



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu, cestovního ruchu a jazyků

Bakalářská práce

# B2B prodej – vývoj role obchodního zástupce

Vypracoval: Zdeněk Štědronský

Vedoucí práce: doc. Ing. Kamil Pícha, Ph.D., MBA

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2021/2022

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Zdeněk ŠTĚDRONSKÝ  
Osobní číslo: E20377  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Téma práce: B2B prodej – vývoj role obchodního zástupce  
Zadávací katedra: Katedra obchodu, cestovního ruchu a jazyků

**Zásady pro vypracování**

**Cíl práce:**

Cílem práce je identifikovat specifika a vývoj úlohy obchodního zástupce ve vybrané firmě a navrhnout opatření v kontextu vývoje situace na trhu.

**Metodický postup:**

1. Rešerše literatury.
2. Sběr dat.
3. Analýza a vyhodnocení dat.
4. Návrhy a doporučení.
5. Závěry.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod. Cíl práce (hypotézy – pokud jsou s ohledem na zvolené téma potřebné).
  2. Přehled řešené problematiky (literární rešerše).
  3. Metodika.
  4. Řešení a výsledky, případně diskuse.
  5. Závěr.
- X. Seznam použitých zdrojů. X. Seznam příloh (jsou-li v práci přílohy). X. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 30 – 40 stran  
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

**Seznam doporučené literatury:**

- Bednář, M. (2018). *Nakopni svůj B2B prodej: Jak prodat víc firmám*. Martin Bednář.  
Caron, N. (2012). *Prodej problémovým zákazníkům*. Grada Publishing.  
Eades, K. M. & Sullivan, T.T. (2014). *The collaborative sale: solution selling in a buyer driven world*. Hoboken, New Jersey: Wiley.  
Konopáč, M. (2016). *Prodávejte jako ti nejlepší! osvědčené tipy a triky pro prodejce a obchodní zástupce*. Praha: Grada Publishing.  
Limbeck, M. (2014). *Velká kniha o prodeji*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Kamil Pícha, Ph.D., MBA.  
Katedra obchodu, cestovního ruchu a jazyků

Datum zadání bakalářské práce: 18. ledna 2022  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2023

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentův 15 290 001  
370 07 České Budějovice

  
Ing. Roman Švec, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2022

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Kamilu Pichovi, Ph.D., MBA za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Mé poděkování patří též zaměstnancům společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o. za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.



## Obsah

1.	Úvod.....	2
2.	Přehled řešené problematiky.....	3
2.1	Definice obchodního zástupce.....	3
2.2	Podnikatelské koncepce.....	4
2.3	Druhy a specifika jednotlivých trhů.....	8
2.4	Obchodní proces.....	10
2.5	Prodejní přístupy.....	11
2.6	Metody prodeje.....	13
2.7	Faktory ovlivňující roli obchodního zástupce.....	16
3.	Cíl a metodika.....	19
4.	Výzkumný soubor.....	21
4.1.	Charakteristika společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.....	21
4.2.	Produktové portfolio firmy Schneider Electric.....	22
4.3.	Charakteristika respondentů.....	23
5.	Výsledky výzkumu.....	27
5.1.	Statistická analýza.....	36
6.	Diskuse.....	43
7.	Omezení výzkumu.....	45
8.	Návrh opatření.....	47
9.	Závěr.....	49
10.	Seznam použitých zdrojů.....	51
11.	Seznam grafů, tabulek a obrázků.....	55
12.	Přílohy.....	56

# 1. Úvod

Úspěšnost obchodních zástupců je pro mnoho podniků klíčová pro jejich existenci. Prodej na B2B trzích má svá určitá specifika a aby byli obchodní zástupci úspěšní, musí tato specifika chápat a přizpůsobovat jim svoji práci. Kromě těchto specifik tu jsou také faktory, jejichž důležitost pro úspěšný prodej se v průběhu času mění a také neovlivnitelné faktory, které mají do určité míry vliv na roli obchodního zástupce. Tento výzkum má za cíl identifikovat jednotlivé faktory ovlivňující úspěšný prodej a roli obchodního zástupce a zároveň definovat vývoj jejich dopadu od minulosti po současnost. Motivací pro výběr této tematiky jsou rychlé změny v oblasti prodeje a potřebná adaptace firem na tyto změny. Motivací je tedy především přispět k lepšímu porozumění vývoje role obchodního zástupce a navrhnout opatření, která by mohla vést k úspěšnému prodeji v kontextu současných trendů na trhu. Předpokládá se, že výsledky této práce budou cenné nejen pro analyzovanou firmu, ale i pro další podobné subjekty v oblasti B2B prodeje.



## 2. Přehled řešené problematiky

### 2.1 Definice obchodního zástupce

V národní soustavě povolání najdeme charakteristiku obchodního zástupce jako osobu zajišťující obchodní činnosti firmy, která komplexně zajišťuje odborné práce v nákupu a odbytu výrobků, zboží nebo služeb podle potřeb firmy, obchodních závazků, nebo požadavků odběratelů (NSP, 2021).

Obchodní zástupce má mnoho definic, v každém zdroji je popis jiný. Mezi odborníky jako je Bednář (2018), Limbeck (2014), Říha (2021) nebo Konopáč (2016) panuje konsenzus, že název této pozice není důležitý, důležitá je její náplň a podstata, tedy prodej zboží.

Podle Mulačové a kol. (2013) je obchodní zástupce specializovaným reprezentantem podniku, jehož nejdůležitějšími aktivitami jsou vyhledávání potenciálních odběratelů, prezentace nabídky zastoupeného podniku a komplexní jednání směřující k uzavírání obchodní spolupráce. Obchodní zástupce může být nazýván jako obchodní referent, manažer pro klíčové zákazníky, obchodní cestující a podobně.

V zákoně 89/2012 Sb. Občanský zákoník, konkrétně v §2483 je definována smlouva o zastoupení následovně „Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě vyvíjet pro zastoupeného činnost směřující k uzavírání určitého druhu obchodů zastoupeným nebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet a zastoupený se zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi.“. Smlouva o obchodním zastoupení se využívá v případě, kdy firma nechce obchodního zástupce zaměstnávat, ale využívat jako externistu. V takovém případě obchodní zástupce vykonává činnost na živnostenský list, tedy jako OSVČ, kdy za prodej dostává pouze provizi. Ta je zpravidla vyšší než u obchodních zástupců vykonávající činnost na plný úvazek, u nichž se v drtivé většině případů mzda skládá z fixní a variabilní složky. Občanský zákon upravuje podstatné body a účel smlouvy o obchodním zastoupení tak, aby nebyla žádná ze stran znevýhodněna, nebo podvedena.

Ne vždy se však označení obchodního zástupce používá pro roli nezávislého podnikatele, nýbrž obecněji pro pracovníka prodeje konkrétní firmy (viz např. Konopáč, 2016).

Práce se zaměřuje primárně na obchodní zástupce zaměstnané ve společnosti, kterou zastupují.

Podle Janatky (2019) se obchodní zástupce v B2B musí zaměřit na potenciální zákazníky i z ekonomického hlediska. Má za úkol posoudit, zda je zákazník schopný zboží odebrat v poptávaném množství, a především pak zboží uhradit. Je tedy na místě každý podnik prozkoumat, podívat se do obchodního rejstříku, registru dlužníků, nebo využít přímo interních zdrojů v podobě zaměstnanců podniku.

## **2.2 Podnikatelské koncepce**

Volba podnikatelské koncepce přímo ovlivňuje roli obchodního zástupce a přístup k prodeji výrobků příslušné firmy. Každý podnik má svojí koncepci upravenou, avšak základní koncepce lze rozdělit do čtyř kategorií. Podnikatelské koncepce se dělí na výrobní, produktovou, prodejní, marketingovou a sociálně-marketingovou (Kotler, & Keller, 2013).

Nelze obecně říct, že jedna je lepší než druhá. Výrobní koncepce je nejstarší, vznikla v době, kdy ještě tyto pojmy nebyly jasně pojmenovány. Marketingově-sociální koncepce je nejmladší, zároveň je v dnešní době hojně používána. Vždy záleží na předmětu podnikání, situace na trhu a přístupu k výrobku a zákazníkovi dané firmy, potom lze určit vhodnou koncepci (Karlíček a kol., 2018).

### **Výrobní koncepce**

První a nejstarší koncepce datována od roku 1900 je koncepce výrobní. Tato koncepce cílí na trhy, kde poptávka převyšuje nabídku a zároveň kde strana poptávky dává přednost levným a dostupným produktům. Při této situaci se firma zaměřuje na zvýšení dostupnosti produktu. Výrobní koncepce je též vhodná při vysokých nákladech na výrobu, v tomto případě se firma zaměřuje na efektivitu výroby. Cílem je snížení nákladů a zvýšení dostupnosti produktu. Tato koncepce se využívá v současnosti v rozvíjejících se trzích, příkladem je Čína, nebo Indie. Nevýhoda této koncepce přichází v okamžiku, kdy trh „vyzraje“ a spotřebitelé začnou vyhledávat možnosti personalizace produktu (Karlíček a kol., 2018).

Obchodní zástupce v takovém podniku při kontaktu se zákazníkem poukazuje na nízkou cenu daného řešení, jelikož zákazníci na trhu B2B se při optimalizaci nákladů zaměřují na cenu vstupů a při výrazně nižší ceně jsou tak ochotni změnit dodavatele. Obchodní

zástupci se v této koncepci zaměřují především na prodej co největšího počtu výrobků a k dosažení tohoto cíle používají například slevy z rozsahu (Kotler, & Armstrong, 2010).

### **Produktová koncepce**

Kolem roku 1920 vzniká druhá koncepce a to produktová, též nazývána výrobková. Produktová koncepce je výrazně odlišná od výrobní, soustředí se totiž na kvalitu produktu a jeho zdokonalování. Produktová koncepce je zaměřená na produkt, často je cílem nová vlastnost, vzhled, nebo funkčnost již prodávaného produktu. působí tedy na trzích, kde je poptávka předpokládanou reakcí na nabídku. Dobrým příkladem je módní průmysl, kde společnost uvede na trh nový střih šatů, který doposud jiná společnost nedělá. Poptávka tedy vzniká až po uvedení produktu na trh. Nevýhody této koncepce vychází již z principu, produkt nemusí uspokojovat momentální potřeby zákazníků, inovace může zastínit původní funkcionalitu produktu a ve výsledku zapříčinit pokles poptávky. Vyšší cena v důsledku vylepšení produktu nemusí být zákazníky přijata a dají přednost méně nákladnému řešení, které uspokojí jejich potřeby (Karlíček a kol., 2018).

Ve výrobkové koncepci se obchodní zástupci zaměřují na propagaci kvality, inovace a výkonu konkrétního výrobku u potenciálních zákazníků. Obchodní zástupci v tomto pojetí se zaměřují především na vlastnosti a výhody produktu a na to, jak nejlépe uspokojit potřeby zákazníků (Kotler a kol., 2010).

### **Prodejní koncepce**

V roce 1930 přišla prodejní koncepce, která se jako první z koncepcí zaměřuje do jisté míry na zákazníka. V této koncepci je role obchodního zástupce velmi důležitá, protože staví na pasivitě zákazníka, čímž klade důraz na prodejní a propagační činnost. Nevýhodou je prodávání již stávajících výrobků, které firma nabízí, opět se tak nemusí potkat s poptávkou a prodejce musí zákazníka pro nákup přesvědčit. Další nevýhoda je fakt, že tato koncepce stále neřeší, co je potřeba zlepšit, ale hlavně jak prodat aktuální produkt (Karlíček a kol., 2018).

Obchodní zástupci se v tomto konceptu zaměřují především na to, aby se zákazník dostal k transakci, aniž by brali ohled na potřeby zákazníka nebo kvalitu produktu (Kislingerová, & Nový, 2005).

Nejvíce se projevuje u nevyhledávaného zboží, to je zboží, o jehož koupi by zákazníci standardně neuvažovali, například pojištění. Firmy se k prodejní koncepci uchylují také v případě, že mají více výrobků, než poptává trh (Kotler a kol., 2013).

## **Marketingová koncepce**

Kolem roku 1950 se začíná uplatňovat marketingová koncepce, hlavním důvodem je úpadek efektivit prodejní koncepce. Tato koncepce se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníka a na maximalizaci povědomí o produktu. Hlavní je pro firmu hodnota pro zákazníka máme zde dvě tržní orientace, reakční a proaktivní (Kotler a kol., 2013).

V marketingové koncepci jsou dvě dimenze tržní orientace. První z dimenze je reaktivní. Reaktivní dimenze spočívá v průzkumu potřeb zákazníků a zaměření na ně. Firma přizpůsobuje produkt na základě zkoumání potřeb zákazníků. Druhá dimenze je proaktivní, ta se odlišuje ve v zaměření na takové potřeby, kterých si zákazník není vědom. Výzkum je náročnější, ale tyto produkty zaznamenávají úspěch (Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 2002).

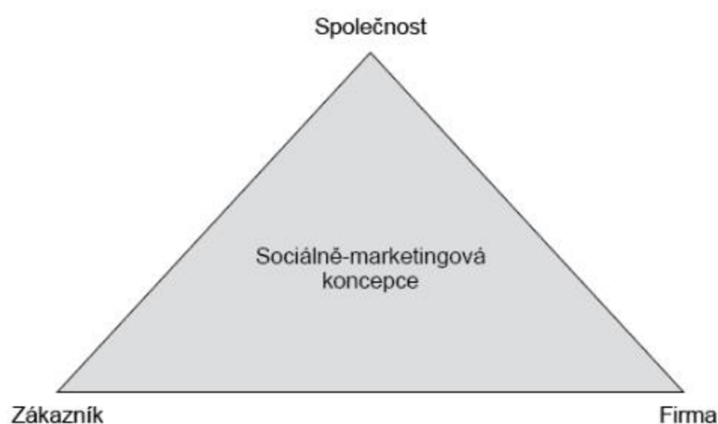
V prodeji představuje marketingová koncepce situaci, kdy prodejce má za úkol prodat konkrétní již vyrobené výrobky, v průběhu kontaktování zákazníka a jednání s ním však zkouší odhadnout nebo zjistit zákaznickovy potřeby a přiřadit konkrétní vlastnosti nabízených výrobků zákaznickovým potřebám – tímto způsobem pak výrobek zákazníkovi nabízí (Lancaster, & Jobber, 2015).

## **Sociálně-marketingová koncepce**

Sociálně-marketingová koncepce, též nazývána jako sociální koncepce vychází z klasické marketingové koncepce. V této koncepci je kladen důraz na rovnováhu tří faktorů: zisk firmy, uspokojení potřeb zákazníků a společenská odpovědnost (Soukalová, 2015).

Hlavní rys této koncepce je cílení na spokojenost zákazníků a dlouhodobý užitek díky přístupu orientovaném na zákazníka. Podniky by měly kromě cíle spokojenosti zákazníků zohledňovat také sociální hodnoty. Navíc by se v zájmu správného pojetí sociálního marketingu mělo dosáhnout rovnováhy mezi výše zmíněnými třemi faktory. Cíle sociálního marketingu lze shrnout jako představení řešení, které mají v úmyslu vyvolat určité chování ve společnosti, změnit jejich přístup a přesvědčení. V zásadě sociální marketing, který se vyvíjí v souladu s názorem přizpůsobení tradičních marketingových aplikací sociálním aktivitám, stále vykazuje určité rozdíly ve struktuře od tradičního marketingu (Banu, & Özdemir, 2014).

**Obrázek 1: Charakteristika sociálně-marketingové koncepce**



*Zdroj: Vochozka. & Mulač (2012)*

Prodejce zastupující firmu s takovým konceptem musí sdílet stejné hodnoty a věřit v pozitivitu změn který produkt představuje. V průběhu akvizice je třeba zjistit postavení dané společnosti a odhadnout, zda se potenciální zákazník bude chtít podílet na uskutečnění vize spojené s nabízenými produkty. Obchodní zástupce musí volit správnou metodu prezentace, avšak při správném podchycení zákazníka může vzniknout dlouhodobá spolupráce a velká loajalita ke značce ze strany zákazníka. Vždy je důležité, aby sdílel danou vizi jak obchodník, tak i zákazník (Vochozka, & Mulač, 2012). Sociálně-marketingová koncepce se zaměřuje na to, aby zákazník viděl výrobek nebo službu jako nástroj, který pomáhá řešit společenské a ekologické problémy. Prodejci mohou přesvědčit zákazníky, že nákup určitého výrobku nebo služby přináší prospěch celé společnosti a má pozitivní dopad na životní prostředí. Zdůrazněním toho, jakým způsobem může zákazník prostřednictvím nákupu přispět k řešení těchto problémů, mohou prodejci získat loajalitu zákazníků a budovat s nimi dlouhodobé vztahy. Dalším důležitým prvkem je osvěta zákazníků a podpora vědomostí týkajících se udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti. Vybudování značky, která je spojena s hodnotami a principy sociální odpovědnosti a udržitelného rozvoje, může být klíčem k úspěchu a růstu firmy (Kotler, & Keller, 2016).

