

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Metody výcviku prodejních dovedností

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Marek Bechyně / PE 61

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: V Praze dne 30. 4. 2021

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Také bych rád poděkoval všem společnostem, které mi poskytly podklady pro vytvoření bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je formulovat doporučení pro společnosti XY Reality s.r.o. a Franšíza XY s.r.o., působící v oblasti realitního zprostředkování vedoucí ke zlepšení aktuálně používaných tréninkových metod obchodních dovedností.

2. Výzkumné metody:

Pro teoretickou část práce byla použita literární rešerše literárních a internetových zdrojů. V praktické části byla k analýze současného stavu a získání informací o vybraných organizacích využita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor se uskutečnil 2. 3. 2021 v prostorech pražské kanceláře byl veden autorem této závěrečné práce. Základem pro praktickou část byl kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Otázky byly koncipovány jako kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu a byly zvoleny tak, aby bylo možné zhodnotit spokojenost realitních makléřů s úrovní stávajícího školení. Celkem bylo osloveno všech 180 realitních makléřů společnosti, návratnost byla 135 tj. 75 % všech dotázaných. Z navrácených dotazníků 43 realitních makléřů odmítlo odpovědět, jako důvod uvedli, vzhledem k délce setrvání ve společnosti, nemožnost hodnocení/vyhodnocení velké části stávajícího školení. Tato data byla autorem seříděna, vyhodnocena a graficky zpracována.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Dle analýzy firemního vzdělávání je ve vybrané společnosti kladen velký důraz na vzdělávání spolupracujících realitních makléřů. Systém vstupního vzdělávání vybraných společností je velmi rozsáhlý a propracovaný a navazují na něj další možné formy vzdělávání. Školení se nově přesunulo do oblasti online vzdělávání a společnosti chtějí tato opatření ponechat i v budoucnu. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, většina realitních makléřů je velmi spokojena s úrovní vzdělávacích. Převážně negativně se u makléřů jeví pouze online forma vzdělávání. Z výzkumu také vyplynulo, že někteří realitní makléři nepovažují za dostatečné prezentační dovednosti lektorů a a frekvenci vzdělávacích workshopů následujících po vstupním školení.

4. Závěry a doporučení:

Především se jako součást úvodního školení doporučuje vrátit zpět offline formu vzdělávání. Rovněž se doporučuje využít pro stejné vzdělávací programy nové lektory, kteří mohou lépe pro představit látku pro nové příchozí makléře. Posledním doporučením je vyšší frekvence školení a využití renomovaných externích společností pro zvýšení atraktivity přednášek. Podrobně popsání doporučení je možné nalézt v kapitole Doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace
Prodej
Obchodní dovednosti
Firemní vzdělávání
Realitní kancelář

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this bachelor thesis is to formulate recommendations for the company XY Reality s.r.o. and Franchise XY s.r.o., operating in the field of real estate which will lead to an improvement of the currently used business skills training methods.

2. Research methods:

For the theoretical part of the work, a literary search of literary and Internet sources was used. In the practical part, the method of semi-structured interview was used to analyze the current state and obtain information about selected organizations. The interview took place on March 2, 2021 in the premises of the Prague office and was conducted by the author of this final thesis. The basis for the practical part was quantitative research using a questionnaire survey. The questions were conceived as a combination of qualitative and quantitative research and was chosen so that it is possible to assess the satisfaction of real estate agents with the level of existing training. In total we asked 180 real estate agents, and 43 real estate agents declined to answer due to their short period of time of their stay in the company, simply they could not yet rate/ evaluate the company's training in such a small amount of time. These data were sorted, evaluated and graphically compiled by the author.

3. Result of research:

By the analysis of corporate education, a great importance is placed on the education of cooperating real estate agents in a selected company. The system of incipient education of selected companies is very extensive and sophisticated and other possible forms of education are linked to them. Training is freshly moved to the field of online education and companies want to keep these provisions in the future. As the survey showed us, the majority of real estate agents are very pleased with the level of educational processes. Only the online form of education seems mostly negatively within the agents. The research has also shown that some real estate agents do not consider the presentation skills of lecturers and the frequency of educational workshops following the initial training to be sufficient.

4. Conclusions and recommendation:

First and foremost, it is recommended, as part of the introductory training, to switch back to an offline form of education. It is also recommended to use a new instructor for the same educational programs, who can better introduce the subject for the new upcoming agents. Lastly is a very important higher frequency of training and the use of renowned external companies to increase the attractiveness of the lectures. The recommendations described in detail can be modified in the Recommendations chapter.

KEYWORDS

Communication
Negotiation
Selling skills
Corporate education
Real estate agency

JEL CLASSIFICATION

C78 Bargaining Theory • Matching Theory
M53 Training

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Marek Bechyně
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PE 61
Název BP:	Metody výcviku prodejních dovedností
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod – vymezení zkoumaného problému a cíl práce2. Teoreticko-metodologická část – specifikace pojmu obchodní dovednosti, druhy komunikace, typologie obchodního zástupce3. Praktická část – představení a charakteristika podniku, analýza současného stavu, vyhodnocení zkoumaných metod na vybraném vzorku obchodních zástupců firmy4. Závěr – shrnutí řešené problematiky a doporučení
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BARKER, A. <i>Zlepšete své komunikační dovednosti: jak získat důvěru, umět se prosadit a sebevědomě komunikovat</i>. Brno: Lingea, 2020. 171 s. ISBN 978-80-7508-609-9.• BELFORT, J. <i>Cesta vlka: přímka úspěchu: osvojte si umění přesvědčování, vlivu a úspěchu</i>. Praha: Dobrovský, 2018. 256 s. ISBN 978-80-7390-895-9.• CARDONE, G. <i>Prodej, nebo prodají tobě: jak si prosadit svou v obchodě i životě</i>. Praha: Grant Cardone CEE, 2017. ISBN 978-80-270-0886-5.• HUTSON, D., LUCAS, G., BLANCHARD, K. <i>Minutový vyjednávač: dosáhněte snadněji lepších dohod</i>. Praha: Pragma, 2015. ISBN 978-80-7349-441-4.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 18. 2. 2021• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2021• Zpracování výsledků do 1. 4. 2021• Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10393535
Datum: 2021.02.02 17:11:37
+01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Komunikace	3
2.1.1 Druhy komunikace	3
2.1.2 Aktivní a pasivní naslouchání	5
2.2 Specifikace obchodních dovedností	6
2.2.1 Měkké dovednosti	7
2.2.2 Typologie obchodníka	8
2.2.3 Oslovení klienta	8
2.3 Firemní vzdělávání	10
2.3.1 Forma výuky	11
2.4 Metodika	12
3 Analytická část práce	15
3.1 Představení společnosti XY Reality s.r.o.	15
3.1.1 Franšíza XY s.r.o.	17
3.2 Analýza současného stavu školení	18
3.2.1 Školení Nový makléř 1	18
3.2.2 Školení Nový makléř 2	19
3.2.3 Školení společnosti XY Reality s.r.o.	21
3.3 Dotazníkové šetření	22
3.3.1 Výsledky dotazníkového šetření	23
3.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření	27
3.4 Doporučení	28
4 Závěr	30
Literatura	32
Přílohy	I

1 Úvod

Naše společnost prochází neustálým vývojem. S rostoucí životní úrovní se tak ekonomika více orientuje na terciární sektor - sektor služeb. Touha po úspěchu ve společnosti narůstá, a proto vzniká velká spousta nových společností v oborech zabývajících se obchodní činností, či prodejem. Mezi takové patří i společnosti poskytující realitní zprostředkování. Obor, který slibuje vysokou prestiž a zároveň slibné finanční ohodnocení. Klientela je pro realitního makléře zdánlivě nevyčerpatelná, a to z toho důvodu, že se lidé stále stěhují a stěhovat budou.

V současné době musí každý podnik, který dlouhodobě působí na trhu, hledat nové cesty, které mu pomohou dosáhnout vytyčených cílů. Obzvlášť společnosti působící v atraktivních obchodních oborech čelí náporu konkurence a musí inovovat tak, aby udržely tempo dynamicky se vyvíjejícího trhu. A protože každý obchodník si přeje být úspěšný a získávat ty nejlukrativnější zakázky, je nezbytné, aby byly obchodníkem rozvíjeny jeho obchodní dovednosti. Avšak skvělé prodejní dovednosti nelze získat pouze čtením odborné literatury, tréninkové programy se tak mohou stát nespornou výhodou velkých či nadnárodních firem, které mají prostředky a kapitál tréninky maximálně zefektivnit.

K úspěšnému vykonávání obchodní profese je nezbytné ovládat obchodní dovednosti. Schopnost někomu prodat či ho přimět k něčemu co chce, je pro obchodníky vlastnost klíčová. Společnosti, zabývající se obchodem napříč celým trhem, považují své tréninkové programy za jednu z konkurenčních výhod a neustále je inovují. Proto je téma aktuální nejenom pro společnosti zabývající se realitním zprostředkováním, ale i pro všechny obchodní společnosti.

Téma a cíl práce nejsou autorem zvoleny náhodou. Tři roky se věnuje prodeji nemovitostí na pozici realitního makléře a má za sebou kompletní školení třech různých renomovaných realitních společností. Autor si plně uvědomuje mezery ve stávajících školeních a spatřuje potenciál v jejich vylepšení a možnosti dosáhnout prestiže oboru známé z ekonomicky vyspělejších zemí. Vzhledem ke znalosti podnikatelského prostředí, zkušenostem ze tří firem z oboru, vlastní praxi na pozici manažera realitní kanceláře a ambicím stát se vlastníkem úspěšné realitní kanceláře, se rozhodl zpracovat výzkum výuky realitních makléřů ve vybrané společnosti.

Realitní trh sebou nese nevýhodu v podobě stále nové a nové konkurence. Na trhu se pohybuje celá řada více či méně úspěšných kanceláří. Lze tedy říci, že se jedná o prostředí, které je velmi konkurenční. Vstup na trh je prakticky neomezený a stačí pouze splnit podmínky vázané živností. Možnost nabídnout novým i zkušeným realitním makléřům propracovaný systém školení se tak může stát velkou výhodou majitelů realitních kanceláří ve stávajícím, vysoce konkurenčním, prostředí.

Hlavním cílem této bakalářské práce je formulovat doporučení pro společnost XY Reality s.r.o. a Franšíza XY s.r.o., působící v oblasti realitního zprostředkování vedoucí ke zlepšení aktuálně používaných tréninkových metod obchodních dovedností. Na základě této analýzy bude možné navrhnout změny, které zvýší efektivitu realitních makléřů a povedou ke zvýšení počtu realizovaných obchodů.

Vzhledem ke zveřejnění informací a ochraně obchodní značky si přeje společnost zůstat v anonymitě, a proto bude nadále označována jako společnost XY Reality s.r.o. Společnost XY Reality s.r.o. využívá obchodní model známé světové franšízy, která si přeje též zůstat v anonymitě a bude v práci nadále označována jako Franšíza XY s.r.o.

Bakalářská práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou a praktickou část. V teoretické části budou vymezeny pojmy jako jsou komunikace, obchodní dovednosti a typologie ideálního

obchodníka. A bude ujasněny nutnost a výhody firemního vzdělávání. A v poslední subkapitole teoreticko-metodologické části bude posána metodika pro praktickou část.

V praktické části budou představeny společnosti XY Reality s.r.o. a Franšíza XY s.r.o., jejich historie, předmět podnikání, a pozice na trhu. Po analýze současného stavu výuky pomocí polostrukturovaného rozhovoru s majiteli společnosti bude na vybraném vzorku realitních makléřů proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření.

V závěrečné části práce budou autorem shrnuty výsledky kvantitativního výzkumu a budou stanovena doporučení ve vybraných společnostech.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části bude poskytnut náhled do problematiky výuky obchodních dovedností. Tato část seznámí čtenáře s problematikou spojenou s výukou obchodních dovedností.

„Prodej se týká každého člověka na Zemi. Vaše schopnost nebo neschopnost prodat, tedy přesvědčovat ostatní, vyjednávat s nimi a přimět je udělat to, co chcete vy, bude mít vliv na každou oblast vašeho života a na to, jak se vám bude celkově dařit.“ (Cardone, 2017, s.13).

V teoreticko-metodologické části budou specifikovány pojmy jako komunikace, obchodní a prodejní dovednosti, typologie obchodníka a nutnost výuky obchodních dovedností. Tyto poznatky k dané problematice byly autorem shromážděny pomocí literární rešerše. Nedílnou součástí poslední subkapitoly je metodologická část, která popíše metody a postupy zpracování analýz, které budou využity pro praktickou část.

2.1 Komunikace

Umění komunikovat bylo vždy cenou dovedností, která ve 20. století prodělala značný vývoj (Plamínek, 2012, s. 67). Ať už komunikace probíhá pomocí SMS, e-mailu, či osobně, je kvalitní komunikace nezbytností. Vzájemným interakcím se v běžném životě nelze vyhnout. V případě, že jsou komunikační schopnosti jedinců nedostatečné, dochází k mnohým nedorozuměním a mění se pohled celého okolí na jejich osobnost (Barker, 2020, s. 9-18).

Podle Mikulaščíka (2010, s. 42) má pojem komunikace velmi široké využití. Slovo **komunikace** je latinského původu a znamená něco spojovat (**communicare**, sdílet, radit se, nebo **communis**, společný). Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování materiálu, ale také jako tok myšlenek od jednoho člověka k druhému. Podle Vymětala (2008, s. 23) má komunikace tři významy, prostor vymezený pro spojení s dopravními prostředky, veškerá veřejná doprava a proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě a projevující se jakýmkoliv účinkem. V psychologii jde v komunikaci o mnohem více. Nejedná se pouze o přenos informací, ale o sebe prezentaci a sebe potvrzení. Jde o vyjádření postojů, přijímání sdělení, ovlivňování zároveň nelze nekomunikovat (Mikulaščík, 2010, s. 44).

Barker (2020, s. 16) se snaží najít novou definici **komunikace**. Vodítkem mu jsou slova jako **komunita**, či **komunismus**. Předpokládá, že je komunikace proces, který vede k vzájemnému porozumění. Dále autor považuje za základní jednotku lidské komunikace konverzaci. Pravidelnou konverzaci se přispívá ke zlepšení vztahů v okolí.

Komunikace je podstatou lidskosti. Při rozmlouvách s přáteli, při společném řešení problému, pokud je potřeba odpovědi správně interpretovat je třeba pracovat na komunikačních dovednostech (Mikulaščík, 2010, s. 25).

2.1.1 Druhy komunikace

Dle Vymětala (2008, s. 23) si pod pojmem **verbální komunikace** můžeme představit veškeré komunikační kanály, psané, ústní či reprodukované, využívající k přenosu informací pouze slova. Janoušek (2016, s. 11) doplňuje, že verbální komunikace, řeč, je specifickým jevem pro lidského jedince a lidské společenství. Oba autoři se shodují, že pod verbální komunikaci patří veškeré formy řeči a to psané, ústní i reprodukované. Dále Janoušek (2016, s. 57) vysvětluje psychologický význam verbální komunikace. A zdůrazňuje význam kontextu předchozích zkušeností a charakter samotné lidské psychiky.

Vymětal (2008, s. 126) považuje za nejdůležitější faktor verbální komunikace slova. Volba vhodných slov významně ovlivňuje naši komunikaci a ovlivňuje celou komunikaci ve směru vzájemného porozumění. Naopak špatně zvolená slova demotivují a jsou příčinou negativního výsledku komunikace.

Podle Plamínka (2012, s. 43) největší vliv na veškeré osoby mají informace šířené pomocí řeči. Verbální komunikace umožňuje snazší potlačení emocí oproti řeči těla. Veškeré pocity a emoce se tak vyjadřují pouze pomocí síly a intonace hlasu.

Belfort (2018, s. 137) také zdůrazňuje sílu správně voleného tónu hlasu a považuje intonaci za nejsilnější komunikační zbraň verbální komunikace každého obchodníka. Díky různým intonacím jsou rozličná sdělení interpretována naprosto odlišně. Pokud komunikace probíhá například telefonem, stává se intonace nejsilnějším způsobem, jak vést komunikaci úspěšně. Identická sdělení pomocí rozdílné intonace mohou být pochopena naprosto odlišně. Pokud je cílem, aby naše konverzace vedla do chtěného cíle, je potřeba volit správná slova a vhodně je interpretovat pomocí správné intonace.

Podle Plamínka (2012, s. 43) **neverbální komunikace** hraje v životě významnou roli v tom, jak nás ostatní komunikující vnímají. Neverbální komunikace je podle autora dominantní a zároveň tou nejstarší formou komunikace a je mnohem spontánnější než komunikace verbální. V neverbální komunikaci jsou patrnější veškeré emoční vlivy a je hůře kontrolovatelná.

Nutnost správně neverbálně komunikovat a zároveň správně interpretovat neverbální komunikaci jiné osoby je klíčové pro úspěšné vedení komunikace (Borg, 2013, s. 181). Podle Khelerové (2010, s. 19) dodává neverbální komunikace důraz a přesvědčivost projevu. Za neverbální komunikaci je možné považovat gesta, kontakt pohledem, mimiku obličeje a intenzitu a rychlost mluvy.

Neverbální komunikace tvoří přes 93 % veškeré naší komunikace a je tedy nejpodstatnější složkou lidské komunikace. Až 55 % veškeré neverbální komunikace pochází z gest, 38 % tvoří intonace a rytmus a pouze 7 % slova (Borg, 2013, s. 204).

