009). *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 64.

⁹ Provazník, P., Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 34.

v podstatě nelze přiřadit určitý cílový stav. Motiv určuje směr činnosti, její intenzitu a perzistenci, nikoliv však způsoby a formy, kterými bude realizována.

Z výše uvedeného vyplývá, že motivace je vnitřní pohnutka, vůle jedince k uskutečňování určité činnosti. Motivování je dle Blažka¹⁰ „*vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů (stimulů), s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování.*“ Na vnitřní motivační strukturu prodejce můžeme z vnějšku působit souborem nástrojů (stimulů), o kterém hovoříme jako o motivačním programu. Cílem motivačního programu pak bude stimulace prodejců k aktivnímu uskutečňování prodejní činnosti vedoucí k celkovému nárůstu objemu prodeje vybrané komodity.

2.1.2 Stimulace, stimul

V předchozí kapitole jsme se zabývali termíny motivace a motiv. Někteří autoři používají ve stejném významu i termínů stimulace resp. stimul. Z odborného hlediska je však třeba mezi těmito termíny rozlišovat.

Pražská¹¹ charakterizuje stimulaci jako „*záměrné vyvolávání určitého pracovního chování, udržení pracovního chování na požadované úrovni a usměrňování pracovního chování k předem zvoleným cílům.*“ Stimul pak označuje za vnější pobídku k pracovnímu chování, která bývá konstruována za účelem regulace pracovního chování určitým požadovaným směrem – co, jak, kolik, kdy a kde se má vykonat. K tomu je podle Pražské zapotřebí celého souboru stimulů, které tvoří vnitřně uspořádaný a provázaný systém. O tomto souboru stimulů, tzv. motivačním programu, jsme se již zmiňovali v předchozí kapitole. Podrobněji se problematikou motivačních programů budeme zabývat v kapitole 2.5.

Provazník¹² popisuje stimulaci jako „*vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*“ Stimulace tak, na rozdíl od motivace,

¹⁰ Blažek, L. (2011). Management – organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada Publishing, str. 160.

¹¹ Pražská, L., Jindra, J. a kol. (1997). Obchodní podnikání – retail management. Management Press, str. 540.

¹² Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 37.

představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji ve formě činnosti druhého jedince. Jedná se tedy zpravidla o záměrné (i když to nemusí být podmínkou) ovlivňování činnosti druhého člověka, kterého je dosahováno změnou psychických procesů, resp. změnou motivace druhého člověka.

Úspěšnost stimulačního působení závisí na celé řadě podmínek a okolností, zejména:

- na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného jedince;
- na formách působení subjektu stimulace;
- na motivačním profilu objektu stimulace (viz kapitola 2.1.4).

Jako stimul označuje Provazník¹³ jakýkoliv podnět vyvolávající určité změny v motivaci jedince, přičemž rozlišuje dva druhy stimulů:

- impulsy – endogenní (vnitřní) intrapsychické podněty signalizující změnu v těle nebo mysli jedince;
- incentivy – exogenní (vnější), z vnějšku přicházející podněty, které se vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům, tj. podněty, které aktivují určitý motiv.

Impulesem či incentivem, tedy podnětem, může být v zásadě cokoliv. Nicméně to, zda určitý podnět bude stimulem, či nikoliv, záleží zejména na tzv. motivační struktuře konkrétního jedince. Motivační strukturou označujeme relativně trvalou motivační zaměřenost. Ne každý podnět musí nutně korespondovat s motivací jedince.

2.1.3 Zdroje motivace

V přechozích kapitolách jsme se seznámili se základními pojmy a definicemi vztahujícími se k problematice motivace. V této kapitole si představíme základní zdroje motivace, které člověka aktivizují k vyvíjení motivovaných činností.

Jako zdroje motivace označuje Bedrnová¹⁴ „*ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které*

¹³ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 39.

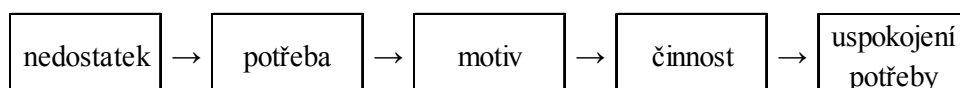
¹⁴ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Management Press, str. 365.

významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“ Na utváření motivace lidské činnosti se podílí celá řada skutečností. Základními zdroji motivace jsou:

- potřeby;
- návyky;
- zájmy;
- hodnoty a hodnotové orientace;
- ideály.

Na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb je v psychologii, jak uvádí Provazník¹⁵, potřeba chápána jako *„člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného), jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.*“ Řada autorů označuje potřeby za základní zdroj motivace. Potřeby by se daly charakterizovat jako jakýsi nepříjemný stav napětí, který vede ke snaze tento stav odstranit, resp. pociťované potřeby uspokojit. Proces uspokojování potřeb je graficky znázorněn na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Proces uspokojení potřeby



Zdroj: Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. str. 71.

Každý člověk má jiné potřeby. To, co je pro jednoho konkrétního člověka důležité, může být pro jiné naprosto bezvýznamné či dokonce nežádoucí. Potřeby dělíme do dvou základních množin:

- primární potřeby (biologické, fyziologické) jsou spojeny se základními biologickými procesy (potřeba potravy, tekutin, kyslíku, apod.);

¹⁵ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 41.

- sekundární potřeby (sociální, společenské) se váží k sociální stránce života člověka (potřeba lásky, dominance, uznání, apod.).

Jako další zdroj motivace bývá označován návyk, který Provazník¹⁶ charakterizuje jako „*opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.*“ Člověk během života realizuje některé činnosti častěji a má tendence si je postupem času zautomatizovat. V typově podobných situacích pak člověk často jedná dle naučeného vzorce chování, v souladu se svým návykem.

Dalším ze zdrojů motivace, zájem, charakterizuje Lorencová¹⁷ jako „*trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací činnosti.*“ Zájem lze též chápat jako „*odvozenou potřebu, která je uspokojována zájmovou činností.*“ Činnosti, kterými se zájmy naplňují, navíc dále obohacují a rozvíjí osobnost člověka.

Člověk během života neustále poznává nové věci a skutečnosti, které též hodnotí a přiřazuje jim různou důležitost. Tak vzniká jakýsi hodnotový systém jedince, jeho hierarchie hodnot, která ovlivňuje jeho chování a prožívání. Tento hodnotový systém je, jak uvádí Provazník¹⁸, významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Některých skutečností si daný jedinec cení více, jiných méně. Zpravidla je více motivován k činnostem souvisejícím s hodnotami na vrcholu jeho hodnotového systému. Pro konkrétního jedince může být, v závislosti na jeho dosavadních zkušenostech a okolnostech utváření jeho osobnosti, hodnotou v podstatě cokoliv. Některé hodnoty však mají obecnější platnost. Jedná se např. o zdraví, rodinu, vzdělání, svobodu, lásku, apod.

Dalším z výše vyjmenovaných zdrojů motivace, ideál, charakterizuje Bedrnová¹⁹ jako „*určitou ideovou či názornou představu něčeho žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou*

¹⁶ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 46.

¹⁷ Lorencová, H., Rohlíková, P. (2009). Základy psychologie a sociologie pro ekonomy. Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 68.

¹⁸ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 49.

¹⁹ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Management Press, str. 370.

usiluje.“ Ideál se může týkat nejrůznějších skutečností či jevů. Mohou mít např. podobu životních cílů, podobu představy určitého životního stylu, mohou představovat určitý typ osobnostního profilu, apod. V případě, že jedinec nenalézá shodu mezi aktuálně prožívanou skutečností a jakýmsi subjektivně žádoucím stavem, tedy ideálem, může vzniknout více či méně intenzivní touha, tj. motivace, této shody dosáhnout či se jí co nejvíce přiblížit.

Dle Provazníka²⁰ představují návyky, zájmy, hodnoty i ideály základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti. Význam výše uvedených zdrojů motivace se však liší, ať již v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi. Podstatné je však to, že poznání povahy zdrojů motivace konkrétního jedince umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím i efektivnější ovlivňování jeho činnosti – jeho stimulování. Vedoucí pracovníci by se měli snažit o poznání zdrojů motivace svých podřízených a této znalosti následně využít v rámci jejich stimulace k vyššímu výkonu. Z pohledu dodavatele, který bude pro prodejní personál svého odběratele připravovat motivační program, je však nemožné jít do takového detailu. Proto zřejmě nikdy nedosáhne toho, aby byli všichni prodejci optimálně motivováni.

2.1.4 Motivační profil

V kapitole 2.1.2 jsme se v souvislosti s úspěšností stimulačního působení zmínili o tzv. motivačním profilu. Motivační profil představuje dle Provazníka²¹ „*syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.*“ Motivační profil člověka se spolu s jeho osobností utváří a vyvíjí od nejútlejšího věku. Na konkrétní podobu motivačního profilu člověka má vliv celá řada faktorů utváření osobnosti, včetně sebeutvářecích aktivit jedince. Svou roli zde hrají vnější vlivy (rodina, kultura), ale např. i skladba a úroveň schopností daného jedince, jeho charakterové vlastnosti a postoje, apod.

²⁰ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 53.

²¹ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 74.

Poznání motivačního profilu konkrétního člověka má velký význam, neboť:

- umožňuje lépe porozumět chování a jednání daného jedince²²;
- je nezbytným předpokladem pro efektivní stimulaci daného jedince, tedy ovlivňování jeho motivace požadovaným směrem.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí různého rozsahu. V každé z těchto dimenzí je pro konkrétního jedince charakteristická slabší či silnější intenzita příklonu k jednomu či druhému pólu dimenze. Níže jsou uvedeny některé příklady těchto dimenzí tak, jak je uvádí Provazník.²³

- orientace na dosažení úspěchu x orientace na vyhnutí se neúspěchu – někteří jedinci se snaží využít každé příležitosti k sebeprosazení, jiní se naopak drží stranou a neprojevují se, protože podobné situace chápou jako ohrožení;
- orientace na úspěch x orientace na vlastní činnost, na její obsah – na jedné straně jsou jedinci mající výraznou potřebu úspěchu, na druhé straně pak ti, které uspokojí činnost sama a případný úspěch berou jako něco podružného, nepodstatného;
- situační orientace x perspektivní orientace – jedinec situačně orientovaný je zaměřen na aktuální situaci či stav, a pokud má nějaké cíle, jsou spíše krátkodobého charakteru, zatímco perspektivně orientovaný jedinec nedokáže reflektovat aktuální realitu a žije tak říkajíc „s hlavou v oblacích“;
- individuální orientace x skupinová orientace – individuálně zaměřený jedinec se nezajímá o mínění druhých lidí, je egocentrický až bezohledný, zatímco skupinově orientovaný člověk se často ztotožňuje se skupinou pro něho důležitých lidí, s jejich postoji a názory, v krajním případě může dojít i k potlačení vlastní osobnosti a absolutnímu podřízení se dané skupině;
- osobní orientace x neosobní, resp. prosociální orientace – osobně orientovaný jedinec činí vše s ohledem na svůj vlastní prospěch, zatímco neosobně orientovaný jedinec se orientuje zejména na druhé osoby a často přináší oběti;

²² Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 76.

²³ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 77 – 82.

- čínorodost x pasivita – tyto dvě krajní dimenze jsou utvářeny z větší části vrozenými temperamentovými vlastnostmi, ale též vlastnostmi charakterovými a volnými;
- orientace na ekonomický prospěch x na morální uspokojení – ekonomicky orientovaný jedinec řadí peníze a ostatní materiální hodnoty na nejvyšší pozice svého hodnotového systému, zatímco lidé s převažující orientací na morální uspokojení řadí nejvýše hodnoty etické, morální a ideové;
- zaměření směrem k podniku x zaměření směrem od podniku – vyjadřuje vztah jedince ke svému zaměstnavateli, kdy někteří jedinci se se svým pracovním zařazením zcela identifikují, zatímco jiní si udržují značný odstup či dokonce zvyrazňují své vazby na jiné sociální prostředí, jakým je např. rodina.

Z výše uvedeného vyplývá, že motivačnímu profilu je v podniku třeba věnovat velkou pozornost již při výběru a přijímání nových pracovníků, ale i při jejich vedení, hodnocení, odměňování a řízení jejich pracovní kariéry. Poznání motivačního profilu konkrétního pracovníka umožní úspěšné a efektivní ovlivňování jeho motivace žádoucím směrem.

Dodavatel samozřejmě výběr pracovníků ovlivnit nedokáže a ani není ze své pozice schopen poznat motivační profil konkrétních prodejců svého odběratele (obchodního řetězce). Může však ovlivnit výběr svých vlastních obchodních zástupců, kteří budou v pravidelném styku s prodejním personálem odběratele, a kteří tak vedle motivačního programu budou dalším činitelem, který může mít pozitivní vliv na motivaci prodejců nabízet zákazníkům produkty daného dodavatele.

2.1.5 Dynamika motivace

Pro doplnění základních znalostí problematiky motivace uvedeme ve stručnosti též něco o dynamice motivace. V oblasti dynamiky motivace bývají obvykle vymezovány pojmy frustrace, deprivace a konflikty motivů. Rozsah této práce nám neumožňuje tyto pojmy podrobněji rozebrat. V souvislosti s fenoménem frustrace bychom však rádi zmínili pojem frustrační tolerance, kterou Provazník²⁴ popisuje jako určitou míru odolnosti

²⁴ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 58.

jedince vůči frustrační situaci. Vysoká frustrační tolerance se projevuje tím, že jedinec snáší frustraci bez zásadnějších změn činnosti vlastní psychiky. Úroveň frustrační tolerance je zřejmě předurčena temperamentovými dispozicemi jedince, nicméně ji lze do určité míry ovlivnit jednak výchovou, ale i sebeutvářecími aktivitami v průběhu života. Není třeba diskutovat o tom, že vysoká frustrační tolerance je jedním ze základních předpokladů pro úspěšné vykonávání činnosti prodejce, který se ve své profesi bude velmi často setkávat s odmítnutím zákazníků, což je nepochybně velmi frustrující zkušenost.

2.1.6 Motivace a pracovní výkon

V předchozích odstavcích jsme se zabývali problematikou motivace v obecné rovině a nyní je na čase přejít do další fáze, kdy budeme motivaci zkoumat ve vztahu k výkonu, resp. pracovnímu výkonu. Provazník²⁵ označuje „*motivaci spolu se schopnostmi za dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.*“ Tuto skutečnost je možné vyjádřit vztahem:

$$V = f(M * S)$$

kde V = úroveň výkonu (kvantitativní i kvalitativní),

M = úroveň motivace (míra chtění podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomosti, znalosti, apod.).

Z uvedeného vzorce by se dalo usuzovat, že čím je motivace vyšší, tím je celkový výkon lepší. Není to však tak docela pravda. Dle Nakonečného²⁶ „*názor, že čím je motiv silnější, tím vyšší i lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí.*“

Jak dále uvádí Provazník²⁷, v případě nízké motivace, kdy člověk nechce, se věci zpravidla nedaří a výsledný výkon není uspokojivý. Na druhou stranu, pokud je jedinec, s vědomím subjektivně mimořádné důležitosti konkrétní situace či úkolu, motivován

²⁵ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 66.

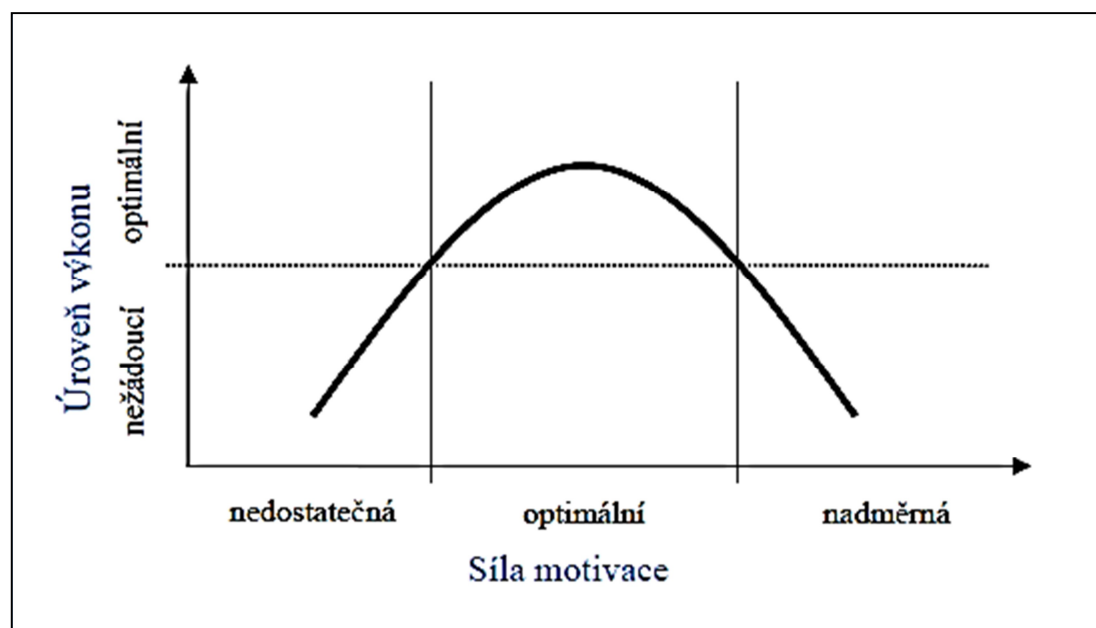
²⁶ Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press, str. 118.

²⁷ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 66 - 67.

nadměrně, výsledek opět nebývá uspokojivý. Tento paradox je způsoben vysokou mírou vnitřního napětí, které negativně ovlivňuje lidskou psychiku a tím výkon zeslabuje. Pokud se nadměrně motivovaný prodejce bude za každou cenu snažit prodat produkt zákazníkovi, ten to na něm může poznat a stáhnout se zpět. Zákazník si produkt nekoupí již z toho důvodu, že na prodejci vidí urputnou snahu „uzavřít obchod“, což může působit nepříjemně, až podezřele.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, viz obrázek 2, který bývá též označován jako „obrácená U-křivka“. Její průběh vyjadřuje skutečnost, že za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká i úroveň výkonu, kdy s růstem intenzity motivace se bude úroveň výkonu zvyšovat, ovšem jen do určité úrovně motivace. Pro každý typ úkolu existuje určitá optimální míra motivace, která se liší v závislosti na obtížnosti úkolu. Obecně platí, že pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, a naopak.