## Srovnání klíčových faktorů jednotlivých koncepcí

Tabulka 1: Popis jednotlivých koncepcí

Název koncepce	Produkt	Cena	Podpora prodeje	Distribuce	Cíl	Reakce zákazníka
<b>Výrobní</b>	Homogenní nebo minimálně diferencovaný produkt průměrné (obecně očekávané) kvality	Nízká cena (spotřebitelem očekávaná)	Minimální (nediferencovaná) nebo žádná podpora prodeje	Masová nediferencovaná distribuce (distribuční kanál: výrobce-maloobchod-zákazník)	Dodat zákazníkovi produkt v očekávané kvalitě za průměrnou (nízkou) cenu	Zákazník koupí opakuje. Nerozlišuje však výrobce ale pouze cenu (kvalita je společensky určená a očekávaná)
<b>Výrobová</b>	Produkt excelentních vlastností na vysoké technické úrovni mnohdy převyšující potřeby zákazníka	Cena odpovídající kvalitě produktu (vyšší kvalita = vyšší cena)	Především servis a doplňkové služby	Specializované prodejny, distribuční kanál bývá dlouhý: výrobce-velkoobchod-zprostředkovatel-maloobchod-zákazník	Dodat zákazníkovi produkt obzvláště dobrých kvalit (bez ohledu na cenu)	Jedná se většinou o jednorázový nákup, kdy zákazník pečlivě vybírá dodavatele
<b>Prodejní</b>	Kvalitativně průměrný či podprůměrný produkt	Vzhledem ke kvalitě produktu vysoká cena	Masivní podpora prodeje (osobní prodej, bonusy, slevy a další)	Nejčastěji osobní prodej, v rámci distribučního kanálu bývá přímo před zákazníkem především osobní	Prodat zákazníkovi produkt, který neuspokojuje ani jeho potřebu a tudíž ani jeho přání	Zákazník koupí produkt jednou. Podruhé již většinou na nabídku nereaguje
<b>Marketingová</b>	Produkt odpovídající potřebám a především požadavkům zákazníka	Tržní cena odpovídající hodnotě produktu pro zákazníka cílového segmentu	Odpovídá povaze výrobku a splňuje očekávání zákazníka	Odpovídá především povaze produktu, povaze a lokalitě trhu. Využívá veškerých možných distribučních kanálů a jejich	Poznat potřeby a požadavky zákazníka a tyto uspokojit lépe než konkurence	Firma se snaží se zákazníkem navázat dlouhodobé oboustranné výhodné vztahy. Snaha o opakování nákupní situace
<b>Sociálně-marketingová</b>	Produkt odpovídající potřebám a požadavkům zákazníka	Tržní cena odpovídající hodnotě produktu pro zákazníka cílového segmentu	Odpovídá povaze výrobku a splňuje očekávání zákazníka	Odpovídá především povaze produktu, povaze a lokalitě trhu. Využívá veškerých možných distribučních kanálů a jejich variací	Poznat potřeby a požadavky zákazníka a tyto uspokojit lépe než konkurence při dodržení dlouhodobých zájmů společnosti	Firma se snaží se zákazníkem navázat dlouhodobé oboustranné výhodné vztahy. Snaha o opakování nákupní situace

Zdroj: Vochozka a kol. (2012)

### 2.3 Druhy a specifika jednotlivých trhů

V této kapitole jsou rozebrány jednotlivé druhy trhů, ve kterých působí obchodní zástupci. Jsou to trhy B2C, B2B, B2G. V kapitole jsou popsány specifika těchto trhů a klíčové rozdíly formující roli obchodních zástupců operujících na těchto trzích. Existují i další trhy, jako jsou G2G, B2E atp., tyto trhy však přímo nesouvisí s obsahem práce, proto zde nejsou popsány.

## B2C

Business to customer, neboli podnikatel ke koncovému zákazníkovi se týká nás všech. Jedná se zpravidla o maloobchodní prodej. Marketing cílený na koncového zákazníka je zaměřen na produkt a hrají zde velkou roli emoce. Koncoví zákazníci, dále jen spotřebitelé, se liší od B2B především v tom, co od produktu požadují. Charakteristická je v dnešní době krátká a intenzivní marketingová komunikace, minimalizace úsilí vynaložené na pochopení benefitů a následné pořízení produktu. Potenciální zákazníky dovede často k pořízení produktu častý kontakt se značkou v jakékoliv podobě. Produkt musí vzbuzovat emoce způsobené cenou, uspokojením touhy nebo vlivem na postavení ve společnosti (Venkataraman, 2017).

Podle Padgetta a Loose (2022) je klíčové pro obchodníka na tomto trhu pochopení rozdílných faktorů v nákupním chování jednotlivce, rodin a podniků. Tyto rozdíly jsou vyjádřeny ve volně přeložené tabulce 2.

**Tabulka 2: Faktory v nákupním chování na B2C trhu**

Faktor	Jednotlivec	Rodina	Podnik
<b>Kdo rozhoduje</b>	Jednotlivec	Společné rozhodování	Oddělení nákupu/manažer
<b>Požadovaný přínos</b>	Osobní přínos	Společný přínos	Několikanásobný přínos
<b>Pravidla rozhodování</b>	Neformální	Neformální	Formální
<b>Vlivy - individuální rozdíly</b>	Věk Velikost rodiny Příjem	Životní cyklus Velikost rodiny Rodinný příjem	Stáří podniku Počet zaměstnanců Tržby podniku
<b>Vlivy - Sociální rozdíly</b>	Rodina Skupiny (přátelé, kolegové) Společenská třída	Rodina Sousedé/kluby Společenská třída	Podniková kultura Členové řetězce/konkurence Cíle podniku
<b>Vlivy - Rozdíly v souvislostech</b>	Rozsáhlé řešení problémů Omezené řešení problémů Rutinní rozhodování	Rozsáhlé řešení problémů Omezené řešení problémů Rutinní rozhodování	Nové nákupy Upravené nákupy Opakované nákupy

Zdroj: Padgett a kol. (2022)

## B2B

Business to business, od podnikatele k podnikateli je trh, na kterém obchodují jednotliví podnikatelé mezi sebou. Produkty bývají často bez větších odlišností, proto zde hrají významnou roli vztahy, případně cena a v současné době v mnoha oborech i doba dodání.

Podle Říhy (2021) je na tomto trhu důležitý koncept outsourcingu, kde podnik nechce vytvářet zvláštní oddělení, kde vzniká potřeba dalších zaměstnanců, ale raději spolupracuje s jiným podnikem. Typické outsourcované oblasti jsou právo, daně, účetnictví a úklid. Výhody B2B trhu je prodej zpravidla ve větším množství, nižší náklady na správu

a často pevné a dlouhodobé vztahy zajišťující pravidelný odběr. Mezi nevýhody řadí ne velkou konkurenci a následky v případě chyb ze strany dodavatele, penalizace je často vysoká. Říha výstižně popisuje rozdíly B2B a B2C trhu v tabulce 3.

**Tabulka 3: Klíčové rozdíly mezi trhy B2B a B2C**

B2B	B2C
Taženo vztahem ( <i>relationship driven</i> )	Taženo produktem ( <i>product driven</i> )
Maximalizace hodnoty vztahu	Maximalizace hodnoty transakce
Malý, soustředěný cílový trh	Rozsáhlý cílový trh
Vícefázový nákupní proces, delší prodejní cyklus	Jednorázový nákupní proces, kratší prodejní cyklus
Identita značky postavená na osobním vztahu	Identita značky postavená na opakování a vizualizaci
Aktivity zaměřené na vzdělávání (osvětu)	Merchandising a aktivity v místě nákupu
Racionální nákupní rozhodování založené na business value	Emoční nákupní rozhodování založené na statusu, touze nebo ceně

Zdroj: Říha (2021)

## B2G

Business to government, neboli od podnikatele ke státní správě, je trh na kterém jsou na straně poptávky správní celky, jako například města a kraje, nebo úřady a orgány státní správy. Mezi hlavní výhody trhu B2G považuje Říha (2021) malou konkurenci, velikost zakázek a jistotu výdělku. Na druhé straně považuje byrokracii a časté nekalé praktiky (korupci) za nevýhody.

## 2.4 Obchodní proces

Obchodní proces nebo též proces prodeje (sales process) či prodejní proces (selling process), či proces osobního prodeje zahrnuje všechny aktivity obchodního zástupce od rozpoznání zákazníka až po uzavření obchodu. (Neckář a kol., 2019) Jeho nastavení je nesmírně důležité, stejně jako u ostatních podnikových procesů.

Podle Henryho C. Waterse (2011) to je soustava elementů, které při aktivaci tvoří proces. Definuje, jak nakládat s oportunitami a jak zvýšit šanci na výhru, jak budujeme a udržujeme vztahy se zákazníky, jak komunikujeme s interními subjekty a spolupracujeme na uspokojení potřeb zákazníka a také například kompetence a míru zapojení vrcholového managementu do obchodního procesu. Dále také zahrnuje řadu dalších vazeb např. do podniku prodejce, směrem k jednotlivým manažerům a jiné.



Autoři se rozcházejí v počtu kroků/fází, ze kterých tento proces sestává – zpravidla hovoříme o pěti (např. Oakes, 1990; Neckář a kol., 2019) nebo sedmi krocích (např. Dubinsky & Staples, 1982). Někteří autoři také poukazují na vývoj tohoto procesu s ohledem na obecný vývoj na trhu a přicházejí s kritikou původních procesů, které považují za zastaralé (např. Liu a kol., 2015; Neckář a kol., 2019). Neckář a kol. dokonce využívají aktuálně módního využívání pojmenování vývojových přístupů, když hovoří o obchodním procesu 1.0 jako výchozím a 4.0 jako aktuálním.

Obchodní proces by se měl v každém případě přizpůsobit nákupnímu chování zákazníka. Nastavený proces by se měl průběžně aktualizovat a měnit podle zkušeností obchodníků, změn situace na trhu a již zmiňovaným změnám v nákupním chování zákazníka. Liší se též podle typu zákazníka (tedy druhu trhu – viz kapitola 2.4), a to zejména s ohledem na dva základní druhy trhů – trh spotřebitelů a trh organizací.

## **2.5 Prodejní přístupy**

V současné době máme lze identifikovat dva hlavní typy přístupů k prodeji, hard-selling a softselling. Někteří autoři (např. Langdon, 2004; Holmes, 2009) též označují prodejce za „lovce“ a „farmáře“. V poslední době se stále více objevuje mezi odbornou veřejností termín „Nový Hardselling“, který je v této kapitole též vysvětlen.

### **Hard selling**

Hard selling je datován okolo 1960 a je to přístup a je spojován se slovy agresivní, násilný, mnohdy manipulativní. Zahrnuje pro zákazníka nepříjemné praktiky, jako je například vyžadování okamžitého rozhodnutí, nemožnost průzkumu trhu před nakoupením a vyvolávání nepříjemných pocitů v případě odmítnutí. Cílem je prodat produkt zákazníkovi bez ohledu na jeho situaci, potřeby a přání. Hard selling nemá za cíl budovat vztahy se zákazníky, pouze zákazníkovi de facto „vnutit“ produkt jakýmkoliv způsobem (Říha, 2021).

Jolson popisuje obchodníky využívající tento přístup k prodeji jako tradiční obchodníky, kteří prodej vidí jako výhru nad zákazníkem, v případě neprodeje pak odchází jako poražení. To je právě to, co prodejce tolik motivuje využívat nátlak a neetické praktiky. Tento přístup se objevoval zejména u prodejců automobilů, makléřů cenných papírů, prodejců po telefonu a podobně (Jolson, 1997).

## **Soft selling**

Soft selling, jehož vznik je datován okolo roku 1990 je de facto opakem Hard sellingu. Využívá neagresivní praktiky a přátelský přístup. Tento přístup přiznává neúspěch při první prezentaci produktu, zároveň zde vznikl pro zákazníka prostor si nákup promyslet a vznést na obchodníka dotazy, jejichž zodpovězení bylo podnětem k dalšímu kontaktu (Říha, 2021).

Soft selling se začal používat také z důvodu negativní pověsti pro prodejce, jelikož lidé měli se slovem obchodník negativní asociace a postupně upadala důvěra v ty poctivé prodejce. Obchodní zástupce využívající soft selling je definitivně zaměřen na budování vztahů se zákazníky a poskytování poradenství pro své zákazníky.

## **Nový Hard selling**

Limbeck ve své knize Velká kniha o prodeji (2014) zmiňuje přístup zvaný Nový Hard selling. Limbeck klade důraz na podstatu role obchodního zástupce, a to akvizice a udržení zákazníků. Podle jeho názoru je klasický Hard selling příliš bezohledný vůči zákazníkovi a Soft selling na druhou stranu moc měkký na to, aby prodejce s tímto přístupem obstál před konkurencí a je dlouhodobě neudržitelný kvůli nutkání maximálně uspokojit všechny strany, tedy sebe, zákazníka i firmu. Nový Hardselling je kombinací obou přístupů zaměřený na více na prodej. Zmiňuje motto „prodávat znamená prodávat“, které znamená orientaci na prodej při dodržení etických praktik vedoucích ke spokojenosti zákazníka. Obchodní zástupce s tímto přístupem pomáhá nerozhodnému zákazníkovi učinit rozhodnutí ze kterého bude mít dobrý pocit. Přístup bere ohled i na budování vztahů.

## Srovnání jednotlivých přístupů

Tabulka 4: Srovnání jednotlivých přístupů k prodeji

	Klasický hardseller	Soft seller / prodejní poradce	Nový hardseller
<b>Vztah k zákazníkovi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nemá žádný nebo jen mizivý zájem o zákazníka, jeho osobu, potřeby a požadavky.</li> <li>Považuje zákazníka za dojnou krávu, která vlastně chce být podojena. Dělá to zaprvé kvůli vlastní provizi, zadruhé pak, aby zvýšil zisky zaměstnavatele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projevuje velký zájem především o osobu klienta – vztah k zákazníkovi klade do popředí.</li> <li>Považuje se za klienta poradce, přičemž rozhodnutí o koupi nechává naprosto v jeho rukou – bez ohledu na příležitost získat zakázku.</li> <li>Humor mu pomáhá tlumit napětí a budovat přátelské vztahy – konfliktům, které by komplikovaly vztah ke klientovi, se vyhýbá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velmi ho zajímají klientovy potřeby a přání, a tím i jeho osoba, pokud lze u klienta pozorovat zájem o něho samotného, jeho firmu nebo nabídku.</li> <li>Považuje klienta a sebe za rovnocenné komunikační a obchodní partnery.</li> <li>Případné konflikty řeší otevřeně a citlivě.</li> </ul>
<b>Ztotožnění s produktem/ službou</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hlavní součástí „prodejní strategie“ klasického hardsellera je nízká nebo žádná identifikace s produktem.</li> <li>Disponuje přesně takovým množstvím znalostí o produktu, aby dokázal před klienty zahrát velkého odborníka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ve „svém“ produktu / „své“ službě se naprosto vyžívá.</li> <li>Chce klienta „vzdělat“, udělat z něj odborníka, a ztrácí tak ze zřetele jeho potřeby a přání.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Silně se identifikuje s produktem, ale není puntičkář vyžívající se v technických podrobnostech ani poučující všeználek.</li> <li>Má nezbytné produktové know-how pro kvalifikované vylíčení přínosu své nabídky, v případě potřeby se obrátí na kolegy ze specializovaných technických oddělení společnosti.</li> </ul>
<b>Ztotožnění se zaměstnavatelem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vůči společnosti, která ho zaměstnává, je loajální jen tak dlouho, dokud je spokojen s výší provizi.</li> <li>S vlastní společností se ztotožňuje jen povrchně – mohl by prodávat „pro kohokoliv cokoliv a komukoliv“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je loajální – bohužel však v každém vztahu. Upřímně trpí obvyklým a nevyhnutelným střetem zájmu mezi svou společností a zákazníkem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je vysoce loajální ke své firmě.</li> <li>Z upřímného přesvědčení a rozhodně zastupuje její zájmy navenek.</li> </ul>

Zdroj: Limbeck (2014)

## 2.6 Metody prodeje

Při pátrání po metodách prodeje využívaných na B2B trzích je vyobrazeno nepřeberné množství různých variant a jejich modifikací. Prodejní techniky a prodejní metody – tyto dva pojmy se často zaměňují, avšak v této kapitole je věnována otázce, jakým způsobem jednotlivé metody umožňují obchodnímu zástupci sledovat, ovlivňovat a reagovat na jednání kupujícího. Metodika prodeje na rozdíl od obchodního procesu nezasahuje do celého prodejního cyklu, ale pouze do některých oblastí. Obchodní proces je vždy unikátní, kdežto metodika bývá často nepozměněná. V kapitole jsou představeny ty nejvýznamnější a historicky nejvyužívanější z nich.

### Transakční metoda

Tato metoda představuje nejkratší interakci se zákazníkem, cílem je pouze udělat transakci, tedy prodat. Obchodní zástupce nabízí svůj produkt s nějakou podmínkou. Podmínka může být například časově omezená sleva. Zákazník tak zažije určitý časový

nátlak a produkt zakoupí hlavně proto, že je to pro něj v tu chvíli výhodné. Tato metoda se také používá, pokud má zákazník velké a časté odběry, například u vztahu výrobce-distributor. Distributor má k dispozici všechny potřebné informace o produktu a s obchodním zástupcem řeší s výrobcem pouze cenu, dobu dodání, případně velmi specifické dotazy na produkt (Leese, 2017).