Barker (2020, s. 30) je toho názoru, že komunikace není nikdy pouze výměnou slov. Komunikace a mluva probíhá pomocí těla. Řeč těla má mnoho různých vizuálních forem (oční kontakt, gesta, či držení těla) a je nepřetržitá. U většiny lidí je zcela podvědomá, ale různé profese (herci, obchodníci) dovedou neverbální komunikaci z části ovládat a neodrážet tak skutečné pocity. Borg (2013, s. 181) zahrnuje do neverbální komunikace intonaci a rytmus řeči. Neverbální komunikací v řeči jsou nechtěné signály a vyvozuje, že veškeré nechtěné a parazitní prvky intonace jsou neverbální a zamýšlené prvky intonace jsou verbální

Podle Plamínka (2012, s. 43) vlivem dnešní doby a on-line trendů klesá úroveň neverbální komunikace. V dětství neverbální komunikaci ovládáme, ale pak ji bohužel zapomeneme a je třeba se jí znovu naučit. Největší problém totiž nastává, pokud jsou verbální a neverbální komunikace v rozporu. Vzniká tak komplikace v komunikaci a mezi komunikujícími vnikají rozpaky. V případě správně zvolené neverbální komunikace jsou podpořeny nejdůležitější podněty a sdělení bude lépe pochopeno.

Na pracovišti, v osobním životě, na sociálních sítích. Denně jsou rozesílány desítky zpráv, SMS, či e-mailů. Nutnost **psané komunikace** narůstá a kladou se větší nároky na pochopení sdělení. Je zcela běžné, že příjemci špatně interpretují význam a chybně čtou mezi řádky. Tato nepochopená sdělení mohou vést k nechtěným situacím. Psaná komunikace se vlivem současných trendů z dopisů mění v online zprávy (Plamínek, 2012, s. 94). Barker (2020, s. 129) vidí problém v tom, že se formální zprávy neustále zkracují a jsou stále více doplňovány o neformální sdělení.

Podle Plamínka (2012, s. 98) je velmi důležité nezaměňovat psanou komunikaci, například e-mailem, za přepis konverzace. Zcela chybí neverbální komunikace a pokud podpis v e-mailu není osazen fotografií, není možné pozitivně působit ani upraveným zevnějškem. Email postrádá veškerá paralingvistická sdělení jako je řeč těla, či mimika (Barker, 2020, s.130).

Podle Barkera (2020, s. 130) k mylné interpretaci psané komunikace dochází především, když se autor zprávy pokouší vyjádřit různé dvojsmysly a sarkasmus. Ze stejného důvodu Plamínek (2012, s. 99) nabádá k zestručnění psaných zpráv a k výrazné strukturalizaci textu. Dále je nutné se vyvarovat gramatických chyb, na rozdíl od konverzace, může okolí podle nich hodnotit autora zprávy negativně (Barker, 2020, s. 136). Je nutné počítat s tím, že na rozdíl od klasické konverzace, má protistrana poměrně spoustu času na to vyhodnocovat sdělení. Podle Plamínka (2012, s. 99) je také zásadní volit přiměřenou délku zprávy a výrazně strukturovat text. Sdělení musí být stručné a je vhodné se snažit minimalizovat prostor pro dezinterpretace.

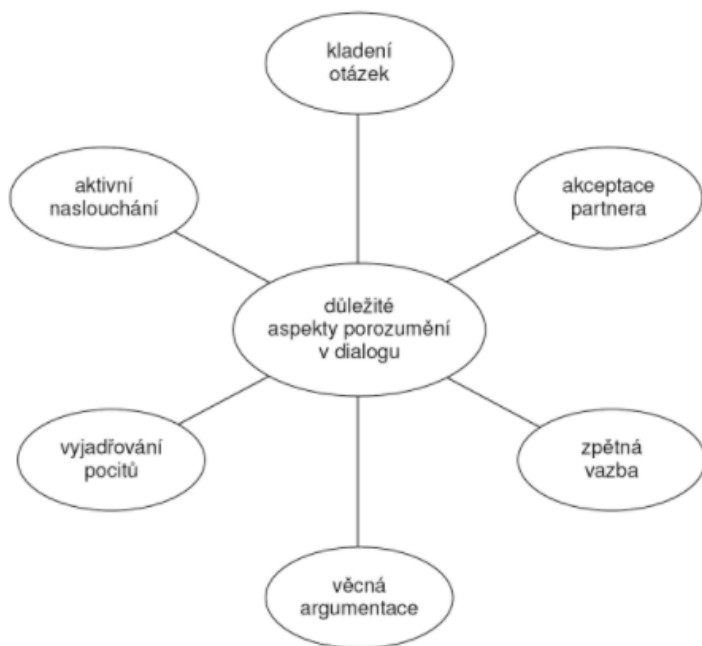
2.1.2 Aktivní a pasivní naslouchání

Komunikace samozřejmě není pouze o konverzacích a psaní zpráv dalším osobám. Správná interpretace toho, co říkají ostatní komunikující je mnohdy mnohem důležitější a správné pochopení signálů dává obrovskou výhodu díky okamžité a správné reakci (Ulčín, 2016, s. 27).

Pasivní naslouchání není ve většině případů přijímáno nejlépe. Pokud další komunikující upozorují, že je dotazující neposlouchá, výrazně a negativně to ovlivňuje jeho vnímání. Neochota naslouchat je tak přijata jako důkaz nezájmu (Cardone, 2017, s. 85).

Aktivní naslouchání je v dnešní teorii považováno za asertivní chování a aktivní proces (Plamínek, 2012, s. 122). Kombinací verbálních a neverbálních signálů je dáváno komunikačnímu partnerovi jasně najevo, že je poslouchán. Aktivním nasloucháním se vzbuzuje u komunikačních partnerů pocit, že jsou jejich potřeby chápány (Ulčín, 2016, s. 27). Na obrázku číslo 1 tak vidíte důležité a klíčové aspekty porozumění.

Obrázek 1 Klíčové aspekty porozumění v dialogu



Zdroj: Plamínek (2012, s. 124)

Belfort (2018, s. 168-169) považuje za fatální chybu nevyužívat neverbální komunikaci ve fázi aktivního naslouchání. Způsob pohybu, mimika obličeje a další signály neverbální komunikace velmi pomáhají i ve fázích, kdy komunikační partner odpovídá. Dále autor doporučuje využívat **matching** a snažit se připodobnit neverbální komunikaci partnera. Plamínek (2012, s. 124-125) považuje za průvodní znak aktivního naslouchání kladení otázek. Díky nim je možné určovat směr a rytmus dialogu.

Podle Plamínka (2012, s. 124-125) je důležité si uvědomit dělení otázek na uzavřené a otevřené. Ve zkratce je možné říct, že na otevřené otázky se musí odpovídat celou větou a na uzavřené otázky stačí odpověď ano či ne. Otevřené otázky je výhodné používat pro rozběhnutí a získání tempa rozhovoru. Uzavřené otázky je vhodné používat v ověřovacím dialogu. Belfort (2018, s.169) považuje za nejúčinnější metodu aktivního naslouchání sladění tempa a vzájemné intonace řeči s partnerem komunikace. Pokud protějšek nalézá v neverbální komunikaci společné prvky, mění emoční nastavení z negativního na pozitivní.

Jestliže nemá být rozhovor jednostranným monologem je třeba komunikačního partnera poslouchat a poskytovat mu zpětnou vazbu. Aktivní naslouchání se může stát klíčovým aspektem a základním kamenem pro pochopení pocitů partnera. Pro celkový úspěch komunikace je třeba se věnovat tréningu aktivní komunikace (Ulčín, 2016, s. 27, s. 38).

2.2 Specifikace obchodních dovedností

S prodejem v jakékoliv formě se setkáváme každý den. Prodej je pro přežití populace nezbytný a úspěch jednotlivců je rozdělen pouze mírou úspěchu, kterou dosahujeme při veškerých jednáních Cardone (2017, s. 13).

Ulčín (2016, s. 10) říká, že je ve společnosti v současné době nadbytek produktů. Díky tomu je nutné, aby prodávala veškerá populace. Dále autor prodej vnímá jako vyvolávání potřeb u klienta za účelem koupě produktu, či služby. Je tedy patrné, že prodeji se věnují všichni, profesionálnímu prodeji se věnují převážně obchodníci povoláním (Cardone, 2017, s.29).

Podle Carona (2012, s. 14) nezáleží na tipu obchodních aktivit. Schopnost prodávat, či uzavřít prodej je, díky současné konkurenci, naprostou nezbytností. Ulčín (2016, s. 42) zdůrazňuje, že efektivní obchodní konverzace není monologem jedné strany, ani několikaminutovou prezentací. Úspěšní prodejci tak musí komunikovat výrazně lépe než jejich konkurenti.

Osobní prodej spočívá v prodeji služby či produktu přímo spotřebiteli a je nejstarším nástrojem komunikačního mixu, a i přes rozvoj nových technologií a přesnému cílení on-line marketingu je významnou komunikací mnoha firem (Karlíček et al, 2016, s. 730). Cardone (2017, s. 13) považuje osobní prodej za základní podmínku pro život a nezbytnou vlastnost pro blahobyt každého jedince. Dále autor zdůrazňuje, že dokud bude existovat lidská komunikace, bude existovat i osobní prodej.

Dle Karlíčka et al (2016, s. 730) je největší výhodou osobního prodeje možnost komunikace tváří v tvář a okamžitá zpětná vazba. Dojde k navázání užšího kontaktu mezi zákazníkem a prodejcem. Nejvýznamnějším úkolem prodejce je získání důvěry zákazníka. Autor dále spatřuje osobní prodej výhodným v té části komunikace, kde je potřeba užitek služby demonstrovat.

Získat možnost setkání s novým klientem nebylo nikdy tak složité. Klíčem k setkání je nabídnout klientovi něco, co nikdo jiný nedokáže. Potencionální klienti nedají dopustit na přímý kontakt s obchodníkem. Výhodnější je proto prodávat na osobní schůzce (Ulčín, 2016, s.106).

Za **prodejní a obchodní dovednosti** se považují takové dovednosti, díky kterým se efektivněji vyvolá potřeba koupit si produkt či službu. Každý prodej se může uskutečnit pouze v případě, že jsou propojeny všechny strany - prodávající, kupující a produkt (Konopáč, 2016, s. 33).

„*Nejtvrdsí prodej vyžaduje nejměkčí dovednosti.*“ (McGovern, 2021)

S výrazem **tvrdé dovednosti** (angl. hard-skills) se můžeme setkat v pracovním prostředí poměrně často, a to z prostředí HR (Indeed.com, 2020). Podle Doyle (2020) se jedná o schopnosti, či sadu dovedností, které osoba nabyla pomocí svých zkušeností, knih, či vzdělání. Patří mezi ně například technická znalost oboru, znalost cizího jazyka, či řízení automobilu. Podle McGovern (2021) se dovednosti z oblasti hard skills může naučit každý prodejce.

Měkké dovednosti (angl. soft-skills) jsou schopnosti snadno zaměnitelné s osobními rysy a dají se definovat jako celkové zvyky (Indeed.com, 2021). Podle McGovern (2021) jsou soft skills pro prodejce základní dovedností. Více prodejů získáme pouze pomocí soft-skills, než pomocí hard skills. Hard skills se podle autorky může naučit téměř každý prodejce. Podle Doyle (2020) je, na rozdíl od hard skills, problémové změřit či prokázat úroveň soft skills. Příkladem vhodných soft skills pro prodejce jsou emoční inteligence, networking, sebedůvěra, pozitivita, organizace času a pracovní morálka (McGovern, 2021).

2.2.1 Měkké dovednosti

Podle Golemana (2011, s. 47) je **emoční inteligence** soubor vlastností, jenž má obrovský dopad na náš osud. Považuje je ji za důležitější, než inteligenční kvocient (IQ), protože vysoká inteligence není zárukou úspěchu během obchodního jednání. Přestože se naše společnost soustřeďuje na vzdělání, tak je doložitelné, že lidé, kteří obratně ovládají své emoce dosahují na poli mezilidských vztahů většího úspěchu. Podle autora lidé s dobrou EQ dosahují lepších výsledků i v odborných dovednostech, protože dokážou překonávat svoje zlozvyky (Goleman, 2011, s. 48).

Podle Ulčina (2016, s. 32) emoční inteligence představuje schopnosti monitorovat vlastní emoce nebo emoce klienta. Je úzce spjato s aktivním nasloucháním a pomůže nám předvídat zákaznickovo chování v obchodním rozhovoru. Pro zlepšení úrovně obchodních dovedností, je zvýšení EQ nezbytností.

Podle Ulčina (2016, s. 32-33) je zvýšení úrovně emoční inteligence nezbytností ke zlepšení obchodních a prodejních dovedností. Obchodník, který dokáže regulovat svoje pocity dokáže lépe vnímat pocity klienta. Je důležité poznat sám sebe a kontrolovat vliv vlastních emocí na klienta. Pokud nalezneme vnitřní motivaci ke zlepšení, zkusme se zeptat okolí na zpětnou vazbu a následně každý den aplikovat v praxi malou změnu. Podle autora je důležité se nenechat odradit prvními neúspěchy.

Podle Barkera (2020, s. 147) potřebuje každý jedinec skvěle vybudované vztahy k naplnění svých cílů. **Budování vztahů** (angl. networking) se špatně definuje, protože neexistuje přesná definice networkingu (Schánková, 2015, s. 14). Ulčin (2016, s. 99) za **networking** považuje seznamování s potencionálními klienty. Neoficiální definice tak může být: „*Způsob získávání nových kontaktů a jejich následná aplikace při vytváření obchodních příležitostí. Jeho náplní je seznamování lidí, kteří si mohou být vzájemně nápomocni, udržování dlouhodobých kontaktů a budování vlastní obchodní sítě.*“ (Schánková, 2015, s.14) Podle Barkera (2020, s. 147) je důležité si uvědomit, že networking není využívání ostatní za účelem zisku a ani nucení k okamžitému rozhodnutí. Vytváření nových kontaktů vám totiž nepřináší pouze obchodní příležitosti, ale také přátele či partnery (Schánková, 2015, s. 44).

Propagační materiály a vizitka jsou důležitou stopou, kterou je třeba zanechat. Vizitka musí obsahovat zásadní informace a být kvalitně graficky zpracovaná (Barker, 2020, s. 155). Podle Schánkové (2015, s.36) je příležitostí, jak někoho zkontaktovat nespočet. Za základní dovednosti v oblasti networkingu Barker (2020, s. 157-163) považuje budování vztahů, připojení k uzavřeným skupinám, výměny vizitek a zdůrazňuje opětovná spojení. Schánková (2015, s. 387) souhlasí, ale dovednosti obohacuje o nutnost profesionálního oblékání. „*Upravený vzhled je základem prvního dojmu.*“ Autorka považuje nepadnoucí formální oblečení za velmi nevhodné, dokonce více než outdoorové oblečení. Oblečení považuje za zdroj osobní značky.

2.2.2 Typologie obchodníka

Ve své knize Konopáč (2016, s. 41) popisuje, že klient musí cítit užitek z produktu, a obchodníka musí považovat za spolehlivého, otevřeného, přirozeného a majícího odbornou znalost. V tom případě bude navázána důvěra a uzavřen obchod. Dále autor zdůrazňuje, že efektivita obchodníka se měří velmi snadno, a to počtem uzavíraných obchodů.

Belfort (2018, s.80) považuje za **ideálního obchodníka** takového, který je expertem ve svém oboru, je pozitivní, entuziastický a působí jako rozený řešitel problémů, takový bude v očích klientů považovaný za profesionála. Ulčín (2016, s. 27) doplňuje, že se efektivní obchodník musí skvěle přizpůsobit situaci a aktivně naslouchat bez ohledu na vlastní osobnost a životní situaci. Dále Belfort (2018, s. 83) označuje obchodníka, který se umí dostat rychle k jádru problému, neplýtvá časem svých klientů, je pro klienty přidanou hodnotou a umí řešit jejich problémy za takového, kterému budou potencionální klienti naslouchat.

Cardone (2017, s. 199-200) považuje za profesionální prodejce ty, kteří jsou aktivní, efektivně využívají svůj čas, rozumí svému produktu, mají schopnost předvídat, oblékají se jako profesionálové a jsou maximálně pozitivní. Oproti tomu autor považuje za znaky amatérského prodejce nátlakové metody a konfrontaci. Podle Cardoneho (2017, s. 105) může prodejce přicházet o klienty v důsledku nedostatečné důvěryhodnosti. Opravdu profesionální prodejci mají k nedůvěře klientů pochopení a na vlastní důvěryhodnosti usilovně pracují. Předpokládají totiž, že jim klient nevěří ani slovo. Z toho důvodu Cardone (2017, s. 105-106) vyzdvihuje zapojení pomůcek a propagačních materiálů.

Konopáč (2016, s. 62) také vyzdvihuje kromě používání pomůcek také zapojení propagačních předmětů a klade důraz na zapojení klientů do prezentace. Podle Cardone (2017, s. 110) zdůrazňuje, že klient na psané informace dává větší zřetel a v rámci zvyšování důvěryhodnosti prodeje je nezbytné pomůcky využívat. Autor též doporučuje zapojit do prezentace obchodníka klienty samotné.

2.2.3 Oslovení klienta

Reakce boj, nebo uteč (angl. Fight-Flight response) je známá fyziologická reakce a je často označována jako integrovaný obranný mechanismus, který hraje zásadní roli v tom, jak je zvládnán stres vůči přicházející hrozbě (Nunes, 2020). Podle Cherry (2019) je reakce boj, nebo uteč spouštěna reakcí hormonů a tělo se tím připravuje na vyrovnání se s hrozbou. Jedná se tedy o instinktivní reakci, která má zaručit přežití. Podle Cherry (2019) není vždy reakce boj, nebo uteč přesná. Často je možné se setkat s případy, kdy subjekty reagují na situace přehnaně, protože mají traumata z minulosti (Nunez, 2020).

Poměrně často je možné se setkat i s označením 3F (Flight- Fight-Freeze response), kdy je za obranou reakcí považován i ústrk, zmrazení (Nunez, 2020). Podle Nunez (2020) se ústrk projevuje tak, že osoba zůstane naprosto v klidu, či nehybně a připravuje se na další tah.

