

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Pedagogická fakulta

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Zdeněk KUBÁČ

Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku

3. ročník

ETIKA V OBCHODNÍ KOMUNIKACI

Bakalářská práce

Vedoucí závěrečné práce: doc. PaedDr. Marcela Musilová, Ph.D.

OLOMOUC 2011

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 21.3.2011

Obsah

Úvod.....	4
1 Problematika etiky a obchodní komunikace.....	7
1.1 Etika.....	7
1.2 Etika v obchodní komunikaci	8
2 Mezilidská komunikace a prodejní dovednosti	12
2.1 Problematika mezilidské komunikace	12
2.2 Problematika prodejních dovedností	13
3 Dvacet dva věčných zákonů marketingu.....	16
4 Řeč těla jako účinný nástroj v komunikaci.....	18
4.1 Nonverbální komunikace.....	18
4.2 Nonverbální komunikace v obchodním styku	20
5 Řízení prodejního týmu, řízení lidských zdrojů	22
5.1 Řízení prodejního týmu ve prospěch zákazníka	22
5.2 Problematika výběru prodejců.....	25
5.3 Motivace jako významná součást řízení lidských zdrojů	28
6 Klíč k prodejním úspěchům a strategii v marketingu.....	30
7 Poziční strategie (jak profitovat z mezer na trhu)	33
8 Vytvoření modelu obchodní komunikace a následné využití v praxi	35
9 Empirické šetření.....	37
9.1 Metodologie.....	37
9.2 Diskuze	37
9.3 Shrnutí	39
Závěr.....	40
Seznam literatury a prameny	42

Úvod

Problematika etiky v obchodní komunikaci a vůbec podnikatelské etiky v České republice patří mezi relativně nová a moderní témata celospolečenské diskuse. Jeden ze skutečně vážných a setrvalých problémů České republiky představuje relativně vysoká míra korupce, která charakterizuje vzájemný vztah podnikatelského sektoru a veřejné sféry, konkrétně pak státní správy. Média velmi často reflektují nejrůznější případy zpochybňovaných výběrových řízení, zmanipulovaných veřejných zakázek atd., přičemž mnohé z těchto kauz zůstávají nevyřešeny.

Na tyto nelichotivé skutečnosti pak poukazuje mimo jiné i společnost Transparency International. Tato společnost zveřejnila Global Corruption Barometer 2009. Jedná se o obsáhlý průzkum veřejného mínění, který probíhal v 69 zemích světa. Pro Českou republiku zjištění tohoto mezinárodního srovnání bohužel nepřekvapí ani v porovnání s výzkumy v předchozích letech. Průzkum poukazuje na to, že korupcí nejvíce zasažené oblasti zůstávají neměnné. „*Veřejný sektor a politické strany jsou podle názoru české veřejnosti instituce nejvíce zasažené korupcí. 11 % respondentů průzkumu zaplatilo za poslední rok úplatek a 64 % dotázaných nevěří v efektivitu vládních protikorupčních opatření.*“¹

Vzájemný vztah podnikatelského a veřejného sektoru v České republice tedy nepatří mezi ty oblasti, ve kterých by byly uplatňovány zásady etiky v obchodní komunikaci. Jak je tomu však v oblasti vzájemného styku mezi firmami a v oblasti komunikace firem se zákaznickou veřejností? Zejména poslední ze zmíněných oblastí představuje prostor, ve kterém se etika v obchodní komunikaci může výrazně uplatňovat, což je žádoucí nejen z hlediska samotných firem a budování důvěryhodnosti jejich značky, ale především z hlediska zákazníků.

Bohužel je nutné konstatovat, že média nás občas informují také o porušování obchodní etiky v oblasti vztahu firem k jejich zákazníkům. Relativně často jsou v této souvislosti např. reflektovány případy týkající se finančního poradenství. Považujeme však za nutné upozornit, že se jistě nejedná o případy, které by naznačovaly všeobecnou tendenci. Zatímco v oblasti vztahu podnikatelského sektoru a veřejné správy panuje korupční prostředí, v oblasti vztahu konkrétních firem k jejich zákazníkům je situace mnohem lepší a začíná se přibližovat

¹ Viz: *Globální barometr korupce 2009*. (online) Transparency International. Dostupné z WWW: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=3012>. Citováno dne 16. 02. 2011.

vyspělejšímu západoevropskému prostředí. Svědčí o tom mimo jiné právě zmíněná mediální reflexe, dále etické kodexy různých firem a jistě také množství titulů odborné literatury.

Výše naznačené skutečnosti představují dostatečné zdůvodnění naléhavosti tématu této práce. V jejím rámci se zaměříme především na etiku v obchodní komunikaci v oblasti vztahu firem ke svým zákazníkům, protože v této oblasti lze snáze dosáhnout pokroku.

Každá firma, která usiluje o obchodní úspěch, by si měla položit otázku, co je nebo lépe řečeno může být zdrojem její podnikatelské výkonnosti, obchodního úspěchu a konkurenceschopnosti. Jedna ze správných odpovědí by měla znít: Je to především chování organizace navenek, které je zase podmíněno chováním zaměstnanců či pracovníků uvnitř organizace, a to na všech místech její struktury. Toto chování se přitom obvykle odvozuje z hodnot, které jsou autenticky sdíleny všemi zaměstnanci uvnitř organizace. Firma, usilující o obchodní úspěch, tedy musí mít vyjasněnou problematiku etiky v obchodní komunikaci, což úzce souvisí s hodnotami, které vyznávají zaměstnanci, manažeři i lídři společnosti.

Etika v obchodní komunikaci rovněž velmi úzce souvisí s vnitřní firemní kulturou. „*Proces budování vhodné firemní kultury je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádané pozice značky u zákazníka. Kontinuita a konzistence, ovšem se schopností přizpůsobovat se proměnlivým potřebám trhu a klientů, jsou pro firemní kulturu i marketingovou komunikaci klíčové.*“² Je tedy podstatné, aby firemní kultura, etické řízení, etika v obchodní komunikaci a také celková marketingová komunikace na sebe vzájemně pozitivně působily.

Je nutné zdůraznit, že etické řízení a etické zásady obchodní komunikace představují velmi důležité součásti systému řízení moderní firmy. Moderní etické jednání je v současnosti dobře chápáno jako osobní závazek managementu. V této souvislosti je kladen důraz na systémové rozhodování, které etiku v podnikání a konkrétně pak v obchodní komunikaci podporuje celkově. Česká republika, podobně jako další postkomunistické státy, v této oblasti managementu sice poněkud zaostává za vyspělými západoevropskými a severoamerickými ekonomikami, nicméně situace se relativně rychle zlepšuje, jak o tom svědčí řada etických kodexů firem.

Zde uvádíme jeden příklad: „*Dobré jméno firmy jsme postavili na dobrém úsudku, vysokých standardech a osobní bezúhonnosti. Všichni musejí své každodenní úkoly provádět zodpovědně a s ohledem na etické normy. Požadujeme, aby každý za všech okolností*

² VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5, str. 72

dodržoval maximální bezúhonnost, slušnost a profesionalitu. Zodpovědností každého zaměstnance společnosti Synthes³ je znát zákony, nařízení, postupy a místní zvyky související se zaměřením firmy a řídit se jimi. Činnosti, které jsou v rozporu se zákonem nebo s našimi postupy, nepatří mezi naše povinnosti a nikdy nebudou pro společnost žádným přínosem. Platí přísný zákaz se do takových činností zapojovat.“⁴

Téma této práce – etika v obchodní komunikaci – již bylo předesláno, stejně tak i naléhavost tohoto tématu. V rámci této práce se přitom zaměříme na oblast vztahů firem k jejich zákazníkům či klientům. Vlastním cílem této práce je pak vytvoření modelu obchodní situace a doporučení jeho využití v praxi.

Konkrétně nám půjde o oblast finančního poradenství. Proč byla vybrána právě tato oblast? V segmentu finančního poradenství se vedle poradců zavedených finančních institucí, bank, stavebních spořitelen, penzijních fondů atd., pohybují i tisíce tzv. nezávislých finančních poradců, kteří obvykle na základě živnostenského oprávnění spolupracují s některou z poradenských společností.

Tito poradci svým klientům nabízejí zpracování analýzy jejich finanční situace, předkládají vypracované řešení a samozřejmě zprostředkovávají prodej nejrozličnějších finančních produktů. Tito tzv. nezávislí finanční poradci jsou odměňováni na základě provizního systému.

Mohou si však být klienti jednotlivých finančních poradců jistí, že konkrétní poradce jim doporučil skutečně pro ně nejvhodnější kombinaci finančních produktů a nikoli ty produkty, z nichž má nejvyšší provize? Odpověď na tuto otázku podle našeho mínění spočívá v oblasti etiky v obchodní komunikaci. I vytvoření modelu obchodní situace bude zaměřeno na finanční poradenství.

Na závěr práce bude zařazen empirický výzkum, jehož cílem bude zjištění, co si respondenti představují pod pojmem etika v obchodní komunikaci a jaký mají názor na její uplatňování v obchodní praxi.

³ Synthes: Firma Synthes, s.r.o. byla založena v srpnu roku 1996 jako dceřiná firma společnosti Synthes. Sídli v Praze. Hlavní náplní práce firmy Synthes, s.r.o. je prodej zdravotnických prostředků značky Synthes (ochranná značka implantátů a nástrojů schválených nadací AO Foundation).

⁴ WYSS, Hansjörg. *Globální pravidla obchodního styku a etiky. Příručka ke Globálním normám pro plnění etických standardů a nařízení firmy Synthes.* (online) Synthes, září 2006. Dostupné z WWW: <http://us.synthes.com/CmsSynthes/compliance/pdf/Global%20Code%20Czech.pdf>. Citováno dne 17. 02. 2011.

1 Problematika etiky a obchodní komunikace

Souvisí spolu vůbec takové fenomény, jako je etika a obchodní komunikace? Na tuto otázku jsme již kladně odpověděli v úvodu této práce. Na tomto místě proto jen můžeme doplnit, že etiku jakožto součást filosofie nelze v žádném případě považovat za pouhou teoretickou nauku, která si jen obtížně hledá vztah k reálnému každodennímu životu. Naopak, etiku musíme chápat jako praktickou disciplínu, která nám usnadňuje být lidmi a pomáhá nám orientovat se ve složitém světě a komplikované společnosti. Obchodní komunikace pak je pouze jednou z oblastí, ve které se můžeme – nebo naopak nemusíme – eticky rozhodovat.

1.1 Etika

Samotný výraz etika je odvozen od starověkého řeckého ethos, což znamenalo zvyk, obyčej nebo charakter, ale také obvyklé místo bydlení. V češtině tomu odpovídá slovo mrav. Z etymologického hlediska je nutné zdůraznit, že tato slova mají téměř totožný význam. V současné době se tento pojem používá pro označení jedné ze základních filosofických disciplín. *„Jako filosofická disciplína pochází etika od Aristotela. Ten rozlišuje v lidské činnosti činnost teoretickou (poznání), praktickou (jednání) a tvořivou (dělání, zhotovování. V etice jde o činnost praktickou. Etika je praktická filosofie.“*⁵

Etika tedy představuje integrální součást praktické filosofie, a jako taková se zabývá morálními jevy. Lidskému jednání je totiž vlastní mít určitou hodnotu, ať již kladnou nebo zápornou. Na základě této vlastnosti lidského jednání pak rozlišujeme jednání morální či nemorální, mravné či nemravné atd. Vlastní obsah etiky tvoří morálka. Etika tedy obsahuje vše, o čem člověk přemýšlí a co koná ve vztahu k té nejhlubší rovině svého lidství. Tuto rovinu přitom představuje to, co má být konáno pro uskutečňování dobra.