### **Metoda prodeje řešení**

Zákazník si je vědom problému a má představu o možném řešení. Obchodní zástupce se prozatím nestaví do role konzultanta, nýbrž odborníka na svůj produkt a pomáhá zákazníkovi vybrat tu správnou variantu. Prodej řešení trvá zpravidla déle než transakční prodej, jelikož obchodní zástupce není orientovaný pouze na prodej, ale také na uspokojení potřeb zákazníka. Zákazník tedy poptává specifický produkt a pokud není schopný vymyslet řešení na svůj problém, potřebuje konzultanta (Eades, Touchstone, & Sullivan, 2005).

### **Konzultativní metoda**

Nastal problém a zákazník nemá potřebné znalosti na návrh jeho řešení, hledá tedy společnost, která nejen prodává řešení, ale i konzultuje. Obchodní zástupce se při využití této metody stává konzultantem. Velkou nevýhodou této metody je, že při ve fázi konzultaci může obchodní zástupce dojít k závěru, že není schopen poskytnout vhodné řešení pro zákazníka. Vzniká situace, kdy potenciální zákazník odchází se získanými vědomostmi a představou ke konkurenci, které již stačí prodat pouze řešení (Hanan, 2011).

### **Metoda Challenger**

Metodu Challenger poprvé popsali Dixon a Adamson v roce 2011. Tato metodologie formuje obchodníka jako průvodce celou zákaznickou cestou k nákupu. Zákazník si problému zatím není vědom. Podstatné jsou tři fáze: poučení o problému, otázky šité na míru a převzetí kontrolu. Nejprve zákazníka poučí o různých problémech a rizicích, o kterých zákazník doposud nevěděl. Ten začne být zvědavý a jeho jediným informačním kanálem se v tu chvíli stává právě obchodní zástupce. Ten přizpůsobí svojí komunikaci tak, aby byla šitá na míru právě produktu, který nabízí. Zbývá jen převzít kontrolu nad celou konverzací a obchodní zástupce má téměř zaručený úspěch.

Velmi dobře tato metoda funguje, když je potenciální zákazník opravdu nezkušený v oblasti, kterou řeší nabízený produkt. Dixon a Adamson také definují pět osobností

obchodního zástupce – budovatel vztahů, osamělý vlk, dřič, reaktivní řešitel problémů a challenger (Dixon, & Adamson, 2011).

### **Metoda Sandler**

David Sandler (2015), podle kterého je tato metoda pojmenována, vymyslel v roce 1967 metodu, kterou prodejci používají dodnes a ve světě B2B prodeje je to velký pojem. Metoda je složená ze 7 kroků.

Prvním krokem je navázání a budování vztahu. Obchodní zástupce má za úkol dostat zákazníka do stejného postavení a nastavit atmosféru rovnocennosti. Následuje stanovení rolí a očekávání, kde si obě strany vymezují pravidla a vytváří si co nejpříjemnější prostředí pro spolupráci. Tyto dva první kroky Sandler shrnuje jako fázi zapojení zákazníka do procesu. Následuje fáze kvalifikace, kde prvním krokem je pochopení potřeb a bolestivých míst potenciálního zákazníka. Obchodní zástupce zjišťuje, zda jeho produkt má potenciál vyřešit tento problém/potřebu. Pokud zjistí, že ano, je potřeba vědět jaký má potenciální zákazník rozpočet na vyřešení svého problému. Posledním krokem uzavírající kvalifikační fázi je pochopení rozhodovacího procesu kupujícího. Třetí a poslední fáze jménem uzavření se skládá ze dvou kroků. Obchodní zástupce nejdříve navrhne svůj produkt jako řešení a pokud je úspěšný, tak přechází k poslednímu kroku a tím je stanovení dalších kroků po uzavření obchodu a plánování budoucí spolupráce (Sandler, 2015).

### **Metoda SPIN**

Neil Rackham (1988) popsal metodu SPIN již v roce 1988. Zkratka SPIN je tvořena z počátečních písmen slov situation, problem, implication a need-payoff – v překladu situace, problém, následek a potřebná návratnost. Tato slova představují typy otázek. Obchodní zástupce využívající tuto metodu se snaží přijít na příčinu zákazníkovo problému za pomoci pokládání těch správných otázek.

Jako první se snaží obchodní zástupce zjistit co nejvíce o situaci potenciálního zákazníka. Následují dotazy, díky kterým se obchodník dostane k jádru problému a v návaznosti na to dají zákazníkovi prostor přemýšlet o možných následcích ignorace problému. Na závěr směřuje obchodník diskusi k optimistické vizi situace, kdy je problém vyřešen, a právě tehdy má obchodní zástupce příležitost zasadit do tohoto kontextu nabízený produkt (Rackham, 1988).

## **Metoda SNAP**

Jill Konrath (2010) přemýšlí nad zákazníkem jako nad člověkem přesyceným informacemi. Od obchodního zástupce je tedy očekáváno, že poskytne zákazníkovi pouze podstatné a nové informace, čímž zákazníkovi přináší přidanou hodnotu a úsporu času, respektive energie. Princip metody je založen na významu jednotlivých písmen, tedy simple – jednoduchost, invaluable – neocenitelnost, align – sladit se a nakonec priorities – priority.

Jednoduchost znamená, že komunikace se zákazníkem bude stručná, věcná a poučná. Neocenitelnost v tomto pojetí znamená, že se obchodní zástupce stane pro zákazníka důvěryhodnou kontaktní osobou, na kterou se může vždy obrátit a dostane odpověď na své otázky. Sladit se musí obchodní zástupce s cílem a potřebou zákazníka, aby byl schopný poskytnout co nejlepší řešení. Priority musí obchodní zástupce vysvětlit zákazníkovi, jelikož často zákazníci nepovažují řešení svého problému jako to nejdůležitější, i když jeho ignorace může mít fatální následky (Konrath, 2010).

### **2.7 Faktory ovlivňující roli obchodního zástupce**

Role obchodního zástupce se neustále mění. Tato kapitola definuje klíčové faktory, díky kterým se práce obchodního zástupce dostala od prostého podomního prodeje až do fáze, kdy obchodní zástupce pracuje s analýzami a komplexními CRM systémy. Faktory jsou rozděleny na ovlivnitelné a neovlivnitelné. Ovlivnitelné faktory může každý obchodní zástupce ovlivnit a pracovat na nich. Neovlivnitelné faktory jsou dány prostředím a obchodní zástupce jako jedinec je nemůže ovlivnit, ale musí se jim přizpůsobit.

#### **Faktory ovlivnitelné**

Jako první z faktorů zmiňuje Carnegie a Thomas (2022) budování skutečných vztahů se zákazníky. Mezilidské vztahy jsou podle Carnegieho klíčové i v běžném životě, ale v obchodě se postupem času tento faktor stává více důležitým. Schopnost budovat pevné vztahy s klienty je rozhodujícím faktorem úspěchu každého obchodního zástupce na trhu B2B.

Neil Rachham (2017) popsal metodu SPIN již v roce 1988 a je to revoluční metoda hojně využívaná i dnes. Obchodní zástupci podle něj nemají přesvědčovat a manipulovat, nýbrž identifikovat „bolestivá místa“ a navrhnout řešení. Schopnost identifikace

problému a schopnost navrhnout řešení je tedy další klíčový faktor, který je nutný pro úspěšný prodej v případě orientace na zákazníka.

Adamson a Dixon (2011) rovněž zmiňují důležitost pochopení potřeb zákazníka v rámci metody Challenger. Tito autoři však roli obchodní zástupce vysvětlují jako roli analytika. Ve své knize uvádí, že by měl umět shromažďovat a analyzovat údaje o chování zákazníka a zdůrazňují právě hodnotu těchto poznatků u prodeje zaměřeného na data. Díky shromažďování a analýze dat o chování zákazníků mohou obchodní zástupci identifikovat příležitosti k poskytování řešení šitých na míru, které splňují i ty nejnáročnější požadavky zákazníků.

Brian Tracy (2007) se zabývá významem myšlení a motivace v prodeji. Obchodní zástupci podle něj musí být sebevědomí, optimističtí a vytrvalí ve svém úsilí. Překonáním omezujících myšlenkových pochodů a pěstováním pozitivního ducha si mohou obchodní zástupci vytvořit silnou mentalitu, která je bude vést k úspěchům.

Mark Roberge (2015) považuje za klíčové sladění prodejního procesu s marketingem a dalšími nástroji. Roberge nabízí komplexní pohled na řízení prodeje. Klíčovým faktorem je dle jeho názoru integrace technologií a analýzy dat k dosažení optimální výkonnosti obchodních zástupců a efektivity procesů.

Jeb Blount (2015) jmenuje jako klíčový faktor hledání nových zákazníků. Na dnešním vysoce konkurenčním trhu musí obchodní zástupci aktivně vyhledávat nové příležitosti a zároveň se starat o ty stávající. Aby toho dosáhli, musí se věnovat cílenému prospectingu (hledání nových zákazníků), který přináší výsledky.

Dále Blount (2017) zkoumá roli emoční inteligence (EQ) v roli obchodního zástupce. Blount ukazuje, jak může pochopení a zvládnutí emocí vést k lepší komunikaci s klienty a v konečném důsledku k vyššímu prodeji. Posílením své emoční inteligence mohou obchodní zástupci zlepšit svou schopnost navázat kontakt se zákazníky, porozumět jejich potřebám a najít jedinečné řešení jejich problémů. Pochopení větších společností je dalším klíčovým faktorem, který zkoumá Jill Konrath (2010) a klade důraz na pochopení fungování velkých firem a jejich organizační struktury. Obchodní zástupci se musí orientovat v různých odděleních, vlivných osobách a umět oslovit hlavně

tzv. decision-makers, tedy se zaměstnanci, kteří mají pravomoc rozhodovat. Pochopením této dynamiky a přizpůsobením svého přístupu mohou obchodní zástupci zvýšit své šance na uzavření obchodu.

Robert Cialdini (2012) identifikuje jako klíčový faktor psychologii. Dle jeho názoru je důležité, aby se obchodní zástupce znal psychologické faktory, které v lidech ovlivňují jejich rozhodování. Cialdiniho práce se zaměřuje na význam informačního sociálního vlivu, autority a reciprocity v prodeji. Obchodní zástupci mohou tyto principy využít k budování důvěryhodnosti a důvěry u zákazníků, což v konečném důsledku vede k úspěšnému prodeji.

### **Faktory neovlivnitelné**

Jednou z hlavních příčin změn v roli obchodního zástupce jsou podle Johnstona a Marshalla (2016) technologie. Technologický pokrok, zejména v oblasti komunikace a analýzy dat, způsobil revoluci v prodejních strategiích. Obchodní zástupci nyní mohou využívat technologie k efektivnějšímu shromažďování a analýze dat o zákaznících, k vyladění svých prezentací a k personalizaci interakcí se zákazníky (Johnston, & Marshall, 2016). Technologie také umožnily prodej na dálku, který se v souvislosti s pandemií COVID-19 stává stále populárnějším.

Dalším faktorem, který ovlivnil roli obchodních zástupců, je globalizace. S tím, jak firmy rozšiřují svůj záběr za hranice, musí se obchodní zástupci orientovat v různých kulturách a trzích. To vyžaduje, aby byli přizpůsobiví, citliví na kulturní nuance a měli vynikající komunikační dovednosti. Globalizace trhů vedla také k nárůstu konkurence, což vyžaduje, aby obchodní zástupci byli inovativnější, strategičtější a více se zaměřovali na potřeby zákazníků (Walsh, 2006).

Dalším zásadním faktorem, který ovlivnil roli obchodních zástupců, je měnící se povaha očekávání zákazníků. Dnešní zákazníci jsou informovanější a náročnější než kdykoli předtím. Od obchodních zástupců očekávají individuální, relevantní a včasnou komunikaci. Obchodní zástupci se proto musí dobře orientovat v produktech a službách, které prodávají, rozumět bolestivým místům zákazníka a přizpůsobit svůj přístup jeho potřebám (Ingram, Avila, LaForge, Schwepker, & Williams, 2020).

V neposlední řadě má na roli obchodního zástupce zásadní vliv nástup sociálních médií a online platforem. Platformy sociálních médií, jako jsou LinkedIn, Twitter a Facebook, poskytují obchodním zástupcům příležitost navázat kontakt se zákazníky, budovat vztahy a propagovat své produkty a služby. Online platformy, jako jsou Amazon a eBay, také změnily způsob prodeje výrobků a obchodní zástupci nyní musí konkurovat online prodejcům (Srivastava, 2019).



### 3. Cíl a metodika

Cílem výzkumu je identifikovat specifika a vývoj úlohy obchodního zástupce ve vybrané firmě a navrhnout opatření v kontextu vývoje situace na trhu. Teoretický podklad pro tento výzkum byl zpracován v rámci přehledu řešené problematiky pomocí knižních a jiných zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Na základě tohoto cíle byly formulovány následující výzkumné otázky:

1. Jaké ovlivnitelné faktory jsou klíčové pro úspěšný prodej na trzích B2B?
2. Jaká byla v minulosti míra vlivu jednotlivých ovlivnitelných faktorů na úspěšný prodej?
3. Jak vysoký je vliv jednotlivých neovlivnitelných faktorů na roli obchodního zástupce?
4. Jak důležitý je vliv jednotlivých neovlivnitelných faktorů na roli obchodního zástupce?

Na základě těchto výzkumných otázek byly stanoveny následující hypotézy:

1. Budování vztahů se zákazníky má vyšší vliv na úspěšný prodej než pochopení psychologie rozhodování zákazníka.
2. Integrace technologií do obchodního procesu měla v minulosti nižší vliv na úspěšný prodej oproti současnosti.
3. Technologický pokrok má vyšší míru dopadu na roli obchodního zástupce než rozvoj sociálních sítí.

Hypotézy byly testovány na základě analýzy dat získaných pomocí dotazníkového šetření, které bylo zároveň použito jako metoda sběru dat v rámci kvantitativního výzkumu, který byl vybrán z důvodu časového vytížení oslovených obchodních zástupců ve vybraném podniku. Dotazník byl v elektronické podobě na webovém rozhraní Survio rozeslán v rámci obchodního oddělení firmy Schneider Electric na jednotlivé obchodní týmy. Pro ověření statistické signifikance výsledků byly použity statistické metody, které byly vybrány vhodně v souladu s typem analyzovaných proměnných. Konkrétně se jednalo o test chí-kvadrát a jednovýběrový t-test.

## **Odůvodnění volby a formulace hypotéz**

Hypotéza č.1:

Většina dostupných zdrojů naznačuje, že budování vztahů se zákazníky je důležitým faktorem pro úspěšný prodej na trzích B2B a někteří autoři ho označují jako jedno z hlavních specifíků prodeje na B2B trzích v porovnání s B2C. Vytvářením pevných vztahů se zákazníky založených na důvěře, otevřenosti a službách s přidanou hodnotou mohou obchodní zástupci dosáhnout dlouhodobého růstu prodeje a být na prvním místě u svých zákazníků v případě potřeby vyřešení problému. Faktor pochopení psychologie rozhodování zákazníka je na druhou stranu ne tak příliš označován jako specifikum pro trhy B2B, proto je porovnání těchto dvou konkrétních faktorů relevantní.

Hypotéza č.2:

Rozmach CRM, EDI a dalších různých nástrojů v posledních letech dokazuje, že integrace technologií do prodejního procesu se v průběhu času výrazně zvýšila i pro B2B trhy, protože se prodejní týmy snaží pracovat efektivněji, optimalizovat prodejní strategie a zvyšovat tempo růstu svých prodejů. Technologie se pořád vyvíjejí a přibývá možností jejich využití, tím pádem by pravděpodobně měla důležitost tohoto faktoru v průběhu času růst. Z těchto důvodů byla pro výzkum vybrána právě tato hypotéza.

Hypotéza č.3:

S příchodem různých technologií, jako je software pro řízení vztahů se zákazníky (CRM), digitální komunikační platformy a nástroje pro analýzu big data (velké objemy dat), může být pro obchodní zástupce prodej efektivnější, cílenější a jednodušší. Tyto technologie také umožňují obchodním zástupcům shromažďovat více údajů o svých zákaznících, analyzovat jejich preference a chování a podle toho přizpůsobovat své prodejní strategie. To pomohlo vytvořit personalizovanější a více prozákaznický orientovaný prodejní přístup, který vede ke zvyšování objemu prodeje a loajality zákazníků. Na druhou stranu rozvoj sociálních sítí pro obchodníky na trzích B2B znamená určitý zásah do jejich role, ale s největší pravděpodobností ne tak signifikantní, jako u technologického pokroku. Proto je ověření této hypotézy předmětné.

## 4. Výzkumný soubor

### 4.1. Charakteristika společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.

Schneider Electric je mezinárodní společnost, která poskytuje řešení v oblasti energetického managementu a automatizace budov. Firma byla založena v roce 1836 a sídlí v Rueil-Malmaison ve Francii. Od té doby se rozrostla do celosvětového podniku s více než 135 tisíci zaměstnanci a přítomností ve více než 100 zemích.

Vstup na český trh firma Schneider Electric uskutečnila již v roce 1991, kdy otevřela své první zastoupení v Praze. Od té doby se v České republice stala důvěryhodným partnerem v oblasti řízení energetických procesů a automatizace budov. Firma poskytuje své služby a řešení pro průmyslové podniky, infrastrukturní projekty, energetiku, budovy, byty a domácnosti.