Ve výuce obchodních dovedností je nutné s reakcí Flight-Fight počítat, protože v momentu, kdy obchodník nabízí klientovi produkt, se kterým má negativní zkušenost, může reakce Flight-Fight nastat (Belfort, 2018, s.75-76). Podle Nunez (2020) je reakce vyvolávána psychologickým strachem.

Studené volání (angl. cold calling) je pojem, který se vžil pro oslovení mezi lidmi bez jakéhokoliv vztahu (Princ, 2013, s. 11). Cold calling je druhý nejobtížnější a nejagresivnější způsob, jak oslovit klienta (prvním je přímé a neohlášené oslovení klienta), ale zároveň dokáže být tím účinnějším prodejním nástrojem (Ulčin, 2016, s. 87).

Důvod proč studené volání dokáže být nejučinnější je prostý. Vyřízení obchodního hovoru je možné zvládnout z kanceláře a absence cesty za klientem přináší obchodníkovi velkou spoustu času (Princ, 2013, s.33). Dále Princ (2013, s. 11) považuje telefonát za nejlevnější a nejrychlejší způsob, jak oslovovat klienty s obchodní nabídkou. Ať už je cíl jakýkoliv - informace, domluvení schůzky, či dokonce uzavření obchodu, Belfort (2018, s. 85) považuje dovednost v oblasti cold callingu a telefonování obecně za jednu z nejdůležitějších vlastností prodejců. Protože, pokud chce obchodník svůj čas využívat efektivně, je zapotřebí, aby za den provedl velký objem telefonních hovorů.

Podle Ulčina (2016, s. 95) je zajímavým faktem, že tou nejobtížnější částí cold callingu není telefonování samotné, ale ta část od vytáčení telefonu až po moment, kdy klient telefon zvedne. Je tedy důležité se na hovor správně připravit. Podle Belforta (2018, s. 86) je důležité se rozmluvit, vybrat si vhodné prostředí a být v pohybu. Cardone (2017, s. 202) zdůrazňuje nutnost předpokládat, že nedojde k odmítnutí. Vzhledem k objemu call center jsou potencionální zákazníci nastaveni na automatické odmítání telefonů, bez ohledu na užitek (Princ, 2013, s. 25). Zároveň jsou lidé vychováni k tomu, aby poslouchali autority. Potencionální klient musí cítit, že je prodejce naprostým profesionálem a autoritou v oboru, a že přináší jasný užitek (Belfort, 2018, s. 83).

Belfort (2018, s. 77) se odkazuje na reakci **bojuj, nebo uteč** a zdůrazňuje, že potencionální klient se rozhodne během pouhých 14 vteřin, jestli telefon ukončí nebo ne. Nejvyšší koncentrace emocí přichází dokonce během prvních čtyř sekund. Princ (2013, s. 25) tvrdí, že neochota volaného rozlišovat mezi jednotlivými telefonáty je tak vysoká, že má obchodník pouze od deseti do dvaceti vteřin na to, aby mu klient věnoval čas.

Belfort (2018, s. 75) se zabývá technikou „*první čtyři vteřiny*“ a zmiňuje tři základní vlastnosti, které musí klient z obchodníka vnímat. Splnění těchto podmínek se projeví úspěchem v telefonním hovoru. Obchodník tedy musí být:

- „*ostrý jako břitva;*
- *entuziastický jako blázen;*
- *expert ve svém oboru.*“ (Belfort, 2018, s. 75)

Pokud klient o těchto vlastnostech není přesvědčen po prvních čtyřech vteřinách, má prodejce dalších deset sekund, a pokud ani tak svého klienta nezaujme, je jeho telefonát ztracen Belfort (2018, s. 75).

Princ (2013, s. 37) tvrdí, že lidé jsou odolní proti robotickým scriptům callcenter a je nutné volat za účelem rozvinutí konverzace s klientem. Vhodné použití otevřených otázek pomůže navázat kontakt a vybudovat důvěru s volaným. Belfort (2018, s. 301) je stejného názoru a považuje po uvedení rozhovoru za podstatné vybudovat „*silné souznění na vědomé i nevědomé úrovni*“ a sbírat informace v duchu aktivního naslouchání. Dále autor dodává, že je nutné si vždy říct o objednávku. Rozvinutí dovedností v obchodním a studeném telefonování

vyžaduje velkou dávku trpělivosti. Pokud však prodejce tuto dovednost zvládne, jeho efektivita se tak zvyšuje (Princ, 2013, s. 482).

Pokud je to možné, tak je nezbytné organizovat schůzky osobně a neprodávat po telefonu (Biermann, 2021). Pokud obchodník chce, aby jeho služby působily seriózně a profesionálně, je potřeba využívat obchodní telefonování pouze za cílem domluvení schůzky. Bohužel prodej po telefonu je často spojován s podvody (Nelson, 2020). **Osobní schůzka** omezuje schopnost zákazníka maskovat pocity. Pokud chce obchodník udělat ten nejlepší dojem, potřebuje využívat gesta, mimiku a vyhodnocovat totéž u klienta. Díky interakcím s klientem může mnohem lépe demonstrovat službu nebo produkt (Bierman, 2021).

Podle Cardoneho (2017, s. 93) je nejčastěji porušovaným pravidlem **absence souhlasu**. Pokud chce obchodník, aby s ním klienti souhlasily, musí nejdříve souhlasit on s nimi. Podle Barkera (2020, s. 110) je důležité nepojmout osobní schůzku jako prezentaci u tabule, ale jako konverzaci dvou osob. Proto Cardone (2017, s. 127) za zásadní chybu při vyjednávání na osobní schůzce považuje vést jednání ve stoje

„Lidé věří více tomu, co vidí, ne tomu, co slyší.“ (Cardone, 2017 s. 110) Pokud chce obchodník zaujmout klienta a zajistit si, že mu klient bude naslouchat, je nezbytné vše řečené něčím podložit. Pokud bude obchodník využívat vizuální pomůcky během osobní schůzky, významně se zvýší důvěra klienta (Cardone, 2017, s. 110). Barker (2020, s. 53) také doporučuje pomůcky využívat. Díky pomůckám bude prezentace názornější a zároveň zábavnější.

2.3 Firemní vzdělávání

V dnešní konkurenci je potřeba vysoká úroveň firemního školení. Talentované, ale zatím nezkušené pracovní síly, mohou být kvalitním zaškolovacím procesem následně vychovány ve zkušené a výkonné odborníky (Koubek, 2011, s. 73). Je tedy jasné, že potřebné zaškolení firma zajišťuje ve vlastním zájmu (Koubek, 2011, s. 88). Cardone (2017, s. 189) je opačného názoru a zdůrazňuje fakt, že velké obchodní struktury řeší pouze zaškolovací fázi či motivaci, ale nepracují na systematickém tréninku obchodníků.

Poskytnutí profesionálního firemního vzdělávání ukazuje, jak si společnost váží svých zaměstnanců. Společnost, která motivuje a posiluje jejich dovednosti pomáhá současnému personálu cítit sounáležitost a optimismus do budoucna (Phillips 2020). V obchodních strukturách je cílem takových školení okamžité zvýšení produktivity obchodníků a je nezbytné, aby se profesionální obchodník vzdělával (Cardone, 2017, s. 188). Obchodník, stejně jako profesionální sportovec, musí trénovat na pravidelné, optimálně denní bázi (Cardone, 2017, s. 189).

Podle Phillipse (2020) je nutné motivovat pracovníky k tomu, aby měli motivaci dokončovat a plně vnímat veškeré kurzy a školení. Je nutné průběžně používat a vyhodnocovat různé vzdělávací nástroje a přizpůsobovat je tak, aby bylo dosaženo lepších výsledků. Autoři Vodák a Kucharčíková (2011, s. 112) považují také za nejdůležitější vyhodnocování a identifikování mezer ve vzdělávacích procesech.

Cílem firemního vzdělávání a školení v obchodních strukturách je okamžité zvýšení produktivity obchodníků a je nezbytné, aby se profesionální obchodník vzdělával (Cardone, 2017, s. 188). Obchodník, stejně jako profesionální sportovec, musí trénovat na pravidelné, optimálně denní bázi (Cardone, 2017, s. 189).

Forma školení může být různá. Výběr vhodné metody se odvíjí od odrážených požadavků, věku, počtu účastníků a dalších faktorech (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112). V první řadě je ale nutné správně identifikovat mezery ve vzdělávacích procesech a na konci vyhodnocovat.

Využít je možné jak externích poradců, tak zkušených členů z firemního prostředí (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83). Z obrázku číslo 2 je patrné, že vzdělávání zaměstnanců funguje jako cyklus.

Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 84)

Cardone (2017, s. 189) Doporučuje využívat všech možných prostředků pro školení obchodníků. Aby školení bylo maximálně efektivní, musí mít obchodník nepřetržitý přístup k materiálům. Kociánová (2010, s. 89-90) zmiňuje firemní vzdělávání jako nedílnou součást personálního marketingu. Pravidelná školení zvyšují motivaci a pomáhají udržovat kvalifikované pracovníky. Vzdělávání pracovníků také formuje pracovníky uvnitř firemního prostředí a přispívá k pozitivnímu vývoji firemní kultury (Kociánová, 2010, s. 139). Tento trend je na západě dobře známý. Zaškolení, ale i následná doškolování, jsou nejpoužívanějším nástrojem pro zvýšení atraktivity firmy. Firma tím dává na vědomí, že si váží svých spolupracovníků a že s nimi počítá do budoucna (Koubek, 2011, s.101).

2.3.1 Forma výuky

Než se firma dostane k možnostem vyhodnocovat svá firemní vzdělávání a školení, je nezbytné odpovědět si na otázku, jaká forma školení je nejlepší (Gorrochategui, 2016). Možnost výuky on-line má spoustu nesporných výhod a podob. Může se jednat o jednoduchý tréninkový software, e-learningový kurz sdílený skrze firemní intranet až po sdílení článků v uzavřených skupinách na sociálních sítích (Pappas, 2020). Off-line výuka naopak působí prestižněji a více podporuje firemní kulturu (Gorrochategui, 2016).

Online školení

Pappas (2020) považuje on-line výuku za mnohem výhodnější podobu firemního vzdělávání. Klasické firemní několikadenní semináře považuje za přežitek. Podle Gorrochategui (2016) to není tak jednoznačné a popisuje výhody obou systémů. Autorka považuje za nesporné výhody on-line školení:

- snadnou logistiku,
- nižší náklady,
- přístup kdekoliv a kdykoliv,
- možnost školení i na home office,
- neomezená kapacita,

- možnost opakování (Gorrochategui, 2016).

Offline školení

Pappas (2020) je toho názoru, že off-line školení je zastaralé a nevhodné pro moderní podobu firemního vzdělávání. Podle Gorrochategui (2016) má živé setkávání mezi kolegy na školeních několik nesporných výhod. Patří mezi ně:

- vhodné i pro technicky méně zdatné jedince,
- interakce s vyučujícím, vyšší efektivita,
- podpora firemní kultury,
- vyšší firemní prestiž.

Jak už bylo zmíněno v podkapitole 2.3. je výhodné ve firemním vzdělávání kombinovat obě varianty. Využívat nízké náklady a variabilitu on-line školení. A zároveň se opírat o vyšší prestiž a větší efektivitu off-line školení. Rozhodnutí, zda využívat on-ne nebo off-line výuku, je tak na každém jedinci, majiteli firmy (Gorrochategui, 2016).

Typy školení

Bleich (2020) vydí problém v tom, že většina personálu vnímá školení jako nudná a zbytečná. Je nutné typ školení přizpůsobit potřebám personálu. Výběrem vhodného formátu je možné zajistit, aby personál vnímal školení pozitivně. Nejznámější typy školení jsou:

- přednáška vedená instruktorem;
- e-learning;
- mentoring
- skupinové tréninky
- textové materiály.

Školení personálu je efektivní pouze když je poutavé. Už od začátku je důležité zvažovat jaký typ a formu výuky vybrat. Nejlepším způsobem se tak stává nastavení vstupní a úvodních školení, které je, vzhledem k entuziasmu nových členů týmu, možné kvalitně vyhodnocovat (Bleich, 2020). Jak již bylo zmíněno v subkapitole 2.3 vyhodnocování je jako cyklus. Jen díky vyhodnocení je možné vytvořit bohatý vzdělávací systém, který dokáže zaujmout (Bleich, 2020).

2.4 Metodika

Bakalářská práce na téma metody výcviku prodejních dovedností je rozdělena na teoreticko-metodologickou a praktickou část.

Teoreticko-metodologická část je sestavena pomocí sekundárních zdrojů. V rámci práce byly využity přiložené knižní zdroje, e-publikace z katalogu knih Bookport a internetových zdroje. Veškeré zdroje byly vybrány z oblasti výuky obchodních dovedností, komunikace a firemního vzdělávání. Pomocí porovnávání a srovnávání použité literatury autor definuje základní pojmy nutné ke kvalitnímu vypracování bakalářské práce.

První subkapitola teoreticko-metodologické části vymezuje pojetí komunikace a základní pojmy z oblasti komunikačních dovedností.

Ve druhé subkapitole teoreticko-metodologické jsou definovány obchodní dovednosti, jejich rozdělení na tvrdé a měkké a jejich využití. Déle jsou pojmenovány typologie ideálního obchodníka a nejzákladnější pojmy potřebné pro výuku obchodních dovedností.

Třetí a předposlední kapitola v krátkosti poukazuje na benefity kvalitního firemního vzdělávání. Ve čtvrté, poslední, subkapitole teoreticko-metodologické části jsou popsány metody a postupy zpracování analýzy podniku v praktické části.

Praktická část bakalářské práce navazuje na poznatky z předchozí teoreticko-metodologické části, které byly aplikovány na vybrané realitní makléře.

V první kapitole praktické části budou představeny společnosti XY Reality s.r.o. a Franšíza XY s.r.o., jejich obor podnikání, historie, pozice na trhu a základní podnikatelské údaje. Vzhledem k citlivým informacím, uvedených v této práci, vybrané údaje zůstávají v anonymitě. Analýza bude provedena na základu dostupných podkladů dodaných během rozhovoru s vedením výše zmíněné společnosti XY Reality s.r.o. a internetových stránek společností XY Reality s.r.o. a Franšíza XY s.r.o.

Ve druhé části praktické části bude rozebrána analýza současného stavu stávajícího systému školení, jejich frekvence a formy. Z této kapitoly by mělo být patrné, jak společnost řeší výuku a trénink realitních makléřů.

Ke sběru dat potřebných pro analýzu současného stavu bylo využito kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru s majiteli společnosti XY Reality s.r.o.

Výzkumníkem a vedoucím rozhovoru byl autor této bakalářské práce. Rozhovor se uskutečnil 2. 3. 2021 v prostorech pražské kanceláře. Cílem rozhovoru byl sběr informací sloužící k analýze současného stavu firemního školení a představení společnosti. Během dotazování byli přítomni dva z majitelů společnosti, délka trvání rozhovoru byla tři hodiny. Celkem bylo majitelům společnosti položeno čtrnáct otázek, jejichž soupis je možné nalézt v příloze číslo 1 této bakalářské práce. Otázky byly koncipovány jako otevřené a umožnily respondentům zvolit libovolnou volbu odpovědi. Během rozhovoru byly vedoucímu rozhovoru předkládány písemné podklady a materiály z firemního vzdělávání. Majitelé společnosti byli obeznámeni a poučeni s anonymitou poskytnutých údajů.

Třetí, dominantní, část praktické části bude metoda dotazníkového šetření. Otázky jsou koncipovány jako kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu a jsou zvoleny tak, aby bylo možné zhodnotit spokojenost realitních makléřů s úrovní stávajícího školení. Za účelem potvrzení srozumitelnosti bylo 14. 3. 2021 osloveno pět respondentů ze společnosti XY Reality s.r.o. u kterých došlo k potvrzení srozumitelnosti a přehlednosti dotazníku. Otázky byly koncipovány do tří kategorií:

- demografické údaje;
- preferované formy a výuka školení;
- stávající úroveň školení.

Seznam použitých otázek pro dotazníkové šetření je součástí této bakalářské práce jako příloha číslo 2. Vzhledem k potvrzení jasné srozumitelnosti byl vytvořen standardizovaný elektronický dotazník pomocí internetového programu www.surveymonkey.com. Pomocí firemního intranetu bylo osloveno 180 respondentů z řad realitních makléřů společnosti XY Reality s.r.o. Dotazníkové šetření se uskutečnilo od 15. 3. 2021 do 10. 4. 2021. Z celkového počtu oslovených respondentů:

- 92; 51 % respondentů vyplnilo dotazník;

- 43; 24 % respondentů odmítlo vyplnit dotazník, jako důvod respondenti uvedli nemožnost zhodnocení stávajícího školení vzhledem k délce setrvání ve společnosti;
- 45; 25 % respondentů i přes opětovnou výzvu nevyplnilo formulář.

Získaná data z dotazníkového šetření byla seříděna, vyhodnocena a statisticky zpracována. Grafické zpracování bylo vytvořeno pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel. Hodnoty z dotazníkového výstupu jsou uvedeny zároveň v absolutní, i relativní hodnotě. Procentuální vyjádření ve zpracování grafů a tabulek je počítáno z celkového počtu 92 vyplněných dotazníků. Veškeré tabulky a grafy z dotazníkového šetření jsou umístěny do přílohy číslo 3 této bakalářské práce.

V závěrečné části práce budou shrnuty výsledky dotazníkového výzkumu a budou stanovena doporučení, která pomohou realitním makléřům společnosti XY Reality s.r.o. dosáhnou větší efektivity a celkově se zvýší udržitelnost realitních makléřů v síti. To celé bude mít na síť pozitivní efekt a povede ke zvýšení obrátu celé společnosti.

3 Analytická část práce

Vytvoření kvalitního firemního vzdělávání není snadný proces. Je k tomu potřeba poměrně dost zkušeností, znalostí, financí a zároveň je nutné reagovat na moderní trendy ve společnosti.

