

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Umění přesvědčivé komunikace**  
Bakalářská práce

Autor: Michal Tobiáš  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Hradec Králové

Srpen 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 18.8.2016

Michal Tobiáš

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D. za metodické a odborné vedení práce.

## **Anotace**

Obsah této bakalářské práce se zaměřuje na klíčový prvek úspěchu, či neúspěchu podniku, a to na komunikaci, tedy konkrétně přesvědčivou komunikaci. Komunikace patří ke specifickým člověka. Na světě je přibližně 8,7 milionu druhů rostlin a živočichů, ale pouze člověku byla dána tato výsada, která ovšem může představovat konkurenční výhodu podniku, ale může také představovat pomyslnou bariéru jeho rozvoje a růstu. Tato práce představuje nejen podstatu a zásady efektivní a přesvědčivé komunikace, ale následně analyzuje její úroveň v největší telekomunikační společnosti na českém trhu a z výstupů následně stanovuje opatření pro zlepšení zjištěného stavu. Celá práce byla rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část předkládá aktuální znalosti ohledně komunikace a komunikačního procesu. Obsahem této části je také představení obchodního jednání, možné obavy z komunikačního procesu a zásady efektivní komunikace se zákazníkem. Následná praktická část navazuje a vychází z předchozí teoretické části. V této části je provedena analýza prostřednictvím dotazníkového šetření se zaměřením na zjištění efektivity obchodníků daného podniku při obchodních jednání se zákazníkem. Z výstupů jsou následně zformulována doporučení pro odstranění zjištěných odchylek od definovaných pravidel efektivní komunikace. Závěr práce pak shrnuje veškerá představená i zjištěná data a skutečnosti.

Klíčová slova: komunikace, komunikační proces, přesvědčivá komunikace, obchodní jednání, obchodník, zákazník

## **Annotation**

The content of this thesis is focused on the key element of the success or failure of a company – communication, particularly persuasive communication. Communication belongs to the particularities of people. There are about 8.7 million kinds of plants and animals in the world, but only people have been given this privilege. This privilege may signify a competitive advantage of a company, but can also represent an imaginary barrier of its development and growth. This work presents not only the essence and principles of effective and persuasive communication, but subsequently analyzes the level of persuasive communication in the largest telecommunication company on the

Czech market, where the outputs can help to find measures to improve the current situation. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part introduces current knowledge on communication and communication process. The content of this part also presents a process of a business negotiation, possible concerns connected with the communication process and the principles of effective communication with the customer. The following practical part is based on the previous theoretical part. This section is an analysis of a questionnaire survey focused on finding efficiency of salesmen who negotiate with customers during business negotiations. Thanks to these outputs, there are suggested recommendations to eliminate variations from the defined rules of effective communication. The conclusion summarizes all the presented and discovered data and facts.

**Keywords:** communication, communication process, persuasive communication, business negotiation, salesman, customer

# Obsah

1	Teoretická část.....	1
1.1	Pojem a definice komunikace .....	1
1.1.1	Komunikační proces .....	3
1.1.2	Dělení komunikace .....	4
1.1.3	Technika kladení otázek .....	5
1.1.4	Efektivní komunikace.....	6
1.1.5	Vyjednávání.....	6
1.2	Obchodní jednání .....	7
1.2.1	Základní dovednosti obchodníka.....	7
1.2.2	Průběh obchodního jednání .....	10
1.3	Strach z komunikace se zákazníkem.....	14
1.3.1	Co je stres .....	14
1.3.2	Možné příčiny strachu .....	15
1.3.3	Jak se strachem pracovat .....	15
1.4	Pravidla efektivní komunikace se zákazníkem.....	17
1.4.1	Shrnutí základních komunikačních pravidel .....	17
1.4.2	Praktická pravidla verbální komunikace .....	19
1.4.3	Praktická pravidla neverbální komunikace.....	19
1.4.4	Praktická pravidla aktivního naslouchání.....	21
1.4.5	Správné pokládání otázek.....	22
1.4.6	Komunikační bariéry .....	24
1.4.7	Praktická příprava na obchodní jednání .....	24
1.4.8	Shrnutí pravidel pro úspěšný prodej.....	29
2	Praktická část.....	31

2.1	Představení a profil podniku .....	31
2.2	Průběh dotazníkového šetření .....	32
2.2.1	Průběh a zaměření výzkumu .....	32
2.2.2	Výzkumný vzorek .....	33
2.3	Výsledky z výzkumu .....	33
2.4	Zhodnocení výstupů.....	43
2.5	Návrh opatření .....	44
3	Závěr.....	47
4	Seznam použité literatury .....	49
5	Přílohy .....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Formulář pro písemnou přípravu na jednání .....	25
Tabulka 2: Průběh sběru dat .....	32

## Seznam grafů

Graf 1: Otázka 1 - Jak byste zhodnotil/a vystupování prodejce při obchodním jednání na prodejně? .....	33
Graf 2: Otázka 2 - Jak byste zhodnotil/a vystupování prodejce při obchodním jednání po telefonu? .....	34
Graf 3: Otázka 3 - Na základě jakých skutečností byste zhodnotil/a důvěryhodnost prodejce na prodejně? .....	35
Graf 4: Otázka 4 - Na základě jakých skutečností byste zhodnotil/a důvěryhodnost prodejce po telefonu? .....	36
Graf 5: Otázka 5 - Jakou formu nabídky služeb/produktů upřednostňujete? .....	36
Graf 6: Otázka 17 - Byl/a byste ochoten/ochotna opět využít služeb společnosti na prodejně? .....	41
Graf 7: Otázka 18 - Byl/a byste ochoten/ochotna opět využít služeb společnosti po telefonu? .....	42
Graf 8: Otázka 19 - Kde vidíte větší rozdíl v ochotě vyjednávání ceny? .....	42



# 1 Teoretická část

## 1.1 Pojem a definice komunikace

Komunikace má nedocenitelný význam pro lidský život. Bez ní nemůže žádná společnost existovat, natož se nějak vyvíjet. Lidé potřebují komunikovat, stejně jako potřebují jíst nebo spát, a proto je komunikace základním životním procesem. (Milotova, 2012)

Pojem komunikace má pro lidský život několik významů. Lidé ve slově komunikace vidí komunikační silniční síť, autobusovou dopravu, vlakovou dopravu, telekomunikační síť (rádio, televize), ale také pojem dorozumívání. (Milotová, 2012)

Slovo komunikace je cizího původu. Jeho význam pochází z latinského slova *communicare* s jednoznačným latinským ekvivalentem *participare*, tj. spoluúčastnit se, mítí podíl na něčem společném. Za český význam slova *communicare* se udává: někomu něco dát; sdílet se s tím, kdo nemá; učinit někoho spolupodílníkem. Po celé roky se význam slova komunikovat rozvíjel a v současnosti znamená navzájem si něco sdělovat. (Křivohlavý, 1988)

Etymologický slovník význam slova komunikace definuje jako sdělení nebo sdílení. Slovník spisovné češtiny uvádí jako hlavní význam slovo dopravní, mezi další významy uvádí sdělování a výměna informací. Český psycholog Zbyněk Vybíral ve své knize popisuje, že termín komunikace není jen o sdělování informace dané osobě, ale také sdílení dané informace. Na komunikaci se tedy podílejí jak lidé, kteří si sdělují informace, tak i člověk, který žádnou informaci nesděluje, ale je při komunikaci přítomen a naslouchá. „*Komunikujeme, i když jen přihlížíme slovní výměně mezi dvěma účastníky, kdybychom přítomni nebyli, kdybychom nebyli svědky jejich výměny, informace by proudily jinak, nebo by byli jiné.*“ (Vybíral, 2009, s. 25)

Můžeme tedy říct, že komunikace je sice přenos informací, ale je potřeba dodat, že nejde pouze o přenos, ale zejména o společné sdílení. Sdílení jako smysl a významové jádro komunikace je naznačeno i v našem mateřském jazyce, ve slově sdělení: je – li něco sděleno, je to i sdíleno – samozřejmě jen tehdy, pokud sdělení doprovází užitečný obsah a zajímavá forma. (Plamínek, 2008)

Komunikace je o předání informace, zprávy další osobě. Ne vždy tomu tak musí být. Komunikace plní i další funkce, které mohou sloužit k jiným účelům, a to buď záměrně, nebo nechtěně.

Zbyněk Vybíral ve své knize uvádí sedm hlavních funkcí komunikace:

- Informovat – předat nebo doplnit zprávu, něco oznámit, prohlásit...(informativní funkce).
- Instruovat – pomoci najít řešení, poučit, podat návod (instruktážní funkce).
- Přesvědčit adresáta ke změně názoru - získání si někoho na svou stranu, ovlivnění postoje (persuasivní funkce).
- Vyjednat, domluvit (se) – pomoci najít řešení a cestu k dohodě (funkce vyjednávací nebo operativní).
- Pobavit – rozveselit partnera i sebe, přinést rozptýlení (funkce zábavní).
- Kontaktovat se – přesvědčit se, že jsem pro jiné zajímavý komunikační partner  
a stojí zato se mnou komunikovat, sdílet blízkost (faktická nebo kontaktní funkce).
- Předvést se – prezentovat sám sebe za účelem vyvolání patřičného dojmu nebo efektu (sebeprezenční funkce).

Komunikační výměny nejsou pouze informativní, popisné nebo oznamovací, ve většině případů jde o nějaké poučení, ovlivnění či přesvědčení, a to i v případech, kdy řeč vypadá jako pouhé poskytnutí informace. (Vybíral, 2009)

Tak jako se vyvíjí lidská společnost, vyvíjí se i komunikace a vývoj jde vpřed rychlým tempem. Beze slov umíme komunikovat miliony let, složitějšími slovy se domlouváme stovky tisíc let, doba, po kterou zaznamenáváme slova do kamene nebo na papír trvá přinejmenším tisíce let, množit texty jinak než opisováním umíme dlouhá staletí, ale telefonujeme necelé století, několik desítek let známe přenos televizního obrazu a v posledním desetiletí zažíváme obrovský rozmach elektronické komunikace zprostředkované počítači. I když elektronická komunikace je stále mezilidskou komunikací, nabývá často velmi specifických podob. Často komunikujeme s někým,

o kom nemáme ani ty nejzákladnější informace, a v extrémním případě ani nevíme, zda je to vůbec člověk. (Plamínek, 2008)

My se však v dalších kapitolách nebudeme zabývat komunikací elektronickou, ale osobním přenosem a sdílením informací mezi lidmi.

### **1.1.1 Komunikační proces**

Komunikace mezi lidmi se může jevit jako jednoduchý proces. Na jedné straně je člověk, který informace podává, na straně druhé člověk, který tytéž informace přijímá. V praxi však mezi podávajícím a přijímajícím člověka vstupuje mnoho aspektů, které významným způsobem ovlivňují celý proces a tím i správné pochopení sdělení.

Dle DeVita patří do komunikačního procesu další prvky, kterými jsou kontext, komunikační kanál, šum, zpětná vazba.

Komunikačním kontextem se rozumí situace, ve kterém daná komunikace probíhá. Kontext ovlivňuje každou komunikaci, ve velké míře určuje význam verbálního, či neverbálního sdělení. Stejná slova mohou nabývat úplně jiných významů v závislosti na kontextu. (DeVito, 2008)

Důležitým prvkem v procesu komunikace je komunikační kanál, kterým se sdělení přenáší. Rozlišujeme čtyři základní komunikační kanály: hlasový, zrakový, čichový a hmatový. Kanál hlasový využíváme při osobním rozhovoru, kdy mluvíme a nasloucháme. Ke vnímání prostřednictvím zrakového kanálu dochází, když gestikulujeme a přijímáme informace zrakově, díky čichovému signálu vnímáme a také vysíláme pachové stopy a prostřednictvím hmatového kanálu vnímáme vzájemné dotyky. Pouze jeden samostatný typ komunikačního kanálu je používán jen ve velice ojedinělých případech, někdy může také nějaký typ kanálu chybět, avšak ve většině případů je komunikace realizována všemi kanály najednou. (DeVito, 2008)

Dalším prvkem v komunikaci je komunikační šum. Komunikační šum provází předávanou informaci. Jedná se o nežádoucí informaci, která ztěžuje předání zprávy. Zejména se jedná o hluk, sluneční světlo, únavu.

Komunikační proces nejvýznamněji ovlivňují oba aktéři - tedy „vysílající“ a „přijímající“. Každý účastník tohoto procesu je totiž individualitou, která má své myšlenky, pocity a hodnoty. Myšlenky jsou odrazem racionální složky našeho já, pocity

odrážejí jeho emocionální složku a hodnoty jsou projevem etické složky. Může se stát, že tyto složky se dostanou do sporu. Rozum nám říká něco jiného než city a ani jedna z těchto složek se nemusí líbit hodnotám. Formulované sdělení, které je významně ovlivněno těmito faktory vysílajícího, putuje komunikačními kanály k přijímajícímu, který má ovšem své myšlenky, hodnoty a pocity a přijímané sdělení vnímá dle těchto svých, rovněž velmi ovlivňujících, faktorů. Z toho je zřejmé, že vyslané sdělení nemusí být a často také není pochopeno tak, jak bylo zamýšleno a tak vznikají nedorozumění. (Plamínek, 2008).

Proto je při komunikaci velmi důležitá zpětná vazba, tedy reakce na přijatou zprávu. Zpětná vazba je důležitá zejména proto, že udržuje oba účastníky v komunikační situaci a dává jim informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Správná zpětná vazba nám tedy ukazuje, zda bylo naše sdělení správně pochopeno. (Mikuláščík, 2003)

Celý komunikační proces se odehrává ve dvou komunikačních hladinách - věcné a vztahové.

### **1.1.2 Dělení komunikace**

Obecně komunikaci dělíme na základní tři druhy:

- Ústní – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování atd.
- Písemnou – dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál, zápis atd.
- Vizuální – diagram, graf, tabulka, fotografie, videozáznam, film, model atd.

Dle použitých komunikačních prostředků, tedy komunikačního kanálu, dělíme komunikaci na:

- Verbální - komunikace pomocí slov. „*Slovní komunikací rozumíme dorozumívání se jedné, dvou a více osob pomocí jazyka anebo jinými znaky jazykového systému.*“ (Vybíral, 2009, s. 106). Verbálně sdělujeme komunikačnímu partnerovi fakta, která vnímá sluchem. Komunikujeme tedy ve věcné, racionální rovině.