Produktové portfolio firmy Schneider Electric zahrnuje širokou škálu produktů a služeb, včetně napájecích systémů, rozvodů a řízení, průmyslových automatizačních systémů, software pro řízení budov, inteligentních řešení pro byty a domácnosti, klimatizačních a chladicích systémů a mnoho dalšího. Firma se zaměřuje na inovativní technologie, které pomáhají zvyšovat efektivitu a produktivitu, snižovat náklady a zvyšovat účinnost spotřebované energie.

Strategie firmy Schneider Electric v oblasti energetického managementu a automatizace budov se soustřeďuje na udržitelný rozvoj a snižování dopadu na životní prostředí. Firma podporuje digitalizaci a optimalizaci energetických procesů a využívá inovativní technologie pro snižování emisí a udržitelný rozvoj. Důležitou součástí strategie jsou také spolupráce s dalšími subjekty a vzdělávací aktivity pro zvyšování povědomí o důležitosti efektivního a udržitelného řízení energie.

Obecně lze říci, že Schneider Electric v České republice nabízí široké portfolio produktů a řešení pro energetický management a automatizaci budov prostřednictvím svých dceřiných společností. Tyto společnosti vznikly prostřednictvím akvizic a postupného rozvoje firmy Schneider Electric v České republice.

## **4.2. Produktové portfolio firmy Schneider Electric**

Schneider Electric je celosvětově známou společností, která nabízí široké portfolio produktů a služeb pro energetický management a automatizaci budov. Klíčové kategorie produktů jsou identifikovány níže:

### **Distribuce elektrické energie**

Firma nabízí širokou škálu produktů a řešení pro distribuci elektrické energie. Patří sem například rozváděče pro nízké, střední i vysoké napětí, kabelové prvky, jistící a ochranné prvky, napájecí zdroje, frekvenční měniče a jiné.

### **Průmyslová automatizace a řízení**

Společnost nabízí produkty a řešení pro průmyslovou automatizaci a řízení procesů, jako jsou programovatelné automatizační systémy, řídicí systémy, řízení motorů, senzory a další.

### **Energetický management**

Schneider Electric nabízí celou řadu produktů a služeb pro energetický management, jako jsou energetické monitorovací systémy, řízení v oblasti výroby a podobně.

### **Automatizace budov**

Společnost nabízí produkty a řešení pro automatizaci budov, jako jsou systémy pro řízení osvětlení, klimatizace a větrání, bezpečnostní systémy, řízení přístupu a tak dále.

### **IT řešení pro řízení datových center**

nabízí řešení pro řízení datových center, jako jsou systémy pro řízení chlazení, záložní napájení, řízení rozvodu energie a další.

### **Nabíjení elektromobilů**

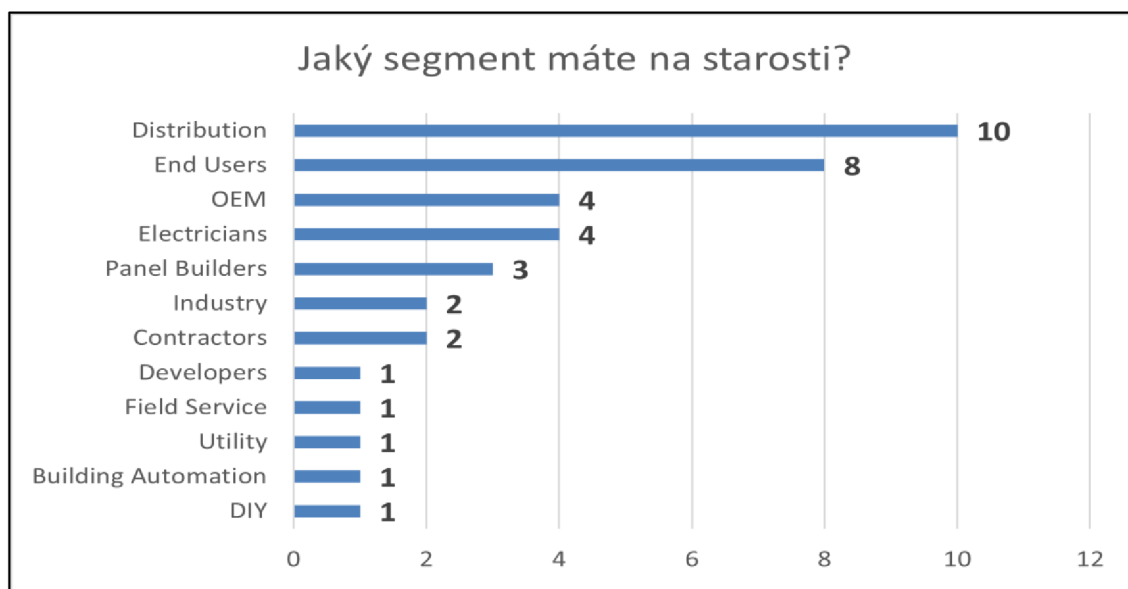
Společnost nabízí řešení pro nabíjení elektromobilů, jako jsou nabíjecí stanice pro veřejné i soukromé použití, software pro řízení nabíjecí infrastruktury a související produkty.

Schneider Electric nabízí také celou řadu dalších produktů, jako jsou vypínače a zásuvky, ovládací a signalizační přístroje, pohony, roboty a další. V České republice je aktuálně uvolněných k prodeji zhruba 80 000 výrobků.

### 4.3. Charakteristika respondentů

Výzkum byl prováděn v rámci firmy Schneider Electric CZ, s.r.o., kde byl zjišťován názor obchodních zástupců operujících na trhu B2B rozdělených podle segmentů popsaných v této kapitole. Celkem dotazník vyplnilo 38 respondentů ze 48 oslovených. Strukturu respondentů dle segmentu prodeje zkoumala první otázka v dotazníku.

**Graf 1: Struktura respondentů dle segmentu prodeje**



*Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování*

Z výsledků dotazníku je patrné, že nejvíce respondentů má na starosti segment Distribution, který tvoří 26,3 % ze všech respondentů a tvoří tedy největší podíl. Segment End Users je druhý nejzastoupenější s podílem 21,1 %. Segmenty Electricians a OEM jsou oba zastoupeni s podílem 10,5 %. 7,9 % respondentů tvoří obchodní zástupci pro segment Panel Builders. Respondenti ze segmentu Contractors a Industry reprezentují každý 5,3 % respondentů. Obchodní zástupci pro segmenty Developers, Field Service, Utility, Building Automation a DIY mají každý 2,6 % podíl na celkovém počtu respondentů.

#### **Distribution**

Tento segment zahrnuje velkoobchodní partnery, jako jsou distributoři elektromateriálu, kteří prodávají elektrotechnické výrobky a komponenty řady různých výrobců a značek. Pro Schneider Electric je tento segment důležitý, protože zajišťuje přístup ke konečným zákazníkům, kteří často vyžadují specifická řešení a konfigurace pro své projekty. Dotazník vyplnilo z tohoto segmentu 10 respondentů, přičemž průměrná zkušenost na obchodní pozici činila 22,9 let.

## **Electricians**

Elektrikáři jsou zákazníci, kteří instalují elektroinstalace v nových i stávajících budovách. Schneider Electric nabízí produkty a řešení pro elektroinstalace, jako jsou modulární rozváděče a koncové prvky. Dotazník vyplnili z tohoto segmentu 4 respondenti, přičemž průměrná zkušenost na obchodní pozici činila 19,5 let.

## **Developers**

Tento segment zahrnuje developery a investory, kteří staví a spravují nemovitosti. Schneider Electric jim nabízí řešení pro efektivní správu budov a optimalizaci spotřeby energie, jako jsou řídicí systémy pro budovy, energetická řízení a zabezpečení budov. Dotazník vyplnil z tohoto segmentu 1 respondent a jeho zkušenost na obchodní pozici činí 11 let.

## **DIY**

Do-it-yourself zákazníci jsou velkoobchodní a maloobchodní zákazníci, kteří spadají nejčastěji do kategorie tzv. „Hobby marketů“. Je to další prodejní kanál, který spojuje společnost a koncové zákazníky. Nejčastěji se jedná elektrická zařízení a koncové prvky v domácnostech. Dotazník vyplnil z tohoto segmentu 1 respondent a jeho zkušenost na obchodní pozici činí 39 let.

## **Contractors**

Stavební firmy a podniky, které realizují elektroinstalace a další stavební práce, jsou zákazníky Schneider Electric. Firma jim poskytuje produkty a řešení pro snadnou a efektivní instalaci elektroinstalací, jako jsou rozváděče, kabelové spojky a zabezpečovací zařízení. Dotazník vyplnili z tohoto segmentu 2 respondenti, přičemž průměrná zkušenost na obchodní pozici činila 20 let.

## **Panel Builders**

Tento segment zahrnuje výrobce rozváděčů a řídicích panelů pro průmyslové a energetické aplikace. Schneider Electric jim nabízí produkty pro řízení a monitorování průmyslových procesů, jako jsou řídicí systémy pro automatizaci a řízení průmyslových aplikací. Dotazník vyplnili z tohoto segmentu 3 respondenti, přičemž průměrná zkušenost na obchodní pozici činila 12,67 let.

## **Building Automation**

Building Automation zahrnuje dodavatele, projektanty a správce budov, kteří se specializují na inteligentní řešení pro automatizaci budov, jako jsou například chytré regulace topení, ventilace a klimatizace, energetický management, osvětlení a bezpečnost budov. Schneider Electric nabízí řešení pro budovy, která zajišťují vysokou energetickou efektivitu, udržitelnost a komfort uživatelů. Dotazník vyplnil z tohoto segmentu 1 respondent a jeho zkušenost na obchodní pozici činí 12 let.

## **Utility**

Utility zahrnuje energetické společnosti, které se specializují na výrobu, distribuci a dodávku energie pro průmyslové a domácí spotřebitele. Schneider Electric poskytuje řešení pro rozvod a řízení elektrické energie, včetně monitorování a kontrolních systémů pro energetická zařízení. Dotazník vyplnil z tohoto segmentu 1 respondent a jeho zkušenost na obchodní pozici činí 15 let.

## **End Users**

End Users jsou koncoví uživatelé, kteří využívají produkty a řešení Schneider Electric v průmyslových, obytných a komerčních budovách. End Users hledají řešení, která jim umožní dosáhnout energetické efektivity, bezpečnosti, pohodlí a udržitelnosti. Jedná se o firmy, které odebírají od Schneider Electric napřímo. Dotazník vyplnilo z tohoto segmentu 8 respondentů, přičemž průměrná zkušenost na obchodní pozici činila 13,63 let.

## **Field service**

Field service zahrnuje poskytovatele služeb, kteří se starají o údržbu a opravy elektrotechnických zařízení, včetně elektroinstalací a průmyslových systémů. Schneider Electric poskytuje podporu a služby pro své zákazníky v oblasti údržby a oprav elektrotechnických zařízení. Dotazník vyplnil z tohoto segmentu 1 respondent a jeho zkušenost na obchodní pozici činí 24 let.

## **OEM**

OEM (Original Equipment Manufacturer) zahrnuje výrobce strojů a zařízení, kteří využívají produkty a technologie Schneider Electric v rámci svých výrobků. Schneider Electric poskytuje řešení pro řízení a automatizaci průmyslových procesů, jako jsou například robotické systémy, výroba automobilů a zpracování potravin. Dotazník

vyplnili z tohoto segmentu 4 respondenti, přičemž průměrná zkušenost na obchodní pozici činila 19,5 let.

### **Industry**

Industry segment zahrnuje průmyslové podniky a výrobní firmy, které vyžadují spolehlivé a robustní řešení pro řízení a automatizaci svých procesů. Specifika tohoto segmentu zahrnují vysoké nároky na spolehlivost, bezpečnost a efektivitu, jakož i potřebu integrovaných řešení pro celou výrobní linku. Dotazník vyplnili z tohoto segmentu 2 respondenti, přičemž průměrná zkušenost na obchodní pozici činila 5 let.

### **Secure Power**

Tento segment zahrnuje poskytovatele bezpečnostních a zálohovacích řešení, jako jsou datacentra, nemocnice a vládní instituce. Specifika tohoto segmentu zahrnují nároky na vysokou dostupnost a spolehlivost napájení, stejně jako potřebu řízení a monitorování napájení na dálku. Nejčastěji se jedná o výrobky dceřinné společnosti pod značkou APC. Do tohoto segmentu se nezařadil žádný z respondentů, nicméně obchodní zástupci se Secure Power se specializují na segmenty, které jsou zmíněny výše.



## 5. Výsledky výzkumu

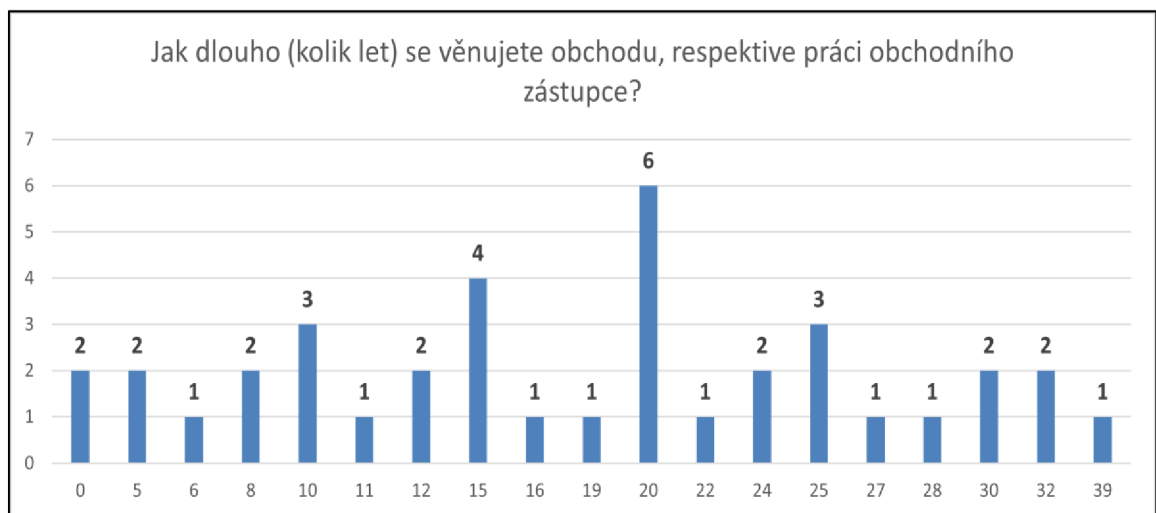
### 1. Jaký segment máte na starosti?

Konkrétně se jedná o to, jaký trh, zákaznickou skupinu nebo oblast podnikání daný respondent spravuje. Segment je definován například specializací podniků, typem podniků, nebo geografickou oblastí. Tato otázka je užitečná pro pochopení, jakým způsobem se liší důležitost a vliv jednotlivých faktorů v závislosti na spravovaných segmentech. Výsledky jsou uvedeny v rámci charakteristiky respondentů (kapitola 4.3.).

### 2. Jak dlouho (kolik let) se věnujete obchodu, respektive práci obchodního zástupce?

Tato otázka pomáhá pochopit úroveň zkušeností a odbornosti osoby v oblasti obchodu a také poskytuje informace o tom, jak dlouho se respondent věnuje práci obchodního zástupce. Zkušenost a dlouhodobá praxe jsou důležité pro popis vývoje jednotlivých faktorů, jelikož je schopný objektivně posoudit, zda na jeho práci a úspěšný prodej měly vliv.

**Graf 2: Struktura respondentů dle zkušenosti v oblasti prodeje**



*Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování*

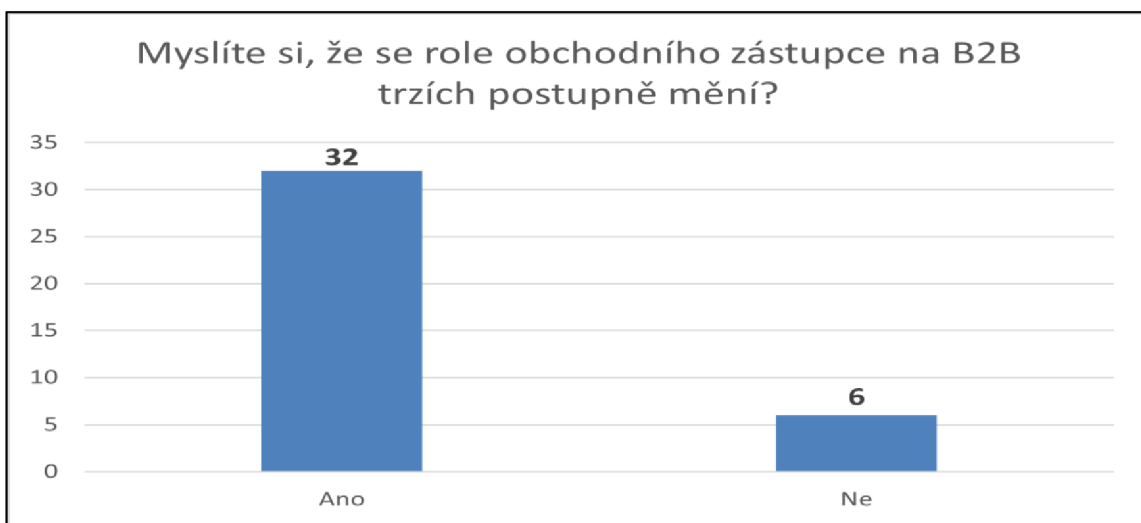
Střední hodnota pro zkušenost respondentů na pozici obchodní zástupce je 17,76 let. Modus, tedy nejčastější hodnota v daném statistickém souboru je 20 let. Medián je 19,5 let. Pro výzkum budou použity i data od respondentů, kteří napsali odpověď 0, jelikož se dotazník dostal pouze do rukou obchodních zástupců a tito respondenti se tedy mohou věnovat obchodu v řádu měsíců a za tu dobu jsou schopní identifikovat změny

v roli obchodního zástupce a ohodnotit jednotlivé faktory. Zajímavé je, že pouze 7 respondentů, tedy 18,42 %, má zkušenost s prací obchodního zástupce kratší než 10 let. Na druhou stranu 13 respondentů, což je 34,21 %, má zkušenost v obchodu více než 20 let. Ostatních 18 respondentů má zkušenost mezi 20 lety včetně a 30 lety včetně. Tento výsledek vypovídá o vysoké kvalifikovanosti respondentů v oblasti obchodu.