V teoreticko-metodologické části této závěrečné práce byly shrnuty důležité pojmy z oblasti firemního vzdělávání na jejichž základě byly vytvořeny dotazníky. Dotazníky byly vytvořeny a spuštěny pomocí internetového nástroje www.survio.cz. Oslovení respondentů proběhlo pomocí firemního intranetu.

V první podkapitole praktické části budou představeny společnosti XY Reality s.r.o. a Franšíza XY s.r.o. V druhé kapitole bude zanalyzován současný stav firemního školení a třetí stěžejní částí bude vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Ze získaných výsledků budou autorem doporučena možná zlepšení stávajícího firemního vzdělávání.

3.1 Představení společností XY Reality s.r.o.

Podle vlastních webových stránek (2021) je společnost XY Reality s.r.o. servisní organizací pro nezávislé podnikatele a realitní makléře, kteří podnikají na základě živnostenského listu. Realitní zprostředkovatel, hovorově označován jako realitní makléř, je obchodní profese zabývající se prodejem a pronájmem nemovitostí. Dříve realitní zprostředkovatelé neprokazovali žádnou odbornou kvalifikaci. Po legislativní úpravě se obor realitní zprostředkovatel stal živností vázanou a je nutné se prokazovat odbornou kvalifikací (nsp.cz, 2021).

Podle zákona č. 39/2020 Sb. se určuje, že: „*Realitním zprostředkovatelem ten, kdo jako podnikatel poskytuje realitní zprostředkování. Realitní zprostředkování zahrnuje zpravidla*

- *poskytnutí inzertní služby;*
- *posouzení stavu nemovité věci a zpracování návrhu nabídkové ceny;*
- *zpracování marketingu nemovité věci;*
- *zajištění prohlídky nemovité věci;*
- *obstarání stavebně technické dokumentace související s nemovitou věcí;*
- *zprostředkování poskytnutých právních služeb;*
- *zprostředkování úschovy za účelem plnění z realitní smlouvy.“*

Podle vlastních webových stránek (2021) společnost XY Reality s.r.o. vznikla spojením několika úspěšných realitních kanceláří podnikajících pod obchodním modelem společnosti Franšíza XY s.r.o. Důvodem ke spojení se stala vize realizovat takový koncept podpory pro spolupracující makléře, kterého nelze dosáhnou, pokud má pobočka příliš malý počet realitních makléřů. Inspirací jim byly modely ze západních zemí, kde kanceláře, díky své velikosti, poskytují realitním makléřům nadstandartní zázemí a know-how kanceláře a kolegů. Díky tomuto spojení a synergii je možné realitním makléřům poskytovat maximální podporu, a to vše pod zavedenou značkou Franšíza XY s.r.o.

Vize společnosti: „*Tvoříme dokonalé prostředí pro práci a perfektní servis pro klienty. Realitním makléřům i týmům zajišťujeme maximální podporu. Promakléřský přístup a skvělá zákaznická zkušenost jsou hlavními pilíři značky XY Reality s.r.o.“* (XYreality.cz, 2021).

Dle právní normy je společnost XY Reality s.r.o. zapsána jako společnost s ručením omezeným, založena 1. listopadu 2017 se sídlem v Praze, se splaceným vkladem ve výši 2 000 000 Kč.

Společnost zastupují dva jednatele, každý z jednatelů zastupuje společnost samostatně (rejstrik.penize.cz, 2021). Společnost XY Reality s.r.o. se podle ares.cz (2021) věnuje:

- „zprostředkovatelské činnosti realitních agentur;
- zprostředkování velkoobchodu a velkoobchodu v zastoupení;
- ostatní poradenství v oblasti podnikání a řízení;
- reklamní činnosti.“ (ares.cz, 2021).

Společnost XY Reality s.r.o. v číslech

Z webových stránek společnosti XY Reality s.r.o. (2021) je patrné, že společnost má momentálně devatenáct poboček/kontaktních míst, ve kterých nyní aktuálně pracuje 180 spolupracujících realitních makléřů. Společnost XY Reality s.r.o. při počtu 180 realitních makléřů za rok 2020:

- zaznamenala nárůst celkové produkce o 19 %;
- uskutečnila o 10 % větší počet obchodů;
- společnost prodala nemovitosti v hodnotě 4,62 miliard korun;
- dosáhla provizního obrátu 198 milionů korun;
- uskutečnila 2 507 transakcí;
- každý realitní makléř v průměru provedl 14 transakcí;
- průměrná produkce na realitního makléře je 1,1 milionu Kč.

Z rozhovorů s majiteli společnosti (2021) vyplynulo, že ambice společnosti pro rok 2021 jsou překonání hranice provizního obrátu 200 milionů korun a vytvoření a zavedení nové pobočky v dalším městě. Společnost ještě chce své podnikání rozšířit o developerskou činnost skrze družstevní bydlení.

Podle rozhovorů s majiteli společnosti (2021) je pro společnost XY Reality s.r.o. k růstu potřeba rozšíření řad o nové spolupracující realitní makléře. Využívá k tomu jak tištěných brožur, tak on-line inzerci na pracovních portálech. Společnost XY Reality s.r.o. dále využívá moderní marketingové nástroje a propagace na sociálních sítích a daří se jí to velmi úspěšně. V roce 2020 byl zvýšený zájem o pozici realitního makléře. Příchozí uchazeči chtějí podnikat pod zavedenou značkou Franšíza XY s.r.o. Společnost se tak snaží o vybírat ty nejlepší z uchazečů, u kterých je co největší předpoklad stát se úspěšným obchodníkem. Podle webových stránek společnosti (2021) byl výkon HR:

- 5613 leadů/zájemců o práci;
- 490 uchazečů prošlo do užšího výběru;
- 192 bylo pozváno na osobní schůzku;
- 57 realitních makléřů navázalo spolupráci.

Struktura společnosti

O vedení společností se stará 6 majitelů a marketingový ředitel. Každý z majitelů má na starost jiný úsek společnosti. Ve vrchném vedení společnosti je ještě marketingový ředitel. Ten zajišťuje komunikaci s marketingovými dodavateli a není jedním z vlastníků společnosti. Poté má každá kancelář vedoucího pobočky, mentora, který je připravený vést zaškolovací procesy

nových realitních makléřů. Menší pobočky/kontaktní místa ve stejném regionu mají společně jednoho mentora. Každá pobočka/kontaktní místo má svoji asistentku, která se stará o administrativní chod kanceláře (rozhovor s majiteli společnosti, 2021).

Základním kamenem každé kanceláře jsou jednotliví realitní makléři. Ti jsou, na rozdíl od výše zmíněných pozic, nezávislými podnikatelskými subjekty. Odvádějí příslušné kanceláři poplatky a dělí se s ní o část provizí na oplátku za poskytnuté služby, mentoring, kancelářské prostory a administrativní podporu. Dlouhodobě společnost využívá i spoustu externích dodavatelů od marketingové agentury, až po daňové poradce (rozhovor s majiteli společnosti, 2021).

3.1.1 Franšíza XY s.r.o.

Franchising, bohužel, není nikde jasně definovaný zákonem. Obecně je franchising považovaný za licenci, obchodní model, který si podnikatel, franšizant, zapůjčí pro vlastní podnikání, Licenci poskytuje majitel franšizy, franšizor. Franšizor, jako součást licence, poskytne franšizantovi obchodní model, obchodní značku a výrobní postupy, které vyvinul a které se v praxi osvědčily (Nováková, 2021).

„Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží anebo služby anebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jednotlivých franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá 2 povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.“ (czech-franchise.cz, 2021)

Podle vlastních webových stránek (2021) je Franšíza XY s.r.o. nejúspěšnější světovou sítí realitních kanceláří působící v České republice od roku 2005. Franšíza XY s.r.o. má pobočky ve 110 zemích světa a celosvětově má celkem 8 300 kanceláří (franchising.cz, 2021). Podle vlastních webových stránek (2021) společnost poskytuje:

- výhody velké značky, všeobecná známost značky
- celonárodní marketing a propagace;
- podporu centrály;
- vstupní školení pro realitní makléře;
- systém, IT podpora;
- právní podpora;
- hypoteční centrum;
- výhodné dodavatele, marketingové centrum;
- spolupráce s jinými franšizanty;
- firemní kultura velké společnosti.

Dle právní normy je společnost Franšíza XY s.r.o. zapsána jako společnost s ručením omezeným, založena 8. září 2004 se sídlem v Praze, se splaceným vkladem ve výši 200 000 Kč. Společnost zastupují tři jednatelé, každý z jednatelů zastupuje společnost samostatně (rejstrik.penize.cz, 2021). Společnost Franšíza XY s.r.o. se podle ares.cz (2021) věnuje:

- *„zprostředkovatelské činnosti realitních agentur;*
- *činnosti v oblasti informačních technologií;*

- *pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí*
- *ostatní vzdělávání j. n.;*
- *reklamní činnosti.*“ (ares.cz, 2021).

Vzhledem k tomu, že realitní trh neustále roste, nabízí společnosti Franšíza XY s.r.o. vysoký potenciál k podnikatelskému růstu. Při podnikání ve spolupráci se silnou značkou není potřeba předchozích zkušeností z oboru (FranšízaXY.cz, 2021).

3.2 Analýza současného stavu školení

Společnost XY Reality s.r.o., ve spolupráci s Franšízou XY s.r.o., považuje školení za jeden z hlavních benefitů a důvodů proč si realitní makléři mají ke spolupráci vybrat společnost XY Reality s.r.o. (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

První měsíce spolupráce musí (nový) realitní makléř absolvovat dvě úvodní školení. Pokud se jedná o přestup zkušeného realitního makléře, přistupuje realitní makléř pouze k certifikační zkoušce z konce druhého školení. První ze školení, z důvodu zachování obchodního tajemství, bude v této práci nazváno jako Nový makléř 1 (rozhovor s majiteli společnost XY Reality s.r.o., 2021). Cílem úvodního školení Nový makléř 1 je seznámit se se společností, jejím zázemím a pomoci novému realitnímu makléři s přípravou na zkoušku realitní zprostředkovatel (FranšízaXY.cz, 2021).

Po absolvování profesní zkoušky a získání vázané živnosti nastoupí nový realitní makléř do dalšího programu. Z důvodu zachování obchodního tajemství, bude v této práci nazváno jako Nový makléř 2. Jedná se o tréninkový program trvající šest týdnů se zaměřením na obchodní a argumentační dovednosti. Na jeho konci makléře čeká certifikační zkouška a stává se plnohodnotným realitním makléřem sítě. Obě tato školení jsou pořádána v rámci služeb Franšíza XY s.r.o. a jsou stejná pro všechny franšízanty v síti. Úvodní školení a zkoušku realitní zprostředkovatel si hradí každý realitní makléř sám. Cena za tato školení, včetně certifikační zkoušky, činí 14 900 Kč (FranšízaXY.cz, 2021).

Podle vlastních webových stránek (2021) Franšíza XY s.r.o. poskytuje svým novým makléřům rozličné možnosti profesního vzdělávání. Jedná se o e-learningová videa, která jsou zdarma k dispozici na firemním intranetu a jejich zaměření jsou různá: od obchodních dovedností až po technické znalosti. Franšíza XY s.r.o. připravuje pro realitní makléře ještě on-line workshopy, které jsou zpoplatněny.

Podle svých webových stránek (2021) společnost XY Reality s.r.o. přiděluje novému realitnímu makléři pro první 4 měsíce mentora, který je mu k dispozici v kanceláři a pomáhá mu s rozběhnutím praxe realitního makléře. Dále společnost XY Reality s.r.o. pořádá pravidelné webináře, které jsou pořádány v prostorech kanceláře a zároveň jsou nahrávány a ukládány na firemní intranet. Webináře jsou vedeny jak zkušenými makléři, majiteli, tak i externími osobnostmi.

3.2.1 Školení Nový makléř 1

Školení Nový makléř 1 je prvním školením, se kterým se realitní makléř setkává po podpisu smlouvy o spolupráci. Školení je čtyřdenní pro všechny realitní makléře povinné a celé probíhá v online prostředí. Realitní makléři přestupující z konkurenčních realitních kanceláří musejí povinně absolvovat pouze první den kurzu. Školení bylo dříve řešeno standartní výukou v učebně, ale vlivem pandemie COVID-19 se společnost rozhodla převést školení do verze

online. Společnost plánuje online formu školení po skončení pandemie zachovat (FranšizaXY.cz, 2021).

První den

Během prvního dne má úvodní slovo CEO Franšízy XY s.r.o. Ten přivítá realitní makléře ve společnosti a seznámí je se značkou. Dále školení převezme lektor prvního dne kurzu a nové realitní makléře seznámí s etickým kodexem společnosti, strukturou společnosti, systémem a připomene realitním makléřům nutnost absolvování certifikační zkoušky Realitní zprostředkovatel. Na závěr školení vystoupí úspěšný realitní makléř ze sítě, popíše svůj způsob práce a probere s makléři důležitost kvality práce (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Druhý den

Druhý den přichází nový lektor, který se zaměřuje na výuku tzv. hard-skills. Během druhého dne školení Nový makléř 1 se lektor věnuje výuce právního minima a jsou probrány základní pojmy jako: list vlastnictví, nabývací tituly, osobní vs. družstevní vlastnictví apod. Realitním makléřům je poskytnuta prezentace s výše uvedeným (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Třetí den

Třetí den lektor pokračuje ve výuce právního minima. Pozornost je věnována především právnímu vztahu mezi nájemcem a pronajímatelem, podnájmu, pachtovacím smlouvám, PENB apod. V závěru školení jsou probrány základní znalosti z oblasti daní (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Čtvrtý den

Poslední den se věnuje celému procesu zprostředkování nemovitosti. Jsou doporučeny pomůcky pro schůzky s klienty a prohlídky nemovitostí. Realitní makléři jsou seznámeni s cenovými mapami a dostávají cenné tipy z praxe. Na závěr jsou seznámeni s intranetem a dostávají návod, kde na něm získat podklady nutné ke složení zkoušky Realitní zprostředkovatel (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Podle Národníkvalifikace.cz (2021) se zkouška Realitní zprostředkovatel skládá z písemné, praktické a ústní části. Zkouška slouží k ověření základních znalostí a dovedností v oboru a je nutnou podmínkou k udělení živnostenského oprávnění.

3.2.2 Školení Nový makléř 2

Školení Nový makléř 2 je druhým školením a zároveň úvodním tréninkovým programem po absolvování certifikační zkoušky Realitní zprostředkovatel. Pod vedením zkušeného mentora se školení zaměřuje především na výuku obchodních dovedností, budování vztahů a tréninku tzv. soft-skills. Školení vzniklo na základě zkušeností těch nejlepších prodejců v síti a je postaveno na praktickém zvládnutí veškerých dovedností, které jsou potřebné pro výkon profese realitního makléře (FranšizaXY.cz, 2021).

Školení nový Makléř 2 je rozděleno do šesti modulů, kdy jeden modul trvá celý den, vždy jeden den v týdnu. Po absolvování této certifikace se realitní makléř stává plnohodnotným realitním makléřem sítě Franšíza XY s.r.o. Stejně jako školení Nový makléř 1 se dříve konalo v učebně s ostatními kolegy, ale vlivem pandemie COVID-19 se uvedla do praxe verze on-line. Celou dobu jsou makléřům k dispozici skripta kurzu s rozsahem 130 stran. Stejně jako školení Nový makléř 1 zůstane v on-line verzi i po odeznění pandemie (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

První den

Během prvního dne jsou realitní makléři nejprve uvedeni do programu, navzájem se představí a seznámí se s mentorem. Dále si charakterizují prototyp úspěšného realitního makléře, jeho etické a morální zásady a každý uchazeč si provede osobní SWOT analýzu. Celý úvodní den se věnuje především vzájemnému seznámení, časovému plánování a celkově je spíše motivačního charakteru. Na závěr dostanou makléři různé úkoly spojené s jejich uvedením do oboru realitního makléře (rozhovor s majiteli společnost XY Reality s.r.o., 2021).

Druhý den

Druhý den školení Nový makléř 2 se zaměřuje na budování klientské databáze. Makléři jsou obeznámeni s tím, že kvalitní databáze vztahů je jeden ze stěžejních pilířů úspěšného podnikání v realitách. Jako pomocník při budování databáze je účastníkům představen CRM systém, který společnost na prvních 6 měsících účastníkům uhradí. Lektor s účastníky probírá pojmy z oblasti komunikace a následně jsou tyto pojmy ve skupinkách trénovány. V závěru dne lektor kurzu rozdává úkoly, které je nutné do dalšího modulu splnit (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Třetí den

Třetí den začíná kontrolou míry splnění zadaných úkolů z minulého týdne a po kontrole se přechází k třetímu modulu. Celý modul je soustředěn na přípravu a průběh schůzky s prodávajícím. Uchazeči jsou během modulu seznámeni s psychologií prodávajícího. Dojde k praktickému tréninku námitek a argumentací a seznámení s pomůckami nutnými k prohlídce nemovitosti s majitelem. V závěru modulu lektor udělí uchazečům úkoly ke splnění do dalšího týdne (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Čtvrtý den

Čtvrtý modul, označený jako práce s kupujícím, seznamuje realitní makléře s metodami nutnými k zjištění potřeb a kvalifikaci kupujícího. V první řadě jsou probírány veškeré úkoly z předchozího modulu a stejně tak nácvik námitek prodávajícího. Následně se lektor věnuje prohlídce nemovitosti s kupujícím, přípravě na prohlídku a předprodejní přípravě nemovitosti. Účastníci jsou seznámeni prací s klientem během prohlídky a o možnostech budování zpětné vazby a rozšiřování databáze kontaktů. V závěru modulu jsou opět lektorem zadány úkoly na další týden (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Pátý den

Předposlední, pátý, modul školení Nový makléř 2 je zaměřený na vyjednávání a uzavření transakce. Jako první dojde ke kontrole úspěšnosti při plnění zadaných úkolů. Poté opět dochází k praktickému nácviku argumentace a řešení námitek s prodávajícím. Po nácviku uchazeči s lektorem probírají fázi po prohlídce, vyjednávání o ceně, chyby a jak se jim vyvarovat a obchodním dovednostem v této fázi. Probírány jsou i nutné znalosti z oblasti smluvní dokumentace. Na konci modulu lektor seznámí realitní makléře s průběhem certifikační zkoušky a jak se na ni připravit (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Šestý den

Podle rozhovoru s majiteli společnosti XY Reality s.r.o. (2021) lektor během posledního, šestého, modulu shrne veškeré aktivity z předchozích dní. Společně si nastaví dlouhodobé i krátkodobé cíle a lektor vyhodnotí poznatky ke každému makléři. Poté následuje závěrečná zkouška. Podoba závěrečné zkoušky je následující:

- písemná část, která ověří teoretické znalosti,
- praktická část, během které makléř reaguje na námítky pokládané zkoušejícím,

- ústní část, prezentace přečtené knihy s obchodní tematikou,
- k udělení certifikace je též nutné získat předem stanovený počet zakázek (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Po absolvování závěrečné zkoušky je makléř přidělen pod svého mentora na pobočce, který mu je k dispozici. Je možná možnost využití dalších placených kurzů, která jsou v rámci společnosti Franšíza XY s.r.o. pořádána pro makléře za zvýhodněné ceny (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

3.2.3 Školení společnosti XY Reality s.r.o.