- Neverbální – komunikace beze slov. Neverbálně komunikujeme svým postojem, dotyky, gesty, výrazy v obličeji. Termín je složen z latinského verbum = slovo a non= ne, tzn. komunikace nepoužívající slova. Všechny komunikační prostředky, které nejsou vyjadřovány pomocí slov, tedy zahrnujeme do neverbální komunikace. Neverbálně sdělujeme komunikačnímu partnerovi pocity, které vnímá sluchem a zrakem, a komunikujeme v rovině emoční. (DeVito, 2008)

U ústní komunikace jsou obě složky, tedy verbální i neverbální, vždy neoddělitelně přítomny a tvoří tak celkové sdělení, které náš komunikační partner vnímá. Neverbálně však partnerovi předáváme nesrovnatelně více informací než verbálně. Jiří Plamínek uvádí, že: „Slova představují rozumovou složku sdělení, hlas tlumočí jeho citovou složku a tělo prozrazuje pravdu“. (Plamínek, 2008)

### **1.1.3 Technika kladení otázek**

Správnou technikou kladení otázek získáme cenné informace o obchodním partnerovi a tím projevíme zájem o to, co nám partner sděluje. Můžeme definovat tyto základní druhy otázek:

- Otevřené otázky – vyžadují rozvitější odpověď, používáme je na začátku jednání, dávají prostor k rozvinutí hovoru, většinou začínají zájmenem (kdo, co, jak, kdy, proč, kolik, který... Jak vám můžu pomoci?).
- Uzavřené otázky - vyžadují odpověď ano-ne, urychlují komunikaci, pomáhají zjišťovat konkrétní informace, většinou začínají slovesem (Můžu vám pomoci?).
- Alternativní otázky - nepředpokládají zamítavé stanovisko, pokládáme je na konci jednání, když potřebujeme, aby si partner vybral alternativu (Koupíte modrou, nebo červenou tužku?).
- Kontrolní otázky - pomáhají ověřit správné pochopení toho, co nám partner říká, a tak předcházejí možnému nedorozumění, vyjadřují aktivní naslouchání (Myslíte tedy, že...).
- Sugestivní otázky - získáváme jimi partnera na svou stranu ovlivňujeme jeho stanovisko (Sám jistě víte, že...). (Thiele, 2010)

### **1.1.4 Efektivní komunikace**

Komunikací obvykle směřujeme k určitému cíli – zjednodušeně řečeno chceme informace předat nebo získat. Potřebujeme vysvětlit své postoje a přesvědčit partnera o své pravdě, neznáme všechny okolnosti dané situace, potřebujeme poradit, máme málo informací pro vykonání zadaného úkolu atd. Abychom se k požadovanému cíli v přiměřeném čase úspěšně dostali, měli bychom komunikovat efektivně.

Za efektivní můžeme považovat takovou komunikaci, při níž dochází k účelné výměně informací mezi partnery, kteří jsou schopni tyto informace správně pochopit a využít a dokážou si rovněž poskytovat odpovídající zpětnou vazbu. Cílem efektivní komunikace není jen výměna informací sama o sobě, ale výměna informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost partnera.

Efektivní komunikace je tedy souhrn činností, které s využitím všech vhodných a dostupných komunikačních prostředků, dovedností a kanálů a při eliminaci komunikačních chyb a bariér vedou v požadovaném čase k uspokojivému splnění daných komunikačních cílů.

### **1.1.5 Vyjednávání**

Vyjednávání je vyšším stupněm komunikace, kdy se každý z partnerů snaží dosáhnout svých cílů. Vzhledem k tomu, že každá strana hájí své zájmy, může v průběhu vyjednávání dojít k problémům, které pokud se nevyřeší, mohou vést až ke konfliktům. Průběh vyjednávání je ovlivněn mnoha faktory, z nichž nejvýznamnější jsou sami vyjednavací - jejich osobnost, asertivita, empatie, takt, vstřícnost a ochota respektovat druhé. Záleží také na významnosti cílů, kterých má být dosaženo, a na jejich vzájemných rozporech. V neposlední řadě záleží na pozici vyjednavaců - jejich vzájemném vztahu (nadřízený - podřízený, malá firma - koncern atd.) Podle průběhu vyjednávání a zejména výsledku, kterým končí, rozlišujeme tři základní vyjednavací strategie:

- Výhra-výhra – nejkultivovanější styl vyjednávání, při němž sice vyjednavací chtějí dosáhnout svých cílů, ale jsou připraveni ze svých maxim slevit, vzájemně se respektují a soustředí se na vyřešení problému bez použití

nátlaku a moci. Obě strany mají pocit vítězství a jsou schopny spolu kdykoliv znovu jednat.

- Výhra-prohra – styl vyjednávání, při němž je jedna ze stran donucena k ústupkům, uzavře nevýhodnou dohodu a prohrává. Vítězství bývá dosaženo často pomocí dominance a moci, určitou formou zastrašování a manipulace a mnohdy vede k tomu, že „poražený“ v budoucnu odmítá jednat nebo je předem ovlivněn negativní zkušeností.
- Prohra-prohra – i v tomto případě bývá použito nátlaku, moci, síly a zastrašování, ale žádný z partnerů nechce ustoupit a být vstřícný, což vede k neuzavření žádné dohody a oba partneři prohrávají. (Khelerová, 2006)

Pokud dosažení dohody typu výhra-výhra není možno a záleží-li nám na dlouhodobém vztahu s partnerem, dobré pověsti a šanci na pokračování jednání, mělo by následovat odstoupení od jednání nebo jeho dočasné přerušování. Partner často svůj přístup přehodnotí a v dalším kole jednání je větší pravděpodobnost dosáhnout výsledku minimálně se blížícímu výhře.

V další kapitole se blíže seznámíme s vyjednáváním se zákazníkem - obchodním jednáním.

## **1.2 Obchodní jednání**

Každé obchodní jednání je zároveň vyjednáváním - proces strategií a taktik. Způsob našeho jednání (využití našich schopností a dovedností) má stejnou důležitost jako to, o čem jednáme (samotné jednání).

Základními předpoklady pro vedení úspěšného obchodního jednání jsou tedy (mimo jiné) dobré komunikační schopnosti obchodníka, důkladná příprava na jednání, znalost zákonitostí průběhu obchodního jednání, dobrá znalost produktu i schopnost rychle reagovat.

### **1.2.1 Základní dovednosti obchodníka**

Ten, kdo je nebo se chce stát obchodníkem, musí umět přiměřeně sebevědomě vystupovat a hovořit, musí umět argumentovat, mít určitou kontrolu nad situací v tom smyslu, že si uvědomuje kontext a dovede reagovat na změny v jednání, které vyplývají

z určitých záměrů anebo nevědomých podnětů obchodního partnera, tzn. musí umět využívat všech vhodných komunikačních prostředků a kanálů a disponovat základními schopnostmi a vlastnostmi pro vedení úspěšného jednání.

### **Klíčové schopnosti vedení úspěšné komunikace**

Základem úspěšné komunikace je mnohem více než zvládnutí komunikačních technik a přesných postupů, správný přístup k sobě a okolnímu světu. Jak uvádí Jiří Plamínek, pro úspěšnou komunikaci s cílem dohodnout se, platí následující předpoklady:

- Rozumět sobě - sdělení, která pronášíme, by měla být harmonická, tzn. všemi komunikačními kanály by měly proudit stejné informace. Pokud verbálně sdělujeme, že se nezlobíme, ale všechny neverbální signály ukazují pravý opak, vnímá partner zejména neverbální složku a slovům nevěří. Harmonie sdělení, která vysíláme k partnerovi, je základem naší důvěryhodnosti.
- Mluvit pravdu – nejméně sdělíme vždy to, co je pravda, nebo to, co za pravdu upřímně považujeme. Nejde o to, poskytnout vždy všechny informace, které máme k dispozici, ale o to, aby ty, které sdělíme, byly pravdivé.
- Rozumět ostatním – umět přijmout sdělení partnera, vžít se do jeho situace a vnímat nejen jeho sdělení, ale i jeho pocity - tedy mít schopnost empatie. Abychom ji získali, musíme se naučit nejen mluvit, ale zejména naslouchat. Když si uvědomíme, s kým budeme komunikovat, máme možnost přizpůsobit mu sdělení, volit takový jazyk, který mu bude srozumitelný, použít příklady, které jsou mu blízké, přesvědčit jej, že dokážeme vidět věci i jeho pohledem a že tento pohled respektujeme. Ke každému zákazníkovi je proto potřeba přistupovat individuálně dle jeho potřeb, naladění i postavení.
- Respektovat ostatní – pro úspěšné jednání bychom měli schopnost empatie spojit s ochotou respektovat partnera a jeho právo na rozdílné přístupy, názory, myšlenky a pocity, tzn. akceptovat jej. Neznamená to ovšem, že automaticky musíme souhlasit se vším, co partner říká nebo dělá. Čím více



respektu projevíme, tím větší je šance, že předejdeme konfliktu a dosáhneme dohody.

- Získat nadhled – schopnost pohlédnout na jednání jako na celek z určitého nadhledu často umožní argumentovat tak, že nevzniká napětí a konflikt. (Plamínek, 2008)

### **Osobnost a image obchodníka**

Kromě vynikajících komunikačních dovedností musí mít obchodník i vhodné vlastnosti, které jsou podmínkou pro vedení úspěšného obchodního jednání.

Tím, jak se cítíme, jaké máme sebevědomí, jak jsme pohotoví a přesvědčení o tom, co říkáme, vysíláme určité signály svému komunikačnímu partnerovi a určitým způsobem na něj působíme. Nerozhodní, nejistí a váhaví obchodníci nás nepřesvědčí. Naopak pokud má obchodník charisma a přiměřené sebevědomí, vyzařuje z něj síla, která nás minimálně přinutí k přemýšlení o jeho nabídce. Zdravé sebevědomí však nesmíme zaměňovat za nadřazenost a vyvyšování se. Zdravě sebevědomý obchodník věří ve své schopnosti, je si vědom svých kvalit odborných i lidských, vystupuje vstřícně a dává najevo důvěru v partnera. Pokud se přirozeně usmíváme, jsme pozitivně naladěni a jednáme uvolněně, partner naše signály vnímá, cítí se v naší společnosti dobře a atmosféra celého jednání je příjemná. (Khelerová, 2006)

Osobní image obchodníka tvoří zejména jeho celkový vzhled, úroveň pracovních materiálů, které předkládá, a popřípadě prostředí, ve kterém jednání probíhá (pokud ho může ovlivnit). Oblečení musí být přiměřené situaci (formální, neformální, sportovní atd.), ale vždy bezpodmínečně čisté a úpravné. Kromě tohoto kritéria je dobré zvolit takové oblečení, ve které se cítíme, pokud možno, pohodlně a přirozeně, protože to, jak se cítíme, se odráží v našem vystupování a působení na partnera.

To, jaké má obchodník schopnosti (ve smyslu nadání, talentu), charakter, temperament a povahové vlastnosti, tvoří strukturu jeho osobnosti, která významně ovlivňuje jeho úspěšnost v obchodních jednáních. Obchodník totiž neprodává jen produkt, ale zejména sama sebe.

## 1.2.2 Průběh obchodního jednání

Každé obchodní jednání má své zákonitosti (fáze), které by správný obchodník měl respektovat. Tyto fáze je v zásadě možné zobecnit pro jakékoliv obchodní jednání - jednání mezi obchodními partnery či pultový nebo přímý prodej. Dostupné zdroje se shodují na tom, že obchodní jednání se skládá z 6 fází:

- Příprava na jednání.
- Zahájení jednání.
- Mapování situace.
- Prezentace obchodní nabídky a argumentace.
- Zdolávání námitek.
- Závěr obchodního jednání.

### Příprava na jednání

Ani nejzkušenější obchodník si nemůže dovolit jít na jednání nepřipraven. Platí však, že čím méně zkušeností obchodník má, tím důkladnější by jeho příprava měla být. Podle Khelerové příprava na obchodní jednání zahrnuje:

- Získání odborných znalostí - dobrá znalost produktu, který nabízíme, je základním předpokladem pro úspěšný obchod. K odborným znalostem patří i příprava hlavních prodejních argumentů a odpovědí na možné námítky, které díky předchozím zkušenostem můžeme předpokládat.
- Získání informací - čím více informací máme, tím jistěji při jednání můžeme vystupovat. Musíme mít dostatek informací o firmě a partnerovi osobně (jaký je vyjednávač, jaké metody používá atd.), o celém trhu a zvláště o konkurenci, o kompetencích k jednání (může partner sám uzavřít obchod, nebo je jen pověřen jednáním) atd. Všechny informace jsou důležité, protože nám pomohou zvolit správnou taktiku a vhodnou argumentaci.
- Stanovení cíle - cíl může mít několik podob. Může jít o prodej jednoho konkrétního produktu nebo třeba o navázání dlouhodobé spolupráce. Před jednáním si stanovíme maximální cíl (tedy kam chceme dojít) a minimální

cíl (za který nemůžeme ustoupit) a jednání vedeme někde v tomto intervalu prostřednictvím dodatečných výhod a možných ústupků (na základě vývoje situace a zjištění potřeb upravujeme a konkretizujeme původní nabídku)

- Volbu místa jednání – v některých případech je místo jednání předem dáno (např. pultový prodej), v jiných si můžeme místo jednání zvolit. Domácí půda i půda partnera má svá pozitiva i negativa pro obě strany a je vhodné volit dle konkrétní situace, popřípadě využít neutrální půdu.
- Dobu a délku jednání – na typu a stadiu obchodu záleží odhad doby, potřebné k úspěšnému jednání. Dlouhá jednání obecně obchodu neprospívají, ale při plánování rozvrhu dne je dobré mít časovou rezervu pro případné prodloužení jednání, a to zejména u těch významných.
- Kompetence jednajících – pro volbu prodejních argumentů je dobré předem znát kompetence partnera k rozhodování o obchodě - zda může obchod uzavřít, nebo jen zjišťuje informace.

Do přípravy na jednání lze zařadit mnohé další oblasti, které jsou dány typem obchodu. Může to být např. analýza předchozích kontaktů s partnerem, zápis z předchozího jednání atd. (Khelerová, 2006)

### **Zahájení jednání**

V zahajovací fázi jde o vytvoření příznivé atmosféry, při které navážeme s partnerem určitý vztah, k čemuž nám dobře poslouží úvodní neformální rozhovor. Při něm využíváme informace o partnerovi získané v přípravné fázi a uplatňujeme komunikační dovednosti, které jsme si již osvojili. První neformální kontakt a následující rozhovor na neutrální téma umožňuje zbavit se napětí mezi kupujícím a prodávajícím a tím navodit správnou atmosféru pro další kroky jednání.

Po neformálním rozhovoru nejčastěji následuje jednání o průběhu obchodního jednání, které upřesní dohodnuté časové možnosti partnerů a jejich kompetence, program a cíl jednání a zohlední možné změny a nové okolnosti. (Khelerová, 2006)

### **Mapování situace**

Mapování situace využijeme zejména na prvním jednání s neznámým partnerem a slouží k získání dostatku bližších informací o partnerovi a k identifikaci jeho potřeb.

Pouze v případě, že známe partnerovy potřeby, můžeme uplatnit cílenou obchodní nabídku. Pro zmapování partnerových potřeb můžeme s úspěchem využít komunikační techniku kladení otázek. (Khelerová, 2006)

### **Prezentace obchodní nabídky a argumentace**

Způsob, jakým prezentujeme jednotlivé body nabídky (cena, podmínky, výhody), velmi významně ovlivňuje, jak bude návrh přijat druhou stranou. Důležité je být dobře připraven a přiměřeně sebejistý, protože když nevěříme kvalitám svého návrhu, projeví se to na našem projevu a druhá strana může naši slabost využít.