Obrázek 2 Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: Lorencová, H., Rohlíková, P. (2009). Základy psychologie a sociologie pro ekonomy. str. 98.

Na vztah motivace a výkonu lze však nahlížet i z poněkud jiného úhlu pohledu, který vysvětluje, co je to tzv. výkonová motivace. Obecně lze říci, že někteří jedinci mají tendenci podávat neustále vysoké výkony ve všech oblastech svého působení, zatímco u jiných tato tendence není téměř znatelná, či úplně schází. Výkonová motivace úzce souvisí se dvěma obecně se vyskytujícími tendencemi, které byly popsány v kapitole 2.1.4 (Motivační profil). Jedná se o tendenci dosahovat úspěchu a tendenci vyhýbat se neúspěchu, kdy u každého jedince jedna z těchto tendencí převažuje. Intenzita výkonové motivace je pak určována právě poměrem obou těchto tendencí podle vztahu:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Převažuje-li u konkrétního jedince potřeba úspěchu, pravděpodobnost výskytu aktivit orientovaných na úspěch je vyšší, a naopak. Úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat. Žádné zaručené postupy ovlivňování výkonové motivace však neexistují

V rámci problematiky výkonové motivace je třeba zmínit a vysvětlit pojmy aspirace a aspirační úroveň. Provazník²⁸ pojem aspirační úroveň chápe jako „*osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon.*“ Dosažení těchto cílů může být relativně náročné, nebo naopak relativně snadné. Úroveň aspirace po úspěšně vykonané činnosti stoupá a naopak, po neúspěchu klesá.

Úroveň aspirace odráží vnitřní obraz výkonnosti jedince a vyjadřuje míru jeho ctížádostivosti a sebevědomí. Obecně platí, že jedinci s vyšší aspirací, tedy ti, kteří jsou orientováni na úspěch, dosahují vyšších výkonů. Tito jedinci si zpravidla stanovují realistické cíle, na rozdíl od jedinců orientovaných na vyhnutí se neúspěchu, kteří si stanovují buď příliš nízké cíle, nebo naopak cíle přehnaně vysoké. Nízké cíle dokáží snadno splnit a nesplnění přemrštěně vysokého cíle pro ně není nikterak frustrující. Stejně tak jako lze ovlivňovat úroveň výkonové motivace, i úroveň aspirace jedince je

²⁸ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 72 – 74.

možné ovlivnit žádoucím směrem. V tomto ohledu záleží především na schopnostech vedoucího pracovníka, se kterým se podřízení pracovníci zpravidla identifikují.

Abychom mohli pracovníky správně motivovat a žádoucím směrem ovlivňovat jejich výkon, je třeba si odpovědět na otázku, proč lidé vlastně pracují. Na tuto otázku obvykle uslyšíme odpověď, že lidé pracují především pro peníze. Peníze však nejsou jediným motivem k práci.

Nakonečný²⁹ rozlišuje dva typy pracovní motivace:

- motivace intrinsická – tj. motivy související s prací samotnou;
- motivace extrinsická – motivy ležící mimo vlastní práci.

Provazník³⁰ v této souvislosti uvádí několik příkladů nejvýznamnějších intrinsických a extrinsických motivů.

Motivy intrinsické:

- potřeba činnosti jako takové – potřeba vybití nadbytečnou energii;
- potřeba kontaktu s druhými lidmi – platí zejména u povolání, jejichž podstatou je kontakt s druhými lidmi (obchodní činnost, apod.);
- potřeba výkonu (výkonová motivace) – uspokojení z dosaženého úspěchu;
- touha po moci – platí zejména pro vedoucí pozice, které jsou na vyšších stupních v hierarchii organizace;
- potřeba smyslu života a seberealizace – příležitost k uskutečňování smysluplné činnosti, při které může jedinec jednak prokázat své kvality, ale též se může vykonáváním této činnosti dále rozvíjet.

Motivy extrinsické:

- motiv peněz;
- motiv jistoty – je úzce spjat s motivem peněz, ale je více zaměřen do budoucna;

²⁹ Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press, str. 122.

³⁰ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 84 – 85.

- motiv potvrzení vlastní důležitosti – je spojen s prestiží zastávané pracovní či společenské pozice;
- motiv sociálních kontaktů – plyne ze styku s lidmi v rámci vykonávání pracovní činnosti a vším s ní souvisejícím;
- sexualita – na pracovišti se setkávají příslušníci opačného pohlaví, což jim dává příležitost k seznámení.

Ovlivňování motivace pracovníků žádoucím směrem se zprostředkovaně projevuje i v prosperitě podniku. Management podniku by proto měl pracovní motivaci věnovat neustálou pozornost.

2.2 Vývoj motivačních teorií

V rámci této kapitoly se ohlédneme zpět do historie, abychom získali základní přehled o vývoji v oblasti objasňování motivace lidského chování a jednání. Snahy o poznání faktorů ovlivňujících motivaci lidského chování vedly k tomu, že bylo od přelomu 19. a 20. století nashromážděno velké množství poznatků, na jejichž základě byla formulována řada tzv. obecných motivačních teorií. Tyto teorie nebyly z počátku ekonomicky vyhraněné. Později byly snahy o objasnění motivace lidského chování směřovány i do oblastí pracovních. Tyto teorie označujeme jako specifické teorie motivace pracovního jednání.

2.2.1 Obecné teorie motivace lidského chování

Mezi tzv. obecné teorie motivace řadí Bedrnová³¹ níže uvedených pět přístupů:

- homeostatický model motivace;
- hédonistický model motivace;
- aktivační (pobídkový) model motivace;
- kognitivní, poznávací modely motivace;
- humanistické koncepty motivace.

³¹ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Management Press, str. 244.

Pro potřeby naší práce je zajímavý zejména tzv. aktivační model motivace. Z manažerského hlediska jsou zajímavé též tzv. humanistické koncepty motivace, zejména pak Maslowova pyramida potřeb.

Aktivační – pobídkový model motivace

Charakteristickým rysem aktivačního modelu je existence vnější pobídky jako základního motivačního činitele. Tento model dobře vysvětluje zejména emocionální motivy a s nimi spjaté motivy sociální. V rámci tohoto modelu jsou rozlišovány dva typy pobídek:

- pobídky „prvotní“ – podněty, které mají vrozeně silový účinek (např. bolest);
- pobídky „druhotné“ – podněty, jež svůj silový účinek získávají až na základě procesů učení jedince.

Humanistické koncepty motivace

Zřejmě nejvýznamněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování humanisticky zaměřený psycholog Abraham Harold Maslow (1908 – 1970). Jeho „pyramida potřeb“ je uznávána nejen v oblasti psychologie, ale i v managementu, personalistice, apod. Dle Maslowa má v sobě každý člověk dva druhy sil – jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a „táhnou“ člověka zpět, druhé skupina sil jej naopak žene kupředu.

Maslowova pyramida potřeb sestává z pěti „vrstev“. Základ pyramidy tvoří potřeby nižšího řádu, které musí být uspokojovány dříve než potřeby vyšších řádů. Jakmile je jedna potřeba naplněna, přestává být pro daného jedince motivující. Člověk se pak zaměří na uspokojení potřeby řádově vyšší. Maslow vyslovil i hypotézu tzv. funkční autonomie potřeb, kdy oproti postupnému hierarchickému uspokojování potřeb platí, že potřeby vyšší se mohou stát nezávislými na uspokojení potřeb nižších.

V souvislosti s pracovní motivací Štrach³² upozorňuje na skutečnost, že „*velká část Maslowem definovaných potřeb nemůže být uspokojena v práci, ale souvisí se soukromým životem.*“ Přesto by manažeři měli v rámci motivování pracovníků z hierarchického uspořádání potřeb vycházet. Abychom se však více přiblížili stěžejnímu

³² Štrach, P. (2007). Principy managementu. Vysoká škola ekonomie a managementu. str. 70.

tématu této práce, je třeba zmínit též tzv. specifické teorie motivace pracovního jednání, které jsou zaměřeny do oblastí ekonomických a pracovních.

2.2.2 Specifické teorie motivace pracovního jednání

V rámci specifických teorií motivace pracovního jednání jsou obvykle rozlišovány následující³³:

- dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga;
- teorie kompetence;
- teorie expektance;
- teorie spravedlnosti (rovnováhy);
- teorie X a Y;
- teorie cukru a biče.

S ohledem na zaměření naší práce se stručně zmíníme pouze o dvou specifických teoriích motivace, a sice o dvoufaktorové teorii motivace a o teorii expektance.

Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga se vztahuje na potřeby ovlivnitelné managery a je hned po Maslowově pyramidě potřeb druhou nejčastěji citovanou motivační teorií. Je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb – potřeby vyhnout se bolesti a potřeby psychického růstu. Herzberg se svými kolegy v rámci rozsáhlého průzkumu zjistili, že na pracovní motivaci působí dvě skupiny faktorů:

- vnější faktory, které odstraňují nespokojenost, tzv. hygienické faktory;
- vnitřní faktory, které vytvářejí spokojenost, tzv. motivátory.

³³ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Management Press, str. 248 - 254.

Za typické hygienické faktory Herzberg považoval např.:

- status;
- mezilidské vztahy (se spolupracovníky);
- odborná kompetence nadřízeného;
- personální politika a personální řízení;
- jistota práce;
- mzda;
- pracovní podmínky.

Jako typické motivátory jsou uváděny:

- práce sama a její obsah;
- osobní rozvoj;
- prožitek výkonu a úspěchu;
- odpovědnost;
- pracovní postup;
- uznání za prokázanou práci.

Štrach³⁴ přirovnává hygienické faktory k fyziologickým potřebám a potřebě bezpečí, které definoval ve své teorii Abraham Maslow, a vysvětluje, že se jedná o stimulanty s krátkodobým efektem. Naopak motivátory přirovnává k vrchním třem vrstvám Maslowovy pyramidy potřeb s tím, že právě tyto motivátory „*mohou vytvářet spokojeného pracovníka.*“

Naproti tomu Provazník³⁵ se domnívá, že Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace „*nepřilíší respektuje motivační strukturu konkrétních pracovníků, v jejímž rámci může to, co podněcuje ne-nespokojenost a na druhé straně to, co vyvolává spokojenost a podněcuje motivaci, být u každého jedince zřetelně odlišné.*“ Jako diskutabilní spatřuje, kromě jiného, i zařazení mzdy mezi hygienické faktory. Přestože pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností, ještě to neznamena, že spokojený pracovník je současně i motivovaným pracovníkem.

³⁴ Štrach, P. (2007). Principy managementu. Vysoká škola ekonomie a managementu. str. 71 – 72.

³⁵ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 111.

Teorie expektance

Teorie expektance významného psychologa V. H. Vrooma vychází z kognitivních motivačních teorií, tedy takových, které vycházejí z poznatku, že lidé přemýšlejí o skutečnostech, se kterými se setkávají, snaží se z nich poučit a vytvářejí si určité představy o budoucím vývoji. Teorii expektance lze formálně vyjádřit vztahem:

$$M = f(V * E)$$

kde M = motivace k jednání,

V = valence výsledku (subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení),

E = očekávání (subjektivní pravděpodobnost, že jednání povede k úspěchu).

Pracovní činnost je v této teorii chápána jako nástroj k dosažení pro člověka subjektivně významné hodnoty. Čím vyšší je subjektivní hodnota výsledku jednání (valence) při současně vysokém očekávání (expektanci), tím vyšší bude hodnota motivace.

2.3 Metody rozboru pracovní spokojenosti a motivace

V kapitole 2.1.6 jsme popisovali souvislosti mezi motivací a pracovním výkonem. Jak již bylo vysvětleno v rámci kapitoly 2.2.2, existuje určitý vztah i mezi motivací a pracovní spokojeností, kdy obecně platí, že dobré pracovní podmínky zpravidla stimulují pracovní motivaci. Tento vztah je však velmi složitý a jak uvádí Provazník³⁶, při jeho zkoumání „nelze jednoznačně určit nějaký univerzální prvek spokojenosti nebo nespokojenosti, který motivaci ovlivňuje určitým způsobem.“ V této kapitole se budeme věnovat metodám rozboru pracovní spokojenosti a motivace.

Před jakoukoliv změnou v oblasti motivace pracovníků je nejprve nutné zmapovat výchozí stav, tedy zjistit, do jaké míry jsou pracovníci spokojeni a motivováni. Po uskutečněných změnách je nutné získat zpětnou vazbu pro ověření výsledků, které změna přinesla.

³⁶ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 142.

2.3.1 Analýza pracovní spokojenosti

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost má charakter prožitku, k jejímu měření je třeba využít specifických metod. Jedná se o měření kvality prožitku, ke kterému je nejčastěji využíváno osobního či písemného dotazování. Dotazování lze obohatit o pozorování reakcí pracovníků při vykonávání standardních činností. Bedrnová³⁷ upozorňuje na fakt, že „respondenti mají všeobecně tendenci odpovídat spíše tak, jak očekávají, že je správné.“ Z toho důvodu je nutné respondentům předem vysvětlit důvod zkoumání spokojenosti a důležitost odpovídat upřímně a pravdivě. Důležité je též dotazování standardizovat ve smyslu formulace otázek i jejich pořadí. Tak lze lépe vysledovat rozdíly v odpovědích jednotlivých respondentů. Písemné i osobní dotazování má své výhody a nevýhody:

- písemné dotazování – je levnější, ale má nižší návratnost a spolehlivost, než osobní dotazování, odpovědi mohou být zkreslené v důsledku konzultace respondenta s třetími osobami;
- osobní dotazování – vyžaduje kvalifikovaného tazatele, který je pak schopen situaci dobře kontrolovat a obohatit o výsledky pozorování respondentů; na druhou stranu může právě osoba tazatele ovlivnit odpovědi respondentů, zejména pokud je tazatel zaměstnancem podniku či se s ním respondent zná.

Ke zkoumání pracovní spokojenosti bývá častěji využíváno písemného dotazování, které vyžaduje velmi pečlivou volbu a stylizaci otázek. Bývá využíváno otázek otevřených, kdy má respondent plnou volnost v odpovědi, ale i otázek uzavřených, buď s předepsanými slovními odpověďmi, nebo s vyjádřením spokojenosti výběrem čísla na škále. Při analýze výsledků je největší pozornost věnována vysokému stupni nespokojenosti u faktorů, jimž respondent přikládá subjektivně největší význam. Následně se hledají opatření ke snížení či úplnému odstranění této nespokojenosti.

³⁷ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Management Press, str. 263 - 264.

2.3.2 Analýza pracovní motivace

Zkoumání motivace je mnohem složitější, než zkoumání pracovní spokojenosti, už vzhledem k faktu, že člověk si svou motivaci v celé její složitosti neuvědomuje, a proto ji není schopen slovně vyjádřit. Z toho důvodu je využíváno nepřímých postupů zkoumání a měření lidské motivace. Nejčastěji používanou nepřímou metodou je metoda pozorování chování jedince při práci a v rámci této metody pak tzv. zúčastněné pozorování. V rámci tohoto dlouhodobého pozorování je pozorovatel součástí pracovního kolektivu, což zajišťuje přirozené chování pozorovaného pracovníka, protože netuší, že je pozorován. Síla motivace je měřena prostřednictvím účinnosti stimulačních prostředků. Na základě výsledků lze pak lépe směřovat stimulaci na pracovníky dle jejich individuální citlivosti na stimulaci.

Provazník³⁸ vyjmenovává tři základní techniky zkoumání motivace:

- pozorování;
- rozhovor, dotazování;
- projektivní techniky.

Pozorování

Je třeba si uvědomit, že stejné chování u různých lidí může být způsobeno různými motivy, a naopak. Z toho důvodu je třeba velké opatrnosti při vyvozování závěrů pozorování. V oblasti pozorování pracovní motivace jsou využívány dvě metody:

- pozorování nesystematické – je běžnou součástí práce manažera, který průběžně sleduje výkony svých podřízených za různých podmínek, jejich reakce na rozličné stimuly a vliv dalších faktorů, jako je např. rodinná situace, zdravotní stav pracovníka či jeho blízkých, apod.;
- pozorování systematické – v případě odborného provedení je systematické pozorování objektivnější technikou, kterou lze využívat zvláště v případě, kdy je změněna pouze jedna izolovaná podmínka ve stimulaci zaměstnanců.

³⁸ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 152 – 158.

Systematické pozorování je, na rozdíl od nesystematického pozorování, předem pečlivě připravené. Jeho cílem je poznání motivačního profilu pracovníka za účelem lepší možnosti volby individuálních stimulačních prostředků.

Rozhovor, dotazování

Další technikou zjišťování míry motivovanosti pracovníků je tzv. řízený polostandardizovaný rozhovor, v rámci kterého jsou vymezeny klíčové otázky standardizovaného znění, které je možné doplnit o další doplňující dotazy, které umožní hlubší poznání zkoumané situace. Standardizované formy písemného či ústního dotazování, které je běžně využíváno při analýze pracovní spokojenosti, lze v případě výzkumu motivace využít jen za předpokladu, že se pracovníci vyjadřují ke konkrétním opatřením, jež byla využita pro stimulaci pracovníků.

Projektivní techniky

Nejefektivnějším způsobem zkoumání motivačních sil jsou tzv. projektivní techniky, samozřejmě pouze za předpokladu, že s nimi pracují zkušení odborníci. Příkladem techniky, která je zaměřena na pronikání ke skrytým vrstvám motivace, je tzv. tematicko-apercepční test (TAT). Jedná se o soubor kreseb situací, na nichž jsou lidé zachyceni v dramatickém okamžiku nějaké akce. Princip projektivních technik spočívá v tom, že člověk do interpretace obrázku promítá, kromě svých vědomých přání a potřeb, též skryté tužby, kterých si není vědom. Tyto techniky však může používat pouze zkušený psycholog, který prošel speciálním výcvikem.