Podle vlastních webových stránek (2021) společnost XY Reality s.r.o. velmi dbá na vzdělávání svých realitních makléřů. Pravidelně pořádají školení, semináře s předními lektory a pro nováčky propracovaný vstupní mentoring, technický mentoring a mentoring marketingového ředitele.

Technický mentoring

Technický mentoring je prvním mentoringem společnosti XY Reality s.r.o., který nový realitní makléř absolvuje. Probíhá v kanceláři společnosti a je veden asistentkou kanceláře, která makléře seznámí se základními a nejdůležitějšími informacemi ohledně administrativy kanceláře, marketingovým centrem a je domluvena první schůzka s marketingovým ředitelem společnosti (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Marketingový mentoring

Kromě e-learningových videí mají realitní makléři možnost oslovit marketingového ředitele a radit se s ním ohledně svých marketingových aktivit. Povinná je pouze první schůzka, kde je makléři vysvětlena důležitost marketingu, reklamy a jako první krok marketingový ředitel doporučí makléři založení firemních zápisů na internetu a webových stránkách. Další schůzky jsou zcela dobrovolné a probíhají formou osobních konzultací (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Vstupní mentoring

Podle rozhovorů s majiteli společnosti XY Reality s.r.o. (2021) je vstupní mentoring rozdělený do několika částí. V první části mentoringu, nazvané První čtyři dny makléře, probíhá souběžně školením Nový makléř 2, resp. mezi prvním a druhým dnem školení Nový makléř 2. Školení distanční formou a pomocí telefonních hovorů. Realitní makléř obdrží desky a videa pro každý den zvlášť. Ve videích jsou mu označovány pauzy a pro nácvik rozhovorů makléř využívá telefonů s přiděleným mentorem. Jednotlivé dny probíhají takto:

- **První den** se realitní makléř seznámí s důležitostmi lokálního působení tzv. farmingu a jsou mu představena doporučení ohledně velikosti, které makléři pomohou ve výběru vhodné farmy. Dále mentor zmíní důležitost vypracování profilu, tedy textu o makléři s fotkou, který má využití v marketingových materiálech makléře a nalezne využití na kartě makléře na webu franšízy XY s.r.o. Jako poslední je realitní makléř seznámen s důležitostmi sféry vlivu na své známé a nacvičuje po telefonu s mentorem přiložený call script. Na konci dne zavolá realitní makléř prvním deseti známým z telefonu.

- **Druhý den** je realitní makléř odkázán na profesionálního fotografa, fotografie je nutná pro všechny marketingové materiály. Dále jsou makléři doporučeny dvě techniky kontaktování klientů ve své lokalitě. První jsou vztahové letáky a druhým je aktivní oslovení potenciálních zákazníků, ideálně osobní formou. Následně jsou realitním makléřem nastudována přiložená scripta a trénována s mentorem pomocí telefonu. Na závěr dne realitní makléř volá dalším deseti známým.
- **Třetí den** je zaměřen na seznámení se se studeným voláním. Jsou nacvičovány různá scripta a trénována s mentorem. Po zvládnutí námitek jsou makléři vysvětleny výhody exklusivní smlouvy s klientem. Na závěr dne makléř volá dalším deseti známým.
- **Čtvrtý den** jsou zrekapitulována data z předchozích dní a realitní makléř je pozván na první osobní konzultaci se svým mentorem.

Osobní mentoring mezi realitním makléřem a mentorem probíhá pravidelně jednou týdně v prostorech společnosti XY Reality s.r.o. Termíny dalších konzultací jsou vždy po domluvě. Realitní makléři mohou být zařazeni do skupinových tréninků, které jsou mentorem po dohodě organizovány. Cílem těchto tréninků bývá převážně argumentace na osobní schůzce (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

Přednášky, workshopy, e-learningy

Společnost XY Reality s.r.o. v prostorech největší kanceláře pořádá pravidelně semináře. Tyto semináře se konají obvykle jednou měsíčně a mají různá zaměření. Společnost XY Reality s.r.o. zároveň využívá moderních technologií a přednášky jsou vysílány pomocí internetové platformy zoom a zároveň nahrávány. Formou e-learningu jsou pak umístěny na firemní intranet. Zároveň společnost XY Reality disponuje několika e-learningy, které jsou též umístěny na firemním intranetu a jsou volně k dispozici (rozhovor s majiteli společnosti XY Reality s.r.o., 2021).

3.3 Dotazníkové šetření

Následující část práce se zabývá objasněním dotazníkového šetření. Sběr dat z dotazníkového šetření proběhlo od 15. 3. 2021 do 10. 4. 2021. Průzkum se zaměřoval na spokojenost spolupracujících realitních makléřů ve společnosti XY Reality s.r.o. Počet otázek v dotazníku bylo devatenáct a byly rozděleny do tří částí, demografické údaje, preferované formy a frekvence školení a zhodnocení stávajícího školení obou vybraných společností. Vzor dotazníku je možné nalézt v příloze číslo 2.

Nejdříve bylo autorem této práce osloveno pět účastníků výzkumu osobně a byla ověřena srozumitelnost a přehlednost dotazníku. Po potvrzení srozumitelnosti otázek byl za pomoci internetového nástroje survio.cz vytvořen dotazník, který byl odeslán všem spolupracujícím realitním makléřům pomocí firemního intranetu. Počet oslovených realitních makléřů byl 180. Celková návratnost dotazníku:

- Celkový počet oslovených realitních makléřů byl 180;
- 92; 41 % realitních makléřů vyplnilo dotazník;

- 43; 24 % realitních makléřů odmítlo vyplnit dotazník, jako důvod respondenti uvedli nemožnost zhodnocení stávajícího školení vzhledem k délce setrvání ve společnosti;
- 45; 25 % realitních makléřů nevyplnilo formulář.

Tato data byla autorem této práce seříděna, vyhodnocena a graficky zpracována. Hodnoty z dotazníkového výstupu jsou uvedeny zároveň v absolutní, i relativní hodnotě. Procentuální vyjádření ve zpracování grafů a tabulek je počítáno z celkového počtu 92 vyplněných dotazníků. Grafické zpracování tabulek a grafů se nachází v příloze číslo 3.

3.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

První otázka, pohlaví, se týkala pohlaví respondentů. Z uvedeného grafu číslo 1 Pohlaví vyplývá, že větší podíl respondentů byl mezi muži. Z celkového počtu devadesáti dvou respondentů jsou:

- 36; 39 % - ženy;
- 54; 61 % - muži.

Druhá otázka, věk, zjišťuje věkové rozvrstvení mezi respondenty. Rozčlenění proběhlo do tří kategorií: do 30 let včetně, do 50 let včetně a 51 a více let. Z dotazníkového šetření vyplývá, že z celkového počtu devadesáti dvou je věkové rozložení respondentů:

- 24; 26 % - do 30 let včetně;
- 56; 61 % - do 50 let včetně;
- 12; 13 % - 51 let a více.

Jak je možné vidět z grafu číslo 2 Věk, nejpočetnější skupinou mezi respondenty je kategorie do 50 let, druhou kategorie do 30 let a nejmenší zastoupení má kategorie 51 let a více.

Třetí otázka, vzdělání, třídila respondenty dotazníkového šetření podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Z dotazníkového šetření vyplývá, že z celkového počtu devadesáti dvou respondentů dosahuje:

- 30; 33 % - vysokoškolského, nebo vyšší odborného vzdělání;
- 48; 52 % - středoškolského vzdělání;
- 0; 0 % - výučního listu;
- 0; 0 % - základní vzdělání.

Jak je patrné z grafu číslo 3 Vzdělání, dotazníkového šetření se nezúčastnil žádný respondent se základním vzděláním. Z téhož grafu je patrné, že se dotazníkové šetření nezúčastnil ani jeden respondent s výučním listem. Druhý nejvyšší podíl mezi respondenty mají vysokoškolsky vzdělaní realitní makléři a nejvyšší podíl respondentů má skupina se středoškolským vzděláním.

Čtvrtá otázka, jaký je Váš hrubý provizní obrat za loňský rok, je z demografického hlediska velmi důležitá, rozděluje realitní makléře společnosti podle jejich dosaženého výkonu. Respondenti byly členěny do tří kategorií: provizní obrat nad jeden milion, provizní obrat do jednoho milionu a na makléře, kteří ještě nemohou zhodnotit svůj obrat, protože působí v oboru krátce. Z výsledků z dotazníkového šetření vyplývá že:

- 32; 35 % - do 1 000 000 Kč;
- 48; 52 % - nad 1000 000 Kč
- 12; 13 % - žádný/působím v oboru krátce

Jak je patrné z grafu číslo 4 Provizní obrat, tak nejvyšší zastoupení mezi respondenty mají realitní makléři s obratem nad jeden milion korun, které lze díky dosaženému obratu považovat za úspěšné. Druhou nejpočetnější skupinou se stávají makléři s obratem do jednoho milionu a nejmenší zastoupení mají realitní makléři bez dosaženého obratu.

Pátá otázka, jak dlouho působíte ve společnosti XY Reality s.r.o., se zaměřuje na rozdělení respondentů podle délky spolupráce se společností XY Reality s.r.o. Rozdělení respondentů bylo do třech kategorií: Do 6 měsíců, 6 až 12 měsíců a více než 12 měsíců. Délka spolupráce realitních makléřů je patrná z grafu číslo 5 Působení ve společnosti tak, že:

- 12; 13 % - do 6 měsíců;
- 12; 13 % - 6 až 12 měsíců;
- 68; 74 % - více než 12 měsíců.

Jak ukazuje graf číslo 5 Působení ve společnosti, tak zdaleka nejvyššího zastoupení tj. 74 % mají respondenti, kteří spolupracují se společností XY Reality s.r.o. déle než jeden rok. Respondenti spolupracující méně, než jeden rok tvoří pouze 26 % ze všech respondentů.

Otázka číslo šest, před vstupem do společnosti XY Reality jsem, je poslední otázkou demografického rozdělení respondentů. Vyhodnocení otázky číslo šest je rozděleno na dvě části. První část, zobrazena v grafu číslo 6 Před vstupem do společnosti, rozděluje respondenty do tří částí. První skupinou jsou realitní makléři, kteří svoji kariéru začali ve společnosti XY Reality s.r.o., druhou skupinou jsou realitní makléři, kteří ke společnosti XY Reality s.r.o. přešli od konkurence a poslední skupinou jsou realitní makléři, kteří prošli dvěma realitními kancelářemi. První skupina, tedy realitní makléři, kteří začali svoji kariéru ve společnosti XY Reality, uváděla jako podotázku předchozí obor. Tyto výsledky je možné nalézt v tabulce číslo 1 Před vstupem do společnosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že z celkového počtu devadesáti dvou respondentů:

- 60; 65 % - nepracovalo v realitní kanceláři;
- 30; 33 % pracovalo dříve v jiné realitní kanceláři;
- 2; 2 % - pracovalo ve více než dvou kancelářích.

Z grafu číslo 6 Před vstupem do společnosti je patrné, že nejvyšší počet respondentů dříve nepracovalo v realitní kanceláři. Druhou největší skupinou jsou realitní makléři, kteří přešli od konkurence a zdaleka nejmenší skupinou jsou realitní makléři, kteří prošli více než dvěma realitními kancelářemi. Z tabulky číslo jedna vyplývá, že více než 54 % nových realitních makléřů pochází z oboru bankovníctví, gastronomie, či obchodních zástupců. Veškeré odpovědi je možné nalézt v tabulce číslo 1.

Otázka číslo sedm, jaké formě výuky dáváte přednost, je první otázkou druhé části ohledně preferované formy a frekvence školení. Z celkového počtu devadesáti dvou respondentů hlasovalo:

- 18; 20 % on-line;
- 74; 80 % off-line.

Z uvedeného grafu číslo 7 Forma výuky vyplývá, že větší podíl respondentů dává přednost off-line výuce.

Smyslem **otázky číslo osm**, proč preferujete právě tuto možnost, je upřesnění otázky číslo sedm. Tabulka číslo 2 Forma výuky zobrazuje veškeré upřesňující odpovědi, významově podobné byly autorem seříděny do sjednocující varianty.

Jak je patrné z tabulky číslo 2 Forma výuky, tak respondenti, kteří uvedli jako preferovanou možnost off-line školení, považují za jeho největší výhodu možnost vzájemné interakce mezi lektorem a dalšími účastníky školení. Další variantou odpovědí byla možnost vyšší soustředěnosti. Dále je z této tabulky možné zjistit, že zastánci online školení vítají možnost opětovného přehrávání a úspory času ve smyslu možnosti pouštět školení kdekoliv se nacházejí.

Devátá otázka, jaký typ školení upřednostňujete, umožnila respondentům výběr z pěti možností. Respondenti vybírali preferovaný typ školení. Výsledky je možno nalézt v grafu číslo 8 Typ školení. Preferované typy školení jsou tedy:

- 6; 7 % - e-learning/předtočená videa;
- 24; 26 % - workshop/přednáška;
- 30; 33 % - týmový trénink/videotrénink;
- 26; 28 % - osobní mentoring;
- 2; 2 % - textové materiály;
- 4; 4 % - jiné.

Graf číslo 8 potvrzuje výsledky předchozích otázek a to tím, že realitní makléři společnosti XY Reality s.r.o. dávají přednost těm typům školení, ve kterých je možnost vzájemné interakce. Naopak zdaleka nejmenší skupinou jsou respondenti, kteří požadují školení skrze textové materiály.

Otázka číslo deset, jakou četnost školení upřednostňujete, je poslední otázkou ohledně preferované formy a frekvence školení. Otázka rozděluje respondenty do třech skupin podle požadované frekvence školení ve společnosti. Výsledky z dotazníkového šetření, zobrazené v grafu 10 Četnost, ukazují, že respondenti dávají přednost školení:

- 6; 7 % - každý den;
- 31; 34 % - jednou týdně;
- 54; 59 % - jednou měsíčně.

Otázka č. 11: Byl/a jste spokojený/á se školením Nový Maklěř 1:

Otázka číslo jedenáct, byl/a jste spokojený/á se školením Nový Maklěř 1, je první otázkou třetí části dotazníku, která se zabývá spokojeností realitních makléřů společnosti XY Reality s.r.o. se stávající úrovní školení. Otázka je zaměřena na školení Nový Maklěř 1 blíže specifikované v oddílu 3. 2. 1. Na otázku respondenti odpovídaly podle míry své spokojenosti. Z grafu číslo 10 Nový Maklěř 1 vyplývá, že realitní makléři jsou s úrovní školení Nový Maklěř 1 spokojeni. Z celkového počtu devadesáti dvou respondentů hlasovalo:

- 56; 61 % - ano;
- 28; 30 % - spíše ano;
- 8; 9 % - spíše ne;

- 0; 0 % - ne.

Otázka číslo dvanáct, pokud NE, uveďte důvod, upřesňuje možné negativní odpovědi z předchozí otázky. Veškeré upřesňující odpovědi byly autorem seříděny do sjednocující varianty a umístěny do tabulky číslo 3 Nový Maklěř 1. Z uvedené tabulky je patrné, že pokud byli respondenti nespokojeni se školením Nový Maklěř 1, tak měli zájem o vyšší hloubku tématu.

Otázka číslo třináct, byl/a jste spokojený/á se školením Nový Maklěř 2, se zabývá školením Nový Maklěř 2 blíže specifikované v oddílu 3. 2. 2 Na otázku respondenti odpovídali podle míry své spokojenosti. Podle grafu číslo 11 Nový Maklěř 2 respondenti hlasovali:

- 54; 59 % - ano;
- 6; 6 % - spíše ano;
- 20; 22 % - spíše ne;
- 12; 13 % - ne.

Z grafu 11 Nový Maklěř 2 vyplývá, že se školením Nový Maklěř 2 jsou realitní makléři společnosti XY Reality s.r.o. spíše spokojeni. I když je patrné, že méně, než se školením Nový Maklěř 1. Důvody negativních odpovědí budou upřesněny v následující otázce.

Otázka číslo čtrnáct, pokud NE, uveďte důvod, slouží k upřesnění negativních odpovědí z předchozí otázky. Autor této práce veškeré odpovědi roztřídil a sjednotil do jednotné varianty. Veškeré odpovědi znázorňuje tabulka číslo 4 Nový Maklěř 2. Ze stejné tabulky je patrné, že odpovědi a důvody negativní odpovědi jsou různé, největší zastoupení mají odpovědi týkající se vyučujícího lektora.