Jednání nezahajujeme problematickými oblastmi, protože možný konflikt v úvodu naruší průběh celého jednání. Začínáme vždy s pozitivní informací pro partnera a snažíme se o uspokojení jeho zájmů a potřeb. V průběhu jednání stále poukazujeme na výhody, které naše nabídka přináší. Je však potřeba nevyčerpat všechny výhody nabídky v úvodu jednání tak, abychom měli po celou dobu možnost partnerovi nabízet další a udržet tak jeho zájem. Tu, o které jsme přesvědčeni, že je pro partnera nejdůležitější, předkládáme až na závěr jako hlavní trumf.

V této fázi jednání opět plně využíváme všechny komunikační dovednosti a schopnosti - pozorujeme partnera, sledujeme jeho reakce a sami pružně reagujeme na vývoj jednání správným výběrem argumentů, protože zákazník nechce slyšet všechno, ale jen to, co považuje za důležité. (Khelerová, 2006)

### **Zdolávání námitek**

Pokud má zákazník námítky, znamená to zájem o daný produkt, nejedná se o znamení nesouhlasu.

Zákazník vznáší námítky většinou proto, že nemá informace potřebující k dobrému rozhodnutí. Může být nejistý. Na námítku proto reagujeme taktně a s patřičnou pozorností, protože zákazník námítkou projevuje svůj zájem a poskytuje nám příležitost vyzvednout výhodu nabídky. Pokud námítku vítáme jako možnost prezentovat výhody nabídky a jsme na ni připraveni, zabráníme, aby nás vyvedla z míry. Nikdy si neberme námítky osobně. Otázky k námítkám vytváříme tak, abychom na ně dostali kladnou odpověď. (Thiele, 2010)

V reakci na námitky bychom se měli vyhnout příkrým protitvrzením a použití záporného „ne“ (Nemáte pravdu..., To nebude fungovat... Ne, máte špatné informace... atd.). Pro udržení pozitivního přístupu k partnerovi můžeme využít některou z technik zvládání námitek:

- Technika podmíněného souhlasu (ano, ale...) - s jednou částí námitky můžeme podmíněně souhlasit a poté argumentovat (V tomto s vámi souhlasím, podívejte se však na druhou možnost...).
- Metoda přeformulování - námitka je přeformulována do pozitivní otázky a zargumentována (Rozumím-li správně, obáváte se rizik...).
- Metoda kladů a záporů - čestně přiznat zmíněný nedostatek a vyzdvihnout přednosti.
- Referenční metoda - argumentujeme zkušenostmi ze srovnatelných situací, které mohou mít pro partnera váhu.

I v případě nesmyslných či laických námitek se partner nesmí cítit naší reakcí zaháněn a je nutné udržet jeho pozitivní naladění pro další jednání. (Thiele, 2010).

### **Závěr jednání**

Závěrečnou fází obchodního jednání je konečné rozhodnutí. Cílem jednání je dosažení dohody, která je pro obě strany výhodná, to znamená, že ve fázi rozhodování budeme brát v úvahu nejen cíle zákazníka, ale také naše vlastní zájmy.

Uzavření obchodu může zabránit to, že včas nerozpoznáme signály k ukončení jednání, které k nám partner vysílá. Verbálními signály jsou většinou doplňující otázky, které se již netýkají kvality a ceny zboží, ale např. možností servisu, termínu dodání atd. V případě souhlasu s nabídkou jsou hlavními neverbálními signály uvolnění držení těla i výrazu obličeje. Nesouhlas s dohodou může partner neverbálně vyjádřit rovnáním materiálů, pohledem na hodinky nebo ke dveřím, neklidem. (Khelerová, 2008)

Umění včas ukončit jednání je pro uzavření obchodu stejně důležité jako samotná nabídka.

## 1.3 Strach z komunikace se zákazníkem

Všichni jsme od narození vybaveni základními komunikačními schopnostmi, ale každý je máme na jiné úrovni. Tyto schopnosti se projevují jak při přátelském rozhovoru, tak i při pracovních rozhovorech, které bývají složitější. Pokud někdo považuje své komunikační schopnosti za nedostatečné, vyvolává v něm představa jednání a argumentace stres a pocit ohrožení. Ve stresových situacích se každý člověk chová zcela jinak – někdo se dokáže chovat zcela přirozeně a nedělá mu problém vést obchodní jednání a smysluplný rozhovor s klientem. U lidí, kteří nemají takové vlohy, stresová situace spustí zábrany, které jim brání chovat se přirozeně, a vyvolá v nich nervozitu. Při jakémkoliv obchodním jednání je toto zásadní problém. Partner vycítí nervozitu, což může vést k rozhodnutí rozhovor přerušit či obchod zcela zamítnout. Může si totiž příčiny nervozity mylně vysvětlit například snahou jej oklamat a nemá k prodejci důvěru.

### 1.3.1 Co je stres

*„Stres je pokusem naší mysli a našeho těla adaptovat se na měnící se situaci, doprovázený reakcí, která zahrnuje náš nervový systém, oběhový systém, imunitní systém a mnohé další orgány.“ (Carnegie, 2011, s. 82)*

*„Stres je soubor regulačních mechanismů nastupujících při ohrožení vnitřní homeostázy (stálosti vnitřního prostředí) organismu.“ (Strnadová, 2009, s. 219)*

Jedná se tedy o narušení našeho rovnovážného stavu, kdy stres může nabývat fyzikální, fyziologické, psychické nebo sociální podoby (stresory). Fyzikální stresor je např. nízká nebo vysoká teplota, fyziologický stresor např. nemoc, psychický stresor např. nedostatek peněz a sociální stresor např. nevěra. (Strnadová, 2009)

Pro sebejisté vystupování a vyburcování nervového systému je mírně zvýšená hladina stresu prospěšná, protože nás udržuje v napětí a dává schopnost reagovat přesvědčivě. Subjektivní vnímání stresu je u každého člověka jiné a to, nakolik jej prožíváme, závisí na našich myšlenkách, vjemech, přístupu k ostatním lidem a v interpretaci jejich signálů. (Thiele, 2010)

### 1.3.2 Možné příčiny strachu

Nějaký strach prožíváme v určitých situacích všichni. Může to být strach z odmítnutí a z jeho důsledků, strach, že se vztahy „pokazí“ a že se na nás někdo bude zlobit, nebo strach z vlastních i cizích emocí a z toho, že v této situaci projevíme ty, které jsou pro nás nežádoucí. Jak již bylo řečeno, pokud v komunikaci se zákazníkem místo nadšení přichází strach, může být úspěšné jednání ohroženo. Proto je vhodné definovat si možné příčiny strachu v komunikaci se zákazníkem:

- Strach z neúspěchu – je jednou z nejčastějších obchodnických obav, za kterou se může skrývat hlubší strach z nedostatečných schopností k jednání, tedy zpochybnění osobních kvalit.
- Strach z úspěchu – souvisí s naším postavením ve společnosti a úvahami o tom, jak okolí přijme náš úspěch.
- Strach z odmítnutí – nikdo není rád odmítán, a pokud se s odmítnutím setkáváme častěji než s přijmutím a podporou, může v nás vyvolat až blok dále jednat a vytrvat v naší činnosti.
- Strach z vlastní prezentace – „jít s kůží na trh“ není pro každého jednoduché a zejména obchodníci se uvědomují, že s obchodní nabídkou prodávají hlavně sami sebe.
- Strach udělat chybu – přílišný důraz na to být perfektní vede k obavě, že naše práce nikdy nebude dost dobrá.

Důležité je uvědomit si, čeho se vlastně bojíme, rozhodnout se, co s tím můžeme dělat, a pak to skutečně udělat, protože jak řekl Franklin D. Roosevelt: „Jediná věc, které bychom se měli bát, je strach samotný.“

### 1.3.3 Jak se strachem pracovat

Abychom získali potřebnou sebejistotu v obchodním jednání a zbavili se tak nežádoucího strachu, musíme být na jednání dobře připraveni. Průběh obchodního jednání je ovlivněn mnoha faktory, z nichž některé jsme schopni ovlivnit více, jiné méně. Přirozeně je to především obchodní partner, na kterého můžeme sice působit, ale jen v omezené míře. Ani s největším úsilím a s použitím těch nejlepších komunikačních technik si na partnerovi nemůžeme vynutit úspěšnou dohodu a s jistotou se vyhnout odmítnutí či neúspěchu, tedy spolehlivým spouštěčům strachu. Co však můžeme

nepochybně ovlivnit, je naše vlastní chování, příprava na očekávanou situaci, potřebná znalost daných podmínek a stavu věcí, naše možnosti jednání a uvědomění si toho, kdy máme jednat, nebo naopak, kdy a od čeho raději upustit. Důkladná příprava na obchodní jednání by měla probíhat jak v rovině odborné, tak osobní. Odbornou přípravou na jednání se nyní zabývat nebudeme, ale přesto je nutné zdůraznit, že bez dobré znalosti prodávaného produktu téměř není možné dosáhnout úspěšné dohody.

Základem prevence strachu z komunikace se zákazníkem je pozitivní přístup k sobě samému i k partnerovi a získání potřebného klidu. Pokud máme situaci pod kontrolou a naše jednání je klidné, jsme schopni:

- Sebevědomě a soustředěně argumentovat.
- Klidně reagovat na kritické otázky a námítky.
- Udržet si nadhled.

Klid se neprojevuje jen ve způsobu vedení jednání, ale vyjadřujeme jej zejména neverbálními signály (držením těla, mimikou, gesty), které partner intenzivně vnímá. (Thiele, 2010)

### **Pozitivní postoj k sobě samému**

Čím lépe dokážeme přijmout sami sebe, tím menší strach budeme při komunikaci pociťovat. Uvažujme vždy pozitivně a vytlačujme negativní myšlenky a scénáře toho, co vše by se mohlo pokazit. Mysleme na úspěch a on se dostaví. Pozitivní přijímání sebe sama neznamena nebýt k sobě kritičtí, ale umožňuje ocenit naše silné stránky, dále se zlepšovat a s radostí na sobě pracovat. Pro zmírnění strachu se soustředme více na kvalitu věcné argumentace a na partnera a nepřikládejme přehnanou důležitost tomu, jak působíme jako osobnost. (Thiele, 2010)

Berme i svůj strach pozitivně, protože nás může motivovat k pečlivější přípravě a lepším výkonům.

### **Pozitivní postoj k partnerovi**

Nejlepší způsob, jak se zbavit strachu z partnera, je přemýšlet o něm pozitivně. I přesto samozřejmě musíme zůstat ve střehu a číst správně partnerovy reakce, abychom byli schopni rozpoznat možné manipulativní a nátlakové techniky. Pokud svým



postojem a přístupem k partnerovi dáme najevo rovnocenný vztah a nestavíme se již předem do podřízené pozice, nebudeme ho vnímat jako ohrožení. (Thiele, 2010)

Můžeme zde shrnout některé praktické tipy pro překonání strachu:

- Myslet pozitivně.
- Snažit se být připraveni na všechno.
- Dbát o duševní hygienu (péče o duši, péče o tělo, mít smysl života a umět odpočívat).
- Vědět, čeho konkrétně se bojíme, a najít konkrétní řešení.
- Představit si vstřícného a milého zákazníka.
- Přijmout fakt, že možná uslyšíme ne - tzn. Že budeme odmítnuti.
- Přijmout fakt, že možná uděláme chybu.
- Cvičení dělá mistra - čím většímu množství obávaných situací budeme vystaveni, tím více budeme mít zkušeností, ze kterých se můžeme poučit.

## **1.4 Pravidla efektivní komunikace se zákazníkem**

V této kapitole se budeme zabývat celkovým procesem efektivní komunikace se zákazníkem a snažit se v jednotlivých krocích podat konkrétní návod na jednání, které může vést k úspěšnému uzavření obchodu. Budeme se zabývat zejména komunikačními dovednostmi prodejce, které jsou chápány nejenom jako ústní a písemný projev, ale i jako celkový způsob vystupování, schopnost prezentace a umění jednat s lidmi. Zmíníme i úskalí, která musí prodejce v jednáních zdolávat, a na závěr shrneme základní pravidla pro úspěšný prodej.

### **1.4.1 Shrnutí základních komunikačních pravidel**

Ať použijeme jakýkoliv typ komunikace a jakýkoliv komunikační prostředek, má-li být komunikace efektivní, musí vždy splňovat základní požadavky, kterými jsou:

- Zřetelnost.
- Stručnost.
- Správnost.

- Úplnost.
- Zdvořilost.

Neméně důležitou součástí komunikace je to, jakým dojmem na partnera působíme a jak se mu dokážeme zalíbit:

- O partnera se upřímně zajímejte.
- Usmívejte se.
- Vlastní jméno zní člověku jako nejsladší a nejvýznamnější ze všech slov, proto ho oslovujte jménem.
- Pozorně naslouchejte a přimějte partnera k tomu, aby hovořil o sobě.
- Hovořte o tom, co partnera zajímá.
- Upřímně vzbudte v partnerovi pocit, že je důležitou osobou.
- Buďte pozitivní.

Úspěch jednání velmi závisí na tom, jak dokážeme partnera přesvědčit a jakou atmosféru k jednání vytvoříme:

- Vyhrávejte jen v případě, že se nepřete.
- Ukažte, že si vážíte partnerových názorů – nikdy nikomu neříkejte, že se mýlí.
- Ochotně přiznejte, když se mýlíte.
- Jednat začínejte vždy v přátelském duchu.
- Obratně přimějte partnera k tomu, aby sám vyslovil souhlas.
- Nechte partnera hovořit.
- Poskytněte partnerovi pocit, že určitá myšlenka je jeho vlastní.
- Upřímně se snažte dívat na věci partnerovými očima.
- Berte ohled na přání a mínění partnera.
- Dovolávejte se ušlechtilých pohnutek.

- Podávejte své myšlenky tak, aby byly pro partnera zajímavé a vyvolaly zvědavost.

### **1.4.2 Praktická pravidla verbální komunikace**

Základem úspěšné komunikace je mluvení stejnou řečí jako náš protějšek. Pokud vedeme obchodní jednání s laikem, nebudeme používat příliš cizích slov, pokud se tomu nepůjde vyhnout, pokusíme se daný výraz přeložit do češtiny nebo jej vysvětlit slovy, kterým bude zákazník schopen porozumět. Naopak pokud budeme jednat s odborníkem, měli bychom odborná slova používat.

Pokud přizpůsobíme styl vyjadřování svému partnerovi, přiblížíme se mu a dříve získáme jeho důvěru.