### 3. Myslíte si, že se role obchodního zástupce na B2B trzích postupně mění?

Tato otázka je relevantní, jelikož respondent, který neidentifikoval žádné změny ve své roli, nebo je názoru, že se role obecně nemění by zkresloval výsledky zodpovězením dalších otázek. Proto v případě označení odpovědi „Ne“ byl respondent přesunut na konec dotazníku a dotazník je následně odeslán. Respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku „Ano“ mohou skutečně poskytnout cenné informace v oblasti B2B obchodu a pomoci společnosti lépe porozumět, jak se v této oblasti vyvíjí role obchodních zástupců.

**Graf 3: Mění se role obchodního zástupce?**



*Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování*

Graf 3 znázorňuje četnost jednotlivých odpovědí. Odpověď „Ano“ zvolilo 32 respondentů. Na druhou stranu odpověď „Ne“ zvolilo 6 respondentů. Tato skutečnost nám ovlivnila strukturu respondentů na pro další otázky, což je vizualizováno pomocí tabulky 5.

**Tabulka 5: Změny v struktuře respondentů**

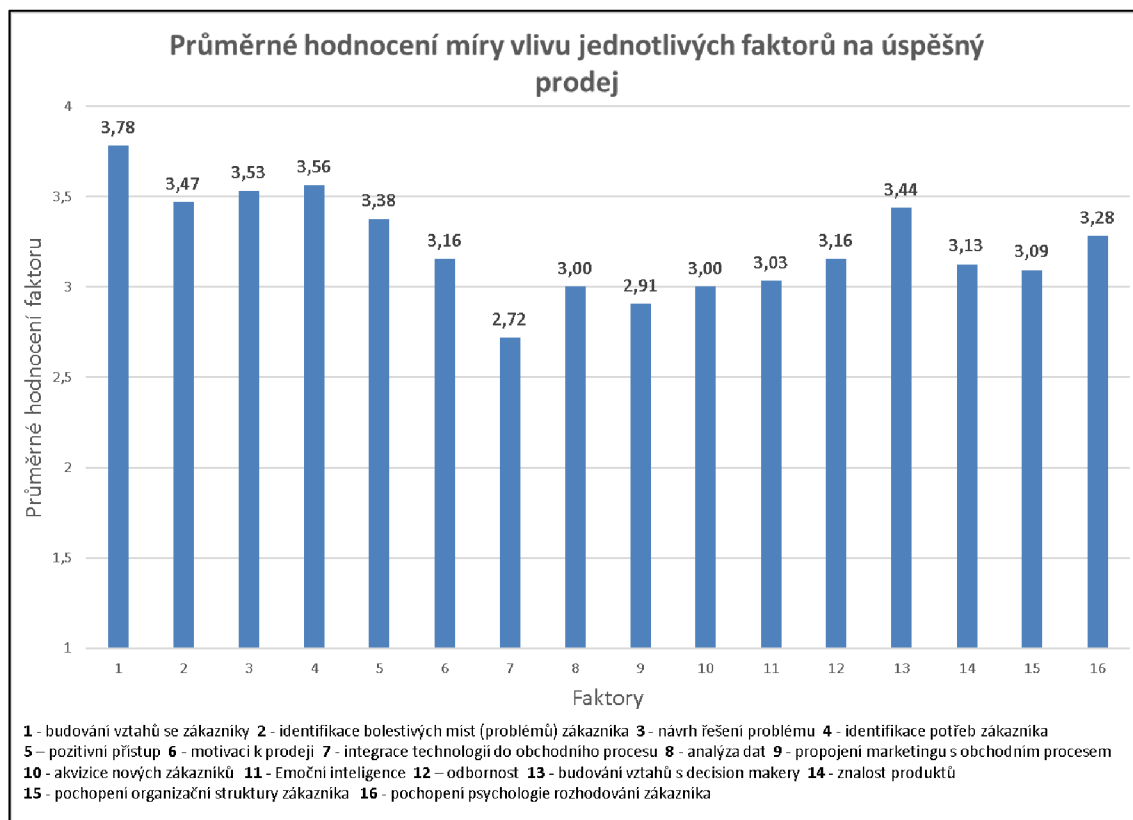
	Původní počet respondentů	Původní průměrná zkušenost	Upravený počet respondentů	Upravená průměrná zkušenost
Distribution	10	22,9	9	23,67
Electricians	4	19,5	3	19,33
Developers	1	11	1	11
DIY	1	39	1	39
Contractors	2	20	2	20
Panel Builders	3	12,67	3	12,67
Building Automation	1	12	1	12
Utility	1	15	1	15
End Users	8	13,63	6	16,5
Field service	1	24	0	0
OEM	4	19,5	3	17,67
Industry	2	5	2	5
Secure Power	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

#### 4. Hodnocení faktorů podle míry vlivu na úspěšný prodej.

Tato otázka pomáhá identifikovat faktory, které jsou klíčové pro úspěšný prodej na trhu B2B a určit důležitost ostatních faktorů. Hodnocení faktorů podle důležitosti pomáhá rozpoznat faktory, které jsou nejvíce kritické pro úspěšný prodej, a naopak identifikovat ty, které jsou nepodstatné.

**Graf 4: Hodnocení faktorů ovlivňující úspěšný prodej**



Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

Výsledek ukazuje, jak respondenti vnímají různé faktory, které ovlivňují úspěšný prodej podle hodnocení 4 jako klíčový, 3 jako podstatný, 2 jako méně podstatný a nakonec 1 jako nepodstatný. K rozdělení do kategorií klíčový a podstatný byly použity rozmezí, kde průměrné hodnocení od 2,5 do 3,4 jsou podstatné faktory a od 3,5 do 4,0 jsou klíčové faktory. Za méně podstatný, nebo nepodstatný faktor se nedá považovat na základě hodnocení respondentů žádný z nabízených.

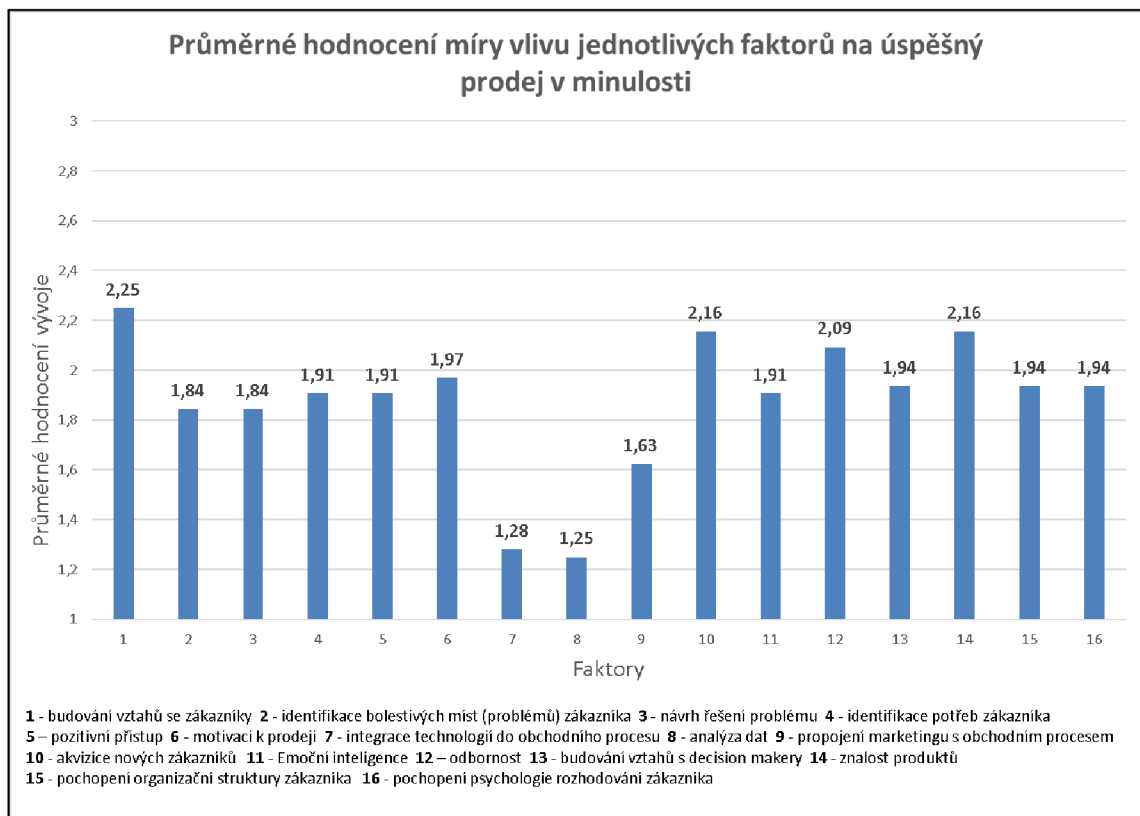
Z grafu lze vyčíst, že faktory, které jsou klíčové pro úspěšný prodej, jsou budování vztahů se zákazníky, identifikace bolestivých míst (problémů) zákazníka, návrh řešení problému a identifikace potřeb zákazníka.

Respondenti ohodnotili faktory pozitivní přístup, motivaci k prodeji, integrace technologií do obchodního procesu, analýza dat, propojení marketingu s obchodním procesem, akvizice nových zákazníků, Emoční inteligence, odbornost, budování vztahů s decision makery, znalost produktů, pochopení organizační struktury zákazníka a pochopení psychologie rozhodování zákazníka jako podstatné faktory. Nicméně, tyto faktory nebyly hodnoceny jako klíčové pro úspěšný prodej.

#### **5. Měly dříve jednotlivé faktory nižší stejný nebo vyšší vliv na úspěch prodeje?**

Tato otázka se týká vývoje faktorů, které ovlivňují úspěšný prodej, a ptá se, zda tyto faktory měly v minulosti stejnou nebo odlišnou míru vlivu. Také je klíčová pro porozumění tomu, jak se mění prostředí a trhy, a jak tyto změny ovlivňují faktory, které mají vliv na úspěšný prodej. Odpovědi na tuto otázku pomáhají identifikovat faktory, které se stávají důležitými pro úspěšný prodej v dnešní době.

**Graf 5: Hodnocení míry vlivu na úspěšný prodej v minulosti**



Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

Respondenti hodnotili vliv jednotlivých faktorů na úspěšný prodej v minulosti na škále, kde 3 je vyšší, 2 je stejný a 1 je nižší. Pro rozdělení průměrných hodnocení vývoje byl o použito rozmezí od 1,9 do 2,1 jako stejný, více než 2,1 jako vyšší a méně než 1,9 jako nižší. Na základě těchto mezí byly vyhodnoceny faktory budování vztahů se zákazníky, akvizice nových zákazníků a znalost produktů jako faktory s vyšším vlivem na úspěšný prodej v minulosti.

Na druhé straně identifikace bolestivých míst (problémů) zákazníka, návrh řešení problému, integrace technologií do obchodního procesu, analýza dat a propojení marketingu s obchodním jsou faktory, které měly v minulosti nižší vliv na úspěšný prodej. O faktorech integrace technologií do obchodního procesu a analýza dat lze tvrdit, že jejich vliv na úspěšný prodej v průběhu času rapidně vzrostl. U ostatních zmiňovaných faktorů lze zaznamenat změny, ale ve výsledku ne tak markantní.

## 6. Napadají Vás jiné podstatné faktory?

Tato otázka měla za cíl identifikovat další podstatné faktory, které mohou ovlivnit úspěšný prodej. Dále měla za cíl otevřít diskusi o dalších faktorech, které mohou být klíčové pro úspěšný prodej, ale nebyly zmíněny v předchozí otázce.

**Tabulka 6: Identifikace dalších klíčových faktorů**

Faktor
Osobnost obchodníka
Spolehlivost obchodního zástupce
Vzbuzování poptávky proaktivním mapováním potřeb zákazníka
Dodržení slovo a konzistentnost v jednání
Spolehlivost a věrohodnost dat a údajů dodávaných zákazníkům
Doba se velmi změnila. Po C19 nastalo složité období z hlediska dodání zboží ( dlouhé termíny ) razantní skokové zdražení ( materiály, energie, logistika ) => to vyžaduje změnu obchodního přístupu a chování obchodníka, za této situace se ukazuje důležitost vztahového obchodu, mapování situace, práce s daty, analýza dat/cen/ ... . Větší fokus na zákazníka jeho udržení a "uspokojení " jeho potřeb.
Komunikace i na nižších pozicích, kde se mnohdy dá ovlivnit prodej více, než je dohodnuto na úrovni smluvních podmínek. Je to mnohdy více práce, ale výsledek za to stojí. Je to závislé na typu a strukture organizace (zákazníka)
Zákazník a jeho potřeby na prvním místě
Koordinovaná komunikace: partneři a dodavatelé
Propojení s IT
Vzhledem k rostoucí ecomerce se role obchodníka (z mého pohledu) přesouvá do role odborného konzultanta pro C-Level zákazníků. S tím narůstají nároky na širší odbornosti obchodních, technických i ekonomických.
Nákupy podle zákona o veřejných zakázkách - Hlavní kritérium se stává cena

*Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování*

Z výsledků dotazníku vizualizovaných v tabulce je zřejmé, že některými respondenty byly identifikovány jiné faktory. Některé odpovědi nebyly zakódovány jako faktor z důvodu obtížné interpretace odpovědi bez zasazení do kontextu. Všechny faktory byly identifikovány pouze konkrétním respondentem a z toho důvodu nebudou ve výzkumu dále využívány.

## 7. Pokud jste uvedl/a jiné faktory, byl dříve jejich vliv na úspěch prodeje nižší, stejný nebo vyšší než v současnosti?

Tato otázka zkoumala, zda faktory, které byly zmíněny v otázce číslo 6, měly v minulosti nižší, stejný nebo vyšší vliv na úspěch prodeje, než mají v současnosti. Odpovědi na tuto otázku odhalují, jak se vyvíjely tyto faktory v průběhu času.

**Tabulka 7: Vliv na úspěch prodeje v minulosti dalších klíčových faktorů**

Faktor	Vliv na úspěch prodeje v minulosti
Osobnost obchodníka	Stejný
Spolehlivost obchodního zástupce	Stejný
Vzbuzování poptávky proaktivním mapováním potřeb zákazníka	Nižší
Dodržet slovo a konzistentnost v jednání	Stejný
Spolehlivost a věrohodnost dat a údajů dodávaných zákazníkům	Nižší
Doba se velmi změnila. Po C19 nastalo složité období z hlediska dodání zboží ( dlouhé termíny ) razantní skokové zdražení ( materiály, energie, logistika ) => to vyžaduje změnu obchodního přístupu a chování obchodníka, za této situace se ukazuje důležitost vztahového obchodu, mapování situace, práce s daty, analýza dat/cen/ ... . Větší fokus na zákazníka jeho udržení a "uspokojení " jeho potřeb.	vyšší nároky na obchodníky , ne každý to dá
Komunikace i na nižších pozicích, kde se mnohdy dá ovlivnit prodej více, než je dohodnuto na úrovni smluvních podmínek. Je to mnohdy více práce, ale výsledek za to stojí. Je to závislé na typu a strukture organizace (zákazníka)	Stejný
Zákazník a jeho potřeby na prvním místě	Vyšší
Koordinovaná komunikace: partneři a dodavatelé	Stejný
Propojení s IT	Nižší
Vzhledem k rostoucí e-commerce se role obchodníka (z mého pohledu) přesouvá do role odborného konzultanta pro C-Level zákazníků. S tím narůstají nároky na širší odbornosti obchodních, technických i ekonomických.	"Dříve" nedokážu posoudit. Do budoucna to bude klíčový faktor úspěchu.
Nákupy podle zákona o veřejných zakázkách - Hlavní kritérium se stává cena	Nižší