Otázka číslo patnáct, jste spokojený/á s celkovým zaměřením ostatních školení ve společnosti XY Reality s.r.o., se zaměřuje na školení pořádané přímo společností XY Reality s.r.o. Tato školení byla podrobně popsána v oddíle číslo 3. 2. 3 Na otázku respondenti odpovídaly podle míry spokojenosti se školeními, které pořádá společnost XY Reality s.r.o. pro své realitní makléře. Veškeré odpovědi jsou graficky znázorněny v grafu číslo 12 Ostatní Školení. Výsledky z dotazníkového šetření jsou následující:

- 50; 54 % - ano;
- 34; 37 % - spíše ano;
- 8; 9 % - spíše ne;
- 0; 0 % - ne.

Z grafu číslo 12 Ostatní Školení vyplývá, že realitní makléři společnosti XY Reality s.r.o. jsou s celkovým zaměřením školení spokojeni. Negativní odpovědi a jejich důvod upřesňuje následující otázka.

Otázka číslo šestnáct, pokud NE, uveďte důvod, upřesňuje negativní odpovědi z předchozí otázky. Veškeré odpovědi jsou graficky znázorněny v tabulce číslo 5 Ostatní školení. Vzhledem k malému procentu odpovědí se v tabulce číslo 5 Ostatní školení objevuje pouze jeden důvod, kdy by respondenti uvítali větší zaměření na obchodní dovednosti.

Otázka číslo sedmnáct, jste spokojený/á s úrovní přednášejících/mentorů společnosti XY Reality s.r.o., se respondentů dotazuje na jejich spokojenost s úrovní přednášejících lektorů ve společnosti XY Reality s.r.o. Veškeré odpovědi jsou graficky znázorněny v grafu číslo 13

Úroveň lektorů. Devadesát dva zúčastněných respondentů podle grafu číslo 13 Úroveň lektorů odpovědělo:

- 42; 46 % - ano;
- 32; 35 % - spíše ano;
- 18; 19 % - spíše ne;
- 0; 0 % - ne.

Z výsledku dotazníkového šetření graficky znázorněném grafem číslo 13 Úroveň lektorů je patrné, že s úrovní lektorů společnosti XY reality s.r.o. jsou realitní makléři spíše spokojeni.

Předposlední, osmnáctá, otázka dotazníku, pokud NE, uveďte důvod, dotazníku upřesňuje otázku číslo 17. Respondenti uváděli důvod své nespokojenosti s úrovní přednášejících a mentorů ve společnosti XY Reality s.r.o. Tyto odpovědi byly autorem seříděny a zpracovány do tabulky číslo 6 Úroveň lektorů. Jak je z tabulky číslo 6 Úroveň lektorů patrné, negativní odpovědi se týkaly převážně přednesu lektorů. Za povšimnutí stojí, že stejně jako u otázek č. 13 a č. 14 jsou realitní makléři nespokojeni s pedagogickými dovednostmi lektora, nikoliv s jeho znalostmi

Poslední, devatenáctá, otázka dotazníku, která témata školení považujete za nejdůležitější, či která si přejete zařadit v budoucnu., se týká tematického zaměření budoucích školení. Respondenti ohodnocovali jednotlivá školení, kdy 7 bodů znamenalo nejvyšší prioritu a 1 bod znamenal nejnižší prioritu. Autor této práce veškerá hodnocení sečetl a graficky znázornil v grafu číslo 14 Nejdůležitější témata. Výsledky otázky součtu jsou:

- Výuka tzv. hard skills (legislativa, stavebnictví) – 584;
- Výuka psané komunikace – 323;
- výuka obchodního/studeného telefonování – 351;
- osobní schůzka/ice-breaking – 468;
- psychologie klienta/aktivní naslouchání – 405;
- budování databáze/networking – 353;
- jiné – 92.

Z grafu číslo 14 Nejdůležitější témata vyplývá, že realitní makléři společnosti XY Reality s.r.o. mají největší zájem o témata spojená s výukou tzv. Hard skills, dále považují za důležitou výuku komunikace na osobní schůzce a nejmenší důležitost kladou na výuku psaných dovedností. Poptávka po ostatních tématech je velmi podobná.

3.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo ve vybrané společnosti provedeno v březnu 2021. Celkový počet respondentů, kteří vyplnili dotazník do konce, byl 92. Devatenáct otázek bylo rozděleno do tří částí. První se věnovala demografickému rozdělení, druhá byla zaměřena na preferované formy školení a poslední část se věnovala míře spokojenosti se stávající úrovní školení ve vybrané společnosti. Na základě otázek můžeme shrnout tato fakta:

- největší část respondentů byla ve skupině do 50 let včetně;
- všichni respondenti dosahují středoškolského nebo vyššího vzdělání;

- většina realitních makléřů působí ve vybrané společnosti působí více než rok a nepracovalo ve více než jedné realitní kanceláři;
- 52 % respondentů dosahuje nadstandardního obrátu;
- 80 % respondentů dává přednost off-line výuce;
- realitní makléři jsou společnosti XY Reality jsou ve většině případů spokojeni s úrovní školení;
- největší počet negativních názorů se týkalo přednesu lektorů;
- realitní makléři nejvíce oceňují výuku technických znalosti a přímé komunikace s klienty.

Zajímavým zjištěním pro následující kapitolu je důraz, který realitní makléři kladou na výuku tzv. hard skills oproti tzv. soft skills. Primární důležitost dovedností je v rozporu s poznatky uvedených v teoretické části.

3.4 Doporučení

V poslední subkapitole autor formuluje vhodná doporučení pro společnost XY Reality s.r.o. za účelem zvýšení efektivity realitních makléřů. Vzhledem k proviznímu odměňování, kdy je zvýšená efektivita bonusem i pro spokojenost samotných realitních makléřů, nejen vybrané společnosti. Zlepšení procesu školení tudíž povede nejen ke zvýšení obrátu, ale také lepšímu udržení realitních makléřů v oboru.

Školení Nový Makléř 1

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že školení Nový makléř 1 považují realitní makléři za kvalitní a dobře vedené. Vzhledem k preferencím realitních makléřů vést školení v osobní rovině považuje autor této práce za nešťastné rozhodnutí společnosti Franšíza XY s.r.o. převést toto úvodní školení do roviny on-line. Dle autora bude pro společnost výhodnější se vrátit ke školení formou offline.

Školení Nový Makléř 2

Druhé úvodní školení zaměřené na obchodní dovednosti je podle výsledků z dotazníkového šetření méně oblíbené, než školení Nový makléř 1. Negativní odpovědi se ve větší části týkaly přednesové úrovně lektorů. Vzhledem k výrazné převaze odpovědí ohledně formy výuky doporučuje autor společnosti Franšíza XY s.r.o. vrátit školení do osobní roviny. Jako další možnost ke zlepšení vidí autor této práce zapojení energičtějších lektorů.

Školení společnosti XY Reality s.r.o.

S úrovní školení jsou realitní makléři společnosti XY Reality s.r.o. spokojeni. Vítají osobní rovinu i zaměření školení. Autor považuje za velmi vhodné řešení, kdy jsou osobní přednášky vysílány pomocí internetové platformy zoom a zároveň nahrány a umístěny na firemní intranet. Zajímavým faktem, který ukázalo dotazníkové šetření, je poptávka realitních makléřů po výuce tzv. hard skills. Vzhledem k tomu, že jediné důvody negativních odpovědí ohledně spokojenosti byla úroveň přednesu lektora se autor této práce domnívá, že výuka tzv. soft skills není makléři preferována, protože tyto dovednosti nedokáží lektorů předávat tak efektivně, jako výuku technických dovedností. Doporučením v tomto ohledu autor vidí angažování externích lektorů z oblastí výuky soft skills. Na základě pozitivních referencí autor této práce doporučuje společnosti:

- Gaudens;
- Institut Chytrý Maklér.

Obě vzdělávací instituce byly za účelem nacenění individuálních kurzů pro vybrané společnosti osloveny emailem. Znění emailu a odpovědi z institucí je možné nalézt v příloze číslo 4.

Společnost **Gaudens** je renomovanou společností působící na trhu odborného poradenství a vzdělávání již 25 let. Ve svém portfoliu má veškeré kurzy, které se pojí s činností realitního makléře. Velmi vhodný se pro společnost jeví třídní kurz Realitní akademie, který má za úkol zefektivnit prodejní dovednosti realitních makléřů (Gaudens.cz, 2021). Cena kurzu činí 6 600 Kč plus DPH na jednu osobu za celý kurz. Při pravidelné spolupráci je možné se domluvit na individuální ceně.

Institut Chytrý Maklér je jednou z nejúspěšnějších českých společností zabývajících se vzděláváním realitních makléřů. V jejím portfoliu je možné nalézt jak elearningy, tak kurzy pořádané osobní formou. Velmi vhodným se jeví kurz Restart realitní kanceláře (Chytrymakler.cz). Cena kurzu pro celou kancelář činí 20 000 Kč plus DPH.

S ohledem na výsledky dotazníkového šetření je posledním doporučením pro společnost XY Reality s.r.o. navýšení frekvence školení na jednou týdně.

4 Závěr

Bakalářská práce se soustředila na problematiku výuky obchodních dovedností v realitních kancelářích. Realitní kanceláře jsou závislé na podílu z provizního obratu jednotlivých realitních makléřů. Lepší obchodní dovednosti každého realitního makléře vedou nejen ke zvýšení obratu společnosti, ale také ke zlepšení povědomí klientů ohledně značky. Kvalitní a propracovaný systém školení dává vybraným společnostem konkurenční výhodu i v rámci HR, protože se jedná o jeden z nejvýraznějších benefitů, který realitní makléři od spolupracujících společností požadují. Společnosti tak mohou získat nové makléře, jak z nových uchazečů na pracovním trhu, tak z řad konkurenčních realitních makléřů. Systém školení musí být věcný, srozumitelný a podaný atraktivní formou. Vzhledem k setkávání během školení se tak zlepšují vztahy mezi jednotlivými realitními makléři.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo formulovat doporučení pro společnosti XY Reality s.r.o. a Franšíza XY s.r.o., působící v oblasti realitního zprostředkování vedoucí ke zlepšení aktuálně používaných tréninkových metod obchodních dovedností. Aby bylo možné formulovat vhodná doporučení autor této práce provedl analýzu současného stavu. Shrnuté výsledky této analýzy vedly k navrhnutí možných změn, které zvýší efektivitu tréninkových programů.

Pro lepší pochopení tématu byla jako součást této práce vypracována teoreticko-metodologická část, kde byly představeny zásadní teoretické poznatky související s výukou obchodních dovedností. Teoretická část byla sestavena na základě literární rešerše dostupné odborné literatury a internetových zdrojů. Obecně je možné konstatovat, že pro kvalitní výuku je nutné pochopit veškeré aspekty obchodního vyjednávání a neopomenout žádnou z nich. V teoretické části se autor krátce věnuje též firemnímu vzdělávání a výhodám využití různých platform výuky. Z dostupné literatury bohužel nebylo patrné, která forma výuky je pro výuku obchodních dovedností ta nejlepší. Poslední subkapitolou teoreticko-metodologické části byl popis metodiky, která byla využita pro vytvoření praktické části.

Než došlo k výzkumu v praktické části, byly nejprve popsány vybrané společnosti, jejich struktura, obor podnikání a pozici na trhu. Následně byla provedena analýza současného stavu výuky obchodních dovedností. Jako hlavní podklad pro vypracování byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru s majiteli vybrané společnosti. Po analýze byly autorem navrženy dotazníky, které byly pomocí firemního intranetu rozeslány mezi jednotlivé realitní makléře. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že realitní makléři jsou veskrze spokojeni s výukou ve spolupracující společnosti, negativní reakce se vždy vázali k přednesu lektorů. Na základě tohoto poznatku a v souladu s teoretickými poznatky byly v závěru poslední kapitoly autorem formulována doporučení pro společnost XY Reality s.r.o.

Jak bylo zjištěno v praktické části této práce, tak společnosti XY Reality s.r.o. a Franšíza s.r.o. chápou nutnost a nezbytnost firemního vzdělávání. Z webových stránek obou společností (2021) bylo patrné, že společnosti považují své vzdělávací procesy za nadstandardní a za konkurenční výhodu. Analýza současného stavu potvrdila, že výuka a firemní vzdělávání ve vybraných společnostech je na vysoké úrovni i díky tomu, že jsou školení kombinována ze dvou zdrojů.

Autor této práce považuje za zajímavé, že navzdory tomu, že dle teoretických poznatků je pro obchodní pozici nutné využívat a ovládnout tzv. soft skills, tak je realitními makléři vybrané společnosti upřednostňován trénink dovedností z oblasti tzv. hard skills. Vzhledem k negativním reakcím týkajících se prezentačního výkonu lektorů, byla doporučena vzdělávání ohledně tzv. soft skills pomocí jiných lektorů. Druhé a zásadní doporučení, které vyplynulo

z dotazníkového šetření je vhodnost navrácení vstupních školení do offline roviny. Posledním doporučením bylo zvýšení frekvence školení.

Záleží na obou společnostech, zda-li se budou řídit doporučeními, která jsou uvedena v této závěrečné práci. Autor se však domnívá, že uvedení doporučení do praxe povede k lepší efektivitě realitních makléřů, a především k lepšímu zaškolení nových realitních makléřů. Pokud tato doporučení budou uvedena je doporučeno provést obdobné dotazníkové šetření za účelem vyhodnocení, zda-li doporučení přinesla předpokládané cíle.

Literatura

Primární zdroje

Zákon č. 39/2020 Sb. ze dne 19. prosince 2019 o realitním zprostředkování a o změně souvisejících zákonů (zákon o realitním zprostředkování).

Monografie

BARKER, A. *Zlepšete své komunikační dovednosti: jak získat důvěru, umět se prosadit a sebevědomě komunikovat*. Brno: Lingea, 2020. 171 s. ISBN 978-80-7508-609-9

BELFORT, J. *Cesta vlka: přímka úspěchu: osvojte si umění přesvědčování, vlivu a úspěchu*. Praha: Dobrovský, 2018. 256 s. ISBN 978-80-7390-895-9.

BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. Praha: Grada, 2013. 972 s. ISBN 978-80-247-8735-0.

CARDONE, G. *Prodej, nebo prodají tobě: jak si prosadit svou v obchodě i životě*. Praha: Grant Cardone CEE, 2017. 243 s. ISBN 978-80-270-0886-5.

CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům: klíč k vyjednávání a přesvědčování*. Praha: Grada, 2012. 1055 s. ISBN 978-80-247-7706-1.

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Metafora, 2011. 1402 s. ISBN 978-80-7359-835-8.

HUTSON, D., LUCAS, G., BLANCHARD, K. *Minutový vyjednávač: dosáhněte snadněji lepších dohod*. Praha: Pragma, 2015. 160 s. ISBN 978-80-7349-441-4.

JANOUSŠEK, J. *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada, 2016. 1693 s. ISBN 978-80-247-9851-6.

KARLÍČEK, M. et al. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2016. 1044 s. ISBN 978-80-271-9065-2.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-7436-7.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3. 224.

KONOPÁČ, M. *Prodávejte jako ti nejlepší: osvědčené tipy a triky pro prodejce a obchodní zástupce*. Praha: Grada, 2016. 415 s. ISBN 978-80-271-9343-1.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. 288. ISBN 978-80-247-3823-9.

MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. 1264 s. ISBN 978-80-247-8070-2.

PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

PRINC, M. *Jak uspět při obchodním telefonování: získejte jistotu, domluvte si více schůzek a uzavřete více obchodů*. Praha: Grada, 2013. 489. ISBN 978-80-247-8863-0.

ROSENBERG, M., B. *Nenásilná komunikace*. Praha: Portál, 2016. 221 s. ISBN 978-80-262-1079-5.

SCHÁNOVÁ, L. *Networking: jak získat nové klienty a obchodní partnery*. Praha: Grada, 2015. 492 s. ISBN 978-80-247-5979-1.

ULČIN, P. *Jak prodávat, aby od vás kupovali: průvodce úspěšného obchodníka*. Praha: Grada, 2016. 412 s. ISBN 978-80-271-9026-6.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-6742-0.

Internetové zdroje

ARES.CZ. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ*. [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z WWW: https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

BIERMANN, A. *The Dynamics of Face-to-Face VS Phone*. Badgermapping.com [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupný z WWW: <https://www.badgermapping.com/blog/the-dynamics-of-face-to-face-versus-phone-interaction/>

BLEICH, C. *Top 10 Types of Employee Training Methods*. edgepointlearning.com [online]. 2020 [cit. 2021-04-25]. Dostupný z WWW: <https://www.edgepointlearning.com/blog/top-10-types-of-employee-training/>

CZECH-FRANCHISE.CZ. *Franchising*. Czech-franchise.cz. [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>

DOYLE, A. *Hard Skills vs Soft Skills*. Thebalancedcareers.com [online]. 2020 [cit. 2021-03-31]. Dostupný z WWW: <https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>

FRANCHISING.CZ. *Franšíza a vlastní firma*. [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z WWW: <https://franchising.cz/>

GAUDENS.CZ. *Kurzy a školení pro realitní kanceláře*. Gaudens.cz. [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <http://www.gaudens.cz/>

GORROCHATEGUI, I. *Online Training vs Offline Training. Which is the best choice*. Blog.teachlr.com [online]. 2016 [cit. 2021-04-04]. Dostupný z WWW: <https://blog.teachlr.com/online-training-vs-offline-training/>

HEATHFIELD, S. M. *What Is an Icebreaker*. Thebalancedcareers.com [online]. 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupný z WWW: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-an-ice-breaker-1918156>

CHERRY, K. *How the Fight-or-Flight Response Works*. Verywellmind.com [online]. 2019 [cit. 2021-03-30]. Dostupný z WWW: <https://www.verywellmind.com/what-is-the-fight-or-flight-response-2795194>

CHYTRYMAKLER.CZ. *Institut Chytrý Maklér*. Chytrymakler.cz. [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://chytrymakler.cz/>

INDEED.COM. *Hard Skills vs Soft Skills*. Indeed.com [online]. 2020 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z WWW: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills-vs-soft-skills>

MCGOVERN, M. *14 soft skills salespeople need to have and hone*. Resourcefulselling.com [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupný z WWW: <https://www.resourcefulselling.com/soft-skills/>

- NARODNIKVALIFIKACE.CZ. *Realitní zprostředkovatel*. [online]. 2019 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z WWW: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1387-Realitni_zprostredkovatel
- NELSON, P. *Pros And Cons Of Telemarketing And Direct Sales*. E-marketingassociates.com [online]. 2020 [cit. 2021-04-01]. Dostupný z WWW: <https://www.e-marketingassociates.com/blog/pros-and-cons-of-telemarketing-and-direct-sales>
- NOVÁKOVÁ, L. *Definice franchizingu*. Franchizing.cz [online]. [cit. 2021-07-07]. Dostupné z WWW: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/4/definice-franchisingu/>
- NSP.CZ. *Národní soustava povolání*. [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/realitni-makler>
- NUNEZ, K. *Flight, Flight, Freeze: What This Response Means*. Healthline.com [online]. 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupný z WWW: <https://www.healthline.com/health/mental-health/fight-flight-freeze>
- PAPPAS, CH. *Online Vs. Offline Learning: 6 Key Benefits Of Providing Learning On-The-Go*. Elearnindustry.com [online]. 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupný z WWW: <https://elearningindustry.com/online-vs-offline-learning-key-benefits>
- PHILLIPS, J. *Corporate Education As The Key To Business Success*. Gethppy.com [online]. 2020 [cit. 2021-04-25]. Dostupný z WWW: <https://gethppy.com/talent-management/corporate-education-business-success>
- REJSTRIK.PENIZE.CZ. *Obchodní, živnostenský rejstřík*. ARES. [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/>

Přílohy

Příloha 1 Otázky z rozhovoru s majiteli společnosti XY Reality s.r.o.