Aby nám zákazník rozuměl, je nutné nejen jasně předat obsah sdělení, ale použít i správnou formu:

- Mluvit dostatečně hlasitě, ale nekřičet.
- Dobře artikulovat.
- Mluvit přiměřeně rychle.
- Snažit se modulovat svůj hlas ve středních polohách.
- Měnit rytmus hovoru tak, aby náš projev nebyl monotónní.
- Dát důraz na podstatná místa (zesílením hlasu, zrychlením, nebo naopak zpomalením proudu řeči).

Pro udržení zákaznickovy pozornosti je nutné správně odhadnout přiměřeně vhodnou délku hovoru a lze říct - hlavně nemluvte dlouho a dejte prostor partnerovi.

Mark Twain řekl: „Dobrá řeč má dobrý začátek a dobrý konec a obojí by se mělo nacházet co možná nejbliže u sebe.“

### **1.4.3 Praktická pravidla neverbální komunikace**

Při prvním setkání si o nás druzí lidé vytvoří dojem, který je tvořen:

- Ze 7 % tím, co říkáme.
- Z 38 % tím, jak to říkáme (zabarvení hlasu, rytmus).

- Z 55 % tím, jaké dáváme neverbální signály - řeč těla, pohyb a postoj těla, výraz, gesta atd. (Buchtová, Kulhavý, 2006, s. 55)

Množství informací, které partnerovi předáváme neverbálně, je tedy zpravidla daleko větší než to, které získá slovy. Právě neverbální signály, které předáváme partnerovi, dodávají vyslovenému důraz a přesvědčivost, ale také na nás mohou prozradit i to, co jsme sdělovat nehodlali. Způsob neverbální komunikace nám prozrazuje i výši sebevědomí partnera.

Neverbální projevy nelze posuzovat odděleně, ale vždy v kontextu dané situace. Pokud se však naučíme vnímat neverbální signály, které k nám partner vysílá, mohou nám v jednání významně pomoci. Při obchodním jednání je tedy dobré si položit tyto 3 otázky:

- Jaká je jeho řeč těla při uvítání?
- Jaká je jeho řeč těla v průběhu rozhovoru?
- Je v souladu jeho řeč těla s verbálními reakcemi?

Nezapomínejme, že stejné otázky si může položit i náš partner. I my můžeme cíleně neverbálně působit na svého partnera. Naše neverbální komunikace by měla být kultivovaná a měla by být v souladu s řečí. Problémy s kultivovaností neverbální komunikace se zpravidla dostávají v těchto momentech, kterým bychom se měli vyhnout:

- Nedostatek času, pozdní příchod, další očekávané jednání = roztržité chování, nepřírozeně rychlé pohyby...
- Nečekané vnější vlivy (telefonáty, vstupující lidé do místnosti...).
- Nečekané reakce partnerů (námitky, nepříjemné otázky, zarputilé mlčení...).

Dokonalá řeč těla není vrozená. Je to umění, kterému je možné se naučit pozorováním lidí v různých situacích a poté zpětnou analýzou obchodního jednání a jeho průběhu. Umíme-li „číst“, přijímat a vysvětlit si tělesné signály svého partnera, potom jsme při prodeji úspěšní:

- Gesta – dlaně při gestikulaci otočené směrem k nám ukazují upřímnost v jednání, dlaně otočené k vlastní osobě má člověk sebestředný a ješitný;

- Podání ruky – jedna z prvních informací, které o sobě partner předá. Styl „leklá ryba“ prozrazuje nejistotu, nízké sebevědomí a často bývá spojen i s klopením pohledu. Přílišné sevření a dlouhé třesení rukou může být gestem předstírané srdečnosti
- a dominance;
- Gesta rukou a paží – doprovázejí téměř každé běžné jednání. Ruce mohou tvořit určitý pomyslný štít, takže různě sepjaté, sevřené či zkřížené před tělem vyjadřují nejistotu, nervozitu a napětí;
- Stříška z prstů - vyjadřuje nadřazený postoj;
- Pohyby rukou po obličeji – často znamenají nejistotu nebo přemýšlení a zejména tyto signály je třeba sledovat v kontextu jednání, protože může jít o výraz zvažování konečného rozhodnutí stejně tak jako dostání se do nepříjemné situace;
- Podpírání hlavy rukou – může znamenat, že nás partner nevnímá, nudí se, nemá zájem;
- Oční kontakt – kdo něco tají nebo lže, má tendenci uhýbat pohledem, příliš upřený pohled přímo do očí značí agresi, těkání očima prozrazuje, že je člověk nejistý;
- Mimika obličeje – v krizových situacích se velmi špatně ovládá, proto může prozradit mnoho - údiv, překvapení, zlobu, klid, spokojenost;
- Interpersonální zóny – tím, jak blízko se stavíme k partnerovi, můžeme vyjádřit svůj vztah k němu, ale vždy v závislosti na okolnostech. Při obchodních jednáních bychom se měli pohybovat v tzv. sociální zóně (1,5 – 3,5 m). Narušení intimní zóny (do 50 cm) vyvolává negativní pocity, které mohou ovlivnit celé obchodní jednání. (Khelerová, 2006)

#### **1.4.4 Praktická pravidla aktivního naslouchání**

Schopnost aktivně naslouchat je „strategická“ dovednost, kterou uplatňujeme v běžném životě a při obchodních jednáních. Je to nejjednodušší způsob získávání informací a sdělení. Pokud posluchač umí vyvolat v komunikačním partnerovi pocit, že

mu skutečně aktivně a efektivně naslouchá, vytváří si tím podstatnou konkurenční výhodu.

V odesílateli aktivní naslouchání vzbuzuje vděčnost, že je ochoten mu naslouchat.

Základní pravidla aktivního naslouchání, která by měla být dodržována:

- Nepřerušovat.
- Klást doplňující otázky.
- Nenechat se ovlivnit předsudky.
- Vyhybat se rušivým aktivitám.
- Udržovat oční kontakt.
- Sumarizovat hlavní body argumentace.
- Projevovat zájem o téma i partnera.
- Vcítit se. (Khelerová, 2006)

Umění správného naslouchání nejvíce souvisí s naučením se vést nepřerušovaný rozhovor, tedy nevstupovat do hovoru (s výjimkou požadavku na upřesnění sdělení) a dovolit druhému mluvit bez obav z toho, že ztratíme kontrolu nad průběhem jednání. Mohou však nastat situace, kdy je nezbytné hovořícího přerušit. Jsou to zejména případy, kdy:

- Projev zabíhá k jinému tématu.
- Projev je pro nás lidsky nepřijatelný – urážlivý.
- Hovořící se začíná opakovat.
- Byli jsme hovořícím přerušeni my.

Efektivní komunikace předpokládá stručné a výstižné sdělení ze strany sdělovatele a aktivní naslouchání ze strany posluchače.

#### **1.4.5 Správné pokládání otázek**

Správnou technikou dotazování můžeme získat mnoho informací o svém komunikačním partnerovi, řídit diskuzi a rozprout hovor a v neposlední řadě získat

čas k přemýšlení a správné argumentaci. Thiele nám podává stručný návod, jak se správně psychologicky ptát:

- Ptejte se vždy jen na jednu věc.
- Otázky pokládejte jasně, stručně a srozumitelně.
- Otázky formulujte podle předpokladů a potřeb partnera, vciťte se.
- Poskytněte partnerovi dostatek času k promyšlení odpovědi.
- V případě potřeby upřesněte otázku.
- Podporujte partnera, aby se k problému vyjádřil (Zajímá mne váš názor....).
- Čím více partner hovoří, tím větší prostor k argumentaci vám dává.
- Používejte podpůrné poznámky (aha, hm, to mne zajímá....).
- Přimějte (doveďte) partnera k nalezení řešení, které lépe akceptuje, protože na ně přišel sám.
- Pokládejte otázky namísto tvrzení.
- Ptejte se, pokud jste něčemu nerozuměli (Co přesně míníte tím ....?).
- Ptejte se na přání partnera (O jaký druh se zajímáte...?).
- Formulujte své nápady formou otázek (Co kdyby....?). (Thiele, 2010)

To, jaké otázky a v jaké chvíli partnerovi položíme, závisí na vývoji konkrétního jednání. Obecně platí, že na počátku jednání pokládáme otevřené otázky, které donutí partnera více hovořit a podat o sobě dostatek informací, které v jednání můžeme využít (Jaká je vaše představa o...?). Uzavřené otázky použijeme pro urychlení a posunutí jednání a získání konkrétních faktických informací (Můžeme přejít k dalšímu bodu?, Máte na mysli tuto variantu?).

Abychom mohli partnerovi nabídnout to, co potřebuje (protože zákazník nekupuje produkt, ale zejména užitek, který z něj má), musíme nejprve jeho potřeby zjistit, a to právě vhodnými otázkami (*Rozumím tomu dobře, že...?, Co mi o tom můžete ještě říct?, Dohodli jsme se, že budeme řešit..., je to tak?*).

### **1.4.6 Komunikační bariéry**

Dodržování pravidel efektivní komunikace se zákazníkem vede k úspěšnému ukončení jednání, tedy přijetí naší nabídky. V některých případech však můžeme narazit na komunikační bariéry, které nám brání komunikaci správně rozvinout:

- Čas – při nedostatku času není mnohdy prostor pro vytvoření vztahu se zákazníkem, položení důležitých otázek ani pro správné naslouchání. Komunikace je rychlá, zkratkovitá a dochází k chybám.
- Porozumění – partneři nedokáží vývoj jednání posoudit z druhého pohledu, často nemají dostatek znalostí a může dojít až ke konfliktu.
- Předsudky – partner slyší jen to, co chce slyšet, a odmítá změnit názor.
- Nepozornost – partner nevěnuje jednání dostatečnou pozornost a neposlouchá nás, může se jednat i o projev nezájmu.
- Odlišný způsob vyjadřování - brání komunikaci v případě, že si partneři navzájem nepřizpůsobí svůj projev a vyjadřování.

V průběhu jednání je potřeba všechny vzniklé bariéry postupně odstranit, protože nám neumožňují plně rozvinout naše komunikační dovednosti, mohou vést k nedorozuměním a komplikují úspěšné uzavření obchodu. (Khelerová, 2006)

### **1.4.7 Praktická příprava na obchodní jednání**

To, jak se prodejce připravuje na obchodní jednání, je velmi individuální a vychází ze zkušeností, které již prodejce v praxi získal. Liší se také podle typu obchodního jednání, na které se připravuje, i když obecné zásady platí pro každou přípravu. Jinou přípravu tak obvykle absolvuje obchodní zástupce, který pravidelně navštěvuje klienty, a jinou prodavač v kamenném obchodě.

#### **Příprava obchodního zástupce**

Obchodní zástupce ví, s jakým partnerem bude jednat, a tomu může přizpůsobit přípravu na jednání. Může si předem zjistit všechny dostupné informace o osobě zákazníka a o jeho firmě, často již zákazníka zná a může čerpat ze zkušeností z předchozího jednání. Některé společnosti požadují po obchodnících písemnou přípravu na každé jednání. Výhodou písemné přípravy je zejména to, že při písemném



zaznamenání se nám informace lépe ukládají do paměti a jsou většinou ucelenější (pohotověji pak reagujeme při jednání), můžeme se k nim kdykoliv v budoucnu vrátit a v neposlední řadě je to neustálá systematická příprava na jednání.

Následující formulář může sloužit jako podklad pro písemnou přípravu na jednání:

Informace o firmě	
Informace o osobě partnera	
Cíl jednání	
Možnost ústupu – minimální cíl	
Možné výhody a bonusy	
Naše silné stránky	
Naše slabé stránky	
Partnerovy silné stránky	
Partnerovy slabé stránky	
Vhodné argumenty	
Co partner očekává- hlavní potřeby	
Očekávaný hlavní trumf	
Body jednání	
Odhad doby jednání	

**Tabulka 1: Formulář pro písemnou přípravu na jednání**

(Khelerová, 2006, s. 49)

Do přípravy na jednání je možné zařadit i mnoho dalších oblastí, například analýzu konkurence nebo SWOT analýzu firmy. Konkrétní příprava by se měla odvíjet podle charakteru každého jednotlivého obchodního případu.

### **Příprava prodavače – pultový prodej**

Pultový prodej je obchodním jednáním, které má svá specifika. Prodavač nikdy neví, jaký zákazník v příštím okamžiku vejde do dveří, jak bude naladěn a jaké bude mít požadavky. Musí se proto umět rychle zorientovat a zvolit správný přístup ke každému zákazníkovi, protože každý člověk je jedinečný. Přesto je podle odborníků možné zařadit většinu z nás aspoň orientačně do určité kategorie dle našeho temperamentu,

vlastností, očekávání, potřeb či preferencí. Znalost typologie v obchodní praxi i běžném životě pomáhá najít způsob komunikace, který může pro obě strany dobře fungovat. V odborné literatuře se můžeme setkávat s několika typologiemi zákazníků. Pokud prodejce dokáže zařadit zákazníka k určitému popsanému typu, může mu to poskytnout výhodu v dalším obchodním jednání a při nastavení způsobu komunikace s daným zákazníkem:

- Lhostejný zákazník – s největší pravděpodobností nemá zájem o koupi zboží nebo postupuje podle předem stanoveného seznamu a sám nemá zájem o nakupování, nebaví ho a nakupuje z nutnosti. Oslovení tohoto zákazníka je velice obtížné. Je potřeba vzbudit jeho zájem a dobře odhadnout jeho motivy k nákupu. Zájem můžeme vzbudit například uznáním jeho předpokládaných znalostí.
- Vyčkávající zákazník - projevuje zájem o nákup zboží, ale příliš nedůvěřuje prodávajícímu. Očekává, že za své peníze dostane to nejlepší a chce se rozhodovat sám. Základem je vzbudit jeho důvěru. Stejně jako v předešlém případě oceníme znalosti zákazníka a sami dáme najevo zdravou sebedůvěru a ochotu poradit. Používáme argumenty, které vyzdvihují výhody nabízeného produktu vzhledem k ceně, a nabízíme užitek, který bude výrobek pro zákazníka mít. Např.: Souhlasím s Vaším názorem, a proto Vám mohu vřele doporučit...
- Prestižní zákazník – nezáleží mu na prodávajícím a v podstatě nemá velký zájem o nákup. Velmi dá na zkušenosti jiných zákazníků a na to, jaké jméno má dané zboží a jakou prestiž mu může přinést. Takovému zákazníkovi prodáváme kvalitu produktu, prestižní značku a používáme vhodné reference. Opakovaně se zmíníme o vysoké kvalitě zboží a o zájmu u světových celebrit.
- Zákazník bez vlastní vůle – lze říct, že neví, co chce, nemá jasnou představu, ale zajímá se o prodejce. Pokud mu prodáváč projeví patřičnou pozornost, ochotu a vstřícnost, je zákazník přesvědčen o kvalitě nabízeného produktu. Často se rozhodne pro koupi, i když nabízené zboží nepotřebuje. Tento typ zákazníka potřebuje ujištění, že právě tento výrobek je pro něj ten nejlepší

a přinese mu užitek. Takových zákazníků není mnoho, ale pokud jim dokážeme nabídnout vhodné zboží, které je nezklame, můžeme získat stálou důvěru a dlouhodobý obchodní vztah, protože tito zákazníci se rádi vracejí za vstřícným prodejcem.