Vzhledem k tématu této práce je podstatné konstatování, že etika není teoretickou disciplínou, nýbrž že se jedná o jeden z nejcharakterističtějších projevů lidské přirozenosti. Etiku budeme pro potřeby této práce chápat jako permanentní proces posuzování vnitřní hodnoty každého lidského jednání. Je zřejmé, že etické otázky nejvíce vystupují do popředí v oblasti nejrůznějších mezilidských vztahů, přičemž obchodní komunikace či vztah firem ke svým zákazníkům a klientům představuje jeden z jejich specifických aspektů.

⁵ ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filosofie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990. ISBN 80-04-26038-1, str. 223

V reálném každodenním životě se bohužel můžeme setkat s nejrůznějšími příklady neetického jednání v obchodní komunikaci. Jedna ze zúčastněných stran, obvykle se jedná o stranu nabízející, používá neetické praktiky a upřednostňuje tak krátkodobý zisk nad vytvářením dlouhodobých obchodních vztahů se svými zákazníky. Přitom je zřejmé, že stabilitu a prosperitu může přinést pouze zdůrazněné budování dlouhodobých vztahů.

1.2 Etika v obchodní komunikaci

„Etické problémy často vznikají již v první fázi osobního prodeje, tedy při získávání kontaktů na potenciální zákazníky. V minulosti se již vyskytlo mnoho případů, kdy firmy prodaly databáze svých zákazníků, včetně mnoha citlivých soukromých údajů (např. výše útraty za určité služby) jiným firmám bez vědomí a svolení zákazníků. Takové praktiky pak mají za následek růst odporu zákazníků vůči osobnímu prodeji jako celku, a poškozují dobrou pověst všech firem v odvětví, včetně těch, které takové praktiky nepoužívají.“⁶

Již v úvodu bylo předesláno, že se zaměříme na oblast vztahů firem k jejich zákazníkům či klientům, tedy na oblast tzv. přímého prodeje, a že nám konkrétně půjde o oblast finančního poradenství. Aby finanční poradenství mělo pro konkrétního poradce smysl a aby mu přinášelo kýžené finanční ohodnocení, musí být završeno prodejem vybraných finančních produktů klientovi.

Někteří publikující finanční poradci proto dokonce navrhují, aby se pro jejich místo pojmu poradenství používal výraz obchod. Konkrétně např. Petr Šafránek uvádí: *„Osobně jsem přesvědčen, že na finančním trhu lze obchodovat stejně seriózně jako ve všech ostatních oblastech trhu a není třeba se stydět za provize. Chce to jen dvě věci:*

- 1. Mít k dispozici poplatkově (nákladově) průhledné produkty*
- 2. Nestydět se za to, že jde o obchod a neschovávat jej za poradenství.*

To ovšem neznamená, že v rámci nabízených produktů nemohu jako jejich prodejce poskytovat současně i poradenství. Povaha (složitost) finančních produktů to přímo vyžaduje, klient ovšem musí vědět, v jakých mantinelech se takové poradenství pohybuje a jak jsem odměňován.“⁷

⁶ KARLÍČEK, Miroslav. KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-354-15, str. 160

⁷ ŠAFRÁNEK, Petr. *Provize a etika ve finančním poradenství. Proč poradci stále mluví o etice?* (online) Investujeme.cz. 21. 08. 2006. Dostupné z WWW: <http://www.investujeme.cz/clanky/provize-a-etika-ve-financnim-poradenstvi/>. Citováno dne 07. 03. 2011.

V rámci této kapitoly proto musíme upozornit, že specifické rysy obchodního styku formou přímého prodeje přímo vyžadují stanovení pravidel těchto činností, jejich dodržování a hájení zájmů jednotlivých zainteresovaných subjektů. V této souvislosti je patrně nejdůležitějším aspektem ochrana spotřebitele a etika obchodní komunikace a působení na trhu.

„Za tímto účelem vznikla a působí Asociace osobního prodeje (dále jen AOP – pozn. aut.). Osoba dohlížející na plnění Etického kodexu je nezávislý právník, který spolupracuje s AOP, ale není jejím členem. Jeho úkolem je řešit sporné případy mezi firmami a jejich distributory, mezi distributory a jejich zákazníky a poskytovat poradenství a právní pomoc spotřebitelům.“⁸

Zmíněná asociace osobního prodeje dokonce nabízí materiál, ve kterém rozlišuje aspekty eticky vedeného přímého prodeje od nepoctivých obchodních praktik. Především zdůrazňuje, že v rámci přímého prodeje firmy používají většinou dvě metody nabídky a prodeje. Zaprvé se jedná o prodej jednotlivci a zadruhé o prodej skupině osob. V tomto případě zákazník nebo i prodejce funguje jako hostitel a pozve své známé čili potenciální odběratele na ukázkou, předvedení atd.

Přímý prodej je možné rozlišovat také podle toho, z kolika úrovní se skládá struktura prodávajících. Může se jednat o strukturu jednovrstevnou nebo o podobu tzv. vícevrstevného či víceúrovňového marketingu. Anglickým ekvivalentem je v tomto případě výraz multilevel marketing neboli MLM. Někdy se ještě v této souvislosti hovoří o tzv. síťovém marketingu. Mnohvrstevný marketing lze přitom definovat jako přímý prodej výrobků a služeb, který je realizován osobně přímo spotřebitelům, obvykle v jejich domácnostech nebo v jiném místě mimo stálou provozovnu. Mnohvrstevný marketing provádějí nezávislí distributoři nebo prodejci, kteří svoji odměnu získávají buď za vlastní prodejní obrat nebo v závislosti na prodejním obratu obchodníků, které přivedli do své obchodní struktury.

S určitým zjednodušením lze konstatovat, že na přibližně podobném principu fungují i mnohé firmy v segmentu finančního poradenství.

V každém případě však multilevel či síťový marketing musíme odlišovat od tzv. pyramidového systému či pyramidových her, které jsou známé i pod pojmy letadlo nebo sněhová koule. Tyto systémy jsou výrazně neetické a jako takové v mnoha zemích včetně České republiky zákonem zakázány. Nezákonost a neetičnost fungování tzv. pyramidových

⁸ ASOCIACE přímého prodeje. (online) Dostupné z WWW: <http://www.just.cz/zastoupeni/co-aop.html>. Citováno dne 07. 03. 2011.

her spočívá v tom, že navzdory reklamě a klamným slibům nevytváří žádnou skutečnou přidanou hodnotu a že avizovaného příjmu lze dosáhnout pouze zatažením dalších obětí do systému pyramidy.

Jak mají potenciální zájemci o drobné podnikání rozlišit, zda struktura, do které mají v úmyslu vstoupit, je pyramidou či víceúrovňovým marketingem? AOP doporučuje, že „... *pro odlišení pyramidy je rozhodující zejména to, zda firma prodává zboží nebo vyžaduje pouze finanční vklad. V seriózní firmě, která působí formou mnohvrstevného marketingu, se prodává kvalitní zboží za konkurenceschopné ceny konečným spotřebitelům na kontrolovatelném trhu. Pyramida profituje např. z toho, že nakupují pouze noví příchozí a o další prodej není zájem.*“⁹

Pro potenciální zájemce je důležité sledovat např. i to, zda určitá firma nabízí zpětný odkup neprodaného zboží. Seriózní společnosti tak běžně činí a navíc si nestanovují žádné povinné odběry výrobků. V úvahu je nutné brát i výše zmíněné vstupní náklady. Firmy, které od zájemců o spolupráci požadují vysoké peněžní vklady při zahájení činnosti, jsou minimálně podezřelé. AOP v této souvislosti doporučuje, že v případě pochybností je třeba kontaktovat přímo ústředí konkrétní firmy a žádat přesné vysvětlení a seznámení s prodejním plánem a metodou. Dále je možné konzultovat přímo s AOP a jejím nezávislým právním zástupcem.

Výše uvedené platí pro vztah firmy k vlastním spolupracovníkům. Nás však zajímá především etický rozměr vztahu firem ke svým klientům či zákazníkům. Je však nutné připustit, že i vnitřní struktura jednotlivých firem má velký vliv na etické chování – či jeho absenci – jednotlivých obchodních zástupců či prodejců.

Pavel Matoušek z Unie společností finančního zprostředkování a poradenství, tedy odborník z oblasti, kterou analyzujeme, v této souvislosti tvrdí, že „... *etická pravidla jsou souborem norem chování a jednání vůči klientovi, které se subjekty na trhu rozhodly dodržovat bez ohledu na to, že většinu ustanovení těchto pravidel neupravuje legislativa, resp. mnohdy ani upravovat nemůže.*“¹⁰

V případě, že klient není spokojen se službou, která mu byla poskytnuta jeho poradcem, byl poškozen, domnívá se, že byl poškozen, a v rámci reklamačního řízení se mu

⁹ ASOCIACE přímého prodeje. (online) Dostupné z WWW: <http://www.justnahrin.cz/zastoupeni/praktiz-aop.html>. Citováno dne 07. 03. 2011.

¹⁰ MATOUŠEK, Pavel. *Etika a zákony finančních poradců. Jaká jsou zákonná pravidla, jimiž se řídí finanční poradci a zprostředkovatelé? A mají nějaká etická pravidla?* (online) FinExpert.cz: Osobní finance. 24. 10. 2008. Dostupné z WWW: <http://finexpert.e15.cz/etika-a-zakony-financnich-poradcu/ch-13248>. Citováno dne 07. 03. 2011.

od poskytovatele služby nedostalo takového řešení, se kterým by se klient ztotožnil, má takový klient podle Pavla Matouška v podstatě tyto možnosti:

- obrátit se na orgán státního dohledu, tedy ČNB, popřípadě na soud. Je však nutné upozornit, že tyto varianty jsou relativně zdlouhavé;
- obrátit se na příslušné zájmové organizace, asociace a komory. Rozhodování těchto organizací je oproti státním institucím či soudům nepoměrně rychlejší a klientovi zaručují kromě rychlého jednání především nezávislé a zároveň vysoce odborné posouzení jeho problému.

V této souvislosti je nutné zdůraznit, že ačkoli většina zprostředkovatelských společností má vlastní etické normy, některé z nich dokonce ve formě kodexů, tyto normy obvykle vycházejí z etických pravidel, které stanovily asociace, komory a jiné dobrovolné organizace sdružující tyto subjekty.

„Členství v renomovaném profesním sdružení s transparentní minulostí je proto nejen určitou indicií kvality služeb dané společnosti, ale rovněž zárukou rychlého a nestranného posouzení případné stížnosti. A na to by měl každý klient při sjednávání svých finančních produktů pamatovat především.“¹¹ Toto doporučení lze přitom z oblasti finančního poradenství vztáhnout na celou oblast obchodní komunikace, respektive na vztah obchodníků ke klientům.

¹¹ MATOUŠEK, Pavel. *Etika a zákony finančních poradců. Jaká jsou zákonná pravidla, jimiž se řídí finanční poradci a zprostředkovatelé? A mají nějaká etická pravidla?* (online) FinExpert.cz: Osobní finance. 24. 10. 2008. Dostupné z WWW: <http://finexpert.e15.cz/etika-a-zakony-financnich-poradcu/ch-13248>. Citováno dne 07. 03. 2011.