Příloha 2 Dotazník

Příloha 3 Výsledky dotazníkového šetření

Příloha 4 Cenové nabídky

Příloha 1 Otázky z rozhovoru s majiteli společnosti XY Reality s.r.o.

1. Jaké služby, produkty společnost XY Reality s.r.o. nabízí?
2. Jaké cíle má společnost XY Reality s.r.o. do budoucna?
3. Jak chce společnost XY Reality s.r.o. těchto cílů dosáhnout?
4. V čem spatřuje společnost XY Reality s.r.o. svoji konkurenční výhodu?
5. Jaká je organizační struktura společnosti?
6. Jak společnost XY Reality s.r.o. řeší vzdělávání realitních makléřů?
7. Jaká vstupní školení musí realitní makléř při vstupu do společnosti XY Reality s.r.o. absolvovat?
8. Jak probíhají jednotlivá vstupní školení?
9. Jak společnost přistupuje ke vzdělávání zaběhnutých a zkušených realitních makléřů.
10. Jaká jsou tematická zaměření jednotlivých školení?
11. Jakou formu společnost XY Reality s.r.o. pro svá školení preferuje?
12. S jakou pravidelností organizuje společnost XY Reality s.r.o. jednotlivá školení?
13. Využívá společnost XY Reality s.r.o. moderní technologie ve výuce realitních makléřů?
14. Využívá společnost XY Reality s.r.o. externí spolupracovníky pro školení?

Příloha 2 Dotazník

Vážení respondenti,
jsem studentem Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze, obor Podniková ekonomie – Finance. Dovoluji si vás oslovit o vyplnění dotazníku, který je součástí mé závěrečné práce na téma „metody výcviku prodejních dovedností“. Dotazník má 19 otázek a jeho vyplnění vám nezabere více, než 5 minut. Výsledky jsou anonymní a poslouží pouze ke studijním účelům. Děkuji vám za vaši spolupráci.
Marek Bechyně

Demografické údaje

1. Pohlaví:

Vyberte jednu z možností.

- a) Muž
- b) Žena

2. Věk:

Vyberte jednu z možností.

- a) Do 30 let včetně
- b) Do 50 let včetně
- c) 51 a více let

3. Vzdělání:

Vyberte jednu z možností.

- a) Základní
- b) Výuční list
- c) Středoškolské
- d) Vysokoškolské, nebo vyšší odborné

4. Jaký byl Váš hrubý provizní obrat za loňský rok?

Vyberte jednu z možností.

- a) Do 1 000 000 Kč
- b) Nad 1 000 000 Kč
- c) Zatím žádný/působím v oboru krátce

5. Jak dlouho působíte ve společnosti XY Reality s.r.o.?

Vyberte jednu z možností.

- a) Do 6 měsíců

- b) 6 až 12 měsíců
- c) Více než 12 měsíců

6. Před vstupem do společnosti XY Reality s.r.o. jsem:

Vyberte jednu z možností.

- a) nepracoval/a jako realitní makléř/uved'te předchozí obor
- b) pracoval/a v jiné realitní kanceláři
- c) pracoval/a ve dvou a více realitních kancelářích

Preferované formy a frekvence školení

7. Jaké formě výuky dáváte přednost:

Vyberte jednu z možností.

- a) Online
- b) Offline

8. Proč preferujete právě tuto možnost?

Uved'te.

9. Jaký typ školení upřednostňujete:

Vyberte jednu, nebo více možností.

- a) E-learning/Předtočená videa
- b) Workshop/přednáška
- c) Týmový trénink/video trénink
- d) Osobní mentoring
- e) Textové materiály
- f) Jiné

10. Jakou četnost školení upřednostňujete:

Vyberte jednu z možností.

- a) Každý den
- b) Jednou týdně
- c) Jednou měsíčně

Stávající úroveň školení

11. Byl/a jste spokojený/á se školením Nový makléř 1:

Vyberte jednu z možností.

- a) Ano
- b) Spíše ANO
- c) Spíše Ne
- d) NE

12. Pokud NE – uveďte důvod

Uveďte.

13. Byl/a jste spokojení se školením Nový makléř 2:

Vyberte jednu z možností.

- a) Ano
- b) Spíše ANO
- c) Spíše Ne
- d) NE

14. Pokud NE – uveďte důvod

Uveďte.

15. Jste spokojený/á s celkovým zaměřením ostatních školení ve společnosti XY

Vyberte jednu z možností.

- a) Ano
- b) Spíše ANO
- c) Spíše Ne
- d) NE

16. Pokud NE – uveďte důvod

Uveďte.

17. Jste spokojený/á s úrovní přednášejících/mentorů ve společnosti XY

Vyberte jednu z možností.

- a) Ano
- b) Spíše ANO
- c) Spíše Ne
- d) NE

18. Pokud NE – uveďte důvod

Uveďte.

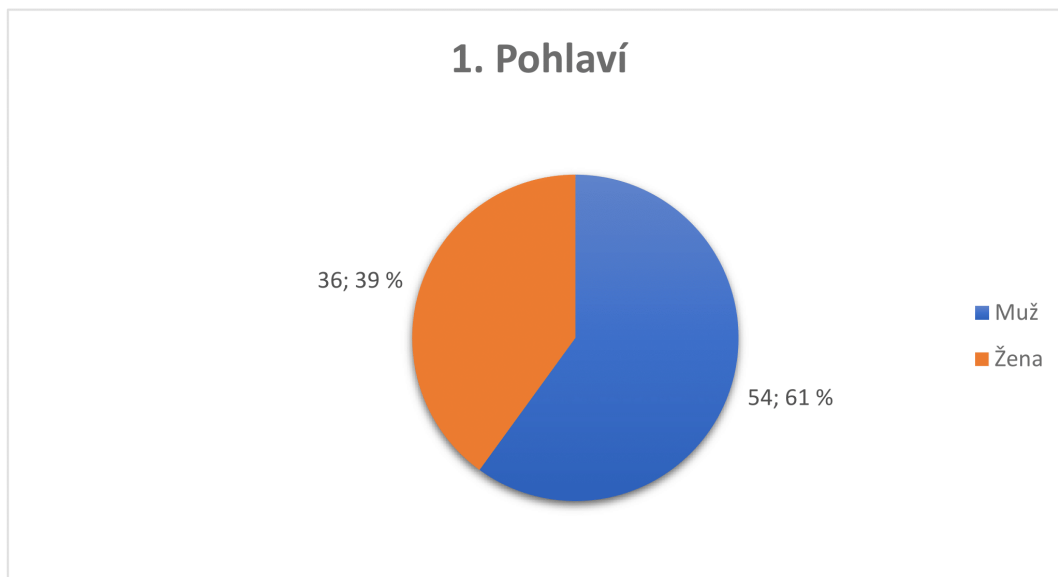
19. Která témata školení považujete za nejdůležitější, či která si přejete zařadit v budoucnu:

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (7. – nejdůležitější, první – 1. nejméně důležitá, poslední)

- a) Výuku tzv. hard skills (legislativa, stavebnictví)
- b) Výuka psané komunikace
- c) Výuka obchodního/studeného telefonování
- d) Osobní schůzka/ice-breaking
- e) Psychologie klienta/aktivní naslouchání
- f) Budování databáze/networking
- g) Jiné

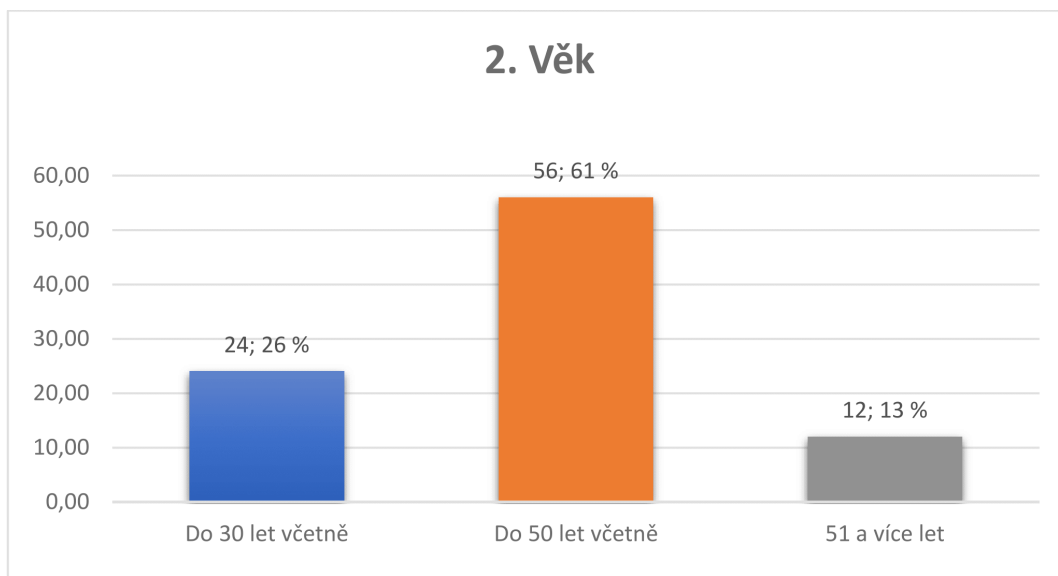
Příloha 3 Výsledky dotazníkového šetření

Graf 1 Pohlaví



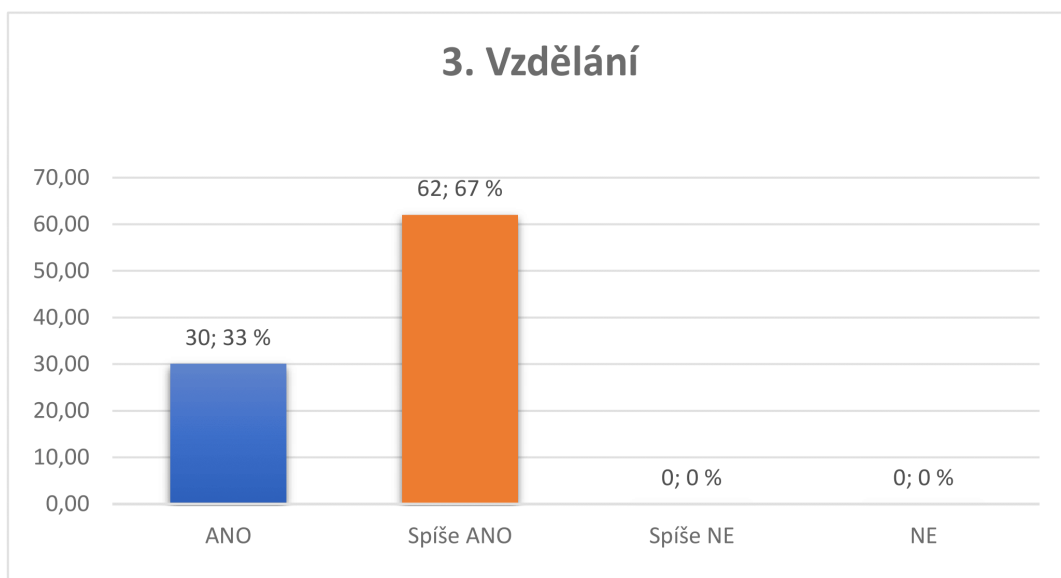
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 2 Věk



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3 Vzdělání

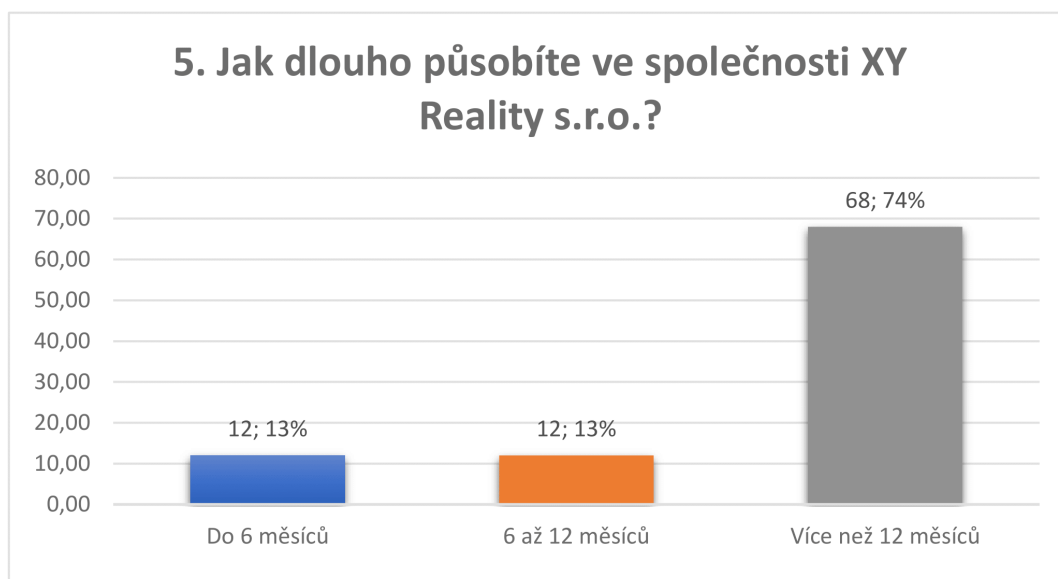


Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4 Provizní obrat

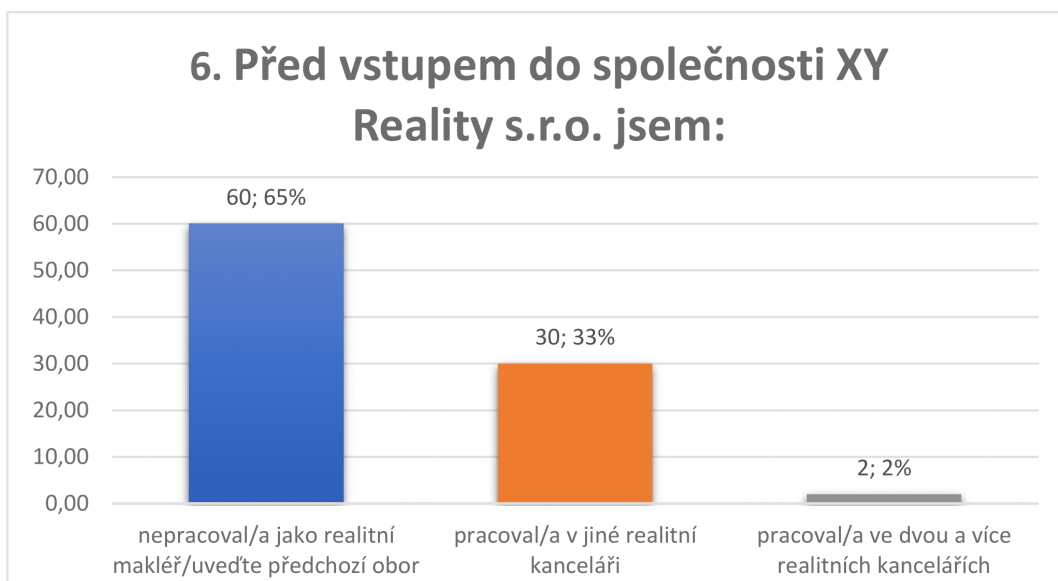
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5 Působení ve společnosti



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6 Před vstupem do společnosti