2.4 Stimulace pracovní motivace a výkonnosti

Je více než jisté, že motivovaný pracovník dosahuje vyššího výkonu, než pracovník, který pracuje pouze z donucení. Motivace představuje vnitřní hnací sílu člověka. Poznáme-li dobře osobnost a motivační profil daného jedince, můžeme jeho motivaci účinně stimulovat pomocí volby vhodné kombinace stimulačních prostředků. Stimulace není jednorázovým aktem, ale měla by probíhat neustále a tak plynule „přiživovat“ motivaci daného pracovníka. Stimulem může být prakticky cokoli, co je pro

pracovníka významné. Provazník³⁹ uvádí následující přehled kategorií stimulačních prostředků:

- hmotná odměna;
- obsah práce;
- povzbuzování – neformální hodnocení;
- atmosféra pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikace s prací, profesí a s podnikem;
- externí stimulační faktory.

Pro účely této práce nemá smysl popisovat všechny výše uvedené kategorie stimulačních prostředků. Zmíníme se krátce pouze o hmotné odměně a atmosféře pracovní skupiny.

Hmotná odměna

Hmotná odměna je hlavním stimulantem a nabývá mnoha podob, z nichž ta nejzákladnější je podoba peněžní ve formě mzdy, platu, prémie, apod. Hmotná odměna však může nabývat i podoby služebního automobilu, který je možné využívat i k soukromým účelům, zaměstnaneckých akcií, slev na podnikové zboží či určitého přidělu zboží zdarma, bezúročné půjčky, příspěvků na penzijní připojištění, příspěvků na sport, kulturu, atd. Velmi významná je subjektivní hodnota hmotné odměny, kterou pracovník vnímá více, než hodnotu objektivní, a která v něm vzbuzuje pocit důležitosti a sounáležitosti s podnikem.

Existují určitá pravidla, která zvyšují stimulační účinnost hmotných odměn:

- musí existovat přímý vztah odměny k výkonu, kdy pracovník musí mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou;
- odměna musí přijít co nejdříve po ukončení výkonu;
- musí být předem stanovena jasná pravidla, která přesně určují, kdy si pracovník svou odměnu zaslouží.

³⁹ Provazník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 168 – 184.

Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory v sobě mají výrazné stimulační účinky. V rámci pracovní skupiny mají jednotliví pracovníci tendenci srovnávat své výkony. V dobré pracovní skupině působí toto vzájemné porovnávání motivačně, pracovníci se snaží vyrovnat těm lepším ve skupině. Ve špatné pracovní skupině může naopak vládnout určitá nevraživost vůči nadprůměrně výkonným jedincům. Vzájemná soutěživost mezi jednotlivými pracovními skupinami většinou pozitivně podněcuje motivaci pracovníků dosahovat lepších výkonů. Vnímavý vedoucí pracovník by měl být schopen využít pozitivní stránky sociální stimulace a naopak utlumit její negativní působení.

2.5 Motivační programy

Úspěch podniku závisí především na lidech, kteří v něm pracují. Proto je velmi důležité o zaměstnance podniku neustále pečovat a systematicky s nimi pracovat. Jednu z konkrétních podob systému práce s lidmi představuje tzv. motivační program.

Bedrnová⁴⁰ charakterizuje motivační program jako „*konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.*“ Konkrétní podobu motivačního programu tvoří dle Provozníka⁴¹ „*předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.*“

Motivační program by měl v podniku vytvářet takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců, což by mělo zvyšovat efektivitu činnosti podniku. Samotné tvorbě motivačního programu by měla předcházet důkladná analýza, jejímž prostřednictvím by měla být odhalena kritická místa v činnosti podniku.

⁴⁰ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Management Press, str. 282.

⁴¹ Provozník, P., Komárková, R. (1998). Motivace pracovního jednání. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 199.

Samotný postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu rozčleňuje Bedrnová⁴² do několika základních fází:

- analýza motivačního profilu pracovníků podniku;
- stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu;
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a stanovení její žádoucí úrovně;
- vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k zamýšlenému zaměření motivačního programu;
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování;
- vlastní sestavení motivačního programu;
- seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.

Vzhledem k dynamice vývoje potřeb pracovníků podniku i potřeb podniku samotného je vhodné motivační program v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a v případě potřeby aktualizovat a přizpůsobovat novým podmínkám.

V předchozích odstavcích jsme se zabývali problematikou motivačních programů, které jsou pevně zakotveny ve vnitřním podnikovém prostředí a jsou jeho pevnou součástí. Každá firma, která chce od svých zaměstnanců, aby podávali dlouhodobě vysoké výkony, by měla mít takovýto motivační program definován. My se však v této práci budeme zabývat motivačními programy z poněkud jiného hlediska. V souladu s cíli práce budeme na tyto programy nahlížet pohledem dodavatelské firmy, která se snaží na trhu uspět, tedy prodat své zboží.

Pro účely této práce si zavedeme pojem „dodavatelský motivační program“. Tímto pojmem budeme označovat veškeré podpůrné aktivity dodavatelských firem zaměřené na prodejní personál odběratele, kterými se dodavatel snaží prodejce motivovat k vyšším prodejům svého sortimentu či vybraných produktů v rámci tohoto sortimentu.

⁴² Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Management Press, str. 285.

3 Podpora prodeje jako součást komunikačního mixu

S nástroji podpory prodeje se v dnešní době setkáváme na každém kroku. Podpora prodeje je součástí marketingového komunikačního mixu. Kotler⁴³ charakterizuje marketingový mix jako „*soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.*“ V rámci marketingového mixu se vedle výrobního, cenového a distribučního mixu vyčleňuje též tzv. komunikační mix. Dle Kotlera⁴⁴ se marketingový komunikační mix skládá z pěti hlavních nástrojů komunikace, kterými jsou:

- reklama – jedná se o jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb;
- podpora prodeje – představuje soubor krátkodobých stimulů, který má vzbudit potřebu k vyzkoušení či koupi produktu nebo služby;
- public relations – snaha o zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo jejího produktu;
- osobní prodej – osobní jednání s potenciálním zákazníkem či zákaznicí za účelem prezentace produktu či služby, zodpovězení dotazů a uzavření obchodu;
- přímý marketing – bezprostřední předání sdělení zákazníkům a získání přímých odpovědí prostřednictvím poštovních zásilek, telefonu, internetu či e-mailu.

Podporu prodeje definuje Kotler⁴⁵ jako „*soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.*“

Další definici podpory prodeje uvádí Tellis⁴⁶, který ji charakterizuje jako „*jakýkoliv časově omezený program prodejce, snažící se učinit svou nabídku atraktivnější pro zákazníky, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě nebo nějaké jiné činnosti.*“ V této definici najdeme dva klíčové faktory, z nichž prvním je časová omezenost, kdy podpora prodeje obvykle trvá po předem definované a spotřebitelům

⁴³ Kotler, P. (2001). Marketing Management. Grada Publishing, str. 32.

⁴⁴ Kotler, P. (2001). Marketing Management. Grada Publishing, str. 541.

⁴⁵ Kotler, P. (2001). Marketing Management. Grada Publishing, str. 590.

⁴⁶ Tellis, J. G. (2000). Reklama a podpora prodeje. Grada Publishing, str. 285.

oznámené časové období. Z toho vyplývá, že např. trvalé snížení ceny výrobku se neřadí mezi nástroje podpory prodeje. Druhým klíčovým faktorem je spoluúčast spotřebitele, která spočívá např. v použití kuponu, zapojení se do soutěže, vyzkoušení vzorku či nákup výrobku do stanoveného data.

Podle Kotlera⁴⁷ se podpora prodeje liší od reklamy v tom, že „*zatímco reklama nabízí důvod, proč nakupovat, podpora prodeje je podnětem k nákupu.*“ Podpora prodeje dle Kotlera zahrnuje:

- podporu prodeje spotřebitelům - ve formě vzorků, kuponů, nabídek na hotovostní refundaci, zvýhodněných cen, odměn, výher, možnosti vyzkoušení zboží doma, záruk, předvedení produktu, soutěží, atd.;
- podporu prodeje obchodníkům – v podobě nákupních rabatů, slev za podíl na reklamě, za vystavování zboží a zboží poskytované zdarma;
- podporu prodeje pro prodejce a prodejní síly – jedná se např. o veletrhy a výstavy, soutěže a prodejní motivace, speciální reklamu, a další.

Poměr využívání podpory prodeje se v posledních letech zvyšuje na úkor reklamy. Příčiny lze hledat uvnitř firem, kdy management většiny firem již v dnešní době akceptuje podporu prodeje jako efektivní nástroj prodeje. K vnějším příčinám tohoto nárůstu patří zejména zvýšení počtu značkových produktů a jejich vzájemné podobnosti, častější využívání podpory prodeje konkurencí, výraznější orientace spotřebitelů na cenu, pokles účinnosti reklamy v důsledku růstu nákladů na reklamu, právní omezení reklamy, apod.

V souvislosti s podporou prodeje pozoruje Tellis⁴⁸ některá závažná nedorozumění. Prvním z nich je domněnka, že podpora prodeje vytváří podněty narušující hodnotu značky, kdy Tellis naopak spatřuje v rámci podpory prodeje široké spektrum aktivit s pozitivním vlivem na působnost značky. Jako druhé nedorozumění označuje panující názor, že podpora prodeje je jednorázovou snahou o podporu upadající značky. Tento názor Tellis vidí jako neopodstatněný vzhledem k nutnosti dobrého předchozího plánování podpory prodeje, aby tato byla účinná. Třetí mýtus spatřuje v tvrzení, že

⁴⁷ Kotler, P. (2001). Marketing Management. Grada Publishing, str. 590.

⁴⁸ Tellis, J. G. (2000). Reklama a podpora prodeje. Grada Publishing, str. 288.

zatímco reklama znamená dlouhodobou strategii, podpora prodeje představuje pouze krátkodobou taktiku. Dle Tellise je podpora prodeje neúčinnější, když je pevnou součástí marketingové strategie a je úzce spojena s reklamou. Na druhou stranu, v případě nahodilého používání podpory prodeje bez předchozího plánování sice obvykle dojde k okamžitému zvýšení prodeje, ale může to mít neblahé až fatální následky pro firmu.

3.1 Účel podpory prodeje

Jak uvádí Kotler⁴⁹, prodejci využívají podpory prodeje motivačního typu zejména za účelem přilákání nových zákazníků, ale též za účelem zvýšení frekvence nákupů zákazníků příležitostných a odměnění stávajících věrných zákazníků. Nové zákazníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- uživatelé jiné značky stejné kategorie produktu;
- uživatelé jiné kategorie produktu;
- uživatelé často měnící značku.

Podpora prodeje obvykle přiláká uživatele často měnící značku, které zajímá především nízká cena, spotřebitelská hodnota či prémie. Z těchto zákazníků se však zpravidla věrní zákazníci nestanou. Faktem je, že na trzích s vysokou podobností značek má podpora prodeje velmi výrazné účinky na krátkodobé zvýšení prodeje, nicméně na trvalé přerozdělení podílů na trhu nemá vliv téměř žádný. Jinak tomu může být na trhu s vysokou odlišností značek.

Je třeba rozlišovat mezi podporou prodeje snížením ceny a podporou prodeje přidanou spotřebitelskou hodnotou. Příliš časté využívání cenové podpory prodeje může skutečně vést ke ztrátě spotřebitelské hodnoty výrobku v očích zákazníka, který pak bude výrobek kupovat pouze „ve slevě“. Podpora prodeje je obecně výhodná pro malé, kapitálově slabší firmy, které jejím prostřednictvím mohou přimět nové zákazníky k vyzkoušení jejích produktů.

⁴⁹ Kotler, P. (2001). Marketing Management. Grada Publishing, str. 590 – 591.

3.2 Nástroje podpory prodeje

Chce-li firma použít podpory prodeje, musí nejprve stanovit cíle, vybrat vhodné nástroje a vypracovat programy, které je třeba vyzkoušet, realizovat, kontrolovat a vyhodnocovat. Cíle podpory prodeje se odvíjí od marketingových cílů firmy vztažených k vybranému produktu a současně se mění v závislosti na cílovém trhu následovně:

- cíle orientované na spotřebitele – povzbuzení k větším nákupům, získání nových zákazníků pro svůj produkt či „přetažení“ zákazníků konkurence;
- cíle orientované na maloobchod – přesvědčování maloobchodníků k prodeji značek firmy a držení dostatečné zásoby, povzbuzování mimosezónních nákupů, budování věrnosti maloobchodníků, získání možnosti prodeje produktů v nových prodejních maloobchodníků, apod.;
- cíle orientované na prodejní síly – podpora nového produktu a stimulace mimosezonního prodeje.

O konkrétních nástrojích podpory prodeje jsme se již stručně zmínili v předchozím textu. Nyní se jimi budeme zabývat podrobněji. Jak již bylo shora řečeno, výběr nástrojů podpory prodeje závisí na cílovém trhu (spotřebitelé, obchodní partneři, prodejní síly). Kotler⁵⁰ uvádí výčet níže uvedených nástrojů.

Nástroje podpory prodeje spotřebitelům:

- vzorky – poskytnutí určitého množství produktu či služby zdarma;
- kupony – potvrzení opravňující jejich nositele k uplatnění slevy;
- rabaty – cenová sleva po nákupu;
- ceny balení – např. snížená cena jednotlivého balení při koupi určitého počtu balení, společná balení dvou různých výrobků, apod.;
- prémie – dárek zdarma při nákupu vybraného produktu, dárek uvnitř balení, samotné balení může být premií, apod.;
- výhry (soutěže, loterie, hry) – možnost výhry hotovosti, zboží, zájezdu, apod.; soutěž předpokládá splnění nějakého úkolu, loterie vyžaduje zaslání údajů o

⁵⁰ Kotler, P. (2001). Marketing Management. Grada Publishing, str. 592 – 596.

zákazníkovi ke slosování, hra předpokládá např. sestavení skládky, kdy jednotlivé její části získává zákazník zakoupením daného produktu;

- odměny zákazníkům – výměna nashromážděných „bodů“ za zboží;
- vyzkoušení zboží zdarma – možnost bezplatného vyzkoušení zboží a jeho následné koupě;
- záruky na produkt;
- spojená propagace – spojení nástrojů podpory prodeje dvou nebo více značek či firem pro získání většího synergického efektu;
- společná propagace – jedna značka propaguje druhou, nekonkurenční značku;
- vystavování a předvádění produktů v místě prodeje.

Nástroje podpory prodeje obchodním partnerům:

- sleva – přímá srážka za prodaný kus produktu ve stanoveném období ve formě slevy z fakturované částky či dobropisu, která povzbudí maloobchodníka k nákupu většího množství zboží či nových produktů, které by si normálně nekoupil;
- srážky – suma nabídnutá maloobchodníkovi za to, že nějakým způsobem podpoří prodej produktu;
- zboží zdarma – zvláštní zboží pro zprostředkovatele, kteří si koupí určité množství daného produktu či poskytnutí reklamních předmětů zdarma.

Nástroje podpory prodeje obchodním a prodejním silám:

- veletrhy a výstavy – prodejci na pronajaté ploše vystavují a předvádí své stávající i nové produkty a současně posilují své vztahy se zákazníky, získávají zákazníky nové, rozšiřují prodeje stávajícím zákazníkům, prezentují pomocí audiovizuálních pomůcek, rozdávají firemní materiály, apod.;
- reklamní dárky – levné užitečné předměty, zpravidla s vyobrazeným názvem či logem firmy, kterými mohou prodejní zástupci obdarovat potenciální zákazníky, a které napomáhají vytvářet dobrý vztah zákazníků k firmě;
- prodejní soutěže – bývají vyhlašovány pro prodejní zástupce či maloobchodníky s cílem zvýšit jejich výkonnost během stanoveného období; vítězové jsou následně odměňováni formou finanční hotovosti, zahraničních zájezdů, či jiných

odměn a darů; čím přesněji lze měřit dosažené výsledky, tím vyšší motivační účinek soutěž má.

Při rozhodování o samotné podpoře prodeje je třeba určit velikost poskytované prémie, aby byla dostatečně motivující. Též je třeba přesně stanovit podmínky účasti (kdo, jak), délku trvání podpory prodeje a její vhodné načasování. Před samotnou realizací je vhodné program podpory prodeje otestovat a poté jej průběžně kontrolovat. Na závěr je nutné výsledky podpory prodeje vyhodnotit.

3.3 Hodnocení výsledků podpory prodeje

Kotler⁵¹ uvádí tři metody, kterými lze zhodnotit efektivnost podpory prodeje:

- analýza nashromážděných údajů o prodeji – zpravidla se analyzuje, které typy zákazníků využily výhod spojených s podporou prodeje, jaké bylo jejich chování před akcí a jaké po akci, jak se po akci chovají ke konkurenčním značkám, atd.;
- průzkum mínění zákazníků – využívá se v případě požadavku na získání většího množství informací, např. jak se zákazníci o zvýhodnění dozvěděli, zda a jak jej využili, jak vnímají značku po skončení akce podpory prodeje, apod.;
- experiment – v průběhu akce podpory prodeje mohou být měněny její parametry za současného sledování vlivu těchto změn na chování zákazníků.

Akce na podporu prodeje je obecně považována za úspěšnou, podaří li se v jejím průběhu přetáhnout zákazníky konkurence, kteří značce zůstanou věrní i po skončení akce. To se však zpravidla může povést pouze v případě, kdy je nabízený produkt lepší, než produkty konkurence.

⁵¹ Kotler, P. (2001). Marketing Management. Grada Publishing, str. 598.

4 Metodologie

V teoretické části práce jsme, na základě důkladné literární rešerše dostupných pramenů, dali do souvislostí jevy a skutečnosti nezbytné k pochopení podstaty zkoumaného problému, tedy motivace a podpory prodeje.

V analytické části práce budou relevantní skutečnosti předmětem analýzy. Za účelem získání přehledu o možnostech motivace prodejního personálu ze strany dodavatelů a o aktuálně využívaných dodavatelských motivačních programech bude využito telefonického dotazování. Pro získání hlubší znalosti o tom, co prodejní personál skutečně motivuje, bude uskutečněn marketingový průzkum ve formě písemného dotazování.

4.1 Cíle práce a hypotézy

Cílem práce je zjistit, zda aktuálně využívané dodavatelské motivační programy dostatečně motivují prodejní personál k vysokým prodejním výkonům. V rámci plnění tohoto cíle se pokusíme zjistit, co by prodejní personál nejvíce motivovalo. Navazujícím cílem je formulace vlastního motivačního programu na podporu prodeje alternativních inkoustových náplní do tiskáren.

Hypotézy:

Účinnost motivačního programu prodejního personálu můžeme zvýšit tím, že zohledníme individualitu jednotlivých prodejců.

Prodejní personál není zpravidla nikterak zapojen do tvorby dodavatelských motivačních programů, nemá možnost je nijak ovlivnit ani se k nim vyjádřit. Z toho důvodu s nimi není plně ztotožněn, což může negativně ovlivnit jeho motivaci.

Prodejní cíle pro splnění podmínek motivačních programů jsou obvykle nastaveny příliš vysoko. Převážná většina prodejců se jim nedokáže přiblížit, což působí kontraproduktivně. Prodejci se v takovém případě ani nepokouší prodejní cíle plnit a veškerá snaha dodavatelů motivovat prodejní personál přijde vniveč.

4.2 Metody sběru dat

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, pro získání potřebných informací o aktuálně využívaných dodavatelských motivačních programech a spokojenosti prodejního personálu s těmito programy využijeme písemného dotazování. Pro validaci získaných údajů a rozšíření znalosti o stávajících motivačních programech a možnostech motivace prodejního personálu využijeme telefonického dotazování, kdy oslovíme osobu kompetentní požadované informace poskytnout.

5 Motivační program na podporu prodeje alternativních náplní do tiskáren

V úvodu této kapitoly podnikneme nejprve krátký exkurz do prostředí českého retailového trhu, tj. do prostředí velkých nadnárodních obchodních řetězců. Krátce si připomeneme historický vývoj českého retailového trhu a podíváme se na jeho současnou podobu. V dalších kapitolách se pokusíme stručně charakterizovat prostředí, v jehož rámci bude náš výzkum probíhat. Neopomeneme čtenáře seznámit ani se specifiky produktu, jehož prodej chceme pomocí sestavení vhodného motivačního programu podpořit. V dalších částech této kapitoly se již budeme věnovat konkrétnímu výzkumu. Na základě získaných výsledků budeme hodnotit účinnost dodavateli aktuálně využívaných motivačních programů a v konečné fázi se pokusíme navrhnout konkrétní motivační program na podporu prodeje alternativních inkoustových náplní do tiskáren.

5.1 Retailový trh v ČR

Maloobchod zaznamenal od počátku minulého století prudký rozvoj, který byl způsoben celou řadou faktorů. Zejména se na jeho vývoji podepsal růst životní úrovně obyvatelstva spojený s přesunem velkého množství obyvatel do měst a současně s výrazným poklesem naturální spotřeby. V důsledku těchto změn docházelo postupně k velkému nárůstu počtu maloobchodních jednotek, později i k růstu jejich velikosti. Úspěšné maloobchodní jednotky začaly postupně pohlcovat ty méně úspěšné, čímž docházelo k postupnému zvyšování koncentrace maloobchodu, růstu velikosti firem, jejichž obraty představují významnou část celkových obrátů realizovaných v oblasti maloobchodu. Tyto obchodní společnosti začaly postupně realizovat své činnosti i v mezinárodním měřítku. Ty největší firmy dnes provozují vlastní velkoobchody, balírny, disponují vlastní autodopravou a jsou tak schopny komplexně zajišťovat pohyb zboží od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Tento jev označujeme pojmem retailing. Pražská⁵² definuje pojem retailing jako „*mezinárodně chápaný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním*

⁵² Pražská, L., Jindra, J. a kol. (1997). Obchodní podnikání – retail management. Management Press, str. 31.

managementem. “ Z této formulace se dá usuzovat na velkou soběstačnost a současně na obrovskou kapitálovou sílu těchto korporací, které mají velmi výhodnou vyjednávací pozici směrem k dodavatelům, ale i k výrobcům. V dalším textu se zaměříme na retailový trh v České republice.

Český retailový trh je v současné době považován za vysoce rozvinutý. To ostatně dokládá i skutečnost, že v roce 2010 bylo v ČR evidováno již 268 hypermarketů, tedy obchodních jednotek prodávajících smíšený sortiment na ploše větší než 2500 m². Dle průzkumu Incoma GfK „Hypermarket 2011“⁵³, celých 88 procent obyvatel žije ve vzdálenosti do 20 km od některého z hypermarketů. Dle studie Shopping Monitor 2010 společnosti Incoma GfK⁵⁴ zauímají hypermarkety dominantní pozici na trhu potravin, když celých 43 procent obyvatel ČR uvádí jako své nejoblíbenější místo nákupu potravin právě hypermarkety. Teprve s velkým odstupem se na druhé pozici umístily diskonty s 25 procentním podílem na trhu. Supermarkety uvedlo jako nejoblíbenější místo k nákupu potravin 15 procent respondentů. Stejně oblíbené (15 procent) dosahují i drobné prodejny. Tento stav je výsledkem trendu zejména posledních deseti až patnácti let, kdy hypermarkety a ostatní maloobchodní sítě z trhu postupně vytlačily mnoho tradičních maloobchodních jednotek, které nebyly schopné konkurovat nízkým cenám hypermarketů využívajících obrovské síly svého kapitálu, úspor z rozsahu a efektivního logistického zázemí. Hypermarkety zákazníkům přinášejí i další výhody, jako např. možnost nakoupit vše „pod jednou střešou“, jelikož právě hypermarkety se vyznačují nebývale velkou šířkou sortimentu. V posledních letech se staví komplexy, které již neslouží pouze k nákupům, ale skýtají též celou řadu možností k trávení volného času počínaje restauracemi a kavárnami, přes služby typu kadeřnictví, čistírna oděvů, ale též zde můžeme najít např. multikina či dokonce pobočky bank. Cílem této práce však není průzkum možností volnočasových aktivit, které skýtají hypermarkety a nákupní centra. Na tomto místě bychom měli spíše zmínit některá zajímavá čísla, abychom si udělali představu o velikosti a struktuře českého retailového trhu. Nebudeme zde zmiňovat sítě prodejen typu DIY⁵⁵, ani sítě prodejen nábytku, drogerií či oděvů. Zaměříme se pouze na hypermarkety a na sítě specializovaných prodejen elektro. Využijeme k tomu data

⁵³ http://www.incoma.cz/download/GFK_NL_CEEMEA_0512.pdf (data k 25. 7. 2011).

⁵⁴ <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1144&lng=CZ&ctr=203> (data k 25. 7. 2011).

⁵⁵ DIY – zkratka angl. „do it yourself“ (udělej si sám), což představuje prodejny obchodující sortiment pro byt, dům, zahradu, atd.

výzkumné společnosti Incoma GfK, která každoročně publikuje tiskovou zprávu s názvem „TOP 50 českého obchodu“. V tabulce číslo 2 je přehled 10 nejsilnějších „šírokortimentních“ obchodníků, v tabulce číslo 3 pak přehled nejsilnějších obchodníků z řad specialistů na spotřební elektroniku. V obou případech se jedná o údaje za rok 2010.

Tabulka 1 TOP širokosortimentní obchodníci v ČR v roce 2010

| Pořadí v rámci TOP50 | Pořadí v rámci obchodního segmentu | Firma | Tržby (mil. EUR) včetně DPH | Řetězce (počet prodejen) |
|----------------------|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| 1 | 1 | Tesco Stores ČR, a.s. | 1781 | Tesco hypermarket (71), Tesco OD (6), Tesco supermarket (47), Tesco Express (25) |
| 2 | 2 | Ahold Czech Republic, a.s. | 1662 | ALBERT hypermarket (55), ALBERT supermarket (224) |
| 3 | 3 | Kaufland, v.o.s. | 1504 | Kaufland (95) |
| 4 | 4 | Makro Cash&Carry ČR, s.r.o. | 1330 | Makro (13) |
| 5 | 5 | Penny Market, s.r.o. | 1187 | Penny Market (324) |
| 6 | 6 | Globus ČR, k.s. | 1068 | Globus (14) |
| 7 | 7 | Billa, s.r.o. | 898 | Billa (196) |
| 8 | 8 | Lidl, v.o.s. | 871 | Lidl (221) |
| 9 | 9 | GECO TABAK, a.s. | 701 | Tabák-Tisk (226) |
| 10 | 10 | Spar Česká obchodní, s.r.o. | 499 | Interspar (33), Spar (4) |

Zdroj: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1172&lng=CZ&ctr=203> (data k 17. 7. 2011).

Pro dokreslení situace je třeba zmínit, že uvedených 10 nejvýznamnějších obchodníků z kategorie širokosortimentních prodejen si mezi sebou dělí 85 procent z celkového objemu trhu připadajícího této kategorii obchodníků. Pro upřesnění je třeba ještě zmínit, že tyto tržby si mezi sebe dělí méně vlastníků, než by se mohlo z tabulky na první pohled zdát. Tak např. řetězce Kaufland a Lidl spadají do skupiny Schwarz, prodejny Billa a Penny Market jsou zase součástí skupiny REWE.

Tabulka 2 TOP specializovaní obchodníci spotřební elektronikou

| Pořadí v rámci TOP50 | Pořadí v rámci obchodního segmentu | Firma | Tržby (mil. EUR) včetně DPH | Řetězce (počet prodejen) |
|----------------------|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| 15 | 1 | HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. | 280 | Euronics (38) |
| 16 | 2 | Fast ČR, a.s. | 264 | Planeo (34), Planeo Quick Time (22) |
| 22 | 3 | Okay, s.r.o. | 182 | Okay (90) |
| 24 | 4 | Datart, s.r.o. | 166 | Datart (32) |
| 27 | 5 | Electro World, s.r.o. | 139 | Electroworld (19) |
| 29 | 6 | K + B Expert, s.r.o. | 126 | K+B Elektro Expert (24) |

Zdroj: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1172&lng=CZ&ctr=203> (data k 17. 7. 2011).

Výše uvedená tabulka nám dává přehled o nejvýznamnějších obchodnících se spotřební elektronikou, kteří v součtu disponují více než 200 prodejny působícími na celém území České republiky. Řada z těchto obchodníků chystá navíc další expanzi. Např. Okay⁵⁶ se na svých webových stránkách prezentuje velmi ambiciózním cílem - otevřít v příštích letech dalších 100 prodejen. Můžeme tak zřejmě očekávat další úbytek drobných obchodníků, kteří neobstojí v tvrdém konkurenčním boji s kapitálově silnými nadnárodními společnostmi.

Dle tiskové zprávy výzkumné společnosti Incoma GfK⁵⁷ v roce 2010 trh s elektronikou ve specializovaných prodejnách meziročně klesl o 5,8 procenta, přičemž tržby šesti největších obchodníků s elektronikou dosáhly v roce 2010 hodnoty 29,2 mld. Kč (včetně DPH). Větší část z těchto tržeb dosáhly velkoobchodně zaměřené společnosti HP Tronic Zlín a Fast ČR. Největší nárůst tržeb z řad maloobchodních řetězců pak v roce 2010 zaznamenal Electro World, a to pravděpodobně zejména díky rozsáhlému remodelingu svých prodejen.

5.2 Charakteristika místa prodeje

V následujících odstavcích se pokusíme charakterizovat maloobchodní jednotky, v rámci kterých probíhá náš výzkum. Jak již bylo uvedeno v předchozích odstavcích, jedná se o zástupce sítě specializovaných prodejen elektro a zástupce z řad

⁵⁶ <http://www.okaycz.eu/expanze-obchodni-site/> (data k 25. 7. 2011).

⁵⁷ <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1179&lng=CZ&ctr=203> (data k 25. 7. 2011).

hypermarketů. Pokusíme se čtenáři přiblížit specifika těchto maloobchodních formátů a seznámit jej s jejich přístupem k prodeji elektroniky konečnému spotřebiteli.

5.2.1 Síť specializovaných prodejen elektro

Specializované prodejny elektro se vyznačují zejména velkou šíří a hloubkou sortimentu v oblasti elektroniky, počínaje drobnou elektronikou, přes černou a bílou techniku, až po spotřební materiál. V prodejnách tohoto typu se obvykle setkáme s velmi přehledným značením zboží a detailním popisem jeho parametrů. Specializované prodejny elektro se též vyznačují vysoce kvalifikovaným personálem, který je schopen a ochoten zákazníkům zboží předvést, vysvětlit jeho funkce a co je zejména důležité, poradit mu. Zákazník navštěvuje prodejnu tohoto typu právě s očekáváním odborné asistence prodejního personálu, který mu dokáže pomoci v jeho nákupním rozhodování. Zákazníci ve specializovaných prodejnách obvykle předpokládají vysokou kvalitu prodáváných výrobků. Dalším faktorem, který zákazníka přivádí do specializované prodejny, je očekávání kvalitního záručního a pozáručního servisu. Za tento nadstandard je zákazník zpravidla nucen sáhnout hlouběji do kapsy a trochu si připlatit.

V našem zkoumání nás ze všech uvedených parametrů nejvíce zajímá lidský faktor, tedy vysoce kvalifikovaný a proškolený prodejní personál. Prodejci se aktivně zapojují do prodejního procesu a mohou mít významný vliv na rozhodování zákazníka o koupi. Pro dodavatele tak právě prodejní personál představuje „nástroj“, jehož prostřednictvím může výrazně ovlivnit výši tržeb a velikost prodeje vybraného výrobku, preferované značky, či celého svého sortimentu. Dokáže-li dodavatel prodejce správně motivovat, ti pak budou zákazníkům doporučovat v první řadě jeho výrobky. Mnoho zákazníků se nechá prodejcem přesvědčit a výrobek vyzkouší. Pokud je tento výrobek lepší, než konkurenční výrobky, může se stát, že jej začne nakupovat opakovaně.

5.2.2 Síť hypermarketů

Hypermarkety se vyznačují zejména velkou prodejní plochou, která přesahuje 2500 m², ale též šíří prodáváného sortimentu. V hypermarketu lze pořídit skutečně téměř vše od potravin, přes drogerii, potřeby pro domácnost, sportovní potřeby, potřeby pro řidiče a

mnoho dalšího, až po sortiment elektroniky. Prodejní plocha vyčleněná pro elektroniku a příslušenství je zpravidla výrazně menší, než je tomu ve specializovaných prodejnách (hovoříme-li o velkých obchodních řetězcích typu Datart, Electro World, apod.).

Do hypermarketu jdou zákazníci primárně nakoupit potraviny, přičemž očekávají velký výběr a čerstvé kvalitní produkty. I když co se kvality a ceny týče, jednotlivé sítě hypermarketů se profilují různým způsobem a i zákazníci mají své „oblíbence“ z hlediska nákupu jednotlivých druhů potravin. Asi jen málokterý zákazník jde do hypermarketu primárně nakupovat elektroniku, pokud se právě nejedná o velmi lákavou nabídku z letákové akce. Obecně se jedná spíše o to, že zákazník, když už „je v tom nakupování“, zavítá i do oddělení elektro. Jinak řečeno, zákazník nemusí cestovat do jiné prodejny, ale spojí nákup potravin s nákupem elektroniky či jiného zboží a tím výrazně ušetří čas. V případě hypermarketů však snad ani neočekává, že by se mu někdo věnoval či mu nějakým zásadním způsobem poradil a pomohl v nákupním rozhodování. Tímto nevylučujeme, že i v hypermarketech můžeme nalézt nadšence, pro které je elektronika životní vášní, a kteří dokáží zákazníkovi kvalifikovaně poradit. Zřejmě se však s něčím takovým nesetkáme v takové míře, jako v případě specializovaných prodejen. Nicméně i v hypermarketech prodejní personál disponuje alespoň základní znalostí prodávaného sortimentu a je schopen zákazníkovi poskytnout požadované informace, eventuálně i doporučit koupi produktu, např. takového, za jehož prodej je motivován.

5.3 Charakteristika produktu a jeho specifika

Jedním z cílů této práce je návrh motivačního programu pro prodejní personál za účelem zvýšení prodeje alternativních inkoustových náplní do tiskáren. Jedná se o velice specifický produkt, jehož charakteristické vlastnosti z hlediska produktového, ale zejména z hlediska specifík jeho prodeje, si popíšeme v následujících odstavcích.

Výrobci alternativních inkoustových náplní do tiskáren se snaží konkurovat výrobcům tiskáren a ukrojit si část z koláče velice atraktivního trhu tohoto spotřebního materiálu. V posledních letech se objevilo nespočetné množství zejména čínských výrobců, kteří se produktům výrobců tiskáren, které budeme dále nazývat pojmem „originální náplně do tiskáren“, snaží konkurovat zejména nízkou cenou. Tato cena často představuje jen

zlomek ceny originálních náplní. Zřídka kdy však dosahují takovéto výrobky stejných kvalit, jako výrobky originální.

Existují však i vysoce kvalitní alternativní náplně do tiskáren, které originálním náplním mohou co do kvality směle konkurovat. Tyto výrobky jsou navíc obvykle prodávány za nižší ceny, řádově o 20 až 30 procent pod cenou originálních náplní. U většiny alternativních náplní je též větší objem inkoustu, což zákazníkovi umožní vytisknout o několik desítek až stovek stran navíc. To vše bez jakéhokoliv rizika, neboť výrobce alternativních náplní poskytuje na své výrobky plnou záruku. V případě námi popisované značky Black Point se jedná o záruku doživotní. V tomto ohledu se jedná o to, že zákazník může uplatnit reklamaci náplně po celou dobu jejího používání, dokud není zcela vypotřebovaná. V případě prokázaného poškození tiskárny náplní Black Point výrobce zákazníkovi tiskárnu buď opraví, eventuálně při její neopravitelnosti poskytne tiskárnu novou, s minimálně stejnými parametry. Výrobce před uvedením na trh testuje každou jednotlivou cartridge (náplň). To se promítá ve velmi nízké míře reklamovaných výrobků, která nedosahuje ani jednoho procenta.

Značka Black Point je na trhu od roku 1988. Sídlo společnosti, včetně její vlastní továrny, je v polské Wroclawi. Firma se může pochlubit zavedeným systémem kvality řady ISO 9001:2000 a řadou dalších certifikátů. Bývá též často velmi dobře hodnocena v nezávislých spotřebitelských testech. Alternativní náplně značky Black Point nalezneme snad ve všech obchodních řetězcích v domácím Polsku, ale i v mnoha dalších zemích střední Evropy. Firma v posledních letech expandovala i do některých východoevropských zemí a plánuje další rozvoj. Tyto informace uvádíme z toho důvodu, aby bylo zřejmé, že se jedná o kvalitní a zavedenou značku, která si od doby svého vzniku vybudovala široký okruh spokojených zákazníků, kteří její produkty nakupují opakovaně.