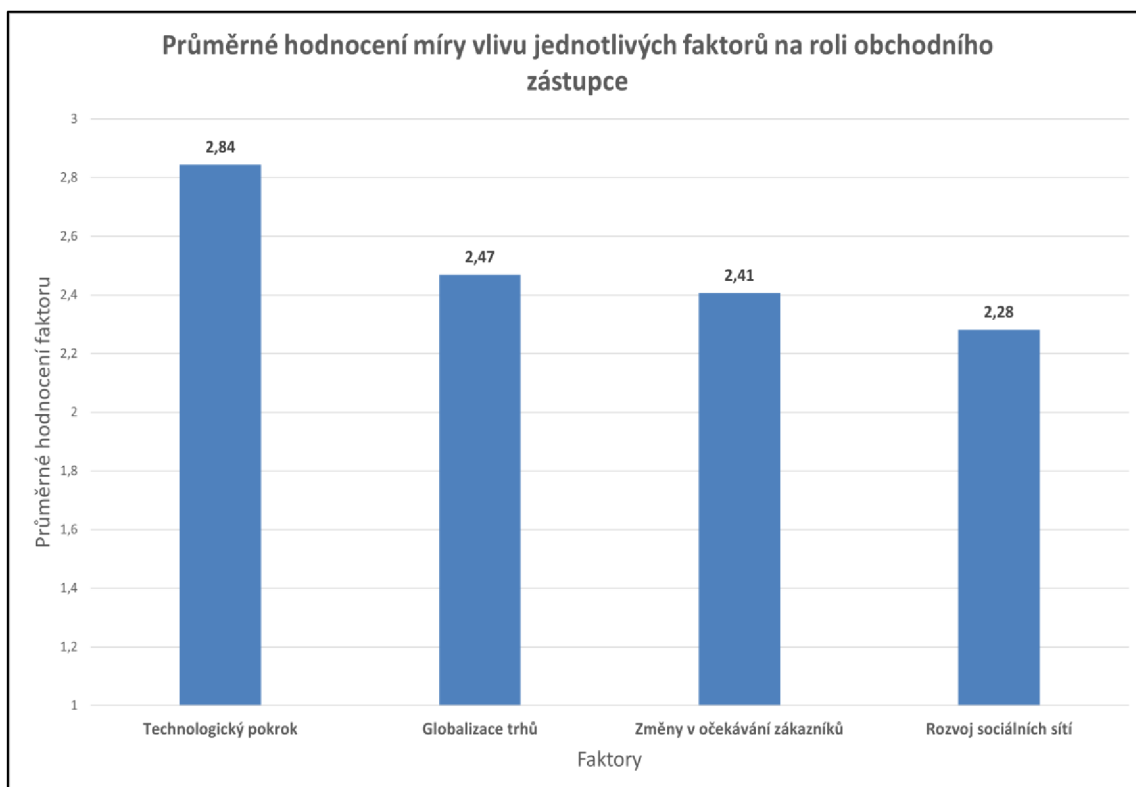
*Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování*

Tabulka zobrazuje vývoj faktorů identifikovaných obchodními zástupci. Faktory, které měly dříve nižší vliv na úspěšný prodej jsou vzbuzování poptávky proaktivním mapováním potřeb zákazníka, spolehlivost a věrohodnost dat a údajů dodávaných zákazníkům, propojení s IT a cena u nákupů podle zákona o veřejných zakázkách. Ukazuje to, na jaké faktory se dnes někteří obchodní zástupci zaměřují. Jako klíčové do budoucna označil jeden z respondentů obsah své odpovědi „Vzhledem k rostoucí e-commerce se role obchodníka (z mého pohledu) přesouvá do role odborného konzultanta pro C-Level zákazníků. S tím narůstají nároky na širší odbornosti obchodních, technických i ekonomických.“, což pomáhá identifikovat další možný trend.

### **8. Ohodnoťte prosím následující faktory s ohledem na vliv na Vaší práci obecně.**

Tato otázka je zaměřená na hodnocení faktorů s ohledem na jejich vliv na práci v obecném smyslu. Respondenti byli vyzváni, aby ohodnotili vliv jednotlivých faktorů jako žádný, nízký a vysoký.

**Graf 6: Hodnocení faktorů ovlivňující roli obchodního zástupce**



Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

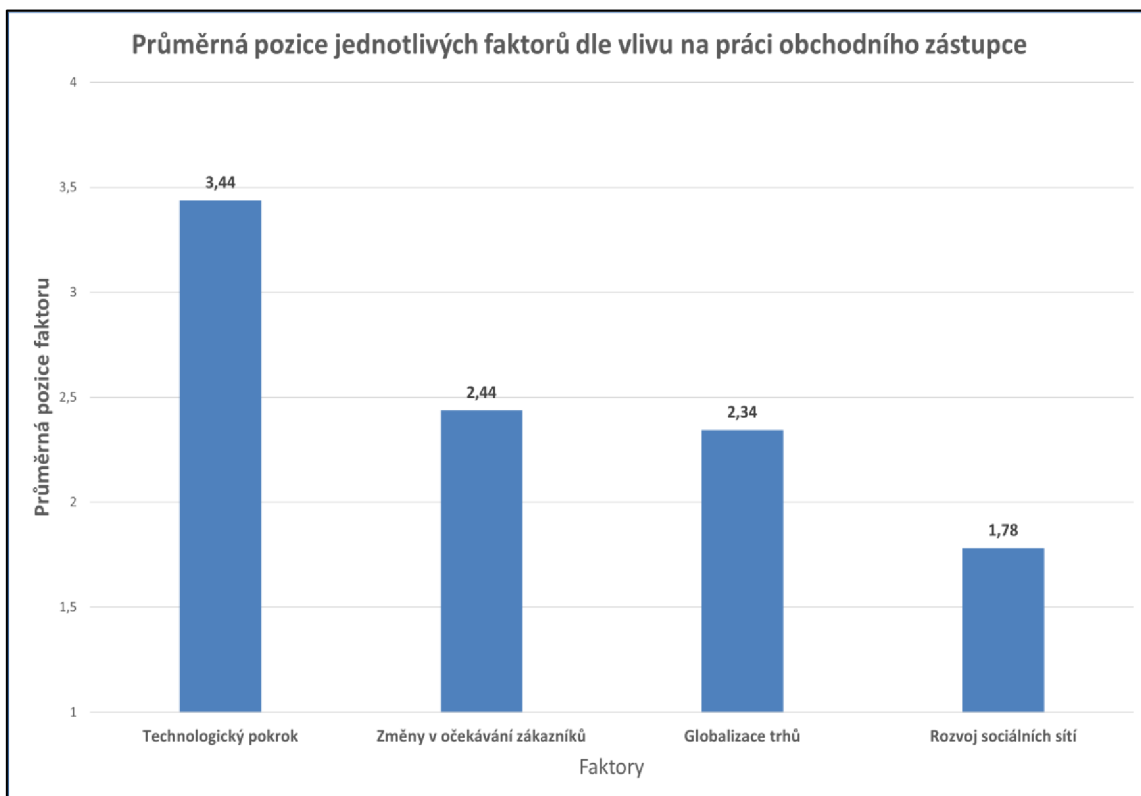
Tabulka vizualizuje průměrné hodnocení jednotlivých faktorů na škále od 1 do 3, kde 1 je žádný, 2 je nízký a 3 je vysoký vliv. Z tabulky je zřejmé, že nejvyšší vliv na roli obchodního zástupce má faktor technologický pokrok, kde ho jako faktor s vysokým vlivem ohodnotilo 28 respondentů, tedy 87,5 %. Zbytek odpovědí byly nízký s četností 3 a žádný s četností 1. Globalizace trhů a změny v očekáváníí zákazníků mají velmi podobné hodnocení. Rozdíl je především ve struktuře odpovědí, kde globalizaci trhů hodnotilo 19 respondentů jako faktor s vysokým vlivem, což je většina v podobě 59,4 % a dále označilo 9 respondentů odpověď nízký a 4 respondenti odpověď žádný. Na druhou stranu u faktoru změny v očekáváníí zákazníků označilo 16 respondentů tedy polovina, vliv tohoto faktoru za vysoký, 13 za nízký a podle tří respondentů tento faktor nemá vliv žádný. Faktorem s nejmenším vlivem je rozvoj sociálních sítí, kde odpověď vysoký označilo 13 respondentů, nízký označilo 15 respondentů a odpověď žádný označili 4 respondenti.



## 9. Seřad'te prosím tyto faktory podle důležitosti.

Cílem této otázky je získat vhled do toho, které faktory mají největší vliv na práci obchodního zástupce. Na základě odpovědi na tuto otázku mohou být identifikovány oblasti, které vyžadují pozornost, a mohou být vyvinuty opatření na zlepšení těchto oblastí.

**Graf 7: Seřazení faktorů ovlivňující roli obchodního zástupce dle důležitosti**



*Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování*

Z výsledků lze vyčíst, že nejdůležitějším faktorem pro respondentů byl technologický pokrok s průměrným hodnocením 3,44. Následuje faktor změny v očekávání zákazníků s průměrným hodnocením 2,44, globalizace trhů s průměrným hodnocením 2,34 a nakonec rozvoj sociálních sítí s průměrným hodnocením 1,78. Tento výsledek ukazuje, že respondenti považují technologický pokrok za nejdůležitější faktor ovlivňující jejich práci, což by mohlo znamenat, že se v oboru objevují nové technologie, které mají velký vliv na způsob, jakým respondenti pracují. Změny v očekávání zákazníka byly v průměru hodnoceny jako důležitějším faktorem než globalizace trhů, avšak rozdíl není nijak výrazný. Nejméně důležitým faktorem je rozvoj sociálních sítí, což v korelaci s výsledky otázky číslo 8 napovídá, že to není pro obchodní zástupce až tak významný faktor.

## 10. Napadá Vás ještě nějaký důležitý faktor, který měl vysoký dopad na Vaši práci?

Tato otázka umožňuje respondentům sdílet své zkušenosti a názory na faktory, které mohou být pro jejich práci významné, ale nebyly uvedeny v předchozích otázkách.

**Tabulka 8: Další faktory ovlivňující roli obchodního zástupce**

Faktor	Četnost
Zvyšování kompetencí decision makers	1
Změna fungování korporací	1
Centralizace rozhodovacích kompetencí zákazníků	1
Zbytečná korporátní byrokracie	1
Stanovení strategie na více let dopředu	1
Kompetentní management	1

*Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování*

Z výsledků dotazníku vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 81,25 %, nezmiňuje žádný další podstatný faktor, který by měl vysoký dopad na jejich práci. Na základě odpovědí byly identifikovány různé faktory. Z důvodu nízké četnosti identifikace těchto faktorů na ně ve výzkumu není brán zřetel, na druhou stranu je to zajímavý pohled přímo od odborníků v tomto oboru.

### 5.1. Statistická analýza

V této části jsou testované hypotézy na hladině statistické významnosti, která byla pro tento výzkum stanovena v hodnotě 0,05. Metody využívané k testování statistické signifikance jsou popsány v metodice práce.

**Hypotéza 1: Budování vztahů se zákazníky má vyšší vliv na úspěšný prodej než pochopení psychologie rozhodování zákazníka.**

Na základě odpovědí respondentů bylo zjištěno, že budování vztahů se zákazníky je klíčovým faktorem. Odpověď klíčový označilo 25 respondentů, což je 78 %. Odpověď podstatný označilo 7 respondentů, což je 22 %.

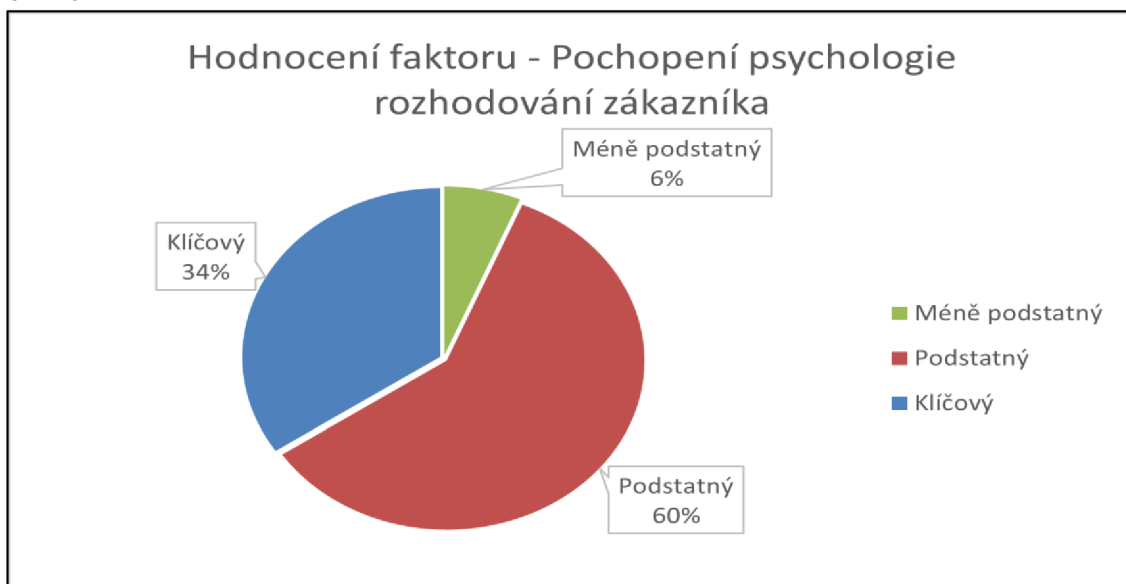
**Graf 9: Hodnocení vlivu na úspěšný prodej – Budování vztahů se zákazníky**



*Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování*

Faktor pochopení psychologie rozhodování zákazníka byl respondenty vyhodnocen jako podstatný faktor, nikoli klíčový. Odpověď podstatný označilo 19 respondentů, což je 60 %. Odpověď klíčový označilo 11 respondentů, což je 34 %. Dva respondenti označili tento faktor jako méně podstatný.

**Graf 8: Hodnocení vlivu na úspěšný prodej – Pochopení psychologie rozhodování zákazníka**



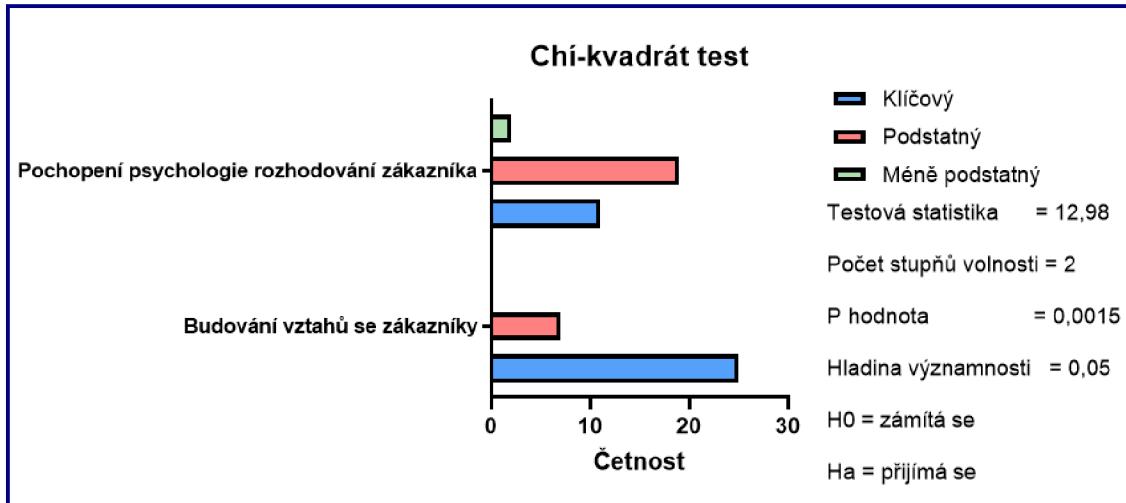
*Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování*

Pro posouzení statistické signifikance byl využit test chí-kvadrát. Pro tento test byla stanovená nulová hypotéza  $H_0$  a alternativní hypotéza  $H_A$ , které jsou formulovány následovně:

$H_0$ : Mezi jednotlivými faktory není významný statistický rozdíl.

$H_A$ : Mezi jednotlivými faktory je významný statistický rozdíl.

**Graf 10: Chí-kvadrát test 1**



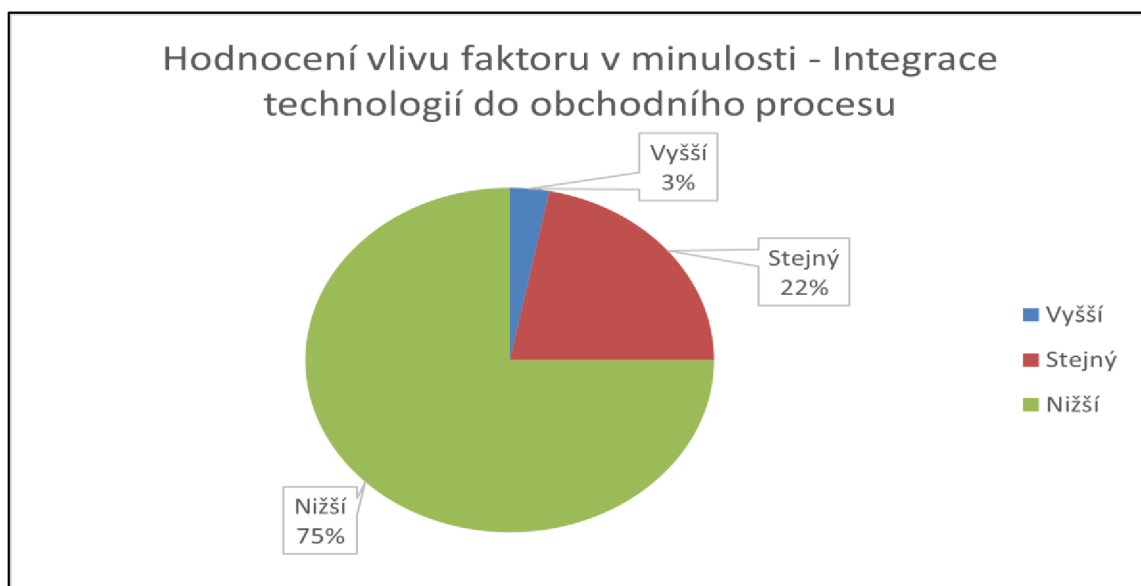
Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

Výsledky chí-kvadrát testu v programu GraphPad Prism ukazují, že testová statistika má hodnotu 12,98, počet stupňů volnosti je 2 a P hodnota je 0,0015. P hodnota je menší než hladina významnosti, a proto se nulová hypotéza zamítá. Test potvrdil alternativní hypotézu a tím i statistickou signifikanci testovaných výsledků dotazníkového šetření. Na základě těchto skutečností lze tvrdit, že budování vztahů se zákazníky má statisticky významně vyšší vliv na úspěšný prodej než pochopení psychologie rozhodování zákazníka a přijímáme tak hypotézu číslo 1.