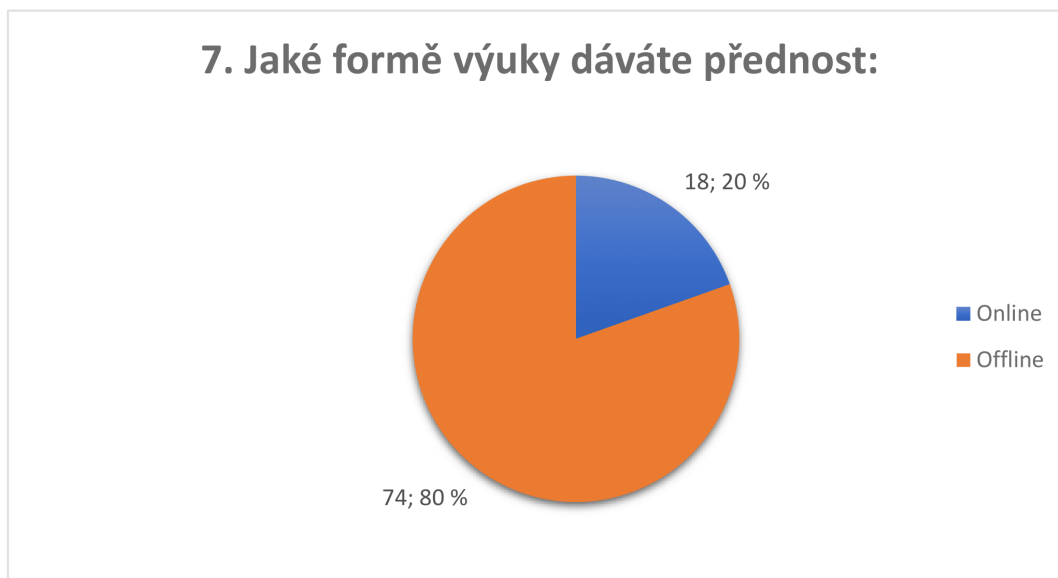
Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 1 Před vstupem do společnosti

Předchozí odpověď	Upřesněná odpověď	Počet respo	Podíl
uveďte předchozí obor	Bankovníctví	9	15%
	Gastronomie	14	23%
	Účetnictví	4	7%
	Pojišťovnictví	3	5%
	Obchodní pozice	10	16%
	Výzkum trhu	1	2%
	Umělecké obory	2	3%
	Logistika	4	7%
	Mateřská dovolená	6	10%
	Žádná	7	12%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 7 Forma výuky



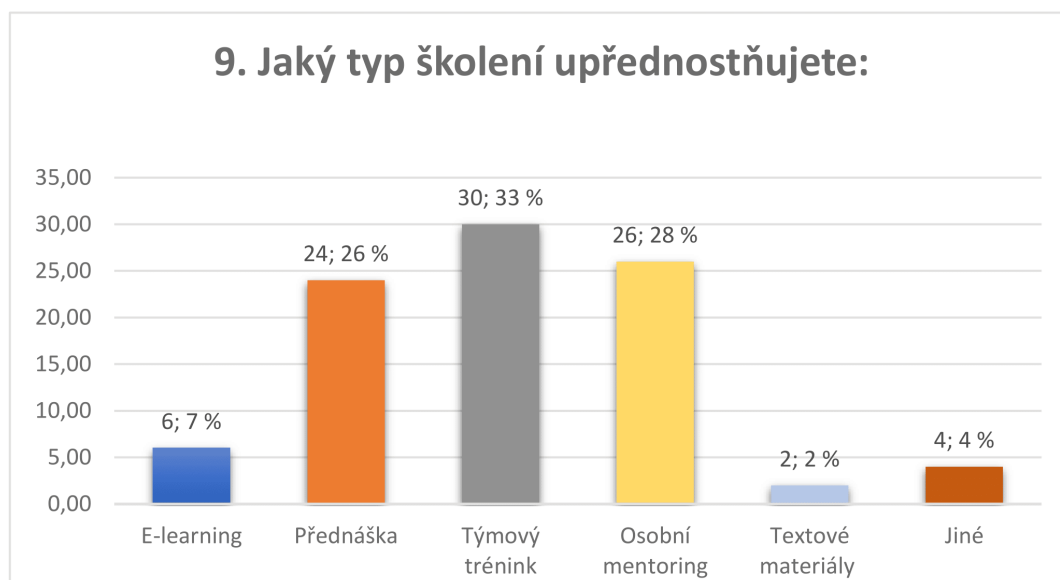
Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 2 Forma výuky

Předchozí odpověď	Upřesněná odpověď	Počet responzí	Podíl
Online	Úspora času	7	8%
	Možnost opětovného přehrání	8	9%
	Žádná	3	3%
Offline	Vzájemná interakce	55	60%
	Vyšší soustředěnost	15	16%
	Žádná	4	4%

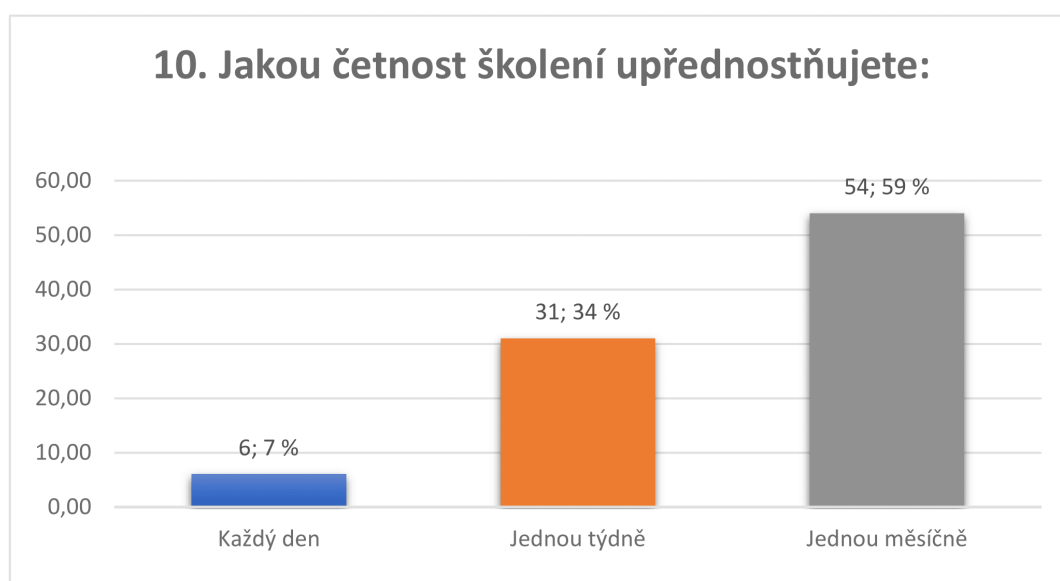
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8 Typ školení



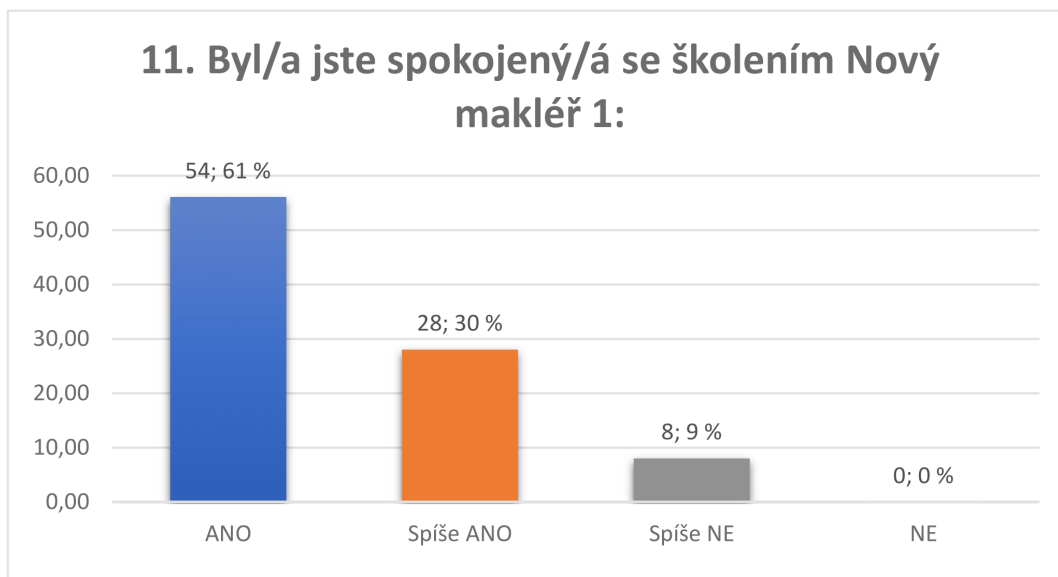
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9 Četnost



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 10 Nový makléř 1



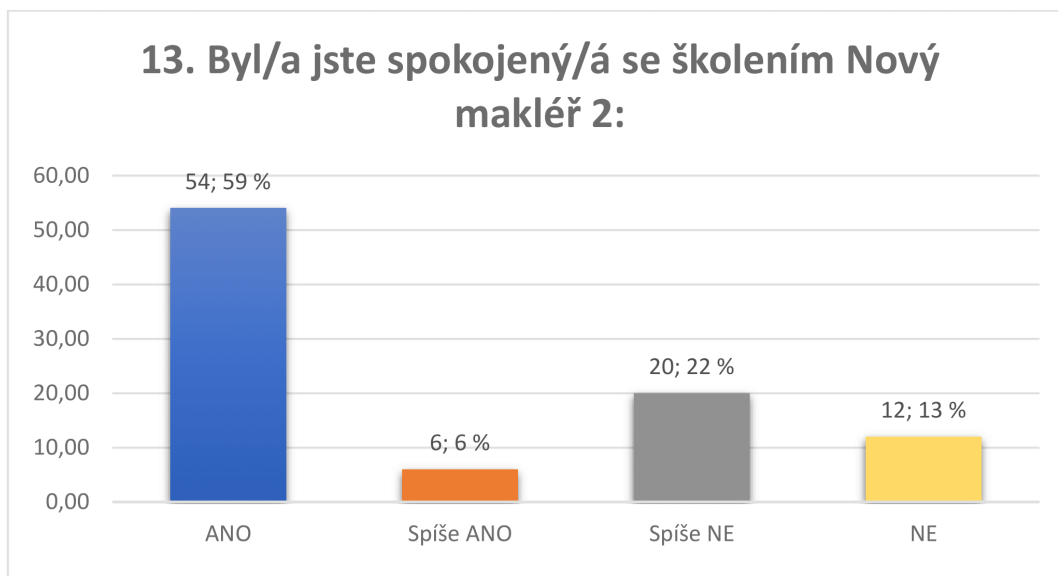
Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 3 Nový makléř 1

Předchozí odpověď	Upřesněná odpověď	Počet responzí	Podíl
ANO	Žádná	56	61%
Určitě ANO	Žádná	28	30%
Určitě NE	Zájem o vyšší hloubku tématu	5	5%
	Žádná	3	3%
NE	Žádná	0	0%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 11 Nový makléř 2



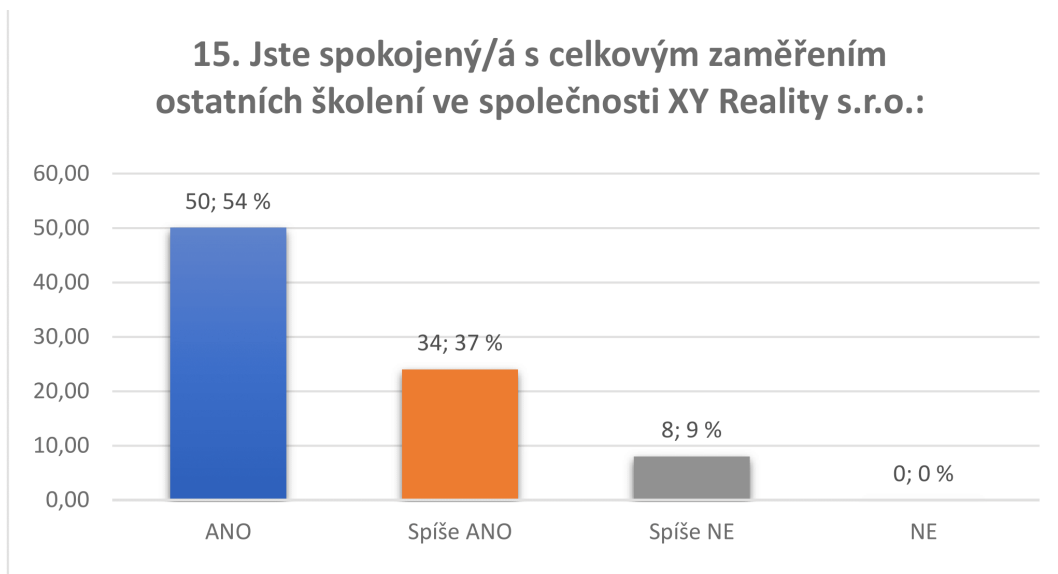
Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 4 Nový makléř 2

Předchozí odpověď	Upřesněná odpověď	Počet responzí	Podíl
ANO	Žádná	54	59%
Určitě ANO	Žádná	6	6.5%
Určitě NE	Vedení lektora	6	6.5%
	Zbytečný důraz na studená volání	4	4.5%
	Nedostatečný obsah	2	2%
	Žádná	8	9%
NE	Vedení lektora	5	5.5%
	Zbytečný důraz na studená volání	0	0%
	Nedostatečný obsah	4	4%
	Žádná	3	3%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 12 Ostatní školení



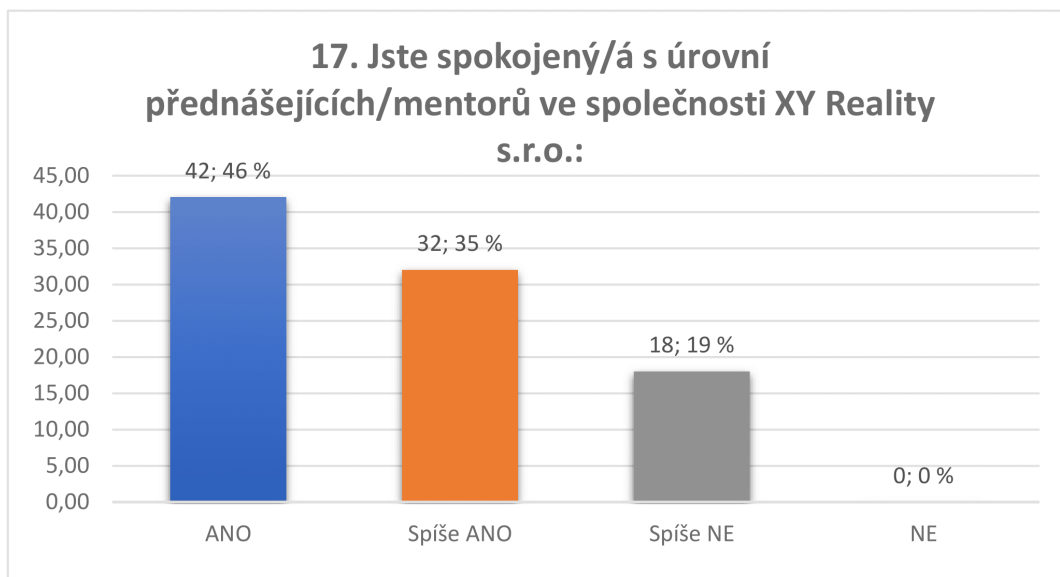
Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 5 Ostatní školení

Předchozí odpověď	Upřesněná odpověď	Počet responzí	Podíl
ANO	Žádná	50	54%
Určitě ANO	Žádná	34	37%
Určitě NE	Málo zaměřené na obchodní dovednosti	3	3%
	Žádná	5	5%
NE	Žádná	0	0%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 13 Úroveň lektorů



Zdroj: vlastní výzkum

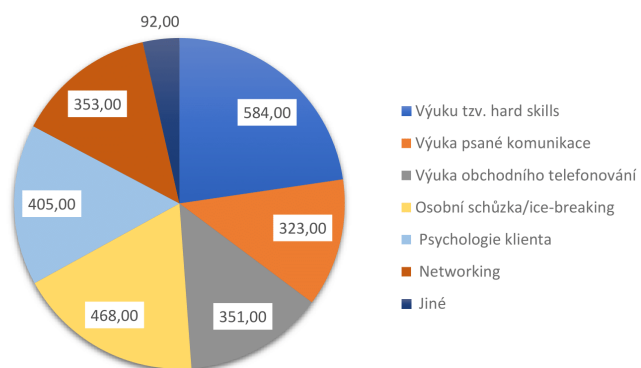
Tabulka 6 Úroveň lektorů

Předchozí odpověď	Upřesněná odpověď	Počet responzí	Podíl
ANO	Žádná	50	54%
Určitě ANO	Žádná	34	37%
Určitě NE	Záleží na lektorovi	8	9%
	Špatný přednes lektora	5	5%
	Žádná	5	5%
NE	Žádná	0	0%

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 14 Nejdůležitější témata

19. Která témata školení považujete za nejdůležitější, či která si přejete zařadit v budoucnu:



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 4 Otázky z rozhovoru s majiteli společnosti XY Reality s.r.o.

Dobrý den,

Jmenuji se Marek Bechyně a jsem studentem Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze, obor Podniková ekonomie – Finance.

Dovoluji si vás, možná netradičně, oslovit o individuální nacenění vzdělávacího programu, který by sloužil jako podklad pro moji závěrečnou práci na téma „metody výcviku prodejních dovedností“.

Jednalo by se o program, který by proběhl po skončení pandemických opatření a byl by pro počet třiceti realitních makléřů ve vlastních prostorech kanceláře.

Předem děkuji za ochotu.

Marek Bechyně

Gaudens

Vážený pane Bechyně,

k Vašemu dotazu: vzdělávací projekt Realitní akademie se skládá ze tří základních modulů, a to náborové fáze realitní činnosti, prodejní fáze a modulu prodejních technik v realitní praxi. Podrobnější informace jsou k dispozici na našich stránkách www.gaudens.cz/akademie.

Cena kurzu činí 6.600 Kč + DPH na osobu, při individuální realizaci pro konkrétního objednatele je při počtu účastníků 10+ poskytována množstevní sleva, a to dle počtu účastníků. Stejně tak je v cenové kalkulaci zohledněno, zda se jedná o jednorázovou akci, nebo zda se jedná o školení realizované v rámci víceleté spolupráce s daným subjektem.

S pozdravem, Mgr. Petr Pavlíček, CEO

Institut Chytrý Makléř

Dobrý den, pane Bechyně,

cena za uzavřený kurz Restart realitní kanceláře je 20 000 plus DPH. Samozřejmě je možné celý kurz, či následující kurzy, individuálně připravit přímo na míru potřebám kanceláře.

Instituti Chytrý Makléř