2 Mezilidská komunikace a prodejní dovednosti

Problematika mezilidské komunikace a prodejních dovedností spolu velmi úzce souvisí. Prodejní dovednosti se totiž uplatňují v rámci obchodní komunikace, která představuje specifický aspekt široce pojaté mezilidské či sociální komunikace. Předběžně lze tedy konstatovat, že v případě prodejních dovedností se uplatňují tytéž zákonitosti, které platí v komunikaci obecně. Přesto však můžeme vysledovat nejrůznější specifika.

2.1 Problematika mezilidské komunikace

Na úvod této kapitoly můžeme pro charakteristiku problematiky komunikace využít citaci z práce Rudolfa Kohoutka a kol., která se jí zabývá z hlediska sociální psychologie. Podle Rudolfa Kohoutka a kol. „... *můžeme sociální komunikaci vymezit jako sdělování a přejímání významů v sociálním chování a sociálních vztazích mezi lidmi. Toto sdělování významů se může dít v přímém i nepřímém sociálním kontaktu. Komunikace je složitý, komplexní sociální jev, který je nutno vidět v širších souvislostech sociální interakce, nikoli jen formálně jako výměnu určitých informací, sdělení, signálů.*“¹²

Zcela zjednodušeně přitom můžeme konstatovat, že komunikace může být přímá i nepřímá, oboustranná i jednostranná, soukromá i veřejná a dokonce i masová. Již jen z tohoto stručného výčtu je zřejmé, že obchodní komunikace tvoří pouze jeden z mnoha aspektů širším způsobem pojímané komunikace sociální.

V rámci této podkapitoly můžeme upozornit, že sociální psychologie obvykle rozlišuje šest fází mezilidské komunikace, přičemž v každé z nich může docházet k nejrůznějším informačním či komunikačním šumům, chybám a nedorozuměním, které se projeví úbytkem původně přenášené informace nebo dokonce její deformací. Tyto komunikační nedostatky pak negativně ovlivňují vztahy mezi komunikujícími partnery a v našem případě i výsledek obchodního jednání.

¹² KOHOUTEK, str. 22

Rudolf Kohoutek a kol. rozlišují těchto šest fází komunikace:¹³

1. Ideová geneze: jedná se o vznik nebo zrod nápadu či myšlenky. Lze ji rovněž definovat jako obsah mysli komunikátora;
 2. Zakódování: jedná se o vyjádření myšlenky v symbolech, slovech, znacích nebo dokonce i pohybech;
 3. Přenos: v tomto případě jde o pohyb symbolů od vysílajícího k příjemci a o vedení vysílaného obsahu;
 4. Příjem: příjmem je okamžik, kdy symboly dojdou k příjemci;
 5. Dekódování: je to proces příjemcova výkladu a interpretace přijatých symbolů;
 6. Akce: jedná se o závěrečnou fázi celého procesu mezilidské komunikace. Akcí se rozumí činnost příjemce vyvolaná přijatou zprávou a případně i využití informace.
- Je zřejmé, že v rámci tak složitého procesu skutečně často dochází k šumům.

2.2 Problematika prodejních dovedností

Obecně lze konstatovat, že prodejní dovednosti pomáhají různým obchodním zástupcům, přímým prodejcům, finančním poradcům nebo manažerům v efektivním prodeji produktů a služeb a tím i v osobnostním a profesním růstu. Komplex prodejních dovedností přitom zahrnuje nejen zvládnutí samotného procesu prodeje, ale také jeho přípravu a řízení lidí, kteří se tohoto procesu účastní, ať se již jedná o samotné prodejce nebo o zákazníky.

Prodejní dovednosti také zahrnují různé strategie a taktiky používané při prodeji, schopnosti vybrat ty nejvhodnější pro jednání s určitým zákazníkem a v neposlední řadě pak schopnosti dosahování svých cílů při jednotlivých jednáních. Zvládnuté prodejní dovednosti umožní např. reagovat na problematické zákazníky, efektivně čelit aroganci či dokonce agresivitě partnerů při vyjednávání, lépe prezentovat vlastní práci a nabízené produkty či služby a v neposlední řadě pak umění, jak se vypořádat s případným neúspěchem a zvládnout stres.

Jednou z velmi důležitých prodejních dovedností je umění navodit při obchodním jednání správnou atmosféru. Alena Filipová v této souvislosti upozorňuje: „*Byla by chyba začít hned s prezentací vašeho produktu. Nejprve je nutné celé prodejní schůzce dodat atmosféru. Mimo to bychom měli mít na paměti, že většina zákazníků přistupuje k osobnímu způsobu prodeje s mírnými obavami, protože to znamená přímý kontakt s konkrétní osobou, není to anonymní*

¹³ KOHOUTEK, str. 24

*nákup jako například v supermarketu. Je na prodejci, aby dokázal zbavit zákazníka napětí a nejistoty.*¹⁴

Uvolněnému zákazníkovi budeme snadněji prodávat náš produkt. Alena Filipová proto doporučuje, aby prodejci či poradci osobní obchodní jednání se zákazníkem začínali krátkou konverzací o něčem, co se přímo netýká prodeje, co ho však zajímá. Jako vhodné téma se obvykle jeví rodina zákazníka nebo jeho osobnost.

V tomto má Alena Filipová jistě pravdu. Je však nutné upozornit, že tento konverzační úvod k obchodní komunikaci nesmí vyznít strojeně, účelově nebo dokonce trapně. Mnozí z nás jistě mají osobní zkušenost s osobním prodejcem či finančním poradcem, který s námi hned na úvod zahájil konverzaci, z jejíhož stylu bylo zřejmé, že postupuje přesně podle modelů nacvičených na firemním školení. Vskutku nepůsobí přirozeně, když se dvacetiletý nažehlený mladík pokouší s manželským párem ve věku Husákových dětí zasvěceně rozmlouvat na téma výchovy předškolních dětí a přitom se snaží na tyto kolem pobíhající děti rozverně pokukovat.

Úvodní konverzace a navození atmosféry je velmi důležité. Domníváme se však, že spíše než na naučené postupy se musí obchodník či poradce spoléhat na přirozenost své osobnosti a nenucenost svého vystupování.

Další z významných prodejních dovedností představuje umění zjistit skutečné potřeby zákazníka. Snaha prodat zákazníkům něco, co nepotřebují, by totiž byla projevem neetického jednání, jehož jediným cílem by byl zisk obchodníka či prodejce. Zisk sice představuje legitimní odměnu prodejce, nesmí ho však být dosaženo na úkor zákazníka či klienta.

Jak v této souvislosti upozorňuje Alena Filipová: *„Chcete-li při prodeji dosahovat úspěchu a zařadit se tak mezi špičkové profesionální prodejce, musíte správné zboží nabízet správným lidem ve správný okamžik. Jinými slovy, musíte si být jisti, že to, co zákazníkovi nabízíte, skutečně potřebuje. Ale i obráceně, že jste mu schopni nabídnout to, co potřebuje.*¹⁵

Výše uvedená slova se s velkou naléhavostí týkají právě oboru finančního poradenství. Zatímco např. obchodníci s kosmetikou nabízejí určitý více či méně omezený sortiment produktů, které si zákazník obvykle může prohlédnout v katalogu a u kterých je většinou snadné se rozhodnout o jejich potřebnosti, finanční poradci zpracovávají analýzu potřeb klienta a teprve na jejím základě nabízejí určitou kombinaci finančních produktů či jejich portfolio. Na trhu se přitom pohybuje značné množství finančních institucí, které nabízejí

¹⁴ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3511-5, str. 98

¹⁵ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3511-5, str. 100

ještě větší množství finančních produktů. Vyznat se v nich klade značné nároky na čas a schopnosti běžně informovaných občanů. Ti se proto mnohdy spoléhají na finanční poradce.

Tato situace však bohužel poskytuje značně široký prostor pro neetické jednání poradců. Pokud někteří klienti nejsou alespoň v základních obrysech obeznámeni s problematikou finančních produktů, jen těžko mohou rozlišit, zda jejich kombinace, kterou jim konkrétní poradce nabízí, je skutečně pro ně optimální. Nemohou si být jisti, zda jim poradce nedoporučil ty produkty, ze kterých má nejvyšší finanční provizi. V této souvislosti můžeme připomenout, že webové stránky, specializované na problematiku finančního poradenství, čas od času informují o tzv. bouchačích. Slangovým výrazem „bouchač“ jsou přitom označováni ti finanční poradci, kteří ve skutečnosti nejsou pravými poradci, nýbrž „prodavači“ investičního životního pojištění, za které mají vysoké provize.

K poškození zákazníka či klienta však nemusí dojít pouze v důsledku záměrného neetického jednání. Může nastat situace, kdy prodejce či poradce špatně vyhodnotí zákaznickou potřebu vlivem chyb v komunikaci. Nemusí být přítomen úmysl poškodit zákazníka. Alena Filipová proto upozorňuje, že dobrý prodejce vůbec nemusí být výřečný a není nutné, aby zákazníka zahltil informacemi.

Alena Filipová doporučuje: *„Když mluvíte vy, nemáte možnost zjistit, něco nového, protože slyšíte jen to, co už víte. Nejlepší prodejci umějí hlavně naslouchat. Pro zjištění potřeb zákazníka je klíčem umět správně položit otázku a odpověď jemně usměrňovat doplňujícími otázkami tak, abychom se dozvěděli, co chceme či potřebujeme vědět.“*¹⁶

Je tedy zřejmé, že umění skutečně naslouchat tomu druhému není důležité pouze v manželských, rodinných či partnerských vztazích, nýbrž také v oblasti obchodní komunikace. Lze totiž předpokládat, že dobré zkušenosti, které zákazník či klient získá z komunikace s konkrétním prodejcem nebo poradcem jej budou motivovat k další spolupráci s ním. V této souvislosti je nutné konstatovat, že vytváření stabilního tzv. kmene klientů je cílem každého finančního poradce, který chce být finančně úspěšný. Neetické jednání přitom cestou k tomuto cíli rozhodně není.

¹⁶ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3511-5, str. 100

3 Dvacet dva věčných zákonů marketingu

S konceptem dvaadvaceti zákonů marketingu přišli Al Ries a Jack Trout, kteří ve světě patří mezi vůbec nejuznávanější odborníky v oblasti vytváření marketingových strategií a jejich následné realizace. Jedná se o tyto zákony:¹⁷

1. Zákon prvenství: Je lepší být první než být pouze lepší.
2. Zákon kategorie: Pokud nemůžete být v nějaké kategorii první, vytvořte si kategorii zcela novou, v níž první být můžete.
3. Zákon povědomí: Je lepší být první v povědomí zákazníka než být první na trhu.
4. Zákon vjemu: Marketing není bitvou produktů, nýbrž primárně bitvou vjemů.
5. Zákon úzkého zaměření: Nejúčinnější marketingový koncept se zaměřuje na tzv. obsazení určitého slova nebo pojmu v mysli potenciálního zákazníka.
6. Zákon výlučnosti: Dvě firmy nemohou v mysli potenciálního zákazníka tzv. obsadit stejné slovo.
7. Zákon žebříčku: Konkrétní strategie zvolíme podle toho, na jaké příčce žebříčku úspěšnosti se nacházíme.
8. Zákon duality: Z dlouhodobého hlediska lze každý trh charakterizovat jako závod dvou koní.
9. Zákon protikladu: Pokud usilujete o druhé místo, vaše strategie bude určována vedoucí značkou na trhu.
10. Zákon rozdělení: Po nějakém čase se každá kategorie rozdělí a stanou se z ní dvě nebo více nových kategorií.
11. Zákon prosperity: Účinky marketingu se dostávají až po určité době.
12. Zákon rozšíření řady: Jste vždy vystaveni neodolatelnému tlaku zvyšovat hodnotu své značky prostřednictvím jejího rozšiřování.
13. Zákon obětí: Abyste něco získali, musíte se něčeho vzdát.
14. Zákon atributů: Ke každému z charakteristických znaků existuje protikladný, avšak účinný atribut.
15. Zákon upřímnosti: Když partnerovi, zákazníkovi či klientovi přiznáte něco negativního, získáte od něj něco pozitivního.
16. Zákon singularity: V každé situaci vám jen jeden jediný krok může přinést podstatné výsledky.