- Rozhodný zákazník - ví, co chce, a zajímá se o zboží i o prodejce. Většinou se dobře orientuje v tom, co potřebuje a má dobrý přehled o zboží i o jeho ceně. Vůči tomuto zákazníkovi musí prodejce vystupovat dostatečně přesvědčivě a projevit dobrou znalost vlastností nabízeného zboží. Zákazník potřebuje znát fakta, přesný užitek za danou cenu a sám posoudí, zda ho nabízený produkt uspokojí.

V obchodní praxi je užitečné se zamyslet nad stávajícími i novými zákazníky z pohledu typologie jejich osobnosti a promyslet si předem možnou účinnou taktiku jednání. Přizpůsobit svůj komunikační styl a modelovat různé varianty obchodního jednání podle typologie zákazníků je osvědčenou cestou k úspěšnému prodeji.

### **Zvládání nepřiměřených obav a trémy**

I zkušený obchodník, který nepociťuje přímo strach z komunikace se zákazníkem, může mít někdy docela obyčejnou trému. Dobře se připravit na jednání i po této stránce nám pomůže vystupovat s jistotou a vysílat k partnerovi ty správné signály.

Je potřeba si uvědomit, že okolí nás nevidí ani zdaleka tak kriticky, jako vidíme my sami sebe. To, co se má zejména změnit, není mínění ostatních o nás, ale naopak náš vlastní pohled na nás samotné. Ke zvládnutí trémy mohou pomoci následující kroky:

#### **1. Neodkládejme rizikové situace**

Naučit se zvládat trému můžete stejně tak, jako se dá natrénovat skok do dálky nebo valčík. Na rozdíl od sportovních výkonů, při kterých pravděpodobně nedosáhneme špičkové úrovně, trému lze zvládat s přehledem. Důležité je nevyhýbat se nepříjemným situacím. Často z obav, že nezvládneme přednést svůj návrh, ho radši ani nepřipravíme a tím si možná uzavřeme cestu k dalšímu postupu v kariéře. Tím se strach může jen

znásobovat, protože když mu jednou ustoupíme, „přesvědčí“ nás o tom, že nemáme dostatek schopností. To je potřeba změnit.

## **2. Neobviňujme se, ale trému využijme**

Mírnou trému můžeme s úspěchem využít, protože může být užitečná tím, že nás postrčí k vyššímu výkonu a soustředění či lepší přípravě. Mírnou trémou trpí mnozí zkušenější herci či ředitelé velkých firem. Nemusíme se trápit tím, že nás na chvíli ovládla, protože nás může vyburcovat k lepším výsledkům.

## **3. Nejsme v tom sami**

Každý den se do podobné situace, ve které pocítujeme trému, dostává mnoho lidí a ve velké většině ji zvládnou. Mnoho lidí trpí stejnou trémou jako my. Dodávejme si proto vzájemně odvahy s přáteli, které trápí podobné problémy. Špatným řešením je utvrzovat se v tom, že trému nelze překonat.

## **4. Povzbuzujme sami sebe**

Opakujme si, že zvládneme to, co nás čeká. Jsme připraveni a nemáme důvod nespílit to, co se od nás očekává.

## **5. Říkejme si, že se svět nezboří**

Je potřeba si uvědomit, že pokud bychom náhodou něco pokazili, zas tak moc se nestane – o práci s největší pravděpodobností nepříjdeme a pro příště se poučíme a zlepšíme se ve svém vystupování a jednání.

## **6. Těšme se na okamžik, až to budeme mít za sebou**

Ve chvíli, kdy budeme mít vše za sebou, se nám uleví, a proto se na ten okamžik těšme. Nebojme se říct, že jsme to zvládli, a z možných chyb se pro příště poučme.

## **7. Pijme, ať nemáme sucho v ústech**

Pokud se chystáme na delší jednání, sklenku vody nebo jiný nealkoholický nápoj bychom měli mít stále při sobě. Pomůže nám při suchu v ústech, které nervozitu provází. Alkoholickým nápojům se vyhneme, sice na začátku jednání pomohou zbavit se stresu, ale s přibývajícím časem budeme vadnout, až nás úplně utlumí.

## **8. Nezapomeňme na správné dýchání**

Správné dýchání nás dokáže zbavit trémy lépe než jakýkoliv lék. Zaujměme polohu, ve které se cítíme nejpohodlněji. Začínáme výdechem následovaný pozvolným nádechem, při kterém počítáme v duchu od 1 do 4. To opakujeme i při výdechu. Cílem tohoto cviku není přidušení, ale postupné uvolnění naší úzkosti.

## **9. Zvládli jsme to?**

Odměňme se. Strachu se nejlépe zbavíme tréninkem, který nás přesvědčí o tom, že lze všechno zvládnout. Vždy po úspěchu pocítíme radost a pocit úspěchu. Abychom ukotvili dobrý pocit z jednání, odměňme se za výkon něčím, co nám udělá radost.

## **10. Dávejme si další postupné cíle**

Překonáním strachu posílíme svou odvahu při pokračování v dalších obchodních cílech.

Jak na to konkrétně? Dokud jsme na vlně úspěchu a dobrého pocitu, navštívme třeba ne úplně vstřícného zákazníka, vyřešme případ, který jsme odkládali atd.

Říká se, že kdo je připraven, není zaskočen. Pro úspěšné uzavření obchodu je dobrá příprava na jednání stejně důležitá jako komunikační techniky nebo dobrá znalost produktu. Proto je potřeba věnovat přípravě na jednání dostatečnou pozornost a nepodcenit ji.

### **1.4.8 Shrnutí pravidel pro úspěšný prodej**

V posledních letech se mění styl prodeje a přístup obchodníků k zákazníkům směrem ke slušnosti. Důraz se klade na udržení zákazníka a dlouhodobé obchodní vztahy. Je vidět ústup od tvrdých manipulačních technik, které dlouhodobým vztahům nepřejí. Zkušení prodejci se shodují na těchto zásadách úspěšného prodeje:

#### **1. Ukažte zákazníkovi, že vám na něm záleží**

Vytvářejte příznivou atmosféru, pochopte partnera, ptejte se a naslouchejte, nepřerušujte ho a snažte se pochopit jeho potřeby.

#### **2. Neprodávejte jen produkty, ale hlavně řešení k uspokojení partnerových potřeb.**

Zákaznickovy potřeby uspokojíte, pokud ho pochopíte a správnými komunikačními technikami jeho potřeby zjistíte.

#### **3. Zeptejte se přímo, jaký produkt zákazník potřebuje**

Nerozhodného zákazníka se ptejte ne na to, zda vůbec chce výrobek koupit, ale který konkrétně si přeje.

#### 4. Seznamte zákazníka s produktem

Poskytněte zákazníkovi dost času na prohlédnutí a vyzkoušení výrobku. Předved'te mu jeho funkce a užitek, který jeho používáním získá.

#### 5. Buďte zdvořilí ke všem zákazníkům

I zákazník, který se přišel jen podívat a dnes nic nekoupil, může díky vašemu zdvořilému a milému přístupu zítra nákup uskutečnit.

#### 6. Říkejte pravdu a buďte poctiví

Výhody získané přetvářkou a lží jsou krátkodobé a neetické. Pokud prodáváte kvalitu, o které jste přesvědčeni, zákazník se bude s důvěrou vracet k dalším nákupům. (Plamínek, 2008)

## 2 Praktická část

Ve výše uvedené části této bakalářské práce byla představena základní teoretická východiska, která úzce souvisejí s tématem celé práce. Snahou teoretické části bylo nejen zamezení nejasného či možného mylného výkladu základní terminologie, procesů a postupů, ale také vytvoření podkladu pro převedení teorie do praxe, což bude obsahem následujících kapitol. Převod spočívá v realizaci kvalitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření provedeného ve vybraném podniku, který bude představen v úvodu této praktické části. Analyzovaný podnik byl vybrán z hlediska dostupnosti potřebných primárních i sekundárních dat, dále z hlediska znalosti prostředí, ale také díky aspektu, kdy je komunikace se zákazníky základem a klíčovým nástrojem k úspěchu celého podniku. Následující kapitola představuje výstupy z realizovaného výzkumu, na jejichž základě budou zformulována možná pochybení, která byla z hlediska komunikace zjištěna, a dále budou navržena opatření, jak zjištěné nedostatky odstranit a zefektivnit celý proces komunikace.

### 2.1 Představení a profil podniku

K následující analýze byla vybrána akciová kooperace, které se pohybuje na českém telekomunikačním trhu. Jedná se o dominantní telekomunikační firmu O2 Czech Republic a.s., dále jen „O2“. O2 je prvním a největším integrovaným operátorem v České republice. Poskytuje komplexní nabídku maloobchodních hlasových, datových a internetových služeb v oblasti pevných linek a mobilních služeb. Dále také nabízí specifickou digitální televizi O2 TV, která je nejrychleji rostoucí službou na trhu placené televize na českém trhu. Díky svému portfoliu je O2 také jedním z nejvýznamnějších poskytovatelů ICT služeb. V síti O2 nabízí své služby také virtuální operátoři, např. BLESK mobil, Tesco Mobile atd. (O2, 2016, s. 21 – 22)

Česká republika má aktuálně přibližně 10 500 000 obyvatel, z nichž za rok 2015 bylo zákazníkem O2 1 837 000 u fixního segmentu a 4 896 000 u mobilního segmentu. Nicméně v komparaci s rokem 2014 počet zákazníků mírně klesl u obou segmentů, u fixního o přibližně 4 % a u mobilního o 3,5 %, což bylo i impulsem pro níže uvedenou analýzu a její zaměření na efektivnější komunikaci. (O2, 2016, s. 22)

## 2.2 Průběh dotazníkového šetření

K analýze spokojenosti byl zvolen dotazník jako prostředek sběru dat. Tento způsob šetření byl vybrán z hlediska jeho pružnosti, protože nabízí široké spektrum možností při kladení otázek. Dotazník má dále všeobecné uplatnění a nenáročné, nenákladné a rychlé zpracování výstupů.

### 2.2.1 Průběh a zaměření výzkumu

Dotazník byl sestaven autorem této práce. Obsahuje 19 jednoduchých otázek tak, aby se zvýšila ochota zákazníků dotazník vyplnit, a také aby byla dosažena maximální vypovídací hodnota a odhalena efektivnost komunikace a spokojenost zákazníků vybrané telekomunikační firmy O2 s komunikací zaměstnanců této společnosti. Způsob dotazování probíhal přímo na pobočce O2, kde byli následně náhodně osloveni zákazníci společnosti. Respondenti byli primárně seznámeni s cílem a obsahem. Dále byli seznámeni s použitím výstupů výzkumu pro zpracování této bakalářské práce. V neposlední řadě byli respondenti seznámeni s anonymitou jejich identity a nutností i zkušeností s telefonní nabídkou ze strany O2. Pobočka provádí jak přímý prodej služeb společnosti, tak také vyřízení servisních a jiných požadavků. Protože se na pobočce tvořily fronty čekajících zákazníků, nebyla jejich negace pro vyplnění dotazníku čtená. Celkem bylo vyplněno 30 dotazníků v písemné formě, kdy výstupy jsou zobrazeny v následující kapitole. Po vyplnění dotazníků byla provedena kontrola dat. Následovalo převedení odpovědí do podoby použitelné pro počítačové zpracování získaných údajů, k čemuž byly využity standardní počítačové programy Microsoft Word a Excel. Následující tabulka shrnuje uvedený sběr dat.

<i>Lokalita sběru dat</i>	Pobočka O2, Česká republika
<i>Období sběru dat</i>	25. 07. 2016, 09.00 – 15.00 h.
<i>Metoda sběru dat</i>	Kvantitativní dotazníkové šetření
<i>Technika sběru dat</i>	Písemná forma, osobní
<i>Počet vzorků</i>	30

**Tabulka 2: Průběh sběru dat**

(Vlastní tvorba)

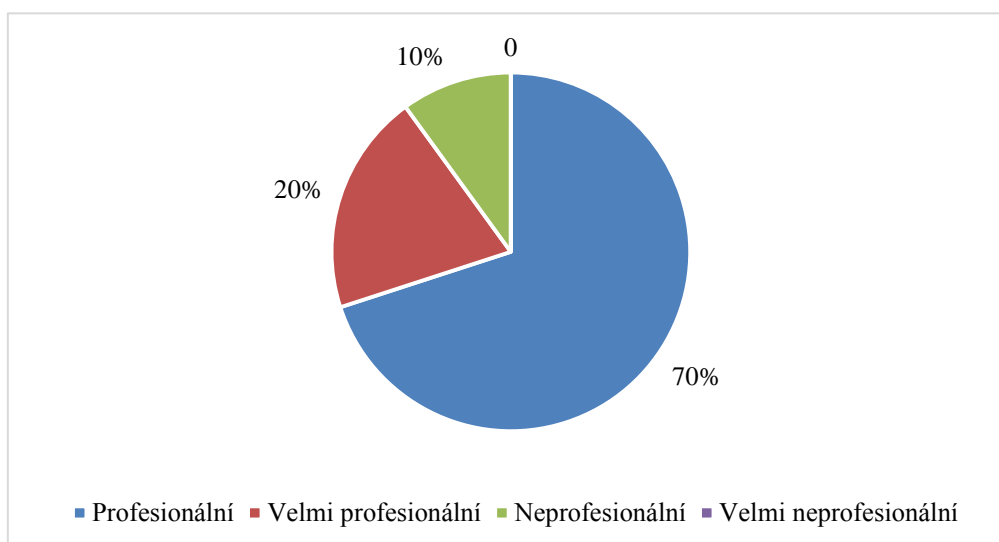


## 2.2.2 Výzkumný vzorek

Respondenti dotazníkového šetření byli výhradně zákazníci společnosti O2. Oslovení zákazníků probíhalo osobně, kdy jim následně při ochotě dotazník vyplnit byl dotazník předán. Respondenti byli vybráni zcela náhodně, tedy bez preferencí např. pohlaví, věku, vzdělání, bydliště atd. Podmínkou pro účast ve výzkumu byla pouze stávající existence obchodního vztahu mezi oslovenou osobou a společností O2, kdy respondenti komunikovali se společností jak osobně, tak telefonicky, což bylo zjišťováno při oslovení čekajících zákazníků.