Výrobci alternativních náplní do tiskáren se obvykle snaží do svého portfolia zahrnout nejvýznamnější značky originálních výrobců, jako je Canon, Epson, Hewlett-Packard, Lexmark, Brother, a další. Výrobci tiskáren se neustále snaží přicházet s novými technologiemi výroby, zejména pak do originálních náplní umisťují stále dokonalejší čipy, aby výrobcům alternativních náplní co nejvíce ztížili práci při kopírování jejich řešení. Výrobci alternativních náplní jsou tak neustále o krok pozadu z hlediska uvádění

novinek na trh. Vždy existuje určité období, někdy kratší, jindy delší, kdy jsou na trhu k dostání pouze originální náplně do posledních modelů tiskáren. Než výrobci alternativních náplní rozklíčují poslední technologie a začnou na trh dodávat náplně do nejnovějších typů tiskáren, realizují výrobci originálních náplní nezanedbatelné zisky. Nemají v té době totiž žádnou přímou konkurenci. Tento koloběh se neustále opakuje.

Už samotný charakter produktu odlišuje náplně do tiskáren od běžných produktů, jako jsou např. televizory, ledničky, notebooky, externí pevné disky a jiné produkty, které nalezneme v oddělení elektro v hypermarketech či ve specializovaných prodejnách s elektronikou. V případě náplní do tiskáren se jedná o spotřební materiál, jakýsi doplněk plnohodnotného produktu, v tomto případě tiskárny. Alternativní náplně, byť sebelepší kvality a renomované značky, nebudou mít zřejmě nikdy takovou image, jako mají originální náplně. Přece jen se jedná o jakési kopie originálních výrobků, proti kterým navíc výrobci originálních náplní přijímají celou řadu opatření. Může to být již samotný fakt, že výrobce neuzná reklamaci tiskárny, ve které byly použity jiné než originální náplně. Již jsme zmiňovali neustálý vývoj v oblasti technologií čipů, který je pro alternativní výrobce taktéž velkou překážkou. Další, veřejnosti méně známé opatření, může být přijímáno ve formě jakýchsi „marketingových“ příspěvků, které výrobci originálních náplní do tiskáren poskytují obchodním řetězcům. Tyto marketingové příspěvky, které Tellis⁵⁸ označuje jako tzv. nátlakové peníze, mají obchodní řetězce motivovat k tomu, aby do svého sortimentu nezařadili alternativní náplně do tiskáren, tedy přímou konkurenci originálních náplní. Naštěstí pro výrobce alternativních náplní nejsou tyto příspěvky dostatečně motivující pro všechny obchodní řetězce. V některých z nich tak alternativní náplně různých značek běžně nalezneme. Dodavatel alternativních náplní však musí zpravidla splnit velmi náročné vstupní podmínky, aby mohl být jeho produkt zařazen do sortimentu obchodního řetězce. Může se jednat např. o jednorázový vstupní, tzv. „zalistovací“ poplatek, který se může pohybovat v řádech statisíců, ale i miliónů korun. Dalším požadavkem může být např. to, aby jednotkový zisk⁵⁹ z alternativních náplní dosahoval stejné úrovně, jako jednotkový zisk originálních náplní, či aby tuto úroveň dokonce přesahoval. Tento požadavek samozřejmě klade na

⁵⁸ Tellis, J. G. (2000). Reklama a podpora prodeje. Grada Publishing, str. 349.

⁵⁹ Často se používá anglické označení unit margin, přičemž se jedná o absolutní částku vyjádřenou v peněžních jednotkách.

dodavatele velmi vysoké nároky, neboť prodejní cena alternativních náplní je obvykle výrazně nižší, než cena originálních náplní. Marže pro obchodní řetězce pak, při zachování výše uvedených podmínek, dosahují řádově několika desítek procent, zatímco dodavatel svou marži spočítá na prstech jedné ruky. I to je důvodem, proč může být pro dodavatele výhodné podpořit prodej relativně nejlevnějším řešením, tj. motivací prodejního personálu. Měli bychom zmínit ještě jednu hrozbu, která se snáší nad výrobci alternativních náplní do tiskáren, a sice private label⁶⁰. Některé obchodní řetězce, jako např. Tesco, nabízí zákazníkům sortiment levných alternativních náplní do tiskáren pod svou vlastní značkou. Je však otázkou, jak se jim to daří.

5.4 Možnosti dodavatelů v oblasti motivace prodejního personálu

Nadnárodní obchodní řetězce disponují velkou vyjednávací silou a svým dodavatelům stanovují zpravidla velmi přísné podmínky a pravidla vzájemné spolupráce. Většina činností je řízena a schvalována centrálně, včetně sestavení motivačních programů na podporu prodeje. Dodavatelé mají obvykle jen velmi omezené možnosti, jak prodejní personál obchodních řetězců motivovat k vyšším prodejům svých výrobků. V praxi se můžeme setkat s různými postoji jednotlivých řetězců k motivačním programům. Co je v jednom řetězci zcela běžné a často využívané, může být v jiném řetězci naprosto nepřípustné.

Dodavatel obvykle nemá problém dohodnout se s obchodním řetězcem na tom, že pro prodejní personál připraví motivační soutěž, kdy nejlepší prodejce či pracovníci nejlepší prodejny získají odměnu. Takováto soutěž je zpravidla plně v režii dodavatele. Problém může nastat v případě, kdy by chtěl dodavatel podpořit prodej svých výrobků poskytnutím finanční odměny za každý prodaný produkt či za dosažený obrat formou příspěvku do mzdy prodejce. Toto některé obchodní řetězce umožňují, jiné se tomu rezolutně brání. Tyto difference vycházejí z vnitřní politiky jednotlivých řetězců.

⁶⁰ Private label je anglické označení pro privátní, nebo též vlastní značku výrobku.

5.5 Analýza aktuálně využívaných motivačních programů

V rámci obchodních řetězců je využíváno celé řady motivačních programů prodejního personálu. Kromě firemního motivačního programu, který poskytuje samotný zaměstnavatel na bázi dlouhodobé motivace zaměstnanců, jsou využívány též krátkodobé motivační programy, které pro prodejce připravují jednotliví dodavatelé. Těmito dodavatelskými motivačními programy se budeme blíže zabývat v dalším textu.

5.5.1 Charakteristika využívaných dodavatelských motivačních programů

Ve zvolené síti specializovaných prodejen elektro je pro prodejní personál nastaven motivační program⁶¹, v rámci něhož jsou vybrané výrobky zařazeny do tzv. skupiny preferenčních produktů. Jedná se přibližně o 20 až 30 produktů v rámci daného oddělení, na které dodavatelé poskytují obchodnímu řetězci po předem dohodnuté období lepší nákupní ceny. Prodejci jsou pak za prodej vybraných produktů odměňováni formou předem stanovené finanční částky, o kterou jim je v podobě bonusů navýšena mzda. V závislosti na konkrétní komoditě odměna přísluší prodejci buď za každý prodaný kus, nebo za dosažení stanoveného obratu. V případě, že prodejna nesplní plán, bonusy jsou prodejcům kráceny řádově o desítky procent.

Vedle výše popsaného motivačního programu, který pro prodejní personál připravil přímo zaměstnavatel, je využívána též celá řada dodavatelských motivačních programů. V tomto ohledu jsou nejčastěji využívány soutěže o ceny, přičemž se obvykle jedná o jednu cenu vyšší hodnoty. Zpravidla mezi sebou soutěží jednotliví prodejci z celé České republiky. Nejlepší prodejce po skončení soutěže od dodavatele získá věcnou cenu, což je nejčastější druh odměny, či poukázky na nákup zboží. Odměna je obvykle vázána na výši dosaženého obratu v dané komoditě či značce.

Zcela jinak je tomu v námi vybrané síti hypermarketů⁶². Prodejci jsou odměňováni pouze formou fixního platu. Vedoucí pracovníci jsou nad rámec svého platu sice hodnoceni na základě dosaženého obratu, nikoliv však na základě obratu svého oddělení, ale obratu celé filiálky. Je otázkou, do jaké míry je tato skutečnost motivuje,

⁶¹ Zdroj: vlastní pozorování a telefonické dotazování.

⁶² Zdroj: vlastní pozorování a telefonické dotazování.

vzhledem k tomu, že vedoucí oddělení elektro může velmi těžko ovlivnit výsledky oddělení drogerie či oddělení ovoce a zeleniny. Větší váhu v hodnocení vedoucích pracovníků, než prodejní výsledky, zaujímají ukazatele typu obrátkovost, velikost skladové zásoby či hodnota odcizeného zboží. Po dohodě s centrálou lze výjimečně motivovat prodejní personál formou soutěže, ve které lze získat věcnou odměnu či poukázku na nákup zboží, jejíž maximální hodnota je striktně stanovena. Odměny ve finanční podobě jsou zcela nepřijatelné. Období trvání soutěží je zpravidla jeden kalendářní měsíc a odměněn je nejlepší prodejce, případně vedoucí pracovník příslušného oddělení s nejvyššími dosaženými prodejními výsledky.

5.5.2 Příprava a tvorba dotazníku

V souladu s cílem práce bylo provedeno dotazníkové šetření mezi prodejním personálem, které nám pomohlo jednak podrobněji zmapovat podobu v minulosti i v současnosti využívaných dodavatelských motivačních programů, ale především nám přineslo názory těch, na které jsou tyto motivační programy zacíleny. V rámci cílového vzorku byli osloveni vedoucí, jejich zástupci a dotčení prodejci příslušného oddělení v rámci jednotlivých prodejen. Dotazníky byly rozeslány do sítě specializovaných prodejen elektro a do sítě hypermarketů, které mají ve svém sortimentu alternativní náplně do tiskáren, jejichž prodej chceme podpořit prostřednictvím vhodného motivačního programu. V rámci cílového vzorku bylo obesláno bezmála 40 prodejen resp. hypermarketů, přičemž v každém z těchto obchodů jsme předpokládali 3 potenciální respondenty. Celkový počet oslovených respondentů tak představoval přibližně 120 osob. Naši situaci komplikoval fakt, že firemní e-mailové adresy mají pouze vedoucí oddělení, nikoliv samotní prodejci. Bylo tak tedy nutné přesvědčit vedoucí pracovníky, aby umožnili vyplnění dotazníků i svým podřízeným. Tomuto cíli odpovídala formulace průvodního dopisu.

Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím e-mailu. Konkrétně byl e-mailem odeslán internetový odkaz na webové stránky <http://www.vyplnto.cz>, kde respondenti jednoduše pomocí několika kliknutí vyplnili připravený dotazník. V zájmu dosažení co nejvyššího procenta návratnosti vyplněných dotazníků byl v rámci e-mailu stručně vysvětlen účel dotazování. Respondenti z tohoto e-mailu měli pochopit, že se jedná o jejich budoucí prospěch, kdy jejich odpovědi budou námětem pro přípravu nového motivačního

programu. Abychom dosáhli co nejvyšší míry návratnosti vyplněných dotazníků, rozhodli jsme se prodejní personál motivovat možností získání věcné odměny. Dotazníky byly slosovány a výherce získal dárek v podobě flash disku 8GB. Do slosování byly zařazeny pouze dotazníky, na kterých bylo uvedeno telefonní číslo respondenta, abychom mohli následně kontaktovat výherce. Na tuto skutečnost byli respondenti předem upozorněni v průvodním e-mailu, který je součástí přílohy č. 1.

Struktura dotazníku byla připravena tak, aby logicky odrážela požadavky na data potřebná ke splnění cílů této práce, tedy zhodnocení stávajících motivačních programů z hlediska jejich účinnosti a získání informací potřebných k návrhu nového motivačního programu, který bude prodejní personál skutečně motivovat k vyšším prodejním výkonům. Dotazník je součástí přílohy č. 3.

5.5.3 Zhodnocení úspěšnosti dotazníkového šetření

Odkaz na dotazník byl odeslán e-mailem dne 19. 7. 2011 na 37 e-mailových adres vedoucích pracovníků příslušného oddělení elektro. Během následujících pěti dnů dosáhl počet vyplněných dotazníků hodnoty 35. Dne 25. 7. 2011 byl rozeslán druhý e-mail, jehož cílem bylo zvýšit počet vyplněných dotazníků. Dotazníkové šetření bylo ukončeno dne 29. 7. 2011 s celkovým počtem 48 vyplněných dotazníků. Uvažujeme-li velikost cílového vzorku 120 respondentů, míra návratnosti vyplněných dotazníků dosáhla 40 procent. Vzhledem k tomu, že návratnost 50 procent je ve světě profesionálních marketingových „výzkumníků“ považována za úspěch⁶³, dosažená míra návratnosti ve výši 40 procent se dá označit za poměrně úspěšnou, vzhledem k daným podmínkám.

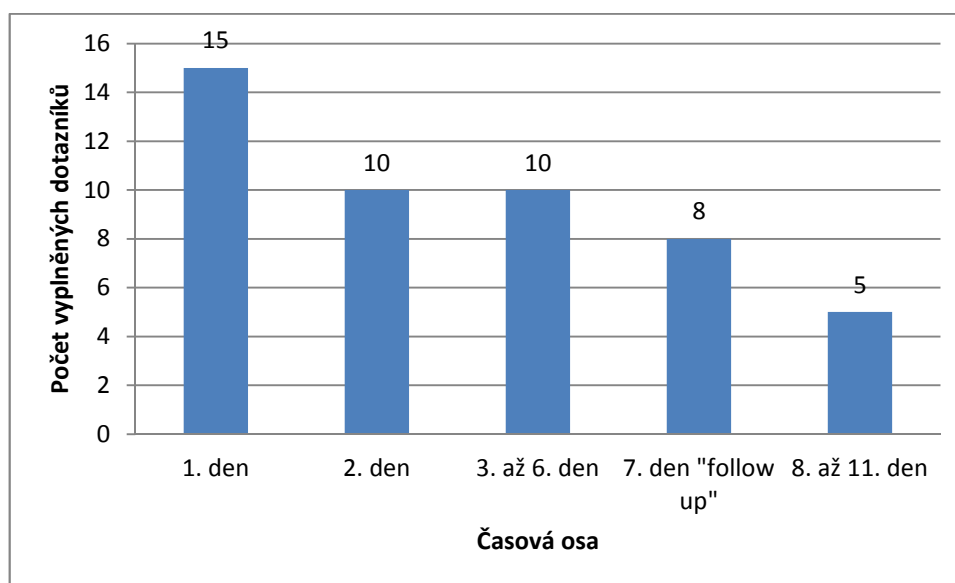
Domníváme se, že míra návratnosti dotazníků mohla být negativně ovlivněna skutečností, že dotazníkové šetření probíhalo v období letních dovolených. Část oslovených respondentů se tak našeho výzkumu možná ani nemohla zúčastnit. Předpokládáme, že osobní předání dotazníků prodejnímu personálu a vysvětlení důvodu prováděného výzkumu by vedlo k ještě vyšší míře návratnosti vyplněných dotazníků.

⁶³ Disman, M. (1993). Jak se vyrábí sociologická znalost. Karolinum, str. 141.

Bylo by to však časově i finančně velmi náročné, už vzhledem k tomu, že prodejny se nacházejí na celém území České republiky.

Pro zajímavost uvádíme, že průměrná doba vyplňování dotazníku dosáhla 9 minut a 27 vteřin, což je o něco více, než odhadovaných 5 až 7 minut. Tento fakt přisuzujeme tomu, že se respondenti nad odpověďmi skutečně zamýšleli, protože jim bylo v průvodním dopise zdůrazněno, že na základě provedeného průzkumu pro ně bude připraven nový motivační program. Jak dále uvidíme, z průzkumu vyplynulo, že oslovený prodejní personál vnímá motivaci ze strany dodavatelských firem v zásadě pozitivně. Tato skutečnost byla již sama o sobě příslibem relativně dobré návratnosti vyplněných dotazníků. Dalším motivačním faktorem byla nepochybně možnost vyhrát atraktivní věcnou cenu, konkrétně 8 GB flash disk. Pro zajímavost uvádíme časový průběh dotazníkového průzkumu, viz graf č. 1.

Graf 1 Průběh dotazníkového šetření



Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Z uvedeného grafu je patrné, že nejvíce respondentů dotazník vyplnilo během prvních dvou dnů průzkumu. Pátý den dotazník vyplnil pouze jeden respondent a šestý den již nebyl vyplněn žádný dotazník. Díky rozeslání upomínkového e-mailu sedmý den

průzkumu (follow-up), jak doporučuje Disman⁶⁴, jsme získali dalších 13 vyplněných dotazníků, což z celkového počtu 48 dotazníků představuje poměrně významnou část.

5.5.4 Výsledky průzkumu provedeného mezi prodejním personálem

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.5.3, v období od 19. 7. do 29. 7. 2011 se uskutečnil dotazníkový průzkum mezi prodejním personálem dvou zvolených obchodních řetězců. Během deseti dnů se nám vrátilo 48 vyplněných dotazníků z osloveného vzorku 120 respondentů rekrutujících se z řad vedoucích oddělení elektro, jejich zástupců a v neposlední řadě pak samotných prodejců. V následujících odstavcích se podrobněji seznámíme s výsledky tohoto průzkumu. Nejprve se ve stručnosti zmíníme o základních demografických datech respondentů, abychom si udělali představu o tom, kdo odpovídal na naše dotazy. V další kapitole rozebereme získané poznatky o tom, jak je prodejní personál spokojen se stávajícími dodavatelskými motivačními programy a jak takovéto programy prodejci obecně vnímají. Na závěr se budeme zabývat otázkami týkajícími se toho, co oslovený prodejní personál nejvíce motivuje a jakou formu motivace by respondenti nejvíce uvítali.