**Hypotéza 2: Integrace technologií do obchodního procesu měla v minulosti nižší vliv na úspěšný prodej oproti současnosti.**

Faktor integrace technologií do obchodního procesu měl podle respondentů v minulosti nižší vliv na úspěšný prodej oproti současnosti. Odpověď nižší označilo 24 respondentů, což je 75 %. Odpověď stejný označilo 7 respondentů, což je 22 %. Jeden respondent označil odpověď vyšší.

**Graf 11: Hodnocení vlivu na úspěšný prodej v minulosti – Integrace technologií do obchodního procesu**



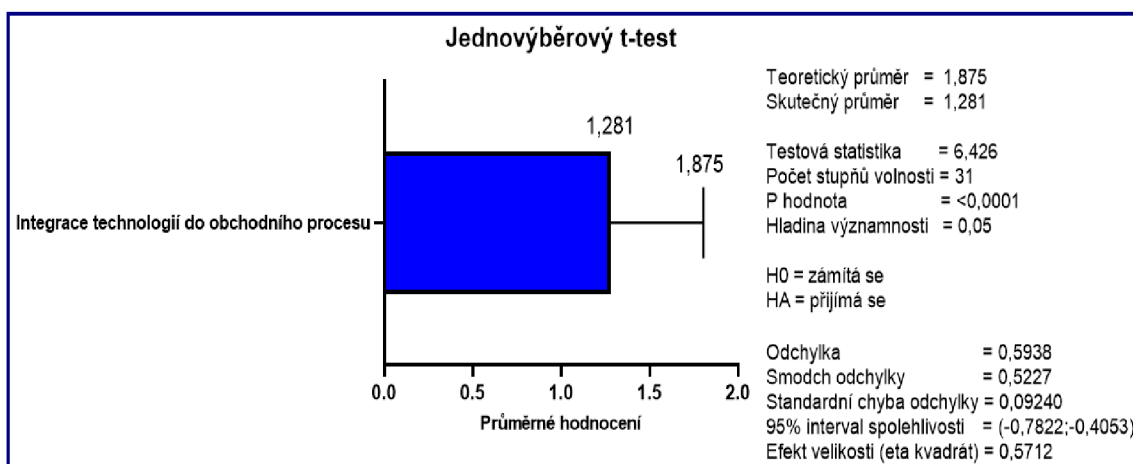
Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

Pro posouzení statistické signifikance byl využit test chí-kvadrát. Pro tento test byla stanovena nulová hypotéza  $H_0$  a alternativní hypotéza  $H_A$ , které jsou formulovány následovně:

$H_0$ : Mezi skutečným a teoretickým průměrem není významný statistický rozdíl.

$H_A$ : Mezi skutečným a teoretickým průměrem je významný statistický rozdíl.

**Graf 12: Jednovýběrový t-test**



Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

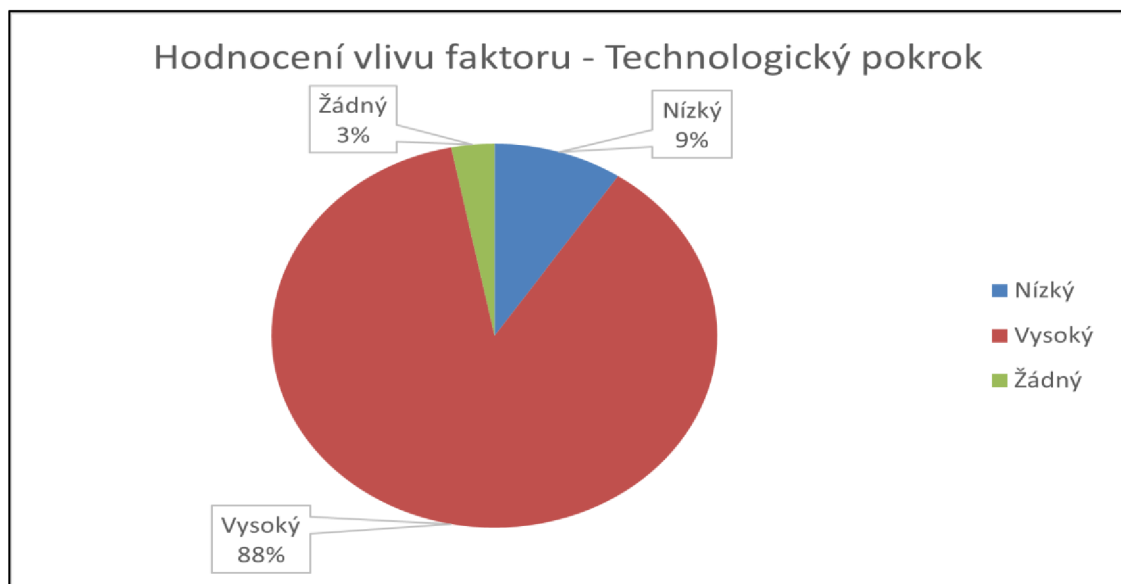
Jednovýběrový t-test provedený v programu GraphPad Prism porovnává skutečný průměr souboru (1,281) s teoretickým průměrem stanoveným na hodnotu 1,875, to je průměr všech hodnocení všech faktorů. Výsledky naznačují významný rozdíl mezi skutečným a teoretickým průměrem, s hodnotou testové statistiky rovnou 6,426, p hodnotou

menší než 0,0001 a 95 % interval spolehlivosti ukazuje, že s 95 % pravděpodobností se rozdíl mezi skutečným a teoretickým průměrem nachází v rozmezí od -0,7822 do -0,4053. Efekt velikosti, měřený částečným eta-kvadrátem, je 0,5712, což naznačuje středně velký efekt. Tyto výsledky naznačují, že průměr vzorku se významně liší od teoretického průměru stanoveného na hodnotu 1,875. P hodnota je menší než hladina významnosti, a proto se nulová hypotéza zamítá. Test potvrdil alternativní hypotézu a tím i statistický rozdíl mezi skutečným a teoretickým průměrem testovaných výsledků dotazníkového šetření. Na základě těchto skutečností lze tvrdit, že integrace technologií do obchodního procesu měla v minulosti statisticky významně nižší vliv na úspěšný prodej oproti současnosti a přijímáme tak hypotézu číslo 2.

**Hypotéza 3: Technologický pokrok má vyšší míru dopadu na roli obchodního zástupce než rozvoj sociálních sítí.**

Na základě odpovědí respondentů bylo zjištěno, že technologický rozvoj je faktorem, který má vysoký vliv na práci obchodního zástupce. Odpověď vysoký označilo 28 respondentů, což je 88 %. Odpověď nízký označili 3 respondenti, což je 9 %. Jeden respondent označil odpověď žádný.

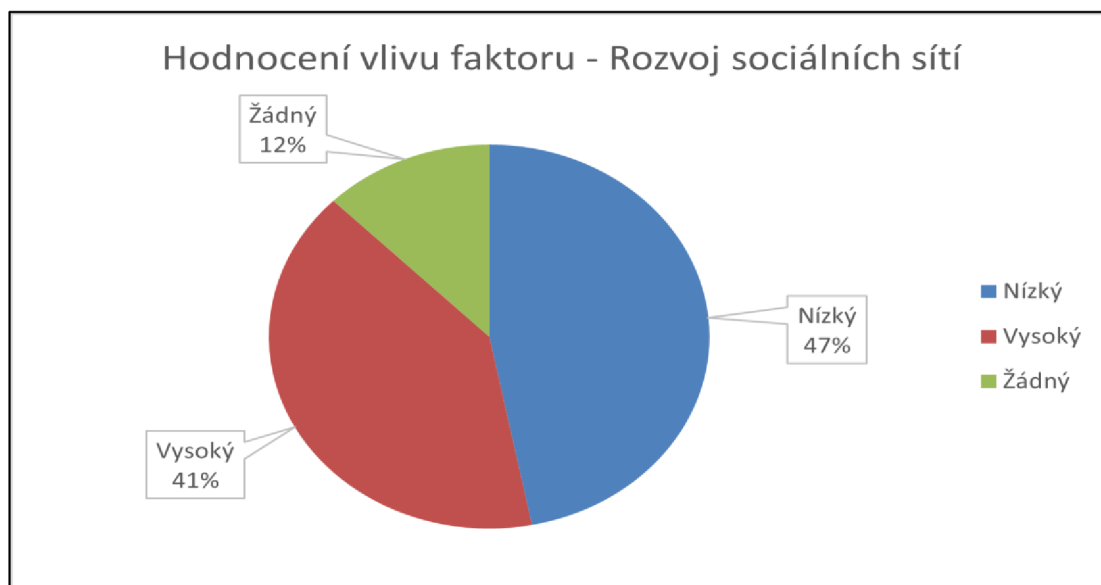
**Graf 13: Hodnocení vlivu na roli obchodního zástupce – Technologický pokrok**



Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

Rozvoj sociálních sítí byl respondenty vyhodnocen jako faktor spíše s nízkým vlivem na práci obchodního zástupce. Odpověď vysoký označilo 13 respondentů, což je 41 %. Odpověď nízký označilo 15 respondentů, což je 47 %. Čtyři respondenti označili odpověď žádný, což je 12 %.

**Graf 14: Hodnocení vlivu na roli obchodního zástupce – Rozvoj sociálních sítí**



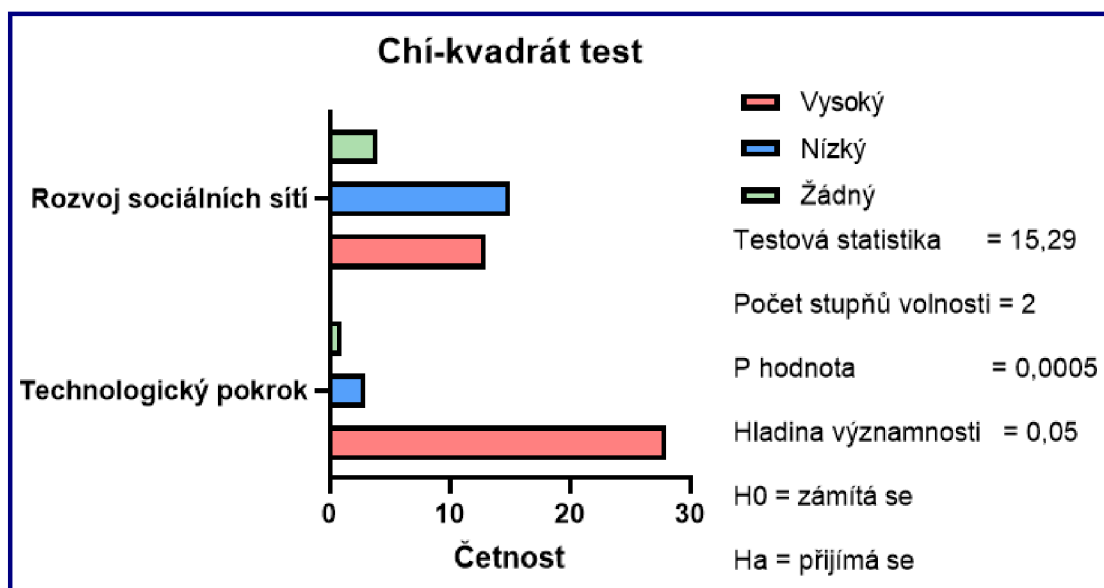
Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

Pro posouzení statistické signifikance byl využit test chí-kvadrát. Pro tento test byla stanovená nulová hypotéza  $H_0$  a alternativní hypotéza  $H_A$ , které jsou formulovány následovně:

$H_0$ : Mezi jednotlivými faktory není významný statistický rozdíl.

$H_A$ : Mezi jednotlivými faktory je významný statistický rozdíl.

Graf 15: Chí-kvadrát test 2



Zdroj: Vlastní výzkum a vlastní grafické zpracování

Výsledky chí-kvadrát testu v programu GraphPad Prism ukazují, že testová statistika má hodnotu 15,29, počet stupňů volnosti je 2 a P hodnota je 0,0005. P hodnota je menší než hladina významnosti, a proto se nulová hypotéza zamítá. Test potvrdil alternativní hypotézu a tím i statistickou signifikanci testovaných výsledků dotazníkového šetření. Na základě těchto skutečností lze tvrdit, že technologický pokrok má statisticky významně vyšší míru dopadu na roli obchodního zástupce než rozvoj sociálních sítí a přijímáme tak hypotézu číslo 3.



## 6. Diskuse

Výsledky výzkumu ukazují, že faktor s největším vlivem na úspěšný prodej na trzích B2B je budování vztahů se zákazníky. V porovnání je Tento výsledek v konsenzu s názorem autora Davida Říhy (2021), podle něhož je jedním z hlavních rozdílů mezi obchodováním na trzích B2B a B2C, že na trzích B2C rozhoduje produkt a na trzích B2B vztah. Martin Limbeck ve své knize Velká kniha o prodeji (2014) klade důraz v kontextu jím preferovaného přístupu nový hardselling na dva faktory, a sice na budování vztahů a cílevědomou snahu o uzavření zakázky. Lze tedy tvrdit, že budování vztahů se zákazníky je klíčovým faktorem pro úspěšný prodej.

Faktor identifikace bolestivých míst zákazníka je podle výsledků výzkumu klíčovým pro úspěšný prodej. Toto tvrzení však pravděpodobně nelze generalizovat, jelikož záleží na obchodním procesu a metodě prodeje, kterou využívá daný obchodní zástupce. Tento výstup z výzkumu je pravděpodobně dán tím, že obchodní zástupci ve zkoumaném podniku se alespoň částečně řídí metodou Sandler (2014), SPIN (2017) nebo Challenger (2011). David Sandler (2014) ve své knize popisuje v souvislosti s metodou Sandler právě identifikaci bolestivých míst ve fázi kvalifikace. Neil Rackham zmiňuje v rámci metody SPIN významnost schopnosti identifikovat bolestivá místa zákazníka a navrhnout řešení. Dixon a Adamson (2011) ve své knize v souvislosti s metodou Challenger popisují identifikaci problému jako součást první fáze jménem poučení o problému. V rámci jiných metod, jako je například metoda prodeje řešení, však není tento faktor vůbec podstatný, jelikož obchodní zástupce je v roli konzultanta a navrhuje vhodné řešení. Tato část diskuse přináší dostatečný důkaz o tom, že každý faktor je třeba hodnotit individuálně a zasadit ho do kontextu role obchodního zástupce, jelikož vliv na úspěšný prodej jednotlivých faktorů nelze generalizovat, nýbrž určit např. pro daný podnik, segment.

Technologický pokrok je dle výsledků výzkumu faktorem s největším vlivem na roli obchodního zástupce a zároveň je nejdůležitějším. Johnston a Marshall (2016) tento faktor spojují s přívlastkem revoluční a tvrdí, že technologický pokrok markantně změnil prodejní strategie většiny podniků. Tento trend lze potvrdit i na základě vývoje obchodního procesu ve zkoumané firmě, kde se vyvíjí maximální úsilí o digitalizaci a automatizaci procesů. Zajímavá je korelace s faktorem integrace technologií do obchodní-

ho procesu, který byl vyhodnocen jako podstatně ovlivňující úspěšný prodej a zároveň bylo potvrzeno, že dříve byla jeho důležitost rapidně nižší, což znamená, že důležitost tohoto faktoru v posledních letech rapidně stoupla.

## 7. Omezení výzkumu

Na základě daného rozsahu bakalářské práce a s ohledem na možnosti poskytnuté zkoumanou firmou byla zvolena forma dotazníkového šetření, přičemž zkoumané proměnné byly stanoveny na základě literárních zdrojů a znalostí autora, který se studovanou problematikou již nějakou dobu zajímal.

Při opakování výzkumu by měla být použita kvalitativní metoda výzkumu, a to formou hloubkových rozhovorů s obchodními zástupci a kvantitativní metoda (dotazníkové šetření) by byla použita jako doplňková. Bylo by tedy zapotřebí získat možnost dotazovat se menšího vzorku respondentů z řad obchodních zástupců po významně delší dobu, než kterou věnovali vyplnění dotazníku.

Pokud by se změnila vstupní data, je velmi pravděpodobné, že by se u některých faktorů objevila jiná hodnocení. Pokud by byl kvantitativní výzkum prováděn v jiném podniku v rámci elektrotechnického průmyslu, pravděpodobně by byly výsledky podobné, ale pokud by měl daný alternativní podnik zcela jiné zaměření, například služby v oblasti gastronomie, s vysokou pravděpodobností by byl charakter výsledků odlišný. Pro některé faktory byly použity intervaly pro vyhodnocení průměrných hodnot, které mají zásadní důležitost při vyhodnocování celkového hodnocení faktorů. Při použití jiných intervalů by se výsledky výzkumu lišily od těch současných.