¹⁷ RIES, AL. TROUT, Jack. *22 věčných zákonů marketingu*.

17. Zákon nepředvídavosti: Budoucnost nemůžeme nikdy předvídat, pokud ovšem nebudeme vypracovávat také plány svých konkurentů.
18. Zákon úspěchu: Úspěch vede často k aroganci a arogance pak vede k neúspěchu.
19. Zákon neúspěchu: Neúspěch musíme vždy očekávat a také ho musíme vždy akceptovat.
20. Zákon mediálního rozruchu: Skutečná situace je často naprostým opakem toho, jak je popisována v tisku. (Lze konstatovat, že v tomto případě se nejedná pouze o zákon marketingu, ale obecně o zákon společnosti, přičemž se netýká pouze tisku, nýbrž všech forem masových médií.)
21. Zákon akcelerace: Skutečně úspěšné programy nebývají založeny na módních vlnách, ale na dlouhodobých trendech.
22. Zákon zdrojů: bez odpovídajících finančních zdrojů naše myšlenka, byť by byla sebelepší, nemá šanci vzlétnout.

4 Řeč těla jako účinný nástroj v komunikaci

Pojem nonverbální komunikace je dostatečně známý a níže ještě bude podrobněji objasněn. Na tomto místě jen můžeme předeslat, že obchodní komunikace, jednání obchodníků či finančních poradců se svými zákazníky a klienty představuje prostor, ve kterém se nonverbální komunikace významně uplatňuje. Jako taková pak může obchodní jednání buď usnadňovat, a nebo naopak komplikovat v závislosti na tom, jak konkrétní obchodník dokáže kontrolovat své nonverbální projevy a tzv. číst či dekódovat nonverbální projevy svého partnera.

4.1 Nonverbální komunikace

Všechny odborné i popularizační práce, které se zabývají sociální psychologií nebo problematikou mezilidské komunikace, rozlišují mezi verbální a nonverbální komunikací. To již bylo ostatně zmíněno v rámci druhé kapitoly této práce. Často je přitom uváděn výraz tzv. řeč těla. Tento výraz sám o sobě představuje výstižné a specifické synonymum pro pojem nonverbální komunikace. V této souvislosti si můžeme na úvod této kapitoly položit otázku, zda se jedná o skutečná synonyma či zda je mezi oběma pojmy jistý významový rozdíl.

Významný český psycholog Milan Nakonečný tvrdí, že „... rozdíl mezi verbální a nonverbální komunikací ... spočívá zejména v tom, že první je úmyslná, druhá velmi často neúmyslná („řečí svého těla“ člověk sděluje nechtěně něco ze svých vnitřních stavů). Komunikativní je každý pohyb těla ...“¹⁸ Milan Nakonečný tedy oba diskutované pojmy ztotožňuje.

Rudolf Kohoutek a kol. upozorňují, že každý člověk při kontaktu s dalšími lidmi používá řadu neslovních neboli nonverbálních projevů, které doplňují a zároveň zdůrazňují obsah jeho slovního sdělení. „Někdy člověk právě pohybem, gestikulací, mimikou rtů, výrazem obličeje, postojem těla, dotekem, úsměvem apod. vyjadřuje a sděluje (uvědoměle či neuvědoměle) více a pravdivěji než pomocí řeči, kterou dovede své skutečné expresivní (ryzí) pocity, postoje, potřeby atp. adaptivně kamuflovat.“¹⁹

Rudolf Kohoutek a kol. výraz řeč těla sice přímo nepoužívají, avšak z kontextu výše uvedené citace je zřejmé, že pojmy nonverbální komunikace a řeč těla rovněž považují

¹⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0690-7, str. 159

¹⁹ KOHOUTEK, Rudolf a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno. CERM, Akademické nakladatelství, 1998. ISBN 80-7204-064-2, str. 31

za synonyma. Citovaná slova nám zároveň umožňují alespoň částečně pochopit význam, který tzv. řeč těla v rámci mezilidské komunikace a např. i specifického obchodního jednání má.

Z pohledu vývojové psychologie se pak nonverbální komunikací zabývá např. významná britská autorka Gwyneth Doherty-Sneddon. Ta se sice nepokouší o odbornou definici, upřesňuje však konkrétní způsoby, které nonverbální komunikace intenzivně využívá. Gwyneth Doherty-Sneddon je označuje jako komunikační kanály:²⁰

- Gesta rukou;
- Pohled očí;
- Výrazy obličeje;
- Dotyky;
- Držení těla;
- Prostorové chování;
- Tělesný vzhled;
- Mimoslovní hlasové projevy;
- Tělesný pach.

I z tohoto přehledu jasně vyplývá, že pojmy nonverbální komunikace a tzv. řeč těla můžeme považovat za synonyma, přičemž se oba pojmy obsahově zcela překrývají. Domníváme se, že dále již diskusi na toto téma nemusíme rozvíjet. V následujícím textu se proto budeme zabývat řečí těla jakožto účinným nástrojem v mezilidské a speciálně pak v obchodní komunikaci.

V následujícím textu se nejdříve seznámíme se základními aspekty nonverbální komunikace. Dále se pak vyslovíme k otázce, jak tyto aspekty souvisejí s problematikou etiky v obchodní komunikaci.

Za základní aspekty nonverbální komunikace považujeme:

- Oční kontakt: očním kontaktem se obvykle snažíme upoutat pozornost partnera v komunikaci, dáváme mu to najevo svým pohledem. Je však přitom nutno rozlišovat mezi pohledem upřímným do očí, tzv. zíráním, uhýbáním před očním kontaktem atd. Každá z těchto forem očního kontaktu přitom o našem partnerovi v komunikaci nebo o nás samotných naznačuje něco jiného;

²⁰ DOHERTY-SNEDDON, Gwyneth. *Neverbální komunikace dětí. Jak porozumět dítěti z jeho gest a mimiky*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-043-7, str. 12

- Mimika: jedná se o komunikaci prostřednictvím drobných mimických svalů v obličeji. Tímto způsobem jsme schopni vyjádřit snad všechny možné lidské emoce nejrůznějších odstínů. Mimika společně s gesty tvoří pravděpodobně nejvýznamnější část naší nonverbální komunikace. Např. smích či lépe řečeno úsměv může být přátelský, výsměšný, hraný, jízlivý atd. Z obličeje dotyčného také poznáme, zda nám se zájmem naslouchá, zda jej nudíme atd.;
- Dotyky a gesta (haptika, gestika): bezděčné pohyby rukou, které provází v podstatě každý slovní projev určitého člověka, vypovídají mnohé o jeho povaze a momentálním rozpoložení. Pokud např. výrazně gestikulujeme, měli bychom to dělat tak, aby to nebylo našim partnerům v komunikaci nepříjemné. Specifické postavení v mezilidské komunikaci i v obchodním jednání má podání ruky a hodně prozrazuje jak o nás samotných, tak o našem protějšku;
- Celkové držení těla a jeho pohyby (kinezika, posturologie): přímé a pevné držení těla obvykle vyjadřuje sebeovládání, odhodlanost a rozhodnost. Skleslé držení naopak bývá projevem stísněnosti, deprese, nedostatku energie a ovlivnitelnosti nebo choroby;
- Proxemika: každý má kolem sebe prostor, který chce mít sám pro sebe a za jistých okolností mu může být nepříjemné, když do něj vstupují cizí osoby. Velikost tohoto prostoru je přitom ryze individuální a závislá na řadě konkrétních okolností, vlivů a různých situací;
- Paralingvistické projevy: značnou výpovědní hodnotu má tón hlasu, rychlost řeči, hlasitost, pomlky, ale i mlčení atd.;
- Do oblasti nonverbální komunikace dále náleží způsob oblékání, péče o tělesný vzhled a celkové vystupování a ovlivňují ji i takové faktory, jako je prostředí, ve kterém se komunikace odehrává, denní doba atd.

4.2 Nonverbální komunikace v obchodním styku

Problematikou konkrétního uplatnění neverbální složky komunikace v obchodním styku se podrobně zabývá např. Věra Bělohlávková. Ve své práci Rukověť začínajícího prodejce si klade otázku „Jak prodává neverbální složka?“ a nabízí na ni vlastní odpověď.

Věra Bělohlávková upozorňuje, že při obchodním jednání se zákazníkem či klientem jeho celkový dojem z prezentujícího obchodníka záleží pouze ze 7 % na tom, co obchodník či poradce říká, ze 38 % na tom, jak to říká, a dokonce z 55 % na tom, jak se projevuje

neverbální složka jeho komunikace, tedy gestikulace, mimika, způsob prodávání ruky, dodržování osobní zóny, celkový postoj, doteky a další blíže nespecifikované fyzické projevy.

Věra Bělohlávková však upozorňuje: „*Celkově bychom ale neměli úlohu neverbální složky, jinak též řeči těla, přeceňovat. Začátečníci dělají chybu v tom, že se snaží podle jediného gesta diagnostikovat rozpoložení druhé osoby, což není možné. Zvykněme si posuzovat člověka jako celek, jednotlivá gesta nám slouží pouze jako pomocný ukazatel.*“²¹

Obchodní jednání představuje prostor či příležitost, kde se neverbální chování člověka stává jedním z významných prostředků komunikace. Už samotný způsob a čas příchodu na obchodní schůzku o mnohém vypovídá. Totéž platí pro první nevědomé či intuitivní reakce na protějšek v komunikaci. Ten, kdo nedokáže překonat podvědomou nevěli či odpor k jednání s určitými lidmi, pravděpodobně nikdy nebude dobrým obchodníkem.

Věra Bělohlávková upozorňuje, že při obchodní komunikaci jsou velmi důležité takové neverbální prvky, jako je podávání ruky, způsob sezení, respektování osobního prostoru partnera v komunikaci, což se případně týká i prostoru na stole. Skutečně velmi důležitá je zmíněná osobní zóna. Ta je „... *u každého jiná, brzy ji vyzorujeme a budeme ji vždy přísně respektovat.*“²²

Ovládat své neverbální projevy tak, abychom dokázali na partnera v obchodní komunikaci působit příjemným a uvolněným dojmem, je značně obtížným úkolem. Neverbální projevy totiž vycházejí ze samotné podstaty osobnosti a naučit se je kontrolovat vyžaduje značnou dávku vůle, trpělivosti a vycviků. Pro dobrého obchodníka je to však nezbytností.