## 2.3 Výsledky z výzkumu

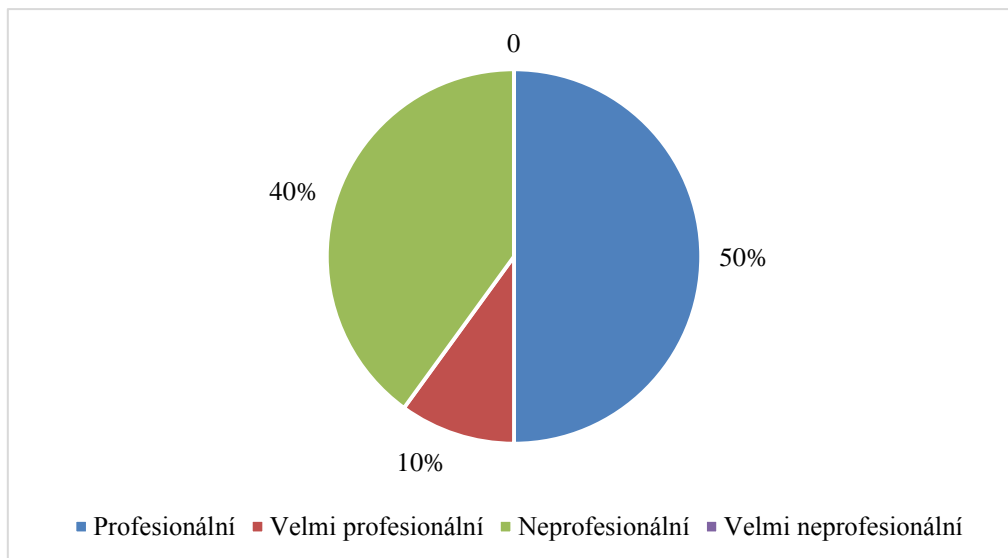
Tato kapitola představuje jak zadání otázek v dotazníku, tak i procentuální výčet odpovědí a vyjádření k výstupům bez detailnějších doporučení.



**Graf 1: Otázka 1 - Jak byste zhodnotil/a vystupování prodejce při obchodním jednání na prodejně?**

(Vlastní tvorba)

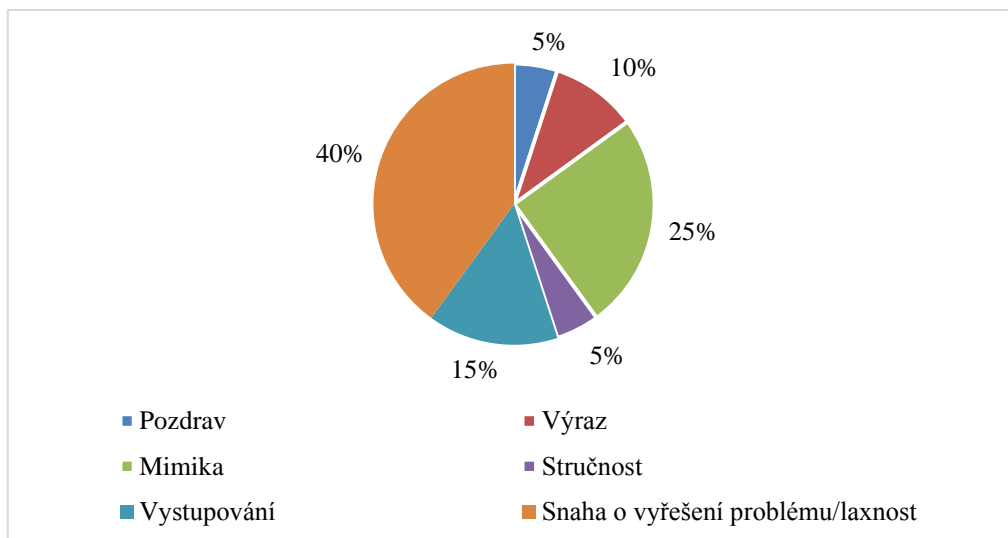
Úvodní otázka se zaměřovala na komplexní zhodnocení vystupování prodejců na prodejně při osobním jednání. Z výstupů je patrné, že většina dotazovaných vnímá jejich vystupování na profesionální úrovni, 20 % dokonce na velmi profesionální úrovni, což je pozitivní zjištění. Tento přístup je také vyžadován od vedení a je předmětem zkoumání externích mystery kontrol. Pozitivní je dále zjištění, že žádný respondent nevnímá vystupování prodejců jako čistě neprofesionální a pouze 3 respondenti vnímají vystupování jako neprofesionální.



**Graf 2: Otázka 2 - Jak byste zhodnotil/a vystupování prodejce při obchodním jednání po telefonu?**

(Vlastní tvorba)

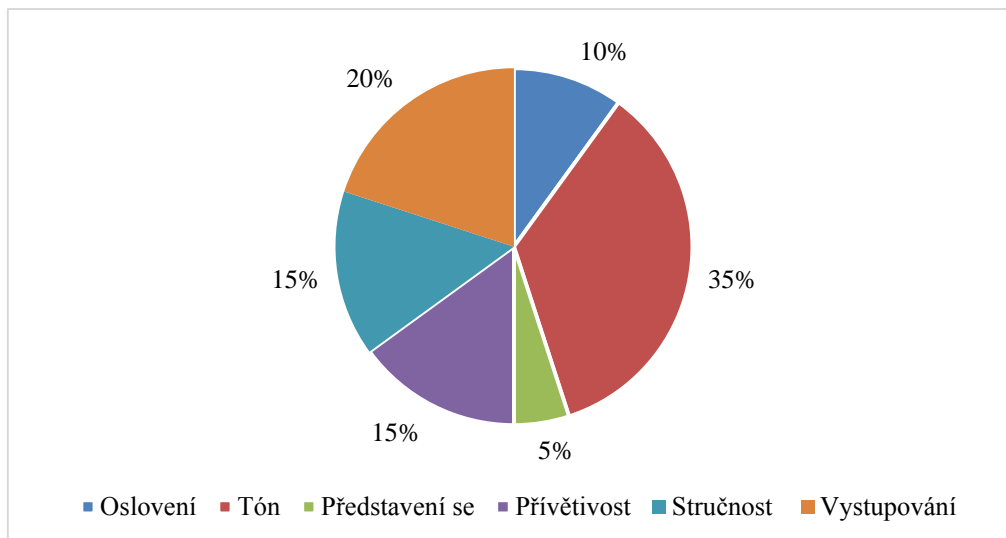
Druhá otázka byla směřována na shodnou oblast jako první, ale týkala se jednání prostřednictvím telefonického rozhovoru. U této otázky již výstupy nejsou tak pozitivní jako u osobního jednání. Polovina respondentů zhodnotila telefonické jednání operátorů O2 na profesionální úrovni, 3 respondenti zhodnotili jednání za velmi profesionální, ale 12 respondentů pak za neprofesionální. Výsledky jsou z mého pohledu překvapující. Primárně by byla očekávána vyšší profesionalita u telefonních hovorů, kdy mají operátoři scénář rozhovoru pevně daný a v písemné podobě k dispozici. Lze tedy konstatovat, že spíše pozitivní, ale nižší hodnocení je zapříčiněno vlivem určité averze k telefonním nabídkám a subjektivní hodnocení respondentů je částečně zkresleno tímto vlivem.



**Graf 3: Otázka 3 - Na základě jakých skutečností byste zhodnotil/a důvěryhodnost prodejce na prodejně?**

(Vlastní tvorba)

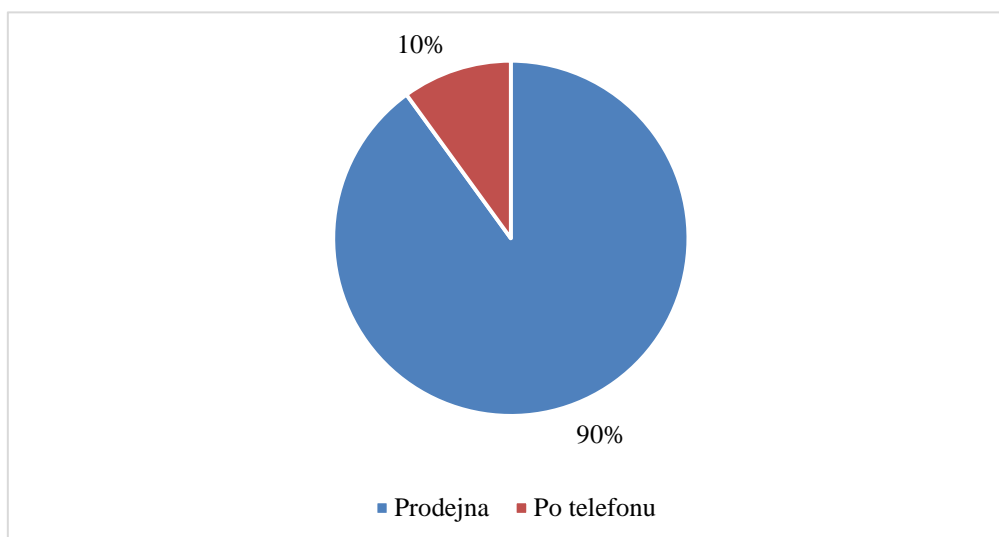
Otázka č. 3 pak zachytila faktory, které měly vliv na hodnocení prodejce v osobní nabídce. Nejčastěji, tedy 40 % respondentů, hodnotí důvěryhodnost prodejců dle jejich celkové snahy vyřešit daný problém. 25 % respondentů pak hodnotí prodejce dle jejich mimiky, tedy neverbálních projevů při rozhovoru, což potvrzuje, že člověk vnímá více neverbální projevy než mluvené slovo a psychologie projevů těla při řeči může mnohé napovědět. Tato otázka by měla být známa i prodejcům, kdy schopný prodejce využívá řeč těla zákazníka při vzájemné komunikaci. V poměrně obdobném zastoupení vnímá zákazník nejvíce vystupování a výraz a dále shodně stručnost a pozdrav.



**Graf 4: Otázka 4 - Na základě jakých skutečností byste zhodnotil/a důvěryhodnost prodejce po telefonu?**

(Vlastní tvorba)

Tato otázka byla shodná s předchozí, ovšem se zaměřením na faktory, dle kterých zákazník hodnotí důvěryhodnost telefonního operátora. Zde nejvíce zákazník vnímá tón hlasu, a to celkem 11 respondentů. 20 % dotazovaných pak vnímá celkové vystupování při nabídce. Shodné počty získaly stručnost a přivětivost a nejméně respondentů pak hodnotí oslovení a představení se. Důležitý je tedy zejména celkový projev, který nesmí být arogantní, výbušný atd.



**Graf 5: Otázka 5 - Jakou formu nabídky služeb/produktů upřednostňujete?**

(Vlastní tvorba)

V této otázce byly zjišťovány preference zákazníků z hlediska nabízených služeb/produktů společnosti. Z výstupů je patrné, že drtivá většina, tedy konkrétně 27 respondentů, preferuje osobní jednání před telefonickým, což je mimo jiné dáno i zjištěným přístupem, kdy vyšší profesionalita byla shledána u osobního jednání. Dále se zde nejspíše také odráží možná „přehlcenost“ českých obyvatel telefonickými nabídkami různých společností, což již bylo v tomto hodnocení uvedeno a odráží se to v řadě subjektivních hodnocení respondentů.

#### **Otázka 6: Jaký je důvod zvolené formy nabídky?**

U této otázky respondenti uváděli důvod preferované komunikace z hlediska nabídky, kdy byl u osobního jednání uváděn jako hlavní důvod osobní přístup a u telefonního jednání rychlejší řešení problému. Dnešním trendem je elektronická komunikace, což je vlivem rozmachu technologií pochopitelné. Jedná se o nízkonákladovou, rychlou komunikaci, která je snáze dostupná. Nicméně jak je patrné, i tyto profity dnes již neplatí jako preferované, ale zákazník vyžaduje spíše jednání face to face a dalo by se konstatovat, že se postupně navrácí původní formy komunikace. Dnešní doba je nejen doba globalizace, ale měnících se preferencí zákazníků, s čímž i nejspíše dochází ke změně preferované komunikace, kdy boom elektronické a telefonní nabídky je již nejspíše za námi a kdy nyní bude u nabídky služeb či produktů efektivnější osobní komunikace.

#### **Otázka 7: Jaký faktor ovlivňuje nejvíce úspěšné sjednání smlouvy - nabízený produkt/služba či vystupování prodejce?**

Tato otázka byla položena s volnou odpovědí respondentů, kdy 75 % respondentů uvedlo, že koupě prodeje záleží především na vystupování prodejce s dobrou kvalitou daného produktu či služby. Je tedy patrné, že vystupování je klíčové. Na vystupování, obchodní rozhovor a na profesionalitu se zaměřuje většina obchodní podniků, včetně analyzované O2 a obchodní rozhovory jsou včetně umění přesvědčit zákazníky předmětem mnoha školení. Z výstupů je patrné, že zaměření O2 je tedy správným směrem a je nutné své zaměstnance neustále rozvíjet a zdokonalovat jejich projevy, nicméně je i důležité poskytovat kvalitní produkty, které budou odpovídat potřebám zákazníků, a ty potom jednoduše prezentovat klientovi s vyzdvižením klíčových profitů.

### **Otázka 8: Vidíte ve způsobu nabízení produktů/služeb po telefonu budoucnost?**

Kromě preferencí respondentů z hlediska formy komunikace u nabídky produktů/služeb byly součástí analýzy také jejich predikce efektivnosti telefonní nabídky. Z výstupů bylo zjištěno, že zákazníci nevidí v telefonní nabídce pozitivní budoucnost, kdy konkrétně 40 % zákazníků uvedlo, že telefonní nabídka již nemá dobrou pověst a zbylých 60 % pak uvedlo, že jsou zákazníci již touto formou otráveni. Toto je zajímavý výstup zejména pro firmu a měla by s ním dále pracovat ve svém strategickém plánování. Lze konstatovat, že doposud se výzkum nese téměř v jednoznačném duchu - telefonní nabídka není na požadované úrovni a není ani zákazníkem pozitivně ani preferována. Podnik by měl přes telefonní kontakt nyní spíše klienty zvat na pobočku a cílenou nabídku pak prezentovat až u osobního jednání, ale o doporučeních bude pojednáno níže.

### **Otázka 9: Jaká byla Vaše nejlepší/nejhorší zkušenost s nabídkou zboží/služeb na prodejně?**

U zjišťování negativních zkušeností s nabídkou služeb/produktů u společnosti O2 bylo nejčastěji uvedeno, že respondenti vnímali nezáměr o zákazníka a byla zjevná pouze orientace na zisk z prodaných produktů. Tato odpověď se vyskytla u 45 %. Jako druhá nejčtenější odpověď byl pak uváděn nepříjemný zápach prodeje, což lze vysvětlit tak, že i když zákazník kontaktoval O2 např. se servisním požadavkem, byl rozhovor směřován na prodej produktů/služeb. Tento jev se vyskytl u 35 % respondentů a není charakteristický pouze pro operátory, ale i pro bankovní poradce, pojišťovací poradce atd. Dnešní doba je založená na číslech, kdy se každý rok či lépe každý kvartál stanovuje zisk podniku, který musí být dosažen. Pokud tomu tak není, následují buď personální změny, či různé „motivační“ programy v podobě školení po práci atd. Poslední nejčtenější odpověď pak byla uváděna ve znění, že jsou podávány nepravdivé či neúplné informace. I tento jev souvisí s prodejností a potřeba prodeje služeb/produktů byla tak součástí všech odpovědí. Dnešní doba vyvíjí silný tlak na podniky a jejich zaměstnance, což tedy vnímají i jejich zákazníci, kteří potom mohou mít negativní dojem a snižuje se jejich spokojenost ze spolupráce.