5.5.4.1 Demografická data

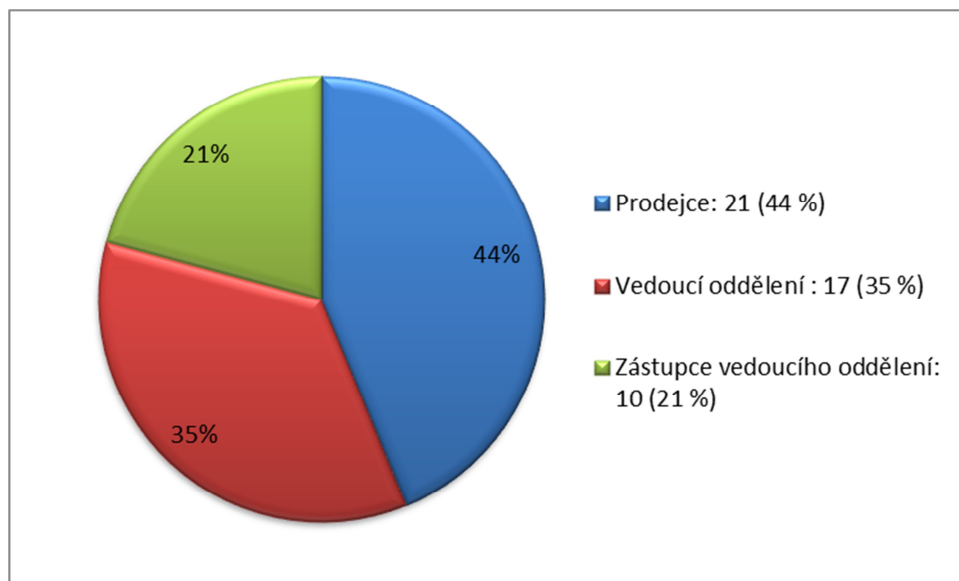
Jak již bylo několikrát zmíněno, námi oslovený vzorek respondentů je ze sta procent představován pracovníky, kteří se profilují z řad specializovaných prodejců elektroniky. Již tento fakt předurčuje strukturu respondentů z hlediska pohlaví. Ze 48 respondentů, kteří vyplnili náš dotazník, je 45 mužského a pouze 3 ženského pohlaví. Převážná většina respondentů (43) je ve věku 21 až 40 let, pouhých 5 pracovníků je starších čtyřiceti let. Z těchto pěti pracovníků je pak pouze jediný z řad prodejců, v ostatních čtyřech případech se jedná o vedoucí pracovníky. V rámci našeho vzorku tak můžeme definovat prodejce elektroniky jako muže nižšího až středního věku.

Celých 75 procent respondentů (36) pracuje na své pozici více než 1 rok, přičemž přibližně polovina z nich zastává stejnou pozici více než 3 roky. Z toho se dá usuzovat, že většina respondentů má s dodavatelskými motivačními programy bohaté zkušenosti a má jasnou představu o tom, jaké parametry by měl mít kvalitní motivační program.

⁶⁴ Disman, M. (1993). Jak se vyrábí sociologická znalost. Karolinum, str. 144.

Nyní se podívejme na zastoupení jednotlivých profesí v rámci našeho vzorku 48 respondentů. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.2, internetový odkaz na dotazník byl odeslán na 37 e-mailových adres patřících vedoucím pracovníkům oddělení elektro. Dotazník vyplnilo 17 vedoucích pracovníků, 10 zástupců vedoucího a 21 prodejců. Procentuální zastoupení jednotlivých profesí ilustruje graf č. 2.

Graf 2 Profesní struktura respondentů



Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

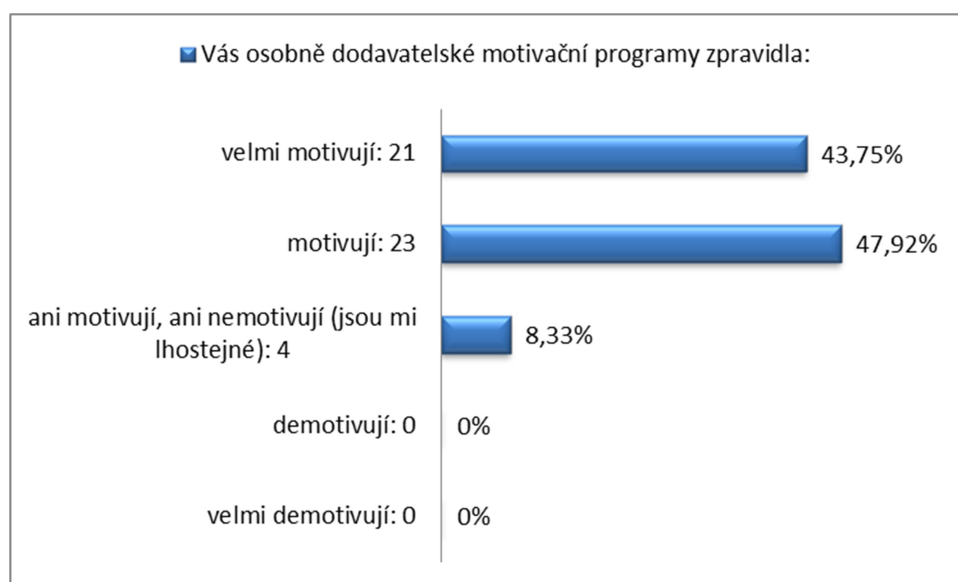
Za povšimnutí stojí fakt, že v rámci sítě hypermarketů vyplnili dotazník pouze vedoucí pracovníci a v menší míře jejich zástupci. Všech 21 prodejců se však rekrutuje ze sítě specializovaných prodejen elektro. Tento fenomén by mohl vycházet z rozdílné firemní kultury, zejména pak z postavení prodejců v hierarchii jednotlivých typů obchodních řetězců. V rámci sítě specializovaných prodejen elektro je prodejce, již vzhledem ke své kvalifikaci a smyslu pro „uzavření obchodu“, v hierarchii postaven relativně vysoko. Vedoucí oddělení považují prodejce za více či méně rovnocenné partnery a delegují na ně vyšší pravomoci, než je tomu v síti hypermarketů, kde prodejci spíše jen plní příkazy vedoucích pracovníků. Tyto rozdíly v přístupu vedoucích pracovníků k prodejcům jsou v rámci každodenní praxe poměrně dobře pozorovatelné, nicméně vzhledem k velikosti

našeho vzorku nemůžeme tento postřeh zobecnit jen na základě struktury respondentů, kteří v rámci daného obchodního řetězce vyplnili náš dotazník. Druhým důvodem, proč vedoucí pracovníci z řad hypermarketů nerespektovali naši prosbu o distribuci dotazníků mezi své podřízené, prodejce, je zřejmě samotný fakt, že v rámci této sítě hypermarketů nejsou dodavatelské motivační programy běžně využívány. Pokud takové programy existují, obvykle jsou odměněni pouze vedoucí příslušného oddělení s nejvyššími dosaženými výsledky, nikoliv samotní prodejci. Vedoucí pracovníci tak mohli považovat naši prosbu o předání dotazníků prodejcům za irelevantní.

5.5.4.2 Jak prodejní personál vnímá dodavatelské motivační programy?

V rámci dotazníkového průzkumu jsme se snažili zjistit, jak prodejní personál obecně vnímá motivační programy, které pro něj připravují jednotliví dodavatelé. Pro získání odpovědi na tyto otázky byly do dotazníku zařazeny otázky č. 5 a č. 6, viz příložený dotazník. K našemu příjemnému překvapení vnímá přes 90 procent respondentů dodavatelské motivační programy pozitivně, přibližně osmi procentům jsou tyto programy lhostejné a ani jeden z dotázaných nevnímá motivační programy negativně. Pro ilustraci uvádíme graf č. 3

Graf 3 Vnímání dodavatelských motivačních programů prodejním personálem

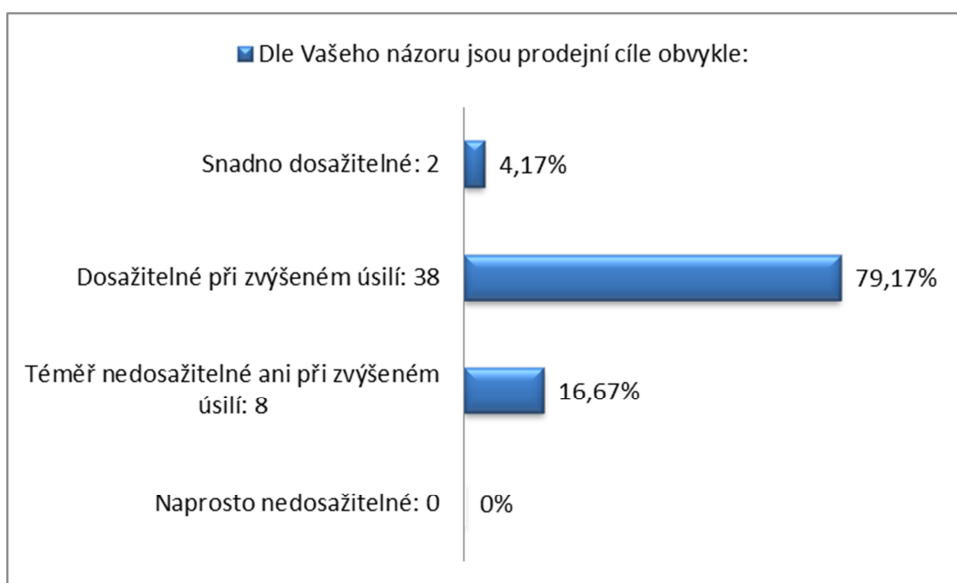


Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Více než 87 procent dotázaných se domnívá, že motivační programy vnímá pozitivně i většina jejich kolegů. Pouhá 4 procenta dotázaných se domnívá, že motivační programy jsou ve firmě obecně vnímány negativně.

Pro ověření platnosti hypotézy, zda jsou prodejní cíle pro splnění limitu potřebného k získání odměny obvykle nastaveny příliš vysoko, což by mohlo prodejce demotivovat a tím oslabit účinnost motivačních programů, byly do dotazníku zařazeny otázky č. 14 a č. 15. Téměř 80 procent respondentů uvedlo, že prodejní cíle jsou obvykle dosažitelné při zvýšeném úsilí, zatímco necelých 17 procent respondentů se domnívá, že prodejní cíle nelze splnit ani při zvýšeném úsilí. Pouhá čtyři procenta respondentů považují prodejní cíle za snadno splnitelné, jak dokládá graf č. 4.

Graf 4 Názor respondentů na dosažitelnost prodejních cílů



Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Necelých 65 procent respondentů se domnívá, že většina jejich kolegů vnímá prodejní cíle jako dosažitelné při zvýšeném úsilí. Naproti tomu 35 procent respondentů zastává názor, že většina jejich kolegů považuje prodejní cíle za téměř nesplnitelné. Z tohoto pohledu je rozdílné vnímání prodejních cílů zřetelnější. Předpokládáme, že názory

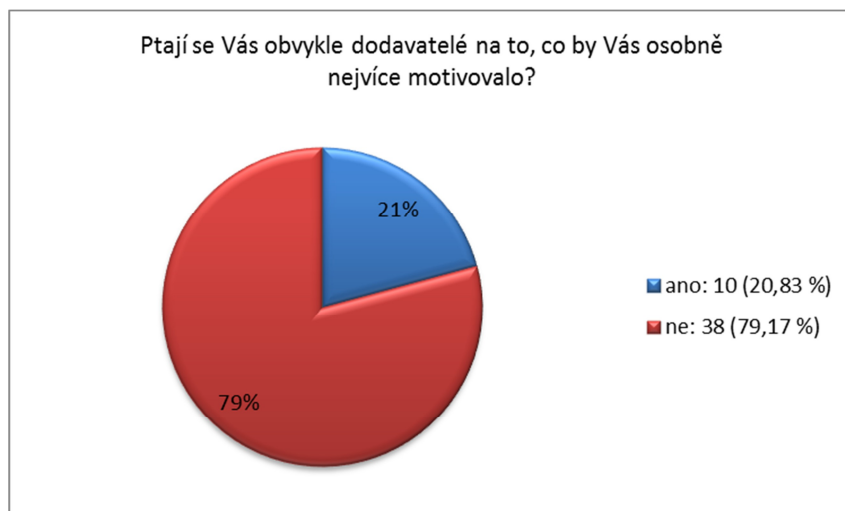
respondentů vycházejí z atmosféry uvnitř týmu. Stále však poměrně výrazně převažuje pozitivní vnímání nastavení motivačních programů z hlediska splnitelnosti prodejních cílů a z toho plynoucí možnosti získání odměny.

Z výše uvedených skutečností vyplývá pozitivní informace, která vypovídá o správném nastavení prodejních limitů většiny motivačních programů. Prodejní cíle nejsou pro převážnou většinu respondentů snadno dosažitelné. Pokud by tomu tak bylo, postrádaly by takovéto motivační programy veškerý smysl. Na druhou stranu se jen minoritní část respondentů domnívá, že prodejní cíle jsou nedosažitelné. Půjdeme-li do většího detailu, z respondentů, které motivační programy „velmi motivují“, považuje 72 procent prodejní cíle za dosažitelné při zvýšeném úsilí. Z respondentů, které motivační programy „motivují“, považuje prodejní cíle za dosažitelné při zvýšeném úsilí již jen 57 procent. Tato závislost úrovně motivace prodejního personálu a vnímání výše prodejních cílů nás ještě více utvrzuje v tom, že většina motivačních programů je z hlediska splnitelnosti prodejních cílů nastavena správně. Toto zjištění nás vede též ke konstatování, že hypotéza o nesprávném nastavení výše prodejních cílů u většiny motivačních programů se nepotvrdila.

Vesměs pozitivním zjištěním je, že tok informací v rámci zkoumaného prostředí obchodních řetězců je na relativně dobré úrovni, když jen necelých 19 procent respondentů uvedlo, že se o motivačních programech dodavatelů mnohdy vůbec nedozví. Téměř 70 procent respondentů se o nových motivačních programech dozvídá od svého nadřízeného, zatímco přibližně 8 procent od svých kolegů. Z tohoto zjištění vyplývá ponaučení, že i přes relativně fungující interní předávání informací v rámci dotčených obchodních řetězců, bude vhodné náš motivační program podpořit vhodnou informační kampaní.

Pro ověření hypotézy, že prodejní personál není aktivně zapojen do tvorby dodavatelských motivačních programů a není tak s nimi plně ztotožněn, což vede ke snížení účinku těchto programů, byly do dotazníku zařazeny otázky č. 7 a č. 8. Na dotaz, zda se dodavatelé obvykle zajímají o to, co prodejní personál motivuje, odpovědělo pouhých 21 procent respondentů kladně, zatímco 79 procent respondentů odpovědělo záporně, jak ilustruje graf č. 5.

Graf 5 Míra zapojení prodejního personálu do přípravy motivačního programu



Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Potvrdila se tak naše domněnka, že součinnost dodavatelů a prodejního personálu při přípravě motivačních programů je spíše výjimečná. Přitom více než 87 procent dotázaných by možnost přispět svým názorem či námětem k podobě motivačního programu uvítalo, viz graf č. 6.

Graf 6 Zájem prodejního personálu podílet se na přípravě motivačního programu



Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Na druhou stranu však nelze prohlásit, že se z tohoto důvodu prodejní personál s motivačními programy neztotožňuje a tím se snižuje jejich účinnost. Hypotézu tak není možné ani potvrdit, ani vyvrátit.

Domníváme se však, že když prodejní personál do přípravy motivačního programu aktivně zapojíme a budeme se zajímat o jeho názory, tedy odlišíme se od ostatních dodavatelů, podaří se nám prodejce získat na svou stranu, což by se mělo v ideálním případě projevit nárůstem tržeb. Toto však samozřejmě může platit pouze za předpokladu, že je náš produkt minimálně stejně kvalitní, jako produkty konkurence.

5.5.4.3 Co prodejní personál nejvíce motivuje?

Pro splnění jednoho z cílů práce, navržení vlastního motivačního programu na podporu prodeje alternativních náplní do tiskáren, nám nestačí pouze znalost toho, jak je prodejní personál spokojen se stávajícími motivačními programy. Aby se náš motivační program neminul účinkem, musí vycházet z přání a představ prodejního personálu, pro který je určen. S trochou nadsázky můžeme prodejce označit za naše zákazníky, které náš produkt, motivační program, buď zaujme, či nikoliv. Předpokládáme, že respondenti, kteří se zúčastnili našeho průzkumu, jsou nyní v očekávání, jaký motivační program pro ně připravíme. V rámci možností bychom se tak měli držet zjištění, která nám dotazníkový průzkum přinesl. Pokud budou prodejci cítit, že motivační program vychází z jejich námětů, měli by se s ním lépe ztotožnit. V následujících odstavcích se dozvíme, co prodejní personál nejvíce motivuje.

V samém úvodu dotazníku jsme se zajímali o to, který typ motivačního programu prodejní personál motivuje nejvíce, a který naopak nejméně. Připravili jsme pro respondenty otázky, kde jsme uvedli výčet nejvyužívanějších motivačních programů, ale současně jsme jim ponechali volnost pro vyjádření vlastních představ zařazením možnosti „jiná odpověď“. Výsledky dotazu na nejoblíbenější dodavatelský motivační program jsou uvedeny v grafu č. 7.

Graf 7 Nejvíce motivující dodavatelský motivační program



Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

S velkou převahou byla za nejoblíbenější motivační program označena možnost získání peněžité odměny za každý prodaný kus. Připomínáme, že již v průvodním dopise (resp. e-mailu), který jsme rozeslali spolu s odkazem na dotazník, jsme respondenty informovali o tom, že na základě výsledků průzkumu připravíme motivační program na podporu alternativních náplní do tiskáren. Představa prodejního personálu se v tomto ohledu shoduje s představou pracovníků nákupního oddělení sítě specializovaných prodejen elektro, kteří budou náš motivační program schvalovat. Jak bylo uvedeno v kapitole 5.5.1, pro velmi specifický sortiment spotřebního materiálu, který čítá desítky produktů v různých cenových kategoriích, je spravedlivější odměňovat prodejce na základě počtu prodaných kusů, než na základě dosaženého obratu. Vraťme se však zpět ke grafu č. 7. Na druhém místě se, i když s velkým odstupem, jako další nejoblíbenější motivační program umístila soutěž o ceny, ve které vítězí nejúspěšnější prodejce. Nebudeme-li u motivačních programů založených na splnění předem stanovených prodejních cílů rozlišovat, zda vítěz obdrží věcnou cenu, či peněžitou odměnu, získal tento typ motivačního programu 16,66 % hlasů a umístil se tak v těsném závěsu za motivačním programem typu soutěž o ceny. V rámci únikové otázky s možností volné odpovědi („jiná možnost“) uvedli dva respondenti, že nejvíce je motivují slevové

poukazy. Tyto dvě odpovědi jsme nuceni vyřadit, neboť slevová poukázka není typ motivačního programu, ale druh odměny.