²¹ BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra. *Rukověť začínajícího prodejce*. Praha: Grada Publishing, ISBN , str. 29

²² BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra. *Rukověť začínajícího prodejce*. Praha: Grada Publishing, ISBN , str. 31

5 Řízení prodejního týmu, řízení lidských zdrojů

Problematika řízení lidských zdrojů je velmi rozsáhlá, čemuž odpovídá i značný počet titulů odborné literatury. Teoretická reflexe řízení lidských zdrojů přitom představuje velmi dynamický a perspektivní obor, který se nachází na pomezí několika vědních disciplín, z nichž můžeme jmenovat psychologii, sociologii nebo pedagogiku.

Není možné zabývat se touto problematikou v její úplnosti. Musíme učinit určitou selekci. V rámci této kapitoly se proto vzhledem k tématu této práce omezíme na tři aspekty řízení lidských zdrojů a řízení prodejního týmu. Bude se jednat o tyto aspekty:

- Řízení prodejního týmu ve prospěch zákazníka;
- Problematika výběru prodejců;
- Motivace jako významná součást řízení lidských zdrojů.

5.1 Řízení prodejního týmu ve prospěch zákazníka

V rámci této podkapitoly musíme upozornit, že „... většina firem kvůli nákladům přechází ke konceptu asistované prodejní síly.“²³ Jakým způsobem lze koncept asistované prodejní síly definovat?

Je možné zobecnit, že firmy využívající tento koncept se soustředí na prodej komplexnějších a tzv. customizovanějších produktů velkým zákazníkům, zatímco méně významné prodeje jsou pokryty interními obchodníky nebo prostřednictvím on-line objednávaní, pokud jím ovšem firma disponuje. Pro firmy, které chtějí obstát v konkurenci, je nezbytné, aby jejich prodejci mohli kontaktovat potenciální zákazníky ve správný čas a správným způsobem.

Kevin Lane Keller v této souvislosti upozorňuje, že „... dnešní zástupci jednají spíše jako „manažeři zákazníka“, kteří zprostředkovávají plodný kontakt mezi různými lidmi v nakupující a prodávající společnosti. Prodej stále více volá po týmové spolupráci vyžadující podporu ostatních spolupracovníků ...“²⁴

Jedná se o:

- Top management;
- Technický tým: dodává odborné informace;

²³ KELLER, str. 655

²⁴ KELLER, Kevin Lane. *Marketing management.*, str. 655 – 656

- Samotné prodejce
- Zástupce oddělení služeb zákazníkům: v případě, že dodávané produkty vyžadují instalaci, údržbu atd.;
- Administrativní pracovníky: jedná se o analytiku prodeje, expeditéry objednávek, asistenty atd.

Cílem řízení prodejního týmu a řízení lidských zdrojů obecně by měl být takový stav, kdy všichni členové prodejního týmu jednají s vědomím ochrany zákazníka. Asociace osobního prodeje stanovuje tyto aspekty:²⁵

- zakázané praktiky: přímí prodejci nesmí používat zavádějící, klamavé či nepoctivé obchodní praktiky;
- prokázání totožnosti: na začátku obchodních prezentací přímí prodejci bez vyzvání pravdivě a jednoznačně uvádějí totožnost svou i totožnost společnosti, pro kterou pracují, dále povahu výrobků a účel své nabídky potenciálním spotřebitelům;
- prezentace a ukázky: přímí prodejci nabízejí svým spotřebitelům prezentace a ukázky výrobků, které jsou přesné a úplné co do ceny a případně i podmínek poskytování úvěru, dále pak podmínek platby. Poskytují jim období na rozmyšlenou, a to včetně podmínek vrácení zboží, záručních podmínek, poprodejního servisu a dodacích lhůt. Přímí prodejci odpovídají na všechny otázky spotřebitelů přesně a srozumitelně. Uvádí-li přímí prodejci tvrzení ohledně účinnosti výrobku, ať již ústní či písemná, potom to smí být pouze taková tvrzení, která jsou potvrzena společností;
- objednávkový formulář: spotřebitel má k dispozici psaný objednávkový formulář nejpozději v okamžiku uskutečnění prvního prodeje. V případě prodeje uskutečněného prostřednictvím pošty, telefonu, internetu nebo jiných nepřímých prostředků je zapotřebí objednávkový formulář poskytnout předem nebo jej přiložit k úvodí objednávce, popřípadě ji umístit na internetu. V objednávkovém formuláři musí být uvedena společnost a přímý prodejce, příslušné kontakty na ně a všechny důležité prodejní podmínky. Všechny tyto podmínky musí být jasné a čitelné;
- materiály: propagační materiály, inzeráty a poštovní zásilky nesmí obsahovat popis, informace, fotografie či ilustrace výrobku, které by byly klamavé či zavádějící. Propagační materiály naopak musí obsahovat název a adresu či telefonní číslo společnosti, případně i telefonní číslo přímého prodejce;

²⁵ ASOCIACE osobního prodeje. *Jednání za účelem ochrany zákazníka*. (online) Dostupné z WWW: <http://www.osobniprodej.cz/jednani-za-ucelem-ochrany-zakaznika>. Citováno dne 07. 03. 2011.

- certifikáty: společnosti ani přímí prodejci nesmí používat certifikáty ani jiná potvrzení, která jsou neautorizovaná, nepravdivá, neaktuální či jinak neuplatnitelná, která se netýkají nabídky. Certifikáty ani jiná potvrzení nepoužívají způsobem pro spotřebitele zavádějícím;
- porovnávání a očeňování: společnosti ani přímí prodejci nesmí používat zavádějící porovnání. Porovnávané body se musí zakládat na doložitelných faktech. Společnosti ani přímí prodejci nesmí nespravedlivě pomlouvat žádnou společnost, podnik ani výrobek, a to přímo ani nepřímo. Společnosti ani přímí prodejci nesmí zneužívat dobrého jména spojeného s obchodním názvem a symbolem jiné společnosti, podniku či výrobku;
- období na rozmyšlenou a vrácení zboží: nezávisle na tom, zda to vyžaduje zákon, společnosti a přímí prodejci musí nabízet přiměřeně dlouhé období na rozmyšlenou, během něhož může zákazník objednávku zrušit. Období na rozmyšlenou musí být jednoznačně stanoveno. Společnosti a přímí prodejci možnost vrácení výrobků poskytují písemně;
- ochrana soukromí: přímí prodejci musí kontaktovat spotřebitele osobně či telefonicky pouze vhodným způsobem a ve vhodnou dobu, aby nedocházelo k obtěžování a narušování soukromí. Na přání spotřebitele přímí prodejci okamžitě ukončí předvádění výrobku či obchodní prezentaci. Přímí prodejci a společnosti podnikají patřičné kroky k zajištění ochrany všech osobních údajů, které jim dobrovolně poskytnou spotřebitelé, potenciální spotřebitelé či další subjekty;
- poctivost: přímí prodejci musí brát veškeré ohledy na případný nedostatek obchodních zkušeností spotřebitelů a nesmí zneužívat důvěry jednotlivých spotřebitelů, jejich věku, nemoci, ani neporozumění či neobeznámenosti s používaným jazykem;
- referenční prodej: společnosti ani přímí prodejci nesmí přesvědčovat zákazníky k nákupu zboží nebo služeb na základě informace, že spotřebiteli lze snížit či vrátit zaplacenou částku, pokud na přímého prodejce v budoucnu odkážou zákazníci se zájmem o podobný nákup, jsou-li takovéto slevy či vrácení peněz podmíněny nějakou nejistou budoucí událostí;
- dodávka: společnosti i přímí prodejci musí vyřizovat veškeré objednávky spotřebitele včas.

5.2 Problematika výběru prodejců

Kolektiv autorů práce *Moderní marketing*, který se zabývá problematikou náboru a výběru prodejců, ve výše naznačených souvislostech se pokouší odpovědět na otázku, jaké vlastnosti by měl mít dobrý prodejce.

Philip Kotler a kol. upozorňují, že „... *základem veškeré úspěšné práce prodejního týmu je nábor a výběr vhodných prodejců. Rozdíl ve výkonu průměrného a špičkového prodejce může být skutečně značný. V typickém prodejním týmu může nejlepších 30 % prodejců získat až 60 % tržeb. Pečlivý výběr prodejců tedy může významně zvýšit celkový výkon prodejního týmu.*“²⁶

V této souvislosti si musíme uvědomit, že špatný výběr prodejců nevede jen ke značně nižším výsledkům prodeje, nýbrž že je také jednou z příčin přílišné a nákladné fluktuace zaměstnanců. V okamžiku, kdy určitý prodejce z týmu odejde, firmě vyvstávají nové náklady na nalezení a vyškolení prodejce nového, nehledě na to, že zatím ztratí určitou část tržeb. Prodejní tým, ve kterém je mnoho nových kolegů, se navíc vyznačuje nižší výkonností než tým stabilní. Dále musíme upozornit, že v případě neúspěšných prodejců nebo nováčků, kteří se ještě řádně nezpracovali, existuje reálně vyšší riziko neetického chování vůči zákazníkům či klientům.

Jaké vlastnosti by tedy dobrý prodejce měl mít? Typický úspěšný prodejce vůbec nemusí být člověk otevřený, energický a agresivní, jak si je snad značná část občanů představuje, zejména zohlední-li své zkušenosti s obchodníky obcházející dům od domu či byt od bytu. Naopak, zkušenosti jednotlivých firem dokládají, že mezi skutečně dlouhodobě úspěšnými prodejci nalezneme mnohé, kteří jsou tiší, klidní až dokonce stydliví.

Některé průzkumy naznačují, že dobří prodejci se obvykle vyznačují velkým nadšením pro práci, vytrvalostí, vysokou mírou iniciativy, sebejistotou a věrností své práci. U úspěšných prodejců jsou empiricky zaznamenány takové rysy, jako je nezávislost a vysoká míra vnitřní motivace. Všichni dobří prodejci umějí svým zákazníkům dobře naslouchat, jsou zkrátka empatičtí. Další studie pak upozorňují, že prodejní úspěch zaručí i přátelský vztah k zákazníkům, vytrvalost a to i v oblasti budování vztahů se zákazníky, disciplinovanost a především poctivost.²⁷

²⁶ KOTLER, Philip. WONG, Veronika. SAUNDERS, John. ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-154-57, str. 914

²⁷ KOTLER, Philip. WONG, Veronika. SAUNDERS, John. ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-154-57, str. 914

Poctivost ve vztahu k zákazníkům, tedy etické jednání v rámci obchodní komunikace, je nezbytným předpokladem dosahování obchodních úspěchů v dlouhodobé perspektivě, a toto konstatování je podle Philipa Kotlera a kol. dokonce potvrzeno i empirickým výzkumem.