**Otázka 10: Jaká byla Vaše nejlepší/nejhorší zkušenost s nabídkou zboží/služeb po telefonu?**

Tato otázka byla zaměřena na nejčastější negativní zkušenosti u telefonní nabídky analyzovaného podniku. Z výstupů byly nejčastěji uváděny dvě problematiky, a to neoblomní prodejci a prodej předražených produktů pod časovým tlakem v poměru 70 % a 30 %. I z těchto odpovědí lze potvrdit výše uvedené a je zde i patrné, že respondenti vypovídali nejspíše pravdivě, protože se u jednotlivých odpovědí výrazně nerozházelo jejich hodnocení zejména z hlediska telefonní nabídky, která byla v dosavadních odpovědích spíše kritizována. U telefonní nabídky respondenti vnímají tlak na prodej, kdy operátoři se až neúměrně snaží prodat daný produkt/službu, což je opět dáno důsledným monitoringem hovorů. Pokud nebude provedena cílená nabídka, její zopakování a přesvědčování klienta, pak je dotyčný operátor v zorném poli svých manažerů a denně jsou kontrolovány jeho telefonáty, nabídky atd., což je následně detailně rozebíráno. Prezentace pozitivních i negativních výsledků operátora je následně rozebírána na poradách, což je samozřejmě negativně vnímáno danými zaměstnanci, a proto se snaží tomuto procesu vyhnout i prostřednictvím přehnané nabídky. „*Je to vinou operátora, nebo podniku?*“ Odpověď je dle mého zcela jasná, podniku, protože ten určuje strukturu prodejních rozhovorů, podnik stanovuje denní plány a jejich plnění či sankce při neplnění.

**Otázka 11: Jaký přínos vidíte v nabízení produktů/služeb při jednání po telefonu?**

Zde se téměř všichni respondenti shodli, že telefonní nabídky ušetří čas. Minimální počet dotazovaných pak uvedl ještě dostupnost nabídky, kdy nemusí navštívit pobočku, což ovšem souvisí i s ušetřením času. Nicméně tato výhoda, jak se bohužel ukázalo, nepředčí negativně vnímanou telefonní nabídku. Bylo by výzvou, kdyby chtěl podnik tento všeobecný názor vyvrátit a změnit, ovšem pak je otázka, zda by telefonní nabídka byla dostatečně efektivní a investice do této ambice by se vrátily v dostatečném množství. Snazší cestou je tak využívat pouze osobní nabídku, ale problémem a cílem telekomunikačních společností je odlišení se od konkurence, která v podstatě nabízí shodné služby. Vodafone se např. zaměřuje na levné služby, T-mobile na vtipnou reklamu a O2 by se tak mohl zaměřit na např. vtipné telefonní nabídky.

### **Otázka 12: Jaký přínos vidíte v nabízení produktů/služeb při osobním jednání?**

Zákazníci upřednostňují osobní nabídku produktů či služeb, což bylo zjištěno již ve výše uvedených otázkách a odpovědích. Zákazníci upřednostňují ze 40 % osobní jednání a nabídky, 30 % pak shodně uvedlo, že je zde větší prostor pro zodpovězení všech otázek a také, že mají větší důvěru k obchodníkovi, pokud je zde osobní kontakt. Tyto odpovědi jen potvrzují důležitost osobního jednání a možný odklon od ještě nedávného upřednostňování elektronické či telefonní nabídky.

### **Otázka 13: Jakým způsobem reaguje prodejce na odmítnutí nabídky po telefonu?**

Tato otázka měla spíše potvrdit pravdivost odpovědí respondentů, kteří shodně uvedli, že prodejce nejčastěji reaguje neustálým nuceným prodejem i přes námitky zákazníka, což potvrdilo odpověď na otázku č. 10. Telefonní kontakt má z určitého pohledu výhodu, že nevidíte protistranu, což mnohdy odbourává stres z osobního kontaktu, a účastníci jednají jinak, než při rozhovoru face to face.

### **Otázka 14: Jakým způsobem reaguje prodejce na odmítnutí nabídky v obchodě?**

Tato otázka pak měla srovnat možné chování telefonní versus osobní nabídky v případě, že zákazník nejeví o produkt/službu zájem a odmítá další nabídky. U telefonního rozhovoru je operátor více neoblomný a i přes negace zkouší produkt/službu i dále prodat, což má následně dopad na odmítání telefonních nabídek. U osobní nabídky, ve které jsou viditelné neverbální projevy zákazníka, sice prodejce zopakuje nabídku, ale při jejím opětovném negování již dále produkt nenabízí a raději se „stáhne“.

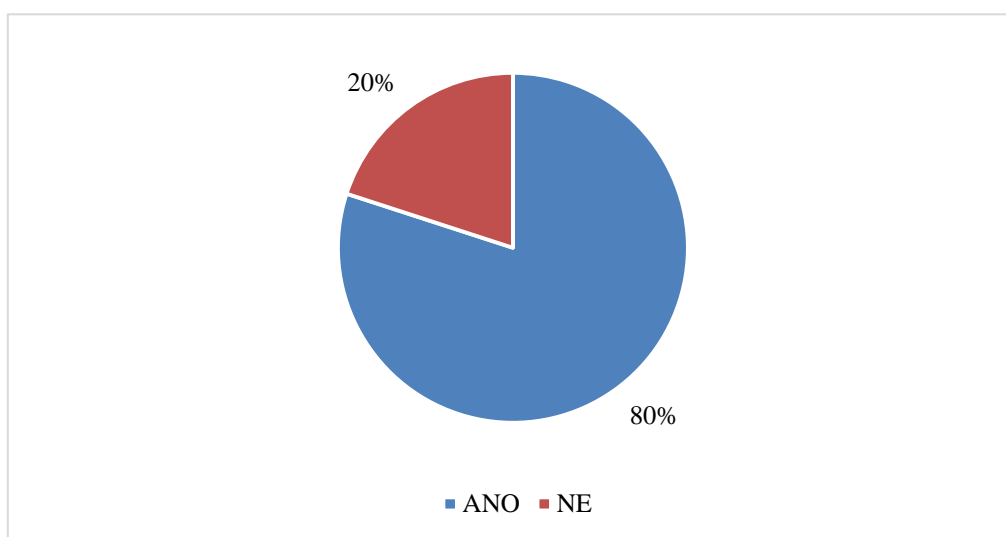
### **Otázka 15: Poskytuje Vám prodejce na kamenné pobočce dostatek informací, na jejichž základě byste byl/a ochoten/ochotna uzavřít smlouvu?**

Respondenti u této otázky téměř shodně uvedli, že jsou s poskytnutými informacemi spokojeni, pouze v krajních případech musí zákazník položit otázky, které ho u produktu zajímají. Je tedy patrné, že většinou prodejce prezentuje daný produkt/službu dostatečně, a má tedy i dostatek znalostí ve svém oboru. Již nyní lze doporučit nezaměřovat se možná tolik na parametry produktů, ale na umění je produkt.



**Otázka 16: Poskytuje Vám prodejce po telefonu dostatek informací, na jejichž základě byste byl/a ochoten/ochotna uzavřít smlouvu?**

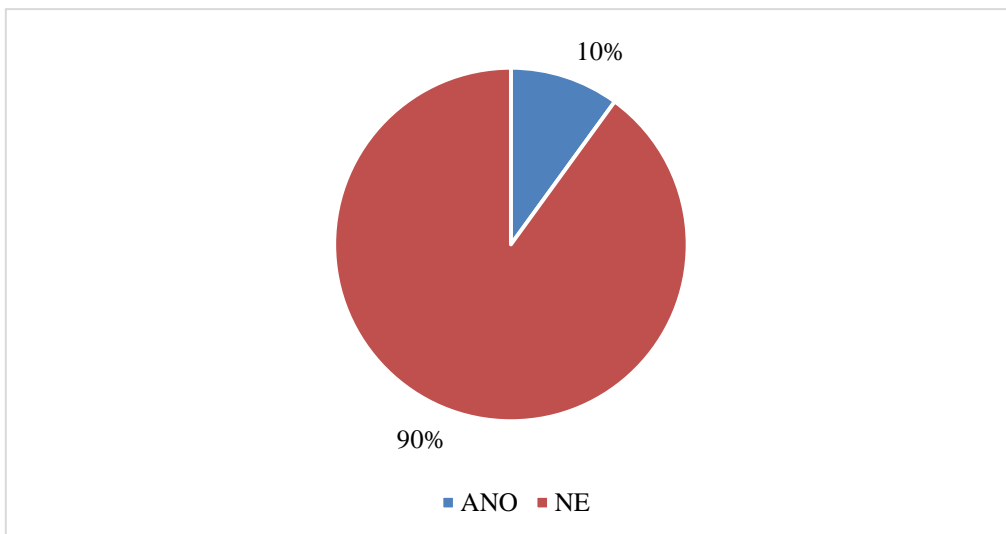
Tato otázka byla obdobou předchozí, pouze se zaměřila na telefonní operátory. V této oblasti byly opět výstupy negativní, kdy většina respondentů vnímá znalosti o produktech a jejich prezentaci za nedostatečnou, kdy operátoři neposkytnou dostatek informací o nabízených produktech/službách. Konkrétně byl uváděn problém v neúplných informacích z hlediska ceny a délky trvání dané služby. Telefonní operátoři mají simulátory pro možné simulace nabídek, je tedy otázkou, zda nejsou „hozeni do vody“ a neumějí simulace dostatečně využívat.



**Graf 6: Otázka 17 - Byl/a byste ochoten/ochotna opět využít služeb společnosti na prodejně?**

(Vlastní tvorba)

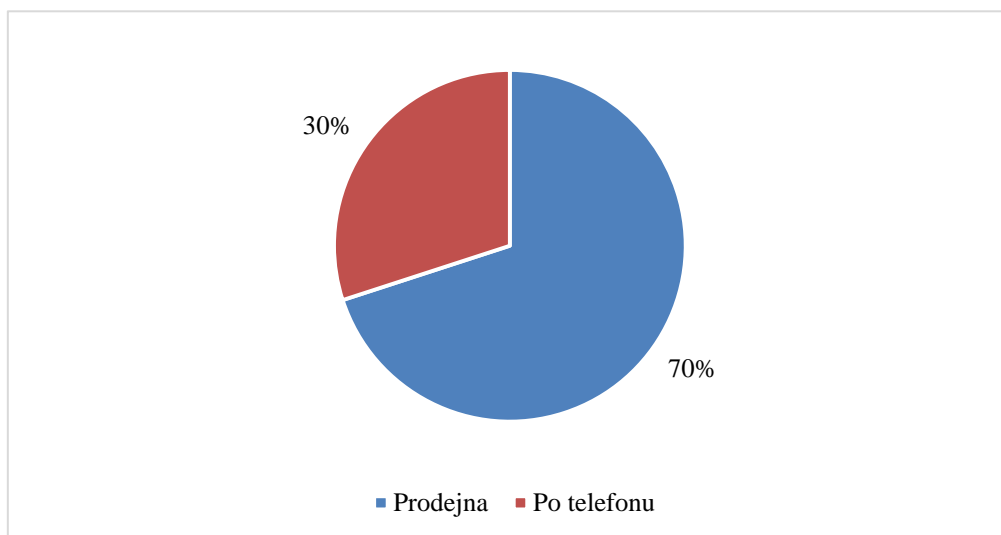
Při otázce, zda by respondenti využili služeb prodejců, jsou výstupy pozitivní a potvrzují poměrnou spokojenost s výkonem prodejců, kdy 24 respondentů by opět služeb prodejce využilo. Zbýlých 6 dotazovaných by již služeb nevyužilo.



**Graf 7: Otázka 18 - Byl/a byste ochoten/ochotna opět využít služeb společnosti po telefonu?**

(Vlastní tvorba)

Z hlediska komplexního zhodnocení, zda by respondenti využili služeb po telefonu společnosti O2, celých 90 %, tedy 27 respondentů, odpovědělo negativně. Tento výstup poukazuje na vnímaný neprofesionální přístup, ale také již na averzi vůči telefonním službám, které jsou mnohdy rychlejší a pro zákazníka snáze dostupné. Nicméně tyto benefity nepředčí zřejmou přehlcnost českých zákazníků telefonními nabídkami, komplexní preferovanou telefonní či elektronickou komunikací.



**Graf 8: Otázka 19 - Kde vidíte větší rozdíl v ochotě vyjednávání ceny?**

(Vlastní tvorba)

Poslední otázka celého výzkumu analyzovala míru ochoty ohledně ceny za služby/produkty společnosti. I zde byla vyšší ochota z hlediska vyjednávání o ceně sledována u osobního jednání, tedy na prodejně. Tento výstup nebyl nijak překvapující vzhledem k již uvedené kritice telefonního jednání a zákazníci vyšší míru ochoty vyjednat o ceně, která je hlavním kritériem u zákazníků telefonních operátorů. Zhodnocení, kdy 21 zákazníků vyšší ochotu sledává u osobního jednání, lze přičíst určitému „volnějším“ řízení u operátorů na prodejně, zatímco telefonní operátoři mají veškeré hovory monitorovány a sledovány. Operátoři na prodejně mají tedy dle mého pozorování při realizaci výzkumu vyšší pravomoci ohledně možných slev.

## **2.4 Zhodnocení výstupů**

Výše byly představeny nejen otázky, ale zejména odpovědi realizovaného dotazníkového výzkumu ve společnosti O2. Z odpovědí je patrné, že zákazníci poměrně překvapivě preferují osobní nabídku před nabídkou přes telefon. Tento výstup lze přičíst různým vlivům, ale zejména se jedná o „přehlcenost“ zákazníků vysokým množstvím telefonních nabídek, ale i jejich průběhem, kdy nejsou dle zákazníků poskytovány dostatečné informace o ceně produktu/služby a také o délce služby. Negativně je vnímán také nepřiměřený tlak na prodej produktů/služeb. Osobní nabídka je nyní vnímána jako více důvěryhodná a u analyzovaného podniku také na profesionálnější úrovni, kde zákazník není vystaven naléhavému přesvědčování o koupi produktu/služby. Celkově byla osobní nabídka prodejců společnosti O2 velmi kladně hodnocena. Určitými nedostatky byl označen zejména prodejní proces, tedy také tlak na prodej a nezáměr o klienta, ale 80 % respondentů uvedlo, že by služby prodejce využili i nadále. Toto konstatování může být ovšem také ovlivněno vnímanou vyšší mírou poskytovaných slev prodejci, proto je případně nutné sladit množství slev poskytovaných prodejci a operátory. Alarmující byly výstupy u telefonních nabídek, které nejsou vnímány pozitivně a až 90 % respondentů tuto formu prodeje dále již u společnosti nevyužije, což je samozřejmě prostor pro níže uvedená doporučení. Výstupy jasně ukázaly profesionalitu obou typů prodejců, kdy vyšší míra je u prodejců na pobočkách O2, což je také nejspíše dáno formou přímé komunikace a jejími negativy i pozitivy, kdy se samozřejmě hůře přesvědčuje negativně mimicky se projevující

zákazník než zákazník po telefonu, kdy nelze číst jeho neverbální projevy, proto se snáze atakuje nabídkou.

