

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Dagmar Tůmová

**Efektivita a úspěšnost obchodního jednání v komunikativní
praxi prodejců**

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce
PhDr. Valerij Šulc, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2013–2015

DIPLOMA THESIS

Dagmar Tůmová

**The effectiveness and success of business meeting in
communicative practice resellers**

Prague 2015

The diploma thesis work supervisor:
PhDr. Valerij Šulc, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26. 2. 2015

Dagmar Tůmová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce PhDr. Valeriji Šulcovi, CSc., a Mgr. Nadě Šulcové za ochotu a vlídnost, s jakou se ujali vedení mé diplomové práce, a za jejich profesionální přístup a cenné rady.

Děkuji obchodníkům společnosti Démos trade, a.s., za poskytnutí rozhovorů a účast v anketě.

Anotace

Diplomová práce zkoumá problematiku komunikace v průběhu obchodního jednání a prezentuje osobnostní předpoklady, které by měl úspěšný obchodník mít. Teoretická část se zabývá teorií komunikace, problematikou marketingu, multilevel marketingu a psychologickými aspekty komunikace při jednání s lidmi. Praktická