Na závěr této podkapitoly ještě můžeme uvést, jakými předpoklady by měl disponovat úspěšný profesionální prodejce či poradce podle Aleny Filipové, odbornice na tuto problematiku:²⁸

- má přátelský vztah k lidem: zjednodušeně řečeno, dobrý prodejce či poradce musí mít lidi skutečně rád. Tento vztah se pak projeví v jeho zájmu o potřeby a přání svých klientů. Je-li chování obchodníka srdečné, laskavé a přirozené, zákazníci se budou cítit uvolněně, což je nutný předpoklad k tomu, aby se rozhodli o obchodní nabídce a případně i obchod uzavřeli. V této souvislosti je nutné znovu upozornit, že lidé jsou obvykle schopni vycítit přetvářku či předstíranou nebo naučenou vstřícnost;
- je sebejistý a má značnou sebedůvěru: sebejistota a sebedůvěra jsou vlastnosti potřebné k tomu, aby člověk mohl na druhé lidi působit a ovlivňovat je. Nejistý obchodník či poradce působí nedůvěryhodně a zákazník může snadno nabýt dojem, že se jej pokouší podvést nebo že ve skutečnosti nevěří tomu, co sám nabízí. Je však nutné upozornit, že sebejistotu a sebedůvěru v žádném případě nesmíme zaměňovat s arogancí či přezíravostí;
- je vyrovnaný a odolný vůči zátěži: osobní prodej zboží či služeb a finanční poradenství představují profese, které kladou vysoké nároky na čas a trpělivost svých protagonistů. Další zátěž objektivně vyplývá z kontaktu se zákazníky. Je totiž obecně známé, že tzv. syndrom vyhoření hrozí nejvíce v těch profesích, kde dochází ke každodennímu styku s lidmi v roli klientů, žáků, pacientů atd. Jen psychicky a emocionálně stabilní jedinci jsou schopni výše naznačenou zátěž dlouhodobě snášet bez následků. Psychická a emoční vyrovnanost prodejců či poradců však zvyšuje jejich důvěryhodnost a tudíž podporuje jejich schopnost dlouhodobě dosahovat dobrých výsledků;
- je schopen sebekontroly: obecně je možné konstatovat, že před zákazníky by obchodníci neměli dávat najevo, že se potýkají s nějakými soukromými problémy. Naprosto nevhodné nebo dokonce zcela nepřijatelné jsou pak výbuchy emocí, hlavně těch negativních. Bez ohledu na momentální pocity musí prodejce, obchodník či poradce působit sebevědomě, vyrovnaně a přátelsky. V zájmu obchodu i klienta je nutné mít své chování pod kontrolou a zvládat zásady sebeovládání;

²⁸ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3511-5, str. 14 – 17

- je poctivý svědomitý, odpovědný a spolehlivý: „*Pokud prodejce není poctivý, překrucuje fakta, zamlčuje informace a jinak klame zákazníka, může sice uzavřít obchod, ale jeho úspěch je pouze krátkodobý a nemá dlouhého trvání. S podvedeným zákazníkem nelze vytvořit dlouhodobý vztah, o který bychom měli usilovat.*“²⁹ Tato slova lze považovat za jakési krystalické vyjádření praktické podstaty etiky v obchodní komunikaci. Dále je nutné počítat s tím, že zprávy o takovém jednání se šíří relativně rychle a poškodí nejen samotného nepoctivého obchodníka, nýbrž i firmu, kterou zastupuje. Je však nutné upozornit, že k poškození zákazníka či klienta nemusí dojít pouze v důsledku záměrného jednání, nýbrž také bezděčně v důsledku jeho neznalostí. V tomto případě pak nese odpovědnost firma, která jej nedostatečně vyškolila;
- je vytrvalý a trpělivý: potřeba těchto vlastností vyplývá ze všeho výše uvedeného a je nezbytná pro vykonávání náročného povolání prodejce. Pod pojmem vytrvalost si přitom musíme představit především schopnost pokračovat v práci dál i přes dočasné či občasné neúspěchy. Z tohoto pohledu je nutné upozornit, že především řada nováčků v tomto oboru se nechá odradit prvními neúspěchy. Zkušení prodejci však věří, že mnozí zákazníci potřebují ke svému rozhodnutí prostě jen více času, což je nutné respektovat. Také je nutné se smířit s tím, že ne všechny obchody budou úspěšné. Právě v těchto aspektech spočívá jádro psychické náročnosti povolání obchodníka či poradce;
- je flexibilní: k profesi poradce či prodejce je nutné přistupovat s tím, že každý zákazník či klient je jiný a je to právě flexibilita, která umožňuje změnu přístupu podle osobnosti zákazníka a jeho individuálních přání;
- má pozitivní přístup, dostatečný nadhled a smysl pro humor: pozitivní přístup k životu, patřičný nadhled a smysl pro humor považuje Jaro Křivohlavý za jedny ze základních aspektů esence lidství a za projevy životní moudrosti.³⁰ Poradce či prodejce, který se těmito atributy vyznačuje, působí dobře na zákazníky, ale také se lépe vyrovnává s neúspěchy. Při celkovém pozitivním přístupu jsou chyby a neúspěchy považovány za cennou životní zkušenost a vítanou příležitost poučit se a profesně i lidsky vyzrát;
- je ctižádnostivý: „*Pro úspěšné obchodníky je typická zdravá touha něco dokázat. A dokázat to vlastními schopnostmi, ne na úkor druhých.*“³¹ Na druhou stranu je však nutné upozornit, že nezdravá a nepřiměřená ctižádnostivost vede k většímu stresu. Nezdravě

²⁹ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3511-5, str. 15

³⁰ Viz. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie: radost, naděje, odpouštění, smiřování, překonávání negativních emocí*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-835-X.

³¹ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3511-5, str. 17

ctižádostiví lidé se také hůře vyrovnávají s neúspěchem. To pak ve svých důsledcích může přivodit zvýšenou psychickou labilitu konkrétního obchodníka či poradce.

5.3 Motivace jako významná součást řízení lidských zdrojů

Velmi důležitou oblast řízení lidských zdrojů představuje motivace pracovníků. Problematikou pracovní motivace se dlouhodobě a intenzivně zabývá významný český odborník na řízení lidských zdrojů Jiří Plamínek. Tento autor tvrdí, že „... *motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům, a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu.*“³²

Obecně můžeme konstatovat, že pro různé zaměstnance či pracovníky jsou ve vztahu k jejich činnosti důležité nejrůznější motivy. Finanční odměna za práci představuje pouze jeden z nich, i když se jedná o motiv velmi významný. Odměna za práci však nemusí být pouze peněžní. Společně s finančním způsobem odměňování lze totiž využívat i odměňování jinými způsoby. František Bělohlávek definuje vedle financí ještě další tři různé druhy odměny. Těmi jsou „... *veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce.*“³³

Jan Urban tvrdí, že motivace zaměstnanců je odpovědností jejich nadřízeného. Svě tvrzení přitom opírá o zjištění empirických výzkumů. Nechceme s uvedeným tvrzením Jiřího Urbana, který je v oblasti řízení lidských zdrojů uznávaným odborníkem, polemizovat. Chceme jen upozornit, že motivace zaměstnance pro výkon určité práce nemůže být pouze výsledkem úsilí managementu. A stejně tak vinu za ztrátu motivace k práci na straně zaměstnanců nemůžeme svalovat pouze na chyby nadřízených pracovníků.

Lidé by měli být sami od sebe motivováni k výkonu práce a k tomu, něco dokázat. Přesto je však zřejmé – a Jan Urban na to upozorňuje – že manažeři mají na motivaci svých podřízených významný vliv. Konkrétně schopnost členů managementu přímo a otevřeně jednat s podřízenými, spravedlivě je hodnotit a odměňovat, vytvářet příznivé a motivující pracovní prostředí, přispívat k pocitu smysluplnosti jejich práce, vytvářet týmovou atmosféru atd., to všechno ve svých důsledcích zvyšuje či naopak snižuje míru motivace zaměstnanců. Zvládnutí motivace zaměstnanců představuje jednu z vůbec nejobtížnějších činností v oblasti

³² PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7, str. 11

³³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8, str. 46

řízení lidských zdrojů, zvláště když vezmeme v úvahu náročný až vyčerpávající charakter některých zaměstnání.

Výše zmíněný Jan Urban upozorňuje, že pro motivaci zaměstnanců platí tři velmi důležitá pravidla:³⁴

- zaměstnanci se zpravidla chovají podle toho, za co je jejich nadřazení odměňují a oceňují;
- k dosažení vyššího výkonu zaměstnanců slouží lépe pozitivní motivační metody než metody negativní, což již bylo ostatně jasně naznačeno v úvodu této podkapitoly;
- motivace je vždy do značné míry individuální záležitostí. Faktory, které motivují jednoho zaměstnance, mohou naprosto selhávat v případě motivace jiného zaměstnance.

Co se týče výše zdůrazněné pozitivní motivace, je nutné zdůraznit, že „... existují dva základní způsoby motivace, které většina manažerů dobře zná: odměna a trest. Pracovní motivace je vždy, jinými slovy, kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání, pochvaly, získání důležité funkce apod.) a negativní, tj. donucení na základě obavy z trestu, například snížení platu, přesunu na jinou práci, či dokonce propuštění.“³⁵ V této souvislosti si však musíme uvědomit, že hrozba sankcí působí především tehdy, když chceme zabránit určitému nežádoucímu chování. Pokud však chceme dosáhnout určitého cíle, je nutné upřednostňovat pozitivní motivaci, která je podstatně efektivnější a někdy dokonce jediná možná.

Úlohu managementu v motivaci zaměstnanců zdůrazňuje i David Freemantle, autor konceptu tzv. superšéfa. „*Superšéf se nijak neliší od svých lidí a ví to. Jejich motivace vyplývá z té jeho, a ta se projevuje v planém zaujetí pro splnění úkolu, ve výsostné spokojenosti s dobrými výsledky a v podpoře, kterou prokazuje lidem. Superšéf dělá všechno pro to, aby odstranil demotivující prvky ...*“³⁶

³⁴ URBAN, Jan. *Jak úspěšně zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, ISBN , str. 49

³⁵ URBAN, Jan. *Jak úspěšně zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, ISBN , str. 51

³⁶ FREEMANTLE, David. *Superšéf. O úspěšném řízení lidí od A až do Z*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85-603-72-1, str. 82

6 Klíč k prodejním úspěchům a strategii v marketingu

Miroslav Karlíček a Petr Král upozorňují, že „... jedním z hlavních cílů osobního prodeje je navázání a udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky. Vzhledem k tomu, že využití osobního prodeje je zpravidla spojeno s relativně vysokými počátečními náklady na získání zákazníků, přináší firmě zisk jen ti zákazníci, kteří jí zůstávají věrní po poměrně dlouhou dobu. V této souvislosti je zřejmé, že fungující dlouhodobý vztah mezi firmou a zákazníkem musí být založen na vzájemné důvěře a především oboustranné výhodnosti.“³⁷

Je tedy zřejmé, že etický přístup k zákazníkům či klientům a uplatňování etiky v obchodní komunikaci, je správné nejen ze samotného morálního hlediska, nýbrž že se tzv. vyplatí i z ekonomického hlediska.

Kevin Lane Keller zdůrazňuje: „Časy, kdy všechno, co měla prodejní síla dělat, bylo „prodávat, prodávat a prodávat“, jsou dávno pryč. Obchodní zástupci potřebují vědět, jak diagnostikovat zákazníkův problém a musí nabídnout řešení. Prodejci prezentují potenciálnímu zákazníkovi, jak jejich firma může pomoci zákazníkovi zvýšit ziskovost.“³⁸

Firmy v této souvislosti musí definovat konkrétní cíle, kterých prodejci musí dosáhnout. Rovněž se doporučuje procentuálně vymežit objem času, který prodejce má věnovat stávajícím versus potenciálním zákazníkům a zavedeným produktům versus novinkám. Toto vymezení vždy závisí na aktuální situaci na trhu a na zvolené strategii firmy.