Následující dotaz na nejméně motivující typ dodavatelského motivačního programu přinesl poněkud rozporuplné výsledky, které zobrazuje graf č. 8.

Graf 8 Nejméně motivující dodavatelský motivační program



Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Jako nejméně motivující dodavatelský motivační program byla s velkým odstupem od ostatních variant označena možnost získání odměny v podobě věcné ceny za splnění stanovených prodejních cílů (dosažení obratu). Tuto odpověď uvedla více než polovina respondentů a vzhledem k výsledkům předchozí otázky pro nás není žádným překvapením. Rozporuplné je pořadí možností získání peněžitě odměny za dosažený obrat a soutěže o ceny. Na druhém místě se jako nejméně motivující dodavatelský motivační program zařadila soutěž o ceny. Na druhou stranu, peněžitou odměnu za dosažený obrat označilo jako nejméně motivující pouhých 6,25 procent respondentů, což je dokonce nižší počet hlasů, než získala peněžitá odměna za každý prodaný kus, vítěz kategorie o nejoblíbenější motivační program. Odpověď na volnou otázku „jiná

odpověď^{cc} jsme nuceni i v tomto případě vyloučit. Vzhledem k tomu, že označuje za pozitivní jakýkoliv motivační program, nemá pro nás žádnou vypovídací hodnotu.

Zaměříme-li se pouze na nejvýznamnější odpovědi, které nám vyplynuly z předchozích dvou otázek, můžeme za nejvíce oblíbený motivační program označit možnost získání peněžité odměny za každý prodaný kus. Naopak nejméně oblíbeným motivačním programem je možnost získání věcné odměny za splnění předem stanovených prodejních cílů (dosažení obratu). Soutěž o ceny se jeví jako rozporuplná, když se umístila na druhém místě mezi nejoblíbenějšími motivačními programy, ale současně zaujala stejnou pozici i mezi nejméně oblíbenými programy. Domníváme se, že o oblíbenosti motivačního programu rozhoduje, více než jeho samotná podstata, spíše forma odměny, kterou může nejlepší prodejce získat. Této problematice se budeme věnovat v následujících odstavcích.

Abychom zjistili, jaký druh odměny prodejní personál nejvíce motivuje, zařadili jsme do dotazníku otázku č. 12. Jako v předchozích dvou otázkách, i v případě této otázky jsme, kromě výčtu různých druhů odměn, zařadili i možnost volné odpovědi. Respondenty jsme pak vyzvali k označení alespoň jedné, maximálně však tří odpovědí. Jejich přehled přináší graf č. 9. Upozorňujeme, že vzhledem k možnosti volby více než jedné odpovědi přesáhl součet procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí 100 procent.

Graf 9 Nejvíce motivující odměna



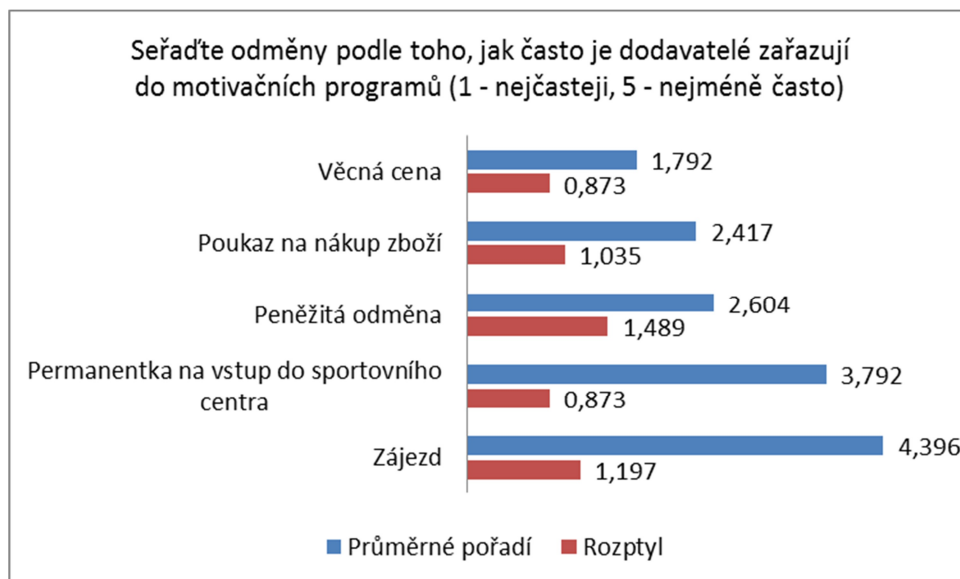
Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že jednoznačně nejvíce prodejní personál motivuje peněžitá odměna, kterou zvolilo téměř 80 procent respondentů. Otázka č. 12 nám přinesla jedno velice zajímavé zjištění, když ani jeden ze 48 respondentů v rámci volby tří nejvíce motivujících odměn nezvolil možnost vyhlášení nejlepšího prodejce při slavnostní příležitosti. Tato skutečnost naznačuje, že prodejní personál se plně orientuje na hmotnou formu odměny. Jak vyplynulo z dosavadních výsledků, tato hmotná odměna by měla mít ideálně finanční podobu. Na druhou stranu, z vlastní zkušenosti víme, že pokud dodavatel připraví pro prodejní personál např. společnou výjezdní akci se zajímavým programem, má to velmi pozitivní vliv na budoucí vzájemnou spolupráci. Takováto společenská událost je ve své podstatě také určitou formou nehmotné odměny. Dodavatelé však podobné akce zpravidla nepodmiňují dobrým výkonem prodejců. Jedná se spíše o určitý druh zvyklosti, která se v prostředí retailu udržuje a prodejní personál ji často považuje za samozřejmost.

Nyní již víme, jaký typ motivačního programu a zejména jaký typ odměny prodejní personál nejvíce motivuje. Bude jistě zajímavé porovnat toto zjištění s tím, jaké druhy odměn dodavatelské firmy ve skutečnosti nejčastěji zařazují do svých motivačních

programů. Právě za účelem tohoto srovnání byla do dotazníku zařazena otázka č. 13. Tuto otázku jsme strukturovali tak, že jsme vybrali 5 nejběžnějších typů odměn (dle našeho uvážení) a požadovali jsme po respondentech, aby je seřadili podle toho, jak často jsou tyto odměny součástí dodavatelských motivačních programů. Zvažovali jsme, zda by tato otázka neměla být otevřená, s možností volné odpovědi. Obávali jsme se však přílišné invence respondentů vedoucí k velké rozmanitosti odpovědí, která by nám nakonec neumožnila určit pořadí četnosti výskytu jednotlivých odměn v motivačních programech. Zamítli jsme i možnost zařazení „únikové“ otázky s volnou odpovědí, která by mohla respondenty zmást a výsledky tak značně znepřehlednit. Na druhou stranu jsme mohli konstrukcí otázky a zejména pak subjektivním výběrem konkrétních typů odměn respondenty postavit před problém, kdy nebudou schopni svědomitě určit pořadí četnosti výskytu jednotlivých odměn. V našem výčtu totiž mohla některá často zařazovaná odměna chybět a naopak, s některou z uvedených odměn se možná respondenti nikdy nesetkali. Dále je třeba si uvědomit, že stanovit pořadí četnosti výskytu pěti různých odměn je pro respondenty velmi obtížné. Každý z nich k tomuto problému s velkou pravděpodobností přistoupí subjektivně, tak jak jej sám vnímá. Tato obava se nám potvrdila, když rozptyl četnosti výskytu jednotlivých odpovědí dosáhl poměrně vysokých hodnot. I přes všechna tato rizika se domníváme, že z výsledků lze vyčíst, jaké druhy odměn jsou v motivačních programech nejčastěji zastoupené. Tento přehled nám přináší graf č. 10.

Graf 10 Pořadí odměn dle četnosti jejich výskytu v motivačních programech

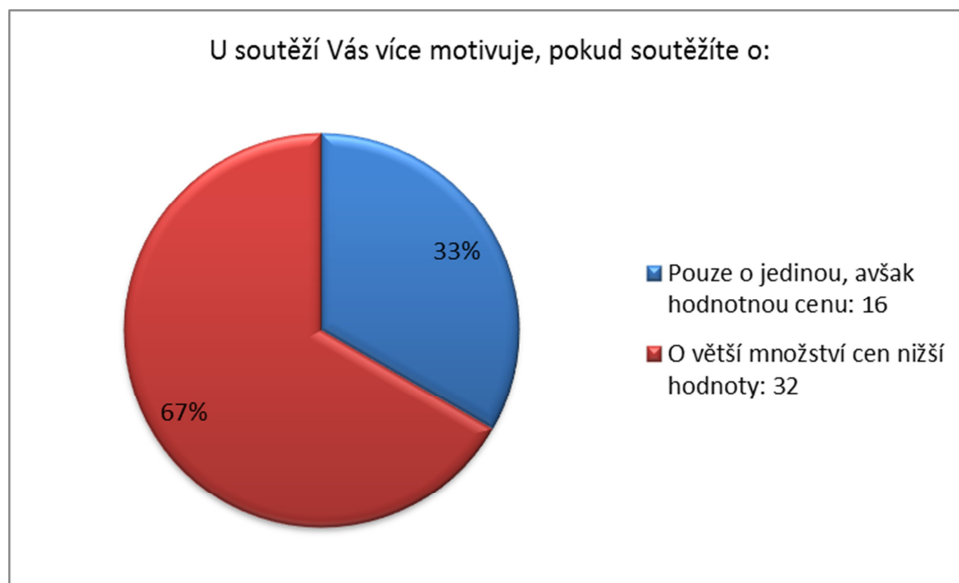


Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že dodavatelé do motivačních programů nejčastěji zařazují odměnu ve formě věcné ceny. Všimněme si, že u této otázky je relativně nejnižší hodnota rozptylu, což znamená, že se na jejím pořadí shodla velká část respondentů. Můžeme se domnívat, že onou věcnou odměnou bude často samotný produkt, který je zařazen v rámci onoho seznamu preferovaných výrobků, či jiný produkt ze sortimentu daného dodavatele. Jako druhou nejčastěji se vyskytující odměnu označili respondenti poukaz na nákup zboží. I v tomto případě se bude nejspíše jednat o poukaz na nákup produktu daného dodavatele, či ještě pravděpodobněji o poukaz na nákup zboží v rámci daného obchodního řetězce. Peněžitá odměna, tedy pro převážnou většinu prodejců (80 procent) nejvíce motivující odměna, je až na třetím místě a to se značným rozptylem v odpovědích. Bližší analýzou jsme zjistili, že na vysoké hodnotě rozptylu se významně podílí fakt, že v rámci sítě hypermarketů jsou odměny ve formě peněžních prostředků zapovězeny, jak bylo uvedeno v kapitole 5.5.1. Na čtvrtém místě se s relativně nižším rozptylem nachází permanentka na vstup do sportovního centra a jako nejméně obvyklou odměnu označili respondenti zájezd. Z předložených výsledků tak lze vyvodit závěr, že odměny poskytované dodavateli v rámci jejich motivačních programů ne zcela korespondují s představou prodejního personálu.

Již víme, jaký mají různé druhy odměn vliv na motivaci prodejního personálu. Zajímá nás však i to, zda prodejce více motivuje hodnota odměny, nebo spíše vyšší pravděpodobnost jejího získání. Z toho důvodu jsme do dotazníku zařadili otázku č. 4, jejíž výsledky nám přináší graf č. 11.

Graf 11 Vliv pravděpodobnosti získání výhry a její hodnoty na motivaci



Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Z grafu je zřetelné, že prodejní personál je více motivován v případě, kdy je „ve hře“ několik cen nižší hodnoty, než pokud se soutěží pouze o jednu hodnotnou cenu. Tuto variantu zvolili celé dvě třetiny respondentů.

Dosavadní poznatky nám poměrně dobře poslouží k tomu, abychom připravili kvalitní motivační program z hlediska jeho struktury a obsahu. Chybí nám však ještě jeden parametr, a sice hledisko času. Právě za tímto účelem jsme do dotazníku zařadili otázku č. 10. Zajímali jsme se o to, zda respondenti preferují krátkodobé či dlouhodobé motivační programy. Odpověď nám dává graf č. 12.

Graf 12 Oblíbenost motivačních programů dle délky jejich trvání

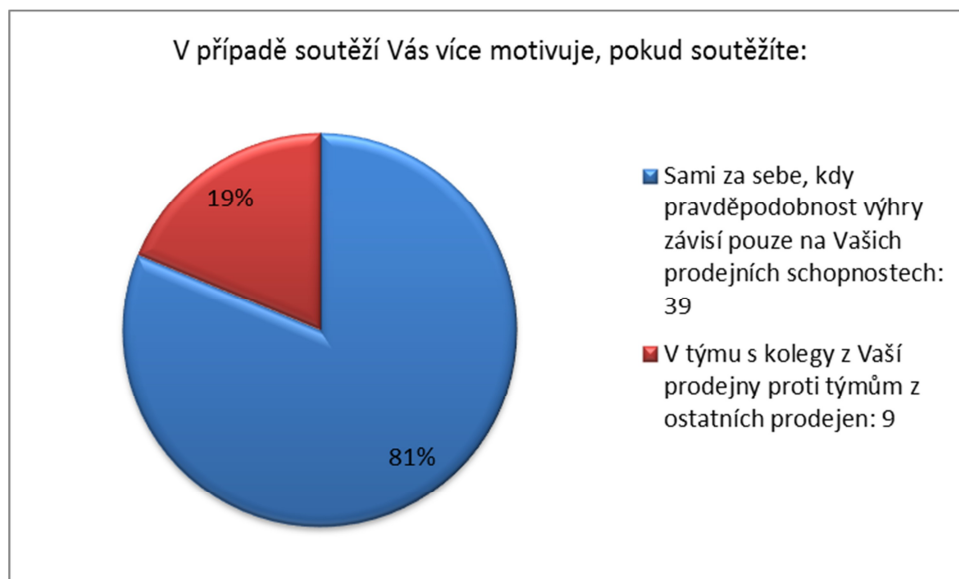


Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Z grafu je patrné, že převážná část respondentů preferuje krátkodobé motivační programy, a to i za předpokladu, že je to na úkor hodnoty odměny. I zde tedy platí známé přísloví - „lepší vrabec v hrsti, než holub na střeše“. Dle našich zkušeností je většina využívaných motivačních programů v souladu s tímto požadavkem prodejního personálu.

V rámci průzkumu jsme si chtěli též ověřit, zda prodejce více motivuje, pokud soutěží sami za sebe, nebo když o získání odměny usilují v týmu se svými kolegy proti týmům z ostatních prodejen v rámci daného obchodního řetězce. Domníváme se, že i tato skutečnost může mít velký vliv na motivaci prodejců. Poměr preferencí prodejního personálu mezi individuálně a skupinově zaměřenými motivačními programy nám přibližuje graf č. 13.

Graf 13 Poměr preferencí mezi individuálním a skupinovým zaměřením motivačního programu



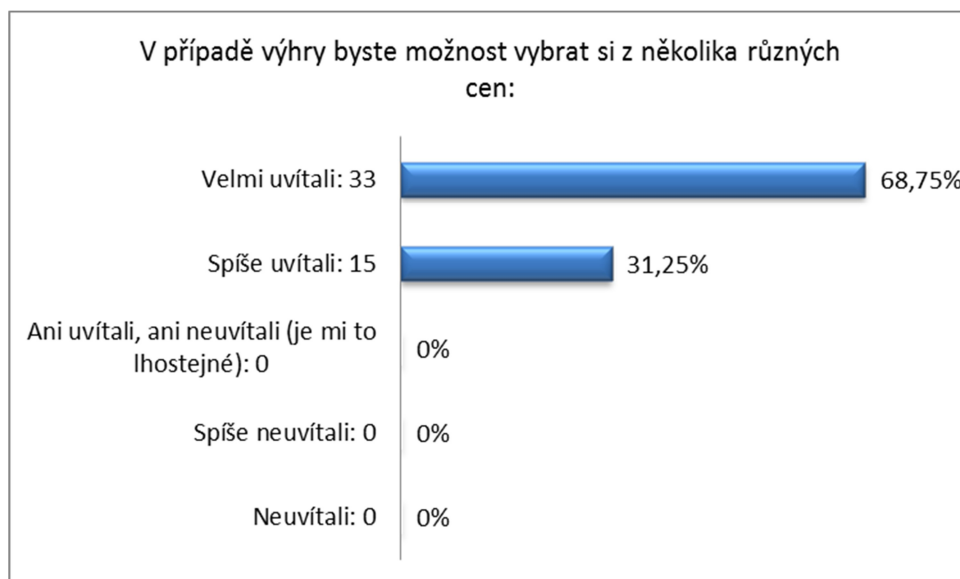
Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Z výše uvedeného grafu jasně vyplývá, že prodejci se raději spoléhají na své vlastní schopnosti, než aby se snažili usilovat o odměnu jako tým. Zřejmě na sebe nechtějí vzít odpovědnost za případný neúspěch celého oddělení, nebo se naopak obávají, že by jim některý z jejich méně zdatných kolegů zkomplikoval či zcela znemožnil získání odměny. Pokud se podaří nastavit systém trackování (sledovatelnosti) prodaných produktů až na úroveň jednotlivých prodejců, bude vhodné tento požadavek v novém motivačním programu zohlednit.

V jedné z hypotéz jsme vyjádřili naše přesvědčení, že účinnost motivačních programů můžeme zvýšit tím, že v nich zohledníme individualitu jednotlivých prodejců. Tímto výrokem poukazujeme na skutečnost, že dodavatelské firmy zpravidla nezjišťují, co prodejní personál motivuje, ale zejména na fakt, že podoba odměny je pevně stanovená. Tato hypotéza se týká zejména odměn v podobě věcné ceny. Nejjednodušším řešením je samozřejmě stanovit jako odměnu peněžní částku, za kterou si může každý prodejce pořídit to, co právě potřebuje. Ne vždy je to však možné, jak jsme uvedli na příkladu sítě hypermarketů v kapitole 5.5.1. Řada dodavatelů tento problém řeší poukazy na nákup zboží. Jak jsme se však přesvědčili v grafu č. 9, tento druh odměny motivuje

pouze malou část prodejního personálu. Z toho důvodu bychom chtěli prodejcům nabídnout možnost výběru z několika typů odměn v předem stanovené hodnotě. Zda by o tuto možnost prodejci měli zájem, nám přiblíží graf č. 14.