Při zpracování závěrečné práce se autor dopustil chyby při tvorbě dotazníku, kdy respondenti při zvolení odpovědi ne na otázku „Myslíte si, že se role obchodního zástupce na B2B trzích postupně mění?“ byli automaticky přesunuti na konec dotazníku a neměli tak možnost odpovědět na ostatní otázky. Těmto respondentům mělo být umožněno odpovědět alespoň na otázky 4, 6, 8, 9 a 10. Eliminace této chyby by poskytla data od dalších 6 respondentů, to je o 18,75 % více, což by s největší pravděpodobností mělo určitý vliv na výsledky výzkumu.

Hlavními překážkami pro tento výzkum byly těžko dohledatelné kvalitní zdroje a správné uchopení tématu. Kvalitní zdroje se hledaly velmi obtížně hlavně z důvodu, že autor práce vyhledával více zdrojů pro více myšlenek najednou. To vyústilo v příliš velké množství pramenů a nepřehlednost v jejich zamýšleném použití. Opatření je banální, vždy vyhledávat zdroje za jedním konkrétním účelem. Správné uchopení tématu bylo bariérou počátku tvorby práce, kdy se autor nemohl rozhodnout jakým směrem

výzkum povede. Komunikace s vedoucím práce však tuto překážku eliminovala a autor se včas rozhodl, jak bude práce zpracována. Správné uchopení tématu by tak mělo být zřejmé už při volbě tématu závěrečné práce.

## 8. Návrh opatření

Prodejci by měli být aktivní v budování vztahů se zákazníky a získávání důvěry a loajality. Toho je potřeba dosáhnout vytvořením komunikační strategie, která bude sloužit k budování vztahu se zákazníky. Na vytvoření této strategie by se měli podílet obchodní zástupci, jelikož nejlépe znají zákazníka, dále marketingové oddělení a vedoucí jednotlivých segmentů. Tato strategie by mohla obsahovat například newslettery, články na blogu, nebo zákaznická aplikace. Zákazníci by tak měli být informováni o nových produktech a službách, ale také o různých akcích a speciálních nabídkách.

Dalším opatřením může být pravidelný kontakt, kdy by obchodní zástupci měli udržovat pravidelný kontakt se svými zákazníky. To může být prostřednictvím telefonních hovorů, e-mailů nebo osobních setkání. Cílem je ukázat, že se o zákazníky starají a mají zájem o jejich potřeby. Zároveň by měli obchodní zástupci získávat zpětnou vazbu právě v rámci pravidelného kontaktu, nebo prostřednictvím online dotazníků. Získání zpětné vazby může pomoci obchodním zástupcům zlepšit poskytované služby a ukázat zákazníkům, že si cení jejich názorů.

Dalším z oblastí vhodných pro návrh opatření jsou technologie. Prvním krokem by měla být analýza současného stavu technologického vybavení podniku, kde výstupem je přehled, jaké technologie jsou již v provozu a jaké jsou jejich možnosti a limity ve spolupráci s IT oddělením. Následuje identifikace oblastí, které by mohly být vylepšeny technologiemi. Obchodní zástupci by měli být schopni identifikovat tyto oblasti, jako například komunikace se zákazníky, sledování zákaznických dat a informací o prodeji, automatizace procesů a další. Případně lze využít služby odborného konzultanta. Následně je na místě zvážit přínosy jednotlivých technologií v korelaci s náklady, například využitím CBA (Cost-benefit analysis) a vybrat ty, které nejlépe odpovídají potřebám a možnostem podniku. Po implementaci těchto technologií a řádného proškolení všech potřebných zaměstnanců je na místě monitorování výsledků a následným porovnáním se stavem před implementací technologie. Důležité je sledovat, jak nové technologie ovlivňují prodej a spokojenost zákazníků.

Vzdělávání obchodních zástupců s ohledem na zkoumané faktory je další způsob, který může zlepšit výkonnost obchodních týmů. Jedním z konkrétních způsobů může být komplexní vzdělávací program v oblasti B2B prodeje, který by obchodním zástupcům

zajistil pravidelný přísun nových vědomostí a informace o současných trendech, které v čase mezi jednotlivými bloky mohou vyzkoušet a aplikovat v praxi. Monitorovat lze následný dopad těchto školení na růst prodeje. Dalším způsobem může být příspěvek na vzdělávání, kde si obchodní zástupci mohou sami vybrat instituci, mentora či kouče, kterou uznají za vhodnou. Tento způsob je založený na dobrovolnosti a ochotě obchodních zástupců se učit novým věcem a rozvíjet své obchodní dovednosti. Monitorovat lze potom rozdíly mezi obchodníky využívajícími příspěvek a nevyužívajícími příspěvek a následně zvážit efektivitu tohoto opatření.

Sledování trendů v oblasti B2B prodeje lze zařídit nákladnými i méně nákladnými způsoby. Obchodní zástupci mohou být lépe orientováni ohledně současné situace na B2B trzích například prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. Tato profesní sociální síť umožňuje propojení odborníků v rámci určitého oboru a tím otevírá obchodním zástupcům nový obsah, možnost diskuse a také se mohou dozvědět více o zákaznících, kteří tuto síť využívají. Další možností je zavedení pravidelných setkání s kolegy v rámci obchodního týmu, kde si mohou navzájem sdělovat nové poznatky a diskutovat nad jednotlivými přístupy k prodeji. Toto opatření může mít pozitivní vliv nejen informovanost, ale i vztahy mezi obchodníky, což podporuje týmovost a orientaci na společný cíl. Poslední a nejnákladnější metodou je průběžný průzkum trhu, který může být realizován prostřednictvím specializovaných agentur, nebo vlastním výzkumem.

Závěrem je na místě podotknout, aby měli obchodní zástupci komplexní přístup ke své práci a nezaměřovali se pouze na jednotlivé faktory úspěšného prodeje, nýbrž brali zřetel na celkový kontext a potřeby zákazníka. Kromě toho je důležité, aby se prodejci neustále učili a rozvíjeli své dovednosti, zejména v oblasti technologií, analýzy dat, psychologie a emoční inteligence. Dále by měli být schopni adaptovat se na změny očekávání zákazníka a využívat nové trendy a možnosti, které nabízí moderní technologie a sociální sítě. Při prodeji by měli být schopni identifikovat bolestivá místa zákazníka a nabídnout mu efektivní řešení problému, zároveň by však měli budovat a udržovat dobré vztahy se zákazníky, aby získali jejich důvěru a loajalitu.

## 9. Závěr

Z výzkumu vyplývá, že úspěšný prodej je závislý na několika klíčových faktorech, jako je budování vztahů se zákazníky, identifikace bolestivých míst zákazníka, návrh řešení problému a identifikace potřeb zákazníka. Kromě toho jsou podstatné faktory pro úspěšný prodej, jako je pozitivní přístup, motivace k prodeji, integrace technologií do obchodního procesu, analýza dat, propojení marketingu s obchodním procesem, Emoční inteligence, odbornost, budování vztahů s decision makery, znalost produktů, pochopení organizační struktury zákazníka a pochopení psychologie rozhodování zákazníka.

Dále bylo zjištěno, že některé faktory mají dnes vyšší vliv na úspěšný prodej než v minulosti, jako je identifikace bolestivých míst zákazníka, návrh řešení problému, integrace technologií do obchodního procesu, analýza dat a propojení marketingu s obchodním procesem. Naopak, faktory jako je budování vztahů se zákazníky, akvizice nových zákazníků a znalost produktů mají dnes nižší vliv na úspěšný prodej než v minulosti.

Z výzkumu také vyplývá, že nejvyšší vliv na roli obchodního zástupce má technologický pokrok, zatímco nejnižší vliv má rozvoj sociálních sítí. Změny v očekávání zákazníka a globalizace mají přibližně stejný vliv a spíše vysoký.

Na základě těchto výsledků lze potvrdit hypotézu číslo 1, že budování vztahů se zákazníky má v oblasti B2B vyšší vliv na úspěšný prodej než pochopení psychologie rozhodování zákazníka, hypotézu číslo 2, že integrace technologií do obchodního procesu měla v minulosti nižší vliv na úspěšný prodej než v současnosti, a hypotézu číslo 3, že technologický pokrok má větší dopad na roli obchodního zástupce než rozvoj sociálních sítí.

V rámci této práce byla navržena opatření s ohledem na výsledky výzkumu, jako například vytvoření komunikační strategie, pravidelný kontakt se zákazníkem, implementace nových technologií, vzdělávání obchodních zástupců, setkání v rámci týmů, průběžný průzkum trhu a další. Tato opatření mohou mít pozitivní vliv na úspěch prodeje a výkonnost obchodních zástupců.

Pro další výzkum v této oblasti by mohly být zkoumány klíčové faktory pro úspěšný prodej z pohledu zákazníků, dopad navržených opatření na úspěšnost prodeje nebo analýza řízení prodeje na B2B trzích.



## 10. Seznam použitých zdrojů

- Banu, K., & Özdemir, S. (2014). *Social Marketing Concept & Application of Social Marketing on Organizations*. 3, 1–7.
- Bednář, M. (2018). *Nakopněte svůj B2B prodej: Prodejte víc firmám*. Praha: Martin Bednář.
- Blount, J. (2015). *Fanatical prospecting: The ultimate guide for starting sales conversations and filling the pipeline by leveraging social selling, telephone, email, and cold calling*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Blount, J. (2017). *Sales EQ: How ultra high performers leverage sales-specific emotional intelligence to close the complex deal*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Carnegie, D., Carnegie, D. D., & Thomas, L. (2022). *How to win friends & influence people: Updated for the next generation of leaders* (Gallery Books trade paperback edition. Revised
- Cialdini, R. B. (2012). *Zbraně vlivu: Manipulativní techniky a jak se jim bránit* (Vyd. 1). V Brně: Jan Melvil.
- Cíl a poslání společnosti. (b.r.). Získáno 1. duben 2023, z <https://www.se.com/cz/cs/about-us/company-purpose/>
- ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2012. Dostupný také z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast4>>.
- Dixon, M., & Adamson, B. (2011). *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. Penguin Publishing Group. Získáno z <https://books.google.cz/books?id=pioPC9OiMdmC>
- Eades, K. M., Touchstone, J. N., & Sullivan, T. T. (2005). *The Solution Selling Fieldbook: Practical Tools, Application Exercises, Templates and Scripts for Effective Sales Execution*. McGraw-Hill Education. Získáno z <https://books.google.cm/books?id=ZgPPnBSZMssC>
- Hanan, M. (2011). *Consultative Selling: The Hanan Formula for High-Margin Sales at High Levels*. AMACOM. Získáno z <https://books.google.cz/books?id=YGZcawEACAAJ>
- Holmes, A. (2008). *Selling with confidence on a shoestring: Finding and closing successful deals ... without breaking the bank*. London: A & C Black.
- Ingram, T. N., Avila, R., LaForge, R. W., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2020). *Sell6: Trust-based professional selling*. Boston, MA: Cengage Learning, Inc.
- Janatka, F. (2019). *Globální podnikání* (1. vydání). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

- Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). *Selling and sales management* (10th edition). Harlow, England ; New York: Pearson.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales force management: Leadership, innovation, technology* (Twelfth edition). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Jolson, M. A. (1997). Broadening the Scope of Relationship Selling. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(4), 75–88. JSTOR. Získáno z JSTOR.
- Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu* (2., přepracované a rozšířené vydání). Praha: Grada.
- Kislingerová, E., & Nový, I. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí* (Vyd. 1). V Praze: C.H. Beck.
- Konopáč, M. (2016). *Jak se stát obchodním zástupcem: Tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu* (1. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Konrath, J. (2010). *SNAP Selling: Speed Up Sales and Win More Business with Today's Frazzled Customers*. Penguin Publishing Group. Získáno z <https://books.google.cz/books?id=fBJJTnbXx0YC>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13th ed). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15., global edition vyd.). Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco Amsterdam Cape Town Dubai London Madrid Milan Munich Paris Montréal Toronto Delhi Mexico City São Paulo Sydney Hong Kong Seoul Singapore Taipei Tokyo: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Jappa, T., & Machek, M. (2013). *Marketing management* ([4. vyd.]). Praha: Grada.
- Langdon, K. (2004). *Account Management: Sales 12.5*. Hoboken: Wiley.
- Leese, S. (2017). *Addicted to the Process: How to Close Transactional Sales with Confidence and Consistency*. Austin (Texas): Scott Leese Consulting.
- Limbeck, M. (2014). *Velká kniha o prodeji [nový hardselling—Staňte se jedničkou na trhu]* (1. české vyd). Praha: Grada Publ.
- Liu, A., Leach, M., & Chugh, R. (2015). A sales process framework to regain B2B customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

- Marvin A. Jolson (1997) Broadening the Scope of Relationship Selling, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17:4, 75-88, DOI: [10.1080/08853134.1997.10754112](https://doi.org/10.1080/08853134.1997.10754112)
- Mulačová, V., Mulač, P., Bednářová, P., Kučera, L., Simotová, V., & Slabá, M. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha, Grada Publishing.
- Neckař, P., Kolář, D., & Janeček, D. (2019). *Průvodce úspěšného obchodníka* (První vydání). Praha: Grada Publishing.
- Oakes, G. (1990). Personal sales and the instrumentalization of life. *Social Research*, 755-776.
- Obchodní zástupce/zástupkyně—Národní soustava kvalifikací. (b.r.). Získáno 11. duben 2023, z <https://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1068-Obchodni-zastupce-zastupkyne/kvalifikacni-standard>
- Padgett, D., & Loos, A. (2022). *Applied marketing* (Second edition). Hoboken, NJ: Wiley.
- Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill Education. Získáno z <https://books.google.cz/books?id=wxEAWQEACAAJ>
- Roberge, M. (2015). *The sales acceleration formula: Using data, technology, and inbound selling to go from \$0 to \$100 million*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Říha, D. (2021). *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: Manuál pro start úspěšného obchodníka* (První vydání). Praha: Grada.
- Sandler, D. H., & Mattson, D. (2015). *You can't teach a kid to ride a bike at a seminar: Sandler training's 7-step system for successful selling* (Second edition). New York: McGraw Hill Education.
- Soukalová, R. (2015). *Marketing ... Je věda kreativní* (1. vydání). Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM.
- Srivastava, A. (2019). *Social Media Marketing & Branding*. BPB Publications.
- Tapp, A. (2002). Proactive or reactive marketing? The influence of the Internet on direct marketing, Paper 3. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 9(3), 238–247. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240005>
- Tracy, B. (2004). *The psychology of selling: How to sell more, easier, and faster than you ever thought possible*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Venkataraman, K. (2017). *B2B Marketing*. Notion Press. Získáno z <https://books.google.cz/books?id=ICdEDwAAQBAJ>

Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika* (1. vyd). Praha: Grada.

Walsh, J. (Ed.). (2006). *The globalisation of executives and economics: Lessons from Thailand*. Oxford: Chandos.

Waters, H. C. (2011). *Sales—What A Concept!: A Guidebook for Sales Process Performance Improvement*. Lulu.com. Získáno z <https://books.google.cz/books?id=Na5\AwAAQBAJ>

## 11. Seznam grafů, tabulek a obrázků

### Grafy

Graf 1: Struktura respondentů dle segmentu prodeje .....	23
Graf 2: Struktura respondentů dle zkušenosti v oblasti prodeje .....	27
Graf 3: Mění se role obchodního zástupce? .....	28
Graf 4: Hodnocení faktorů ovlivňující úspěšný prodej .....	29
Graf 5: Hodnocení míry vlivu na úspěšný prodej v minulosti.....	31
Graf 6: Hodnocení faktorů ovlivňující roli obchodního zástupce .....	34
Graf 7: Seřazení faktorů ovlivňující roli obchodního zástupce dle důležitosti.....	35
Graf 8: Hodnocení vlivu na úspěšný prodej – Pochopení psychologie rozhodování zákazníka .....	37
Graf 9: Hodnocení vlivu na úspěšný prodej – Budování vztahů se zákazníky.....	37
Graf 10: Chí-kvadrát test 1 .....	38
Graf 11: Hodnocení vlivu na úspěšný prodej v minulosti – Integrace technologií do obchodního procesu .....	39
Graf 12: Jednovýběrový t-test.....	39
Graf 13: Hodnocení vlivu na roli obchodního zástupce – Technologický pokrok.....	40
Graf 14: Hodnocení vlivu na roli obchodního zástupce – Rozvoj sociálních sítí.....	41
Graf 15: Chí-kvadrát test 2 .....	42

### Tabulky

Tabulka 1: Popis jednotlivých koncepcí.....	8
Tabulka 2: Faktory v nákupním chování na B2C trhu.....	9
Tabulka 3: Klíčové rozdíly mezi trhy B2B a B2C.....	10
Tabulka 4: Srovnání jednotlivých přístupů k prodeji .....	13
Tabulka 5: Změny v struktuře respondentů .....	29
Tabulka 6: Identifikace dalších klíčových faktorů .....	32
Tabulka 7: Vliv na úspěch prodeje v minulosti dalších klíčových faktorů .....	33
Tabulka 8: Další faktory ovlivňující roli obchodního zástupce.....	36

### Obrázky

Obrázek 1: Charakteristika sociálně-marketingové koncepce.....	7
--	---

## **12. Přílohy**

Příloha 1: Dotazník