V každém případě však lze zobecnit, že prodejci musí plnit následující úkoly:

- Pátrání: vyhledávání potenciálních zákazníků nebo obchodních příležitostí;
- Zacílení: rozhodování o tom, jak rozdělit svůj čas mezi potenciální a stávající zákazníky, jedná se o vymezení priorit;
- Komunikace: šíření informací o firemních výrobcích nebo službách;
- Prodej: oslovování zákazníka, prezentace, zodpovídání dotazů, zvládání námitek, uzavírání vlastních obchodních kontraktů;
- Služby: poskytování různých služeb zákazníkům. Jedná se o např. konzultace problémů, poskytování technické asistence, vyřizování finančních záležitostí, zařizování dodávek a případných reklamací atd.;
- Získávání informací: provádění výzkumu trhu, sondování konkurence;

³⁷ KARLÍČEK, Miroslav. KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-354-15, str. 160

³⁸ KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. , str. 655

- Alokace: rozhodování, kteří zákazníci budou upřednostněni v dodávkách při případných výpadcích zboží.

Scott Andrews, zakladatel AspireNow, což jedna z předních kalifornských firem, podnikající v oblasti obchodu a osobního rozvoje, je autorem originální obchodní koncepce, která spočívá ve vymezení sedmi klíčů pro prodejní úspěch:³⁹

1. Stanovit si plán práce a cíle;
2. Splnit veškeré sliby a závazky k zákazníkům, klientům i partnerům;
3. Být prospěšný okamžitě;
4. Budovat vztahy, nikoli přikazovat;
5. Využívat celou firemní síť, dostatečně informovat podřízené, partnery, kolegy, zákazníky atd.;
6. Mít připravené rezervy, náhradní řešení;
7. Využívat svůj čas efektivně a moudře. Čas je totiž naším největším zdrojem a zároveň bývá tou největší překážkou.

V následujícím textu těchto sedm klíčů podrobíme analýze, a to za přispění názorů a poznatků dalších autorů.

Je nutné stanovovat si cíle, kvóty a plány. Lidé totiž mají tendence nechat si utéci své vlastní cíle. Více než kde jinde to platí právě v oblasti podnikání. Scott Andrews se v této souvislosti táže: „*Podnikáte přece proto, abyste peníze vydělali, a ne ztratili, že ano?*“⁴⁰

Plněním veškerých slibů a závazků k zákazníkům, klientům i partnerům dosáhneme toho, že zákazníci u nás budou nakupovat znovu a znovu a nebudou se obracet na někoho jiného. Je nutná upřímnost, jen tak získáme konzervativní zákazníky. Okamžitá prospěšnost je výhodná jak pro zákazníky, tak i pro firmu či prodejce. Nabízejme produkty, které máme dispozici nyní, ne v budoucnosti.

Budování vztahů je s prioritním zaměřením mnoha manažerů na výkon v rozporu jen zdánlivě. Budování vztahů se totiž vyplatí i ekonomicky. Pokud jsou v pořádku vztahy, je snazší i dosahování zisku. Vzájemný respekt mezi prodejcem a klientem je základním znakem dobrých vztahů

Co se týče využívání firemní sítě, Scott Andrews doporučuje, aby si obchodník vždy položil otázku, zda existuje několik dalších lidí, na které se může spolehnout, či jejichž radu

³⁹ ANDREWS, Scott. *7 Keys to Sales Success*. (online) AspireNow. Dostupné z WWW: www.aspirenow.com/concepts/concepts_0502_7_keys_to_sales_success.htm. Citováno dne 07. 03. 2011.

⁴⁰ ANDREWS, Scott. *7 Keys to Sales Success*. (online) AspireNow. Dostupné z WWW: www.aspirenow.com/concepts/concepts_0502_7_keys_to_sales_success.htm. Citováno dne 07. 03. 2011.

může využít. Nemusíme vše vědět sami, je ale dobré znát kolegy, na které se můžeme s důvěrou obrátit. V případě rezerv Andrews využívá příměru s krmením lvů. Abychom neztratili zákazníka či nepřišli o objednávku, vždy je dobré mít nějakou rezervu, vždy je dobrém něco hodit do lví klece, tak alespoň neztratíme žádného zákazníka.

Poslední ze sedmi klíčů se týká moudrého trávení času. Pro obchodníka je třeba dobré si uvědomit, kolik času tráví v kanceláři a kolik se svými zákazníky. Ti prodejci, kteří jsou v častém a intenzivním kontaktu s klienty, se naučí mnohem více a v důsledku pak také nejvíce prodávají. Nám nezbyvá než doplnit, že určitý čas by měl i ten nejúspěšnější obchodník trávit se svojí rodinou – pokud ji má.

7 Poziční strategie (jak profitovat z mezer na trhu)

Podle Ivana Bureše, předního českého odborníka na problematiku marketingu, je zřejmé, že podstata úspěchu na vysoce konkurenčních trzích spočívá především v uplatnění tzv. poziční strategie neboli v nalezení pověstné mezery na trhu pro vlastní produkt. Jinými slovy, poziční strategie spočívá v nabídce ostře diferencovaných produktů přesně definované cílové skupině zákazníků.⁴¹

Miroslava Vašítková pak poziční strategii zařazuje do širšího kontextu strategií zaměřených na dosahování zvolených cílů. Těchto strategií může být celá řada, avšak podle této autorky může v podstatě každá organizace využít některou ze čtyř následujících:⁴²

1. Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody;
2. Strategie zaměřená na růst organizace;
3. Strategie zaměřená na růst portfolia;
4. Strategie positioningu neboli poziční strategie.

V rámci této kapitoly se tedy budeme věnovat pouze poslední ze zmíněných strategií. Především je nutné konstatovat, že „... *positioning znamená odlišení nabídky produktu dané organizace od nabídky jejích konkurentů. Tím může organizace získat pro svůj produkt konkurenční výhodu.*“⁴³ V čem tato strategie spočívá? Prostřednictvím positioningu určitá firma zaměřuje své produkty na určité tržní segmenty nebo dokonce subsegmenty.

Pokud se jedná o firmu či organizaci, která nabízí či poskytuje služby – a do této kategorie v podstatě patří všechny firmy zabývající se finančním poradenstvím – pak při positioningu čili při umístování svého produktu mezi produkty konkurence především zvažují jeho ocenění, způsob jeho distribuce a pochopitelně i komunikaci se zákazníkem. Zejména je však nutné komplexním způsobem oceňovat vlastnosti a parametry nabízené služby.

Strategie positioningu se v případě každé firmy nabízející služby musí opírat o dva základní faktory, a to o kvalitu a cenu. V případě finančního poradenství pak v podstatě pouze o kvalitu, protože finanční poradci nejsou odměňováni svými klienty, nýbrž provizemi z prodaných finančních produktů. Tato situace však vytváří enormní tlak na kvalitu poradenství, přičemž je nutné zdůraznit, že kvalita by právě v tomto případě měla jít ruku v ruce s etickým přístupem.

⁴¹ Viz. BUREŠ, Ivan. *Poziční strategie v marketingu*. Praha: management Press, 1998. ISBN 80-85943-65-4.

⁴² VAŠTÍKOVÁ, Miloslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, ISBN , str. 49

⁴³ VAŠTÍKOVÁ, Miloslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, ISBN , str. 53

Dodejme ještě, že pomocí dimenze ceny a kvality lze vytvořit tzv. poziční mapu, která má čtyři kvadranty, přičemž opačné extrémy představuje kvadrant vysoká cena/nízká kvalita a kvadrant nízká cena/vysoká kvalita. Strategie vyjádřená kvadrantem vysoká cena/nízká kvalita je někdy také označována jako kovbojská. Miroslava Vašítková v této souvislosti upozorňuje, že tato strategie byla v České republice typická např. pro četné cestovní kanceláře na počátku 90. let 20. století, dále pro mnohé zásilkové obchody a donedávna dokonce i pro některé finanční instituce. Jedná se o typickou krátkodobou strategii pro ty, kteří chtějí pouze využít příležitosti, rychle se obohatit a poté opustit trh.

V opačném kvadrantu označeném nízká cena/vysoká kvalita se mohou nacházet firmy, které nedokážou přesvědčit zákazníka o kvalitě svých produktů. V tomto případě pravděpodobně půjde o důsledky závažných chyb v oblasti komunikace se zákazníky. Na druhou stranu však tuto strategii mohou zcela záměrně, i když pouze krátkodobě, zvolit firmy, které se snaží proniknout na trh s novými službami či produkty a chtějí se prosadit mezi zavedenou konkurencí.

8 Vytvoření modelu obchodní komunikace a následné využití v praxi

Cílem této kapitoly je vytvoření jednoduchého a v praxi snadno použitelného modelu obchodní komunikace. Specificky se přitom zaměříme na námi preferovanou oblast finančního poradenství a budeme usilovat o to, aby tento model zohledňoval požadavky na etické jednání. Níže představený model bude možné uplatnit při každém jednání finančního poradce s klientem.

Jednotlivé body modelu:

1. Představení se klientovi: je nutné klientovi představit nejen sebe, ale i firmu či společnost, kterou zastupuji či pod jejíž značkou jednám. Je vhodné klientovi nabídnout např. informační materiály nebo odkazy na webové stránky;
2. Objasnění, co klient může očekávat: zejména klient, který s finančním poradenstvím a finančními produkty nemá příliš zkušeností, musí být důkladně obeznámen s tím, co ode mne může očekávat. Klient nesmí nabýt pocitu, že příliš nerozumí předmětu jednání;
3. Detailní rozhovor s klientem: jedná se o jeden z nejdůležitějších bodů modelu. Je nutné klientovi naslouchat a zaznamenávat si jeho potřeby. O jednotlivých potřebách klienta je vhodné se ujišťovat prostřednictvím dodatečných dotazů. Rovněž je vhodné sestavit hierarchii potřeb;
4. Analýza klientových potřeb: tento bod navazuje na předchozí a představuje jeho detailní rozpracování. Ač mnozí poradci provádějí analýzu sami, doporučujeme ji realizovat v interakci s klientem. Tím minimalizujeme riziko pozdějších nedorozumění, ale i zbytečně ztraceného času;
5. Zpracování návrhu řešení a jeho prezentace klientovi: zpracování návrhu v podobě konkrétního balíčku či portfolia finančních produktů provede poradce sám, jeho přijetí však záleží na prezentaci klientovi. Prezentace musí být prováděna formou srozumitelnou konkrétnímu klientovi;
6. Uspokojivé vysvětlení všech dotazů klienta: lze předpokládat, že během realizace předchozího bodu klient vznesе řadu dotazů. Tyto dotazy je nezbytné uspokojivě vysvětlit. V případě některých finančních produktů přitom bude nutné upozornit na případná rizika vyplývající z jejich charakteru (např. podílové fondy);
7. Upozornění klienta na potenciálně sporné skutečnosti: lze předpokládat, že klient vzhledem ke svým znalostem finančního trhu nebude schopen identifikovat všechna

rizika. Eticky jednající poradce, pro něhož je na prvním místě prospěch klienta, proto klienta upozorní na všechny potenciálně sporné skutečnosti a požádá jej o zaujetí stanoviska;

8. Čas na rozmyšlenou: vzhledem k tomu, že finanční rozhodnutí ovlivňují život jednotlivce i rodiny na dlouhou dobu, je nezbytné klientovi poskytnout dostatečný časový prostor, aby si vše důkladně uvážil a netlačil jej k rychlému rozhodnutí;
9. Uzavření dohody s klientem: tento bod není nutné blíže komentovat;
10. Dohoda o následné komunikaci a způsobu řešení případných problémů: předpokládáme, že cílem dobrého poradce je dlouhodobá spolupráce se spokojeným klientem. Dlouhodobá spolupráce vyžaduje od finančního poradce etický přístup. Dohoda o následné spolupráci a řešení případných problémů se jeví jako logické završení modelu obchodní komunikace.

9 Empirické šetření

9.1 Metodologie

Již v úvodu práce bylo předesláno, že cílem empirického šetření bude zjištění, co si respondenti představují pod pojmem etika v obchodní komunikaci a jaký mají názor na její uplatňování v obchodní praxi.

Metodou výzkumného šetření bylo zvoleno dotazníkové šetření s několika uzavřenými otázkami.

Výzkumný vzorek tvořilo celkem 20 finančních poradců na nejnižší úrovni hierarchií oblastních ředitelství na jihovýchodní Moravě. Jednalo se o část struktury dvou poradenských společností, přičemž z každé pocházelo 10 poradců. Vzorek tvořilo celkem 12 mužů a 8 žen ve věku 21 až 38 let. Převažovali mezi nimi lidé s ukončeným středoškolským vzděláním. Pouze jedna žena a jeden muž měli ukončené vysokoškolské vzdělání a dva mladíci a jedna slečna právě studovali vysokou školu. Všichni respondenti prošli v obou společnostech specifickým firemním školením.

Pohlaví	počet dotazovaných	věk 21 - 30	věk 31 - 38
muži	12	8	4
ženy	8	5	3

Tab. č. 1 Struktura dotazované skupiny

9.2 Diskuze

Otázky položené v dotazníkovém šetření:

1. Byla obsahem školení problematika komunikace s klientem?

odpověď	počet odpovědí	% odpovědí
ANO	20	100
NE	0	0

Tab. č. 2 Odpovědi na otázku . 1

2. Setkali jste se během školení s výrazem etika?

odpověď	počet odpovědí	% odpovědí
ANO	10*	50
NE	10**	50
NEPAMATUJI SI	0	0

Tab. č. 3 Odpovědi na otázku č. 2

*Jednalo se o všechny poradce jedné společnosti.

**Jednalo se o všechny poradce druhé společnosti

3. Setkali jste se během školení s důrazem na potřeby klientů?

odpověď	počet odpovědí	% odpovědí
ANO	20	100
NE	0	0
NEPAMATUJI SI	0	0

Tab. č. 4 Odpovědi na otázku č. 3

4. Používají váš nadřízení v pracovní komunikaci s vámi?

odpověď	počet odpovědí	% odpovědí
ANO, často	1	5
ANO, občas	2	10
Výjimečně	1	5
NE	16	80

Tab. č. 5 Odpovědi na otázku č. 4

5. Hovoří váš nadřízení v pracovní komunikaci s vámi o nutnosti brát ohled na potřeby klienta?

odpověď	počet odpovědí	% odpovědí
ANO, často	4	20
ANO, občas	11	55
Výjimečně	5	25
NE	0	0

Tab. č. 6 Odpovědi na otázku č. 5

6. Máte pocit, že je vašimi nadřizenými upřednostňován kvantitativní výkon před skutečnými potřebami klienta?

odpověď	počet odpovědí	% odpovědí
ANO	17	85
NE	1	5
NEPAMATUJI SI	2	10

Tab. č. 7 Odpovědi na otázku č. 6

7. Jste nadřizenými vedeni k tomu, abyste upřednostňovali potřeby klienta nebo abyste jim doporučovali předem definovaná řešení?

odpověď	počet odpovědí	% odpovědí
ANO	3	15
NE	17	85
NEPAMATUJI SI	0	0

Tab. č. 8 Odpovědi na otázku č. 7

9.3 Shrnutí

Z vyhodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že nastávající finanční poradci jsou proškolení v oblasti komunikace s klienty. Problematika etiky však byla reflektována pouze v případě školení jedné ze společností. Důraz na potřeby klientů však byl kladen u obou společností. Ukazuje se však, že firemní praxe je oproti školením poněkud odlišná. Výraz etika je ve vnitřní komunikaci používán jen zřídka a nutnost brát ohledy na potřeby klienta je v pracovní komunikaci frekventován mnohem méně než na školeních. Finanční poradci mají ve své většině pocit, že je upřednostňován výkon a předem definovaná řešení před ohledem na skutečné potřeby klienta. V tomto ohledu nebyl zaznamenán významnější rozdíl mezi situací u obou poradenských společností.

Závěr

Tato práce byla zaměřena na oblast vztahů firem k jejich zákazníkům či klientům. Vlastním cílem této práce pak bylo vytvoření modelu obchodní situace a doporučení jeho využití v praxi. Lze konstatovat, že tento cíl byl v zásadě splněn. Vytvořený model obchodní komunikace je využitelný v oblasti finančního poradenství při jednání s jednotlivými klienty.

Obecně snad můžeme uzavřít, že problematika etiky v obchodní komunikaci je v České republice věnována stále větší pozornost, o čemž svědčí jednak etické kodexy některých firem a jednak množství titulů odborné literatury. Musíme však zdůraznit, že teoretické požadavky na etiku v obchodní komunikaci v praxi často narážejí na firemní či konkurenční tlak na kvantitativně ohodnotitelnou výkonnost. Tento tlak může některé prodejce, a to zejména v oblasti osobního prodeje nebo i finančního poradenství, motivovat k jednání, jehož výsledky nebudou zcela korespondovat se skutečnými potřebami klientů či zákazníků.

Lze jen doufat, že rozvíjející se podnikatelská kultura a vůbec kultivující se tržní prostředí v České republice šíření etického jednání napomohou.

Vrcholným výstupem této práce je vytvoření jednoduchého a v praxi finančního poradenství snadno použitelného modelu obchodní komunikace, který zohledňuje požadavky na etické jednání vůči klientům. Navržený model obchodní komunikace sestává z deseti bodů, z nichž každý tvoří několik postupných kroků. Představený model přitom zahrnuje celý proces kontaktu finančního poradce s klientem, a to od prvního osobního kontaktu až po uzavření konečné smlouvy a dohody s klientem. Tento model je přitom vhodný pro takové finanční poradce, kteří usilují o budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů s postupně se rozrůstající klientelou. Domníváme se totiž, že nejlepší reklamou pro každého finančního poradce je doporučení od spokojeného klienta. Tento postup mu pak jistě, i když možná ne rychle, přinese i kýžené finanční ohodnocení.

Tento model přitom reaguje i na zjištění, které přinesla empirická část práce. Začínající finanční poradci jsou sice proškolení v oblasti komunikace s klienty, avšak problematika etiky byla reflektována pouze v případě školení jedné ze společností. Důraz na potřeby klientů sice byl kladen u obou společností, ukazuje se však, že firemní praxe je oproti školením poněkud odlišná. Výraz etika je ve vnitrofiremní komunikaci používán jen zřídka a nutnost brát ohledy na potřeby klienta je v pracovní komunikaci frekvencován mnohem méně než na školeních. Finanční poradci mají ve své většině pocit, že je upřednostňován výkon a předem definovaná řešení před ohledem na skutečné potřeby klienta.

Výše byla konstatována naděje, že rozvíjející se podnikatelská kultura a vůbec kultivující se tržní prostředí v České republice šíření etického jednání napomohou. Na úplný závěr musíme zdůraznit, že cesta k tomuto ideálu ještě bude velice dlouhá.

Seznam literatury a prameny

- ANDREWS, Scott. *7 Keys to Sales Success*. (online) AspireNow. Dostupné z WWW: www.aspirenow.com/concepts/concepts_0502_7_keys_to_sales_success.htm. Citováno dne 07. 03. 2011.
- ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filosofie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990. ISBN 80-04-26038-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BUREŠ, Ivan. *Poziční strategie v marketingu*. Praha: management Press, 1998. ISBN 80-85943-65-4.
- BUREŠ, Ivan. LOPUCHOVSKÁ, Vlasta. *Zlatá pravidla vyjednávání nejen v obchodě a podnikání*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-119-4.
- DOHERTY-SNEDDON, Gwyneth. *Neverbální komunikace dětí. Jak porozumět dítěti z jeho gest a mimiky*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-043-7.
- EARLS, Mark. *7 principů masového marketingu. Jak dostat dav na svou stranu*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1911-2.
- FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3511-5.
- FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem. Co a jak chci sdělit. Jakou cestou. Příklady z českého prostředí*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-301-3.
- FREEMANTLE, David. *Superšéf. O úspěšném řízení lidí od A až do Z*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85-603-72-1.
- HESKOVÁ, Marie. ŠTARCHOŇ, Peter. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.
- HILL, Dan. *Emocnomie. Vliv emocí na obchodní úspěch*. Praha: Fragment, 2010. ISBN 978-80-253-1057-1.
- KARLÍČEK, Miroslav. KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-354-15.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOHOUTEK, Rudolf a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno. CERM, Akademické nakladatelství, 1998. ISBN 80-7204-064-2.

- KOTLER, Philip. WONG, Veronika. SAUNDERS, John. ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-154-57.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie: radost, naděje, odpouštění, smířování, překonávání negativních emocí*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-835-X.
- MATOUŠEK, Pavel. *Etika a zákony finančních poradců. Jaká jsou zákonná pravidla, jimiž se řídí finanční poradci a zprostředkovatelé? A mají nějaká etická pravidla?* (online) FinExpert.cz: Osobní finance. 24. 10. 2008. Dostupné z WWW: <http://finexpert.e15.cz/etika-a-zakony-financnich-poradcu/ch-13248>. Citováno dne 07. 03. 2011.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0690-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- ŠAFRÁNEK, Petr. *Provize a etika ve finančním poradenství. Proč poradci stále mluví o etice?* (online) Investujeme.cz. 21. 08. 2006. Dostupné z WWW: <http://www.investujeme.cz/clanky/provize-a-etika-ve-financnim-poradenstvi/>. Citováno dne 07. 03. 2011.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- WYSS, Hansjörg. *Globální pravidla obchodního styku a etiky. Příručka ke Globálním normám pro plnění etických standardů a nařízení firmy Synthes*. (online) Synthes, září 2006. Dostupné z WWW: <http://us.synthes.com/CmsSynthes/compliance/pdf/Global%20Code%20Czech.pdf>. Citováno dne 17. 02. 2011.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Zdeněk Kubáč
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	doc. PaedDr. Marcela Musilová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2011

Název práce:	Etika v obchodní komunikaci
Název v angličtině:	Ethics in Business Communication
Anotace práce:	Tématem této práce je problematika etiky v obchodní komunikaci. Toto téma je přitom v České republice značně naléhavé. V rámci této práce jsme se zaměřili na oblast vztahů firem k jejich zákazníkům či klientům. Vlastním cílem této práce je pak vytvoření modelu obchodní situace a následné posouzení jeho využití v praxi. Uvedenou problematiku jsme konkrétně specifikovali v oblasti finančního poradenství.
Klíčová slova:	Etika, management, marketing, obchodní komunikace, řízení lidských zdrojů.
Anotace v angličtině:	The topic of this paper is ethics in business communication. This topic is rather urgent in the Czech Republic. We focus here on the relationships between companies and their customers or clients. The specific goal of this paper is to create a model of a business situation and the following assessment of its use in real life. We have specified the questions within the field of financial counselling.
Klíčová slova v angličtině:	Ethics, management, marketing, business communication, human resources management
Přílohy vázané v práci:	-
Rozsah práce:	42 stran textu, 0 stran příloh
Jazyk práce:	Čeština