Graf 14 Zájem o možnost výběru z několika typů odměn



Zdroj: Voborník, D. (2011). Vlastní výzkum.

Z výše uvedeného grafu je jednoznačné, že by prodejci možnost vybrat si z několika typů odměny uvítali ve sto procentech. Domníváme se, že touto cestou budeme schopni prodejní personál více motivovat.

5.6 Vyhodnocení účinnosti využívaných motivačních programů

K vyhodnocení účinnosti aktuálně využívaných dodavatelských motivačních programů využijeme data získaná prostřednictvím telefonického a písemného dotazování. V tomto hodnocení spojíme vlastní pohled s názory prodejního personálu, pro který jsou motivační programy určeny.

Na úvod je třeba zdůraznit, že převážná většina dotázaných prodejců (více než 90 procent) vnímá motivační programy dodavatelů pozitivně. Nalezli jsme však několik

nedostatků, které účinnost těchto programů snižují. Tyto nedostatky zřejmě pramení z toho, že se dodavatelé nezajímají o to, co prodejní personál motivuje, což potvrdilo bezmála 80 procent respondentů. Celých 87 procent respondentů by přitom uvítalo, kdyby je dodavatelé do přípravy motivačního programu aktivně zapojili.

Jedním z nedostatků je skutečnost, že dodavatelé do motivačních programů zpravidla nezařazují odměnu, která prodejce nejvíce motivuje, tedy peněžitou odměnu za každý prodaný výrobek. Tento nedostatek nebude možné odstranit v rámci sítě hypermarketů, vzhledem k interní politice, ale poměrně snadno se s ním dá pracovat v rámci sítě specializovaných prodejen elektro.

Další nedostatek aktuálně využívaných motivačních programů pramení z toho, že odměna je obvykle představována jednou hodnotnější cenou, zatímco prodejci by raději uvítali možnost soutěžit o větší množství cen nižší hodnoty, což by zvýšilo jejich šanci na úspěch. Pokud např. dva nadprůměrně zdatní prodejci v rámci ČR svými dosaženými výsledky výrazněji „utečou“ ostatním prodejcům krátce po spuštění motivačního programu, ti pak ztrácí motivaci vyvíjet jakoukoliv další snahu a rezignují. Větším množstvím odměn v rámci motivačního programu tak dosáhneme toho, že větší počet prodejců bude dosahovat nadprůměrných prodejních výsledků a celkové prodeje tak budou vyšší.

Ve prospěch aktuálně využívaných dodavatelských motivačních programů naopak hovoří skutečnost, že výše prodejních cílů je u většiny z nich nastavena správně. Téměř 80 procent respondentů vnímá výši prodejních cílů zpravidla jako dosažitelnou při vynaložení zvýšeného úsilí. Tento stav je pro účinnost motivačních programů optimální.

5.7 Návrh motivačního programu na podporu prodeje alternativních náplní do tiskáren

Na základě předchozí analýzy získaných informací se pokusíme navrhnout vlastní motivační program na podporu prodeje alternativních náplní do tiskáren. V předchozím textu bylo uvedeno, že obchodní řetězec takovouto formu podpory prodeje uvítá při splnění podmínky, že na těchto produktech bude mít minimálně stejný jednotkový zisk (unit margin), jako na originálních náplních do tiskáren. Předpokládejme tedy, že tato

základní podmínka je splněna a dodavatel tak má plnou podporu obchodního řetězce v realizaci motivačního programu. Dále je třeba připomenout, že navrhovaný program musí splňovat zpravidla velmi přísné podmínky obchodního řetězce, tj. musí být v souladu s jeho interními pravidly a nařízeními. V tomto ohledu se bude motivační program pro prodejní personál specializované sítě prodejen elektro lišit od programu pro prodejní personál sítě hypermarketů. Vzhledem k nižším omezením se nejprve zaměříme na motivační program pro prodejní personál sítě specializovaných prodejen elektro. V další fázi pak navrhujeme motivační program pro prodejce sítě hypermarketů, který bude respektovat přísná interní pravidla tohoto obchodního subjektu.

Vyjdeme-li z výsledků dotazníkového průzkumu, za současného dodržení interních pravidel obou sítí, budou mít oba motivační programy následující společné parametry:

- trvání motivačního programu po dobu jednoho kalendářního měsíce s tím, že tento cyklus budeme pravidelně opakovat;
- každý prodejce bude soutěžit sám za sebe.

Motivační program pro prodejce sítě specializovaných prodejen elektro:

- za každý prodaný kus alternativní náplně do tiskárny získá prodejce peněžitou odměnu, která mu bude vyplacena formou prémie k jeho základní mzdě (výše této částky bude záviset na vzájemné dohodě dodavatele, obchodního řetězce a výrobce, který na této odměně bude finančně participovat).

Motivační program pro prodejce sítě hypermarketů:

- soutěž o ceny (vzhledem k nemožnosti motivovat prodejce formou peněžité odměny);
- větší množství odměn nižší hodnoty (pomůže motivovat větší počet prodejců);
- možnost výběru z několika druhů odměn (v přibližně stejné hodnotě).

6 Závěry a doporučení

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, zda aktuálně využívané dodavatelské motivační programy dostatečně motivují prodejní personál k vysokým prodejním výkonům. V rámci plnění tohoto cíle jsme se snažili též získat informace o tom, co by prodejní personál nejvíce motivovalo. Abychom splnili výše uvedené cíle, uskutečnili jsme dotazníkový průzkum mezi prodejním personálem v rámci vybraných sítí hypermarketů a specializovaných prodejen elektro. K validaci získaných dat jsme využili telefonického dotazování. Navazujícím cílem byla formulace vlastního motivačního programu na podporu prodeje alternativních inkoustových náplní do tiskáren při dodržení interních pravidel jednotlivých sítí a s přihlédnutím ke specifickým zvoleného produktu.

V rámci plnění cílů práce jsme zjistili, že aktuálně využívané dodavatelské motivační programy jsou prodejním personálem přijímány v zásadě pozitivně. Nicméně jsme díky dotazníkovému průzkumu odhalili některé nedostatky plynoucí z nezájmu dodavatelů o to, co prodejní personál motivuje, jako např. časté zařazování ne příliš oblíbených odměn. Tímto zjištěním byla potvrzena naše domněnka, že prodejní personál nebývá zpravidla aktivně zapojován do tvorby motivačních programů. Na základě tohoto zjištění však ještě nelze tvrdit, že se prodejní personál s motivačními programy neztotožňuje. Hypotézu, že nedostatečná kooperace dodavatelů s prodejci při přípravě motivačních programů má za následek snížení jejich účinnosti, nelze ani potvrdit, ani vyvrátit. Pozitivní ohlas mezi prodejci nám však dává jasný signál, že jejich zapojení do tvorby motivačního programu je krok správným směrem.

Vyslovenou hypotézu, že účinnost motivačního programu můžeme zvýšit tím, že zohledníme individualitu jednotlivých prodejců, můžeme potvrdit. Vede nás k tomu skutečnost, že 100 procent oslovených respondentů by uvítalo možnost vybrat si z několika druhů odměn. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že v rámci motivačních programů bývají často zařazeny odměny, které motivují jen minimum prodejců. Možností volby z více odměn zvýšíme pravděpodobnost, že si každý prodejce najde něco, co jej bude motivovat k vyšším prodejním výkonům.

V třetí, poslední hypotéze, jsme vyslovili domněnku, že prodejní cíle v rámci motivačních programů bývají obvykle příliš vysoké, což působí kontraproduktivně a na prodejce spíše demotivačně. Vzhledem k tomu, že téměř 80 procent respondentů považuje obvykle stanovené prodejní cíle za dosažitelné při zvýšeném úsilí, tato hypotéza se nepotvrdila. Skepse, se kterou se často při rozhovorech s prodejním personálem o motivačních programech setkáváme, má tedy zřejmě jiné důvody. Domníváme se, že je to zejména skutečnost, že dodavatelé obvykle zařazují do motivačních programů jednu hodnotnější cenu, o kterou pak z několika desítek až stovek prodejců v rámci celé republiky usilují dva až tři nejschopnější a ostatní nejsou dále motivováni k podávání vysokých výkonů.

V rámci této práce se nám podařilo získat hodnotné informace, na základě jejichž analýzy byl formulován motivační program pro prodejní personál, jehož funkčnost bude ověřena v praxi. Tato práce tím splnila svůj účel.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, L. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 1993. 374 s. ISBN 80-7184-141-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing, principy a nástroje*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

LORENCOVÁ, H., ROHLÍKOVÁ, P. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. 189 s. ISBN 978-80-86730-45-5.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání – retail management*. Vydání 1. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: Oeconomia, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

ŠTRACH, P. *Principy managementu*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 153 s. ISBN 978-80-86730-23-3.

TELLIS, J. G., *Reklama a podpora prodeje*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.

Internetové zdroje

Incoma GfK: *CEMEA up[2]date – May 2011* [online]. Praha: GfK, 2011 [cit 2011-25-07]. Dostupné z WWW: <http://www.incoma.cz/download/GFK_NL_CEEMEA_0512.pdf>.

Incoma GfK: *TOP50 českého obchodu v roce 2010* [online]. Praha: GfK, 2011 [cit 2011-25-07]. Dostupné z WWW:

<<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1172&lng=CZ&ctr=203>>.

Webové stránky společnosti Okay [online]. Brno: Okay, 2011 [cit 2011-25-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.okaycz.eu/expanze-obchodni-site/>>.

Incoma GfK: *Hypermarketům už dává přednost 43 % českých domácností* [online]. Praha: GfK, 2011 [cit 2011-25-07]. Dostupné z WWW:

<<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1144&lng=CZ&ctr=203>>.

Incoma GfK: *Trh elektronikou stagnuje, někteří obchodníci rostou* [online]. Praha: GfK, 2011 [cit 2011-25-07]. Dostupné z WWW:

<<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1179&lng=CZ&ctr=203>>.

Přílohy

Příloha 1

Průvodní e-mail provázející rozeslání dotazníků

Dobrý den, pane/paní vedoucí,

rádi bychom pro Vás a pro Vaše kolegy, prodejce, připravili **motivační program pro sortiment Black Point**. Při tvorbě tohoto motivačního programu chceme zohlednit Vaše názory a představy. Z toho důvodu bychom Vás, Vašeho zástupce a **zejména všechny dotčené prodejce** rádi požádali o vyplnění krátkého dotazníku, díky kterému získáme přehled o tom, co je pro Vás opravdu motivující. Prosíme Vás o pomoc při distribuci tohoto dotazníku (umožnění prodejcům jeho vyplnění na Vašem PC, případně přeposlání tohoto e-mailu na jejich mailové adresy).

Dotazník najdete na odkaze <http://motivacni-program.vyplnto.cz/>. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 až 7 minut. **Prosíme o jeho vyplnění do konce tohoto týdne**. Poskytnutá data poslouží pro naše interní potřeby - přípravu motivačního programu.

Dotazníky jsou anonymní. Ti z Vás, kteří do dotazníku uvedou své telefonické spojení (nejlépe mobilní telefon), budou zařazeni do **slosování o flash disk s kapacitou 8 GB**. Slosování proběhne dne 1. 8. 2011 a výherce bude telefonicky kontaktován.

Předem děkujeme všem, kteří dotazník vyplní, a tím nám pomohou získat potřebné informace pro sestavení co možná nejzajímavějšího motivačního programu.

S úctou,

David Voborník

Společnost XXX

Příloha 2

Follow up – upomínkový e-mail vyzývající k vyplnění dotazníků

Dobrý den,

rádi bychom poděkovali všem, kteří vyplnili náš dotazník. Současně bychom chtěli požádat ty z vás, kteří dotazník dosud nevyplnili, aby se také zapojili do našeho průzkumu a přispěli svým názorem. Vaše názory zohledníme při přípravě nového motivačního programu.

Dotazník můžete vyplnit do pátku, 29. 7. 2011 do 12:00 hodin. Najdete jej na odkaze <http://motivacni-program.vyplnto.cz/>.

Připomínáme, že dotazník je anonymní. Výsledky průzkumu poslouží pro naše interní potřeby, tedy přípravu nového motivačního programu. Vyplněné dotazníky budou slosovány. Ve hře je **flash disk s kapacitou 8 GB**, který může být při troše štěstí právě Váš.

Děkujeme za spolupráci.

S úctou,

David Voborník

Společnost XXX

Dotazník

Motivační program

Počet otázek: 22

Pozn.: termínem "**dodavatelský motivační program**" jsou myšleny veškeré podpůrné aktivity, kterými se Vás dodavatelské firmy snaží motivovat k vyšším prodejům svých výrobků (soutěže, finanční odměny, apod.).

(povinná otázka)

1. Který z uvedených typů dodavatelských motivačních programů je pro Vás nejvíce motivující?

- Soutěž o ceny (nejlepší prodejce je odměněn)
- Peněžitá odměna za každý prodaný kus
- Peněžitá odměna za splnění stanoveného prodejního cíle (dosažení obratu)
- Odměna za splnění stanoveného prodejního cíle (dosažení obratu) v podobě věcné ceny
- Jiná odpověď:

(povinná otázka)

2. Který z uvedených typů dodavatelských motivačních programů je pro Vás nejméně motivující?

- Soutěž o ceny (nejlepší prodejce je odměněn)
- Peněžitá odměna za každý prodaný kus
- Peněžitá odměna za splnění stanoveného prodejního cíle (dosažení obratu)
- Odměna za splnění stanoveného prodejního cíle (dosažení obratu) v podobě věcné ceny
- Jiná odpověď:

(povinná otázka)

3. V případě soutěží Vás více motivuje, pokud soutěžíte:

- Sami za sebe, kdy pravděpodobnost výhry závisí pouze na Vašich prodejních schopnostech
- V týmu s kolegy z Vaší prodejny proti týmům z ostatních prodejen

(povinná otázka)

4. U soutěží Vás více motivuje, pokud soutěžíte:

- Pouze o jedinou, avšak hodnotnou cenu (nižší pravděpodobnost výhry, vysoká hodnota)
- O větší množství cen nižší hodnoty (vyšší pravděpodobnost výhry, nízká hodnota)

(povinná otázka)

5. Jak podle Vás vnímá dodavatelské motivační programy na podporu prodeje většina Vašich kolegů?

- A) Pozitivně
- B) Spíše pozitivně
- C) Neutrálně
- D) Spíše negativně
- E) Negativně

(povinná otázka)

6. Vás osobně dodavatelské motivační programy zpravidla:

- Velmi motivují
- Motivují
- Ani motivují, ani nemotivují (jsou mi lhostejné)
- Demotivují
- Velmi demotivují

(povinná otázka)

7. Ptají se Vás obvykle dodavatelé na to, co by Vás osobně nejvíce motivovalo?

Ano Ne

(povinná otázka)

8. Uvítali byste možnost ovlivnit podobu dodavatelského motivačního programu svým názorem či námětem?

Ano Ne

(povinná otázka)

9. Jak se obvykle dozvídáte o nově vyhlašovaných motivačních programech?

- Od svého nadřízeného**
- Od svých kolegů**
- Z nástěnky**
- Obvykle se o nich vůbec nedozvím**
- Jiná odpověď:**

(povinná otázka)

10. Více by Vás motivovala soutěž, ve které byste měli možnost získat:

- Jedenkrát za rok odměnu vysoké hodnoty**
- Několikrát do roka odměnu nižší hodnoty**

(povinná otázka)

11. V případě výhry byste možnost vybrat si z několika různých cen:

- Velmi uvítali**
- Spíše uvítali**
- Ani uvítali, ani neuvítali (je mi to lhostejné)**
- Spíše neuvítali**

Vůbec neuvítali

(povinná otázka)

12. Nejvíce motivující odměnou je pro Vás:

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

- Zájezd**
- Peněžitá odměna**
- Věcná cena**
- Poukaz na nákup zboží**
- Permanentka na vstup do sportovního centra**
- Vyhlášení nejlepšího prodejce při slavnostní příležitosti (firemní večírek apod.)**
- Vlastní odpověď:**

(povinná otázka)

13. Seřad'te odměny podle toho, jak často je dodavatelé zařazují do motivačních programů (1 - nejčastěji, 5 - nejméně často):

Zvolte prosím u každé odpovědi nějaké (jedinečné) pořadí:

| | | | | | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Zájezd: | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Peněžitá odměna: | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Věcná cena: | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poukaz na nákup zboží: | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Permanentka na vstup do sportovního centra: | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

(povinná otázka)

14. Většina Vašich kolegů zastává názor, že prodejní cíle pro splnění podmínek k získání odměny jsou obvykle:

- Snadno dosažitelné
- Dosažitelné při zvýšeném úsilí
- Téměř nedosažitelné ani při zvýšeném úsilí
- Naprosto nedosažitelné

(povinná otázka)

15. Dle Vašeho názoru je prodejní cíl pro splnění podmínek k získání odměny obvykle:

- Snadno dosažitelný
- Dosažitelný při zvýšeném úsilí
- Téměř nedosažitelný ani při zvýšeném úsilí
- Naprosto nedosažitelný

(nepovinná otázka)

16. Prostor pro Vaše další náměty vztahující se k problematice dodavatelských motivačních programů:

A rectangular text input field with a vertical scroll bar on the right side. Below the field, there are two small square buttons with left and right arrow symbols, likely for navigating between questions.

(povinná otázka)

17. Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

(povinná otázka)

18. Váš věk:

- Do 20 let
- 21 až 40 let
- 41 až 60 let
- Nad 60 let

(povinná otázka)

19. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Vedoucí oddělení
- Zástupce vedoucího oddělení
- Prodejce
- Jiná odpověď:

(povinná otázka)

20. Jak dlouho pracujete na Vaší současné pozici?

- Méně než 1 rok
- 1 rok až 3 roky
- Více než 3 roky

(povinná otázka)

21. Název a adresa prodejny, ve které pracujete (př. Datart Ostrava):

(text)

(nepovinná otázka)

22. Vaše telefonické spojení (mobil) pro kontaktování o případné výhře (pouze při vyplnění tohoto údaje bude dotazník zařazen do slosování):

(text)