## 2.5 Návrh opatření

Aby byly odstraněny zjištěné nedostatky, nebude nejspíše nic překvapivého, pokud se hned v úvodu zaměřím na telefonní operátory, kteří jsou mnohdy neoblomní a nemají dostatečné systémové znalosti. Podnik by neměl vnímat tyto operátory za prodejní nástroje, ale mělo by se jednat o prostředek, který buduje dobré jméno podniku a zvyšuje spokojenost zákazníků, což je u analyzovaného podniku spíše opakem. Operátoři a jejich prodejní proces zde spíše negují vnímání celé společnosti, což by si top management měl uvědomit. Zákazníci preferují osobní kontakt, je tedy důležité buď nově využívat operátory spíše k servisním požadavkům, či změnit celý koncept telefonního rozhovoru a odlišit se tak od konkurence a negativního vnímání telefonní nabídky, např. celou nabídku namluví VIP osobnost či bude směřována např. u mužů jako rozhovor o fotbale a u žen na kosmetiku atd. Možností je rozhodně mnoho. Možné by bylo i zvážení upustit od telefonní nabídky, čímž by se společnost rovněž odlišila od konkurence, a jak je vidět z výzkumů, zákazníci by tento fakt nejspíše nadšeně přijali. Pokud bude O2 i nadále využívat operátory výhradně na nabídku, je nutné přijmout následující opatření: analyzovat nejen prodejní rozhovor a nabídku, ale také projev operátora z pohledu jeho tónu hlasu, který je vnímán, a dále také z primární snahy vyřešit daný požadavek, snížit tlak na prodej produktů a při odmítnutí neatakovat zákazníky. Operátoři by měli více komunikovat o běžných věcech a necílit se ihned na prodej, tedy prvně by měli klienta rozpovídat. Dále by měl podnik sladit pravomoci prodejců a operátorů tak, aby obě „skupiny“ měly shodné pravomoci z hlediska poskytovaných slev atd.

Jak již bylo uvedeno, prodejci na pobočkách byli kladně hodnoceni, ovšem problémem je také jejich tlak na prodej a možný nezáměr o klienta, což pak limituje budování vztahu s klientem, který by měl být klíčový. Prodejci mnohdy neprojevují dostatečný zájem o potřeby a problémy klienta, ale i prodej produktů/služeb, což bylo patrné u obou analyzovaných prodejců (operátora a prodejce na pobočce), ale u operátora se jedná až o problém. Aby byly zjištěné neefektivní procesy při nabídce odstraněny, lze celkově doporučit zvýšit zájem o klienta, rozpovídat ho a případně ho

nechat odejít bez cílené nabídky, ale kontaktovat ho s následným pozváním na pobočku, zda se jeho potřeba nezměnila atd.

Kromě výše uvedeného lze celkově doporučit dodržovat pravidla, která byla uvedena v teoretické části. Níže budou tyto pravidla zopakována a následně směřována na analyzovaný podnik O2. Pravidla budou navrhována k dodržování také díky tomu, že řada z nich se ukázala ve výzkumu jako klíčová z pohledu zákazníka/respondenta.

### **1. Ukažte zákazníkovi, že vám na něm záleží**

Jak u telefonní, tak u osobní nabídky byla zjištěna nespokojenost s vnímanou neoblomností zejména telefonních prodejců. Důležité je, aby zákazník cítil, že je snahou primárně vyhovět jeho požadavkům a vyřešit případně jeho problém. Toto by mělo být stěžejní, protože pouze spokojený zákazník bude v obchodním vztahu setrvávat a bude opakovat případný nákup a bude se také s důvěrou obracet na daného prodejce. Nemusí to ovšem znamenat, že vždy prodejce tomuto zákazníkovi něco prodá, ale zákazník bude předávat kladné reference a při nějaké potřebě se s důvěrou na prodejce obrátí, přičemž tato potřeba nemusí znamenat jen servis, ale např. novou službu, telefon pro dítě atd.

### **2. Neprodávejte jen produkty, ale hlavně řešení k uspokojení partnerových potřeb.**

Obchodní rozhovor by neměl být zahájen přímou nabídkou, ale otázkou: „Jak se máte? Kam jedete na dovolenou?“ To uvolní celkovou atmosféru a případně pomůže zjistit potřeby zákazníka, kdy např. uvede rozbité auto, což znamená, že cestuje, potřebuje GPS = vyšší objem dat. Tato cesta pomůže vytvořit dojem spíše nenuceného prodeje než přímo cílené nabídky produktu, který může být pro zákazníka nepotřebný. Doporučit tedy lze primárně se zaměřovat na zjištění potřeb zákazníka a až poté směřovat svou nabídku na daný produkt. Je dobré tedy využívat otevřených otázek tak, aby se klient rozpovídal.

### **3. Zeptejte se přímo, jaký produkt zákazník potřebuje**

Pokud se jedná o nerozhodného klienta, opět je nutné i toto pravidlo doporučit pro O2, kdy zejména operátoři mohou nabízet produkty, které klient nepotřebuje

a nevyžije. Důraz by zde měl být kladen na nížení tlaku na telefonní operátory tak, aby se za každou cenu nesnažili stanovený produkt prodat.

#### **4. Seznamte zákazníka s produktem**

U telefonních operátorů bylo zjištěno, že jejich znalosti o výsledných cenách jsou nedostatečné. Doporučit tak lze nejen zvládat komunikaci s klientem, kdy prvotně je vhodné klienta rozpovídat otevřenými otázkami, ale také zaměřit se na práci se systémy O2, což může být a nejspíše je upozadřováno přes parametry produktů, které si ovšem snáze vyhledá a klient nebude neznalost parametrů vnímat tak negativně jako informaci o ceně, která je pro něj rozhodující. U osobních poradců lze doporučit zaměřit se spíše na celkovou prezentaci a sledování neverbálních projevů klientů.

#### **5. Buďte zdvořilí ke všem zákazníkům**

Toto pravidlo lze samozřejmě také doporučit, protože má všeobecnou platnost, ale z hlediska O2 a výstupů ze šetření by bylo vhodnější doporučení: Budujte s klientem vztah, který bude založen na důvěře a pravdivých informacích. Samozřejmě u telefonních operátorů je toto složitější a zde je potřeba spíše budovat důvěru, tedy např. provést nabídku a znovu zavolat v dohodnutém čase či např. pouze zjistit, zda je klient spokojen a něco nepotřebuje atd.

### 3 Závěr

Cílem této práce bylo nejen představení základních teoretických východisek o umění komunikace, ale také představení základních pravidel pro efektivní komunikaci, což bylo dle mého názoru splněno v teoretické části této práce. Následný cíl práce byl splněn prostřednictvím kvantitativního výzkumu, tedy konkrétně dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno u vybrané telekomunikační společnosti O2. Cílem výzkumu bylo zjistit možná pochybení, kterých se dopouštějí prodejci u této společnosti, a to jak prodejci na pobočkách, tak i telefonní operátoři. Z těchto nedostatků pak měla být navržena opatření a doporučení pro jejich odstranění, což bylo dle mého názoru splněno v praktické části této práce.

Umění komunikace představuje u společnosti, jako je O2, klíčový prvek úspěchu, od kterého se pak odráží i jeho další profity jako konkurenční výhoda, budování dobrého jména podniku, maximalizace hodnoty atd. Komunikace představuje zásadní nástroj většiny obchodních společností, kdy ovládnutí efektivní komunikace může být zdrojem dalšího perspektivního růstu. Jak bylo zjištěno a poukázáno zejména v praktické části této práce, žádná firma není dokonalá, a to ani takový gigant, jako je O2. Problémem dnešní doby je hektičnost a neustálý nárůst požadovaných zisků a nedostatečná synchronizace vnitřních procesů, což se např. projevilo v rozdílných pravomocích z hlediska slev, v rozdílném přístupu prodejců v jedné firmě atd. Je důležité, aby dílčí subjekty v podniku vystupovaly jednotně a shodně. Komunikace pak vyzdvihuje možné odchylky od jednotného konceptu a strategie dané firmy. Komunikace je obtížná, ale téměř všemocná. Ovládat umění komunikace není nijak snadné, ale podnik musí podporovat nejen prodej, ale i procesy s tím související.

U analyzovaného podniku byly zjištěny překvapující i méně překvapující výstupy z dotazníkového šetření, kdy z mého pohledu lze hlavně uvést preferenci osobní nabídky před telefonní, přestože ta je dle mého rychlá, bez nutného dojezdu na pobočku, čekání ve frontě atd. Nicméně u O2 nefunguje telefonní nabídka v takové efektivitě, aby podle mě předčila nově preferovaný osobní prodej. Možné komplexní doporučení, což by mohlo i završit celou práci, je pouze v termínu jedinečnost, tedy nezavrhovat to, co lidé primárně odmítají, ale snažit se najít cestu, jak i tuto negovanou formu prodeje znova zatraktivnit. Svět a související procesy se neustále opakují a vracejí se na výsluní,

což potvrzuje i rčení: „*Historie se neustále opakuje.*“ Lze tedy očekávat, že aktuálně zavrhaný telefonní prodej bude opět zanedlouho preferován, a pokud se nyní, v době, kdy větší obliby dosáhl osobní prodej, daný podnik zaměří na tuto formu, získá tak náskok a možnou konkurenční výhodu. Úspěch je v této chvíli pouze v rukou podniku a jeho zaměstnanců, jak možnou pobídku uchopí a využijí.



## 4 Seznam použité literatury

### Monografické zdroje

1. CARNEGIE, Dale. 2011. *Jak překonat starosti a stres*. 1. vyd. Překlad Svatoslav Gosman. Praha : Práh, 2011. 155 s. ISBN 978-807-2523-207.
2. DEVITO, Joseph A. 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
3. FILIPEC, Josef. 1998. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost*. 2. vyd. Praha : Academica, 1998. 647 s. ISBN 80-200-07493-9.
4. KHELEROVÁ, Vladimíra. 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.
5. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1988. 235 s.
6. MIKULÁŠTÍK, Milan. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0650-4.
7. PLAMÍNEK, Jiří. 2008. *Komunikace a prezentace, umění mluvit slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2706-6.
8. REJZEK, Jiří. 2001. *Etymologický slovník*. 1. vyd. Praha : Leda, 2001. 752 s. ISBN 80-85927-85-3.
9. STRNADOVÁ, Věra. 2009. *Kurz psychologie*. 3. vyd. Hradec králové : Gaudeamus, 2009. 309 s. ISBN 978-807-0415-993.
10. THIELE, Albert. 2010. *„Špinavé“ triky a útoky v komunikaci*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 236 s. ISBN 978-80-247-3310-4

11. VYBÍRAL, Zbyněk. 2009. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha : Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7467-387-1.

## **Elektronické zdroje**

1. BUCHTOVÁ, Božena a Viktor KULHAVÝ. *Psychologie v obchodní činnosti firmy*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 101 s. ISBN 80-210-4061-0. Dostupné také z: [https://is.muni.cz/el/1456/jaro2014/MKH\\_POCF/um/Studijni\\_text\\_Psychologie\\_v\\_obchodni\\_cinnosti\\_firmy.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/jaro2014/MKH_POCF/um/Studijni_text_Psychologie_v_obchodni_cinnosti_firmy.pdf).
2. MILOTOVÁ, Radka. 2012. *Neverbální komunikace: teorie a praxe*. Plzeň : Západočeská univerzita, Fakulta filozofická, 2012. 62 s., 12 příloh. Vedoucí práce Doc. PhDr. Nikolaj Demjančuk, CSc. Dostupné také z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/4862/BP%20Milotova%20final.pdf?sequence=1>.
3. O2. 2016. *Výroční zpráva 2015* [online]. O2, 2016 [cit. 2016-07-01]. Dostupné z: [https://www.o2.cz/file\\_conver/462173/VZ\\_2015\\_CZ\\_9\\_3\\_16.pdf](https://www.o2.cz/file_conver/462173/VZ_2015_CZ_9_3_16.pdf).

## 5 Přílohy

### Příloha 1: Dotazník

1. Jak byste zhodnotil/a vystupování prodejce při obchodním jednání na prodejně?
2. Jak byste zhodnotil/a vystupování prodejce při obchodním jednání po telefonu?
3. Na základě jakých skutečností byste zhodnotil/a důvěryhodnost prodejce na prodejně?
4. Na základě jakých skutečností byste zhodnotil/a důvěryhodnost prodejce po telefonu?
5. Jakou formu nabídky služeb/produktů upřednostňujete?
6. Jaký je důvod zvolené formy nabídky?
7. Jaký faktor ovlivňuje nejvíce úspěšné sjednání smlouvy - nabízený produkt/služba či vystupování prodejce?
8. Vidíte ve způsobu nabízení produktů/služeb po telefonu budoucnost?
9. Jaká byla Vaše nejlepší/nejhorší zkušenost s nabídkou zboží/služeb na prodejně?
10. Jaká byla Vaše nejlepší/nejhorší zkušenost s nabídkou zboží/služeb po telefonu?
11. Jaký přínos vidíte v nabízení produktů/služeb při jednání po telefonu?
12. Jaký přínos vidíte v nabízení produktů/služeb při osobním jednání?
13. Jakým způsobem reaguje prodejce na odmítnutí nabídky po telefonu?
14. Jakým způsobem reaguje prodejce na odmítnutí nabídky v obchodě?
15. Poskytuje Vám prodejce na kamenné pobočce dostatek informací, na jejichž základě byste byl/a ochoten/ochotna uzavřít smlouvu?
16. Poskytuje Vám prodejce po telefonu dostatek informací, na jejichž základě byste byl/a ochoten/ochotna uzavřít smlouvu?
17. Byl/a byste ochoten/ochotna opět využít služeb společnosti na prodejně?
18. Byl/a byste ochoten/ochotna opět využít služeb společnosti po telefonu?
19. Kde vidíte větší rozdíl v ochotě vyjednávání ceny?



FIM UHK

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

## Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Michal Tobiáš

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Marek Franěk

Název práce:

**Umění přesvědčivé komunikace**

Název práce v AJ:

The art of persuasive communication

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Podání podrobného návodu pro zbavení se strachu při komunikaci se zákazníky a osvojení efektivní mluvy při obchodním jednání.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl práce
3. Teoretická část
  - 3.1 Teoretické pojmy
4. Praktická část
  - 4.1 Komunikace se zákazníky
5. Shrnutí výsledků praktické části
6. Závěr práce
7. Seznam zdrojů

Projednáno dne: 15.10.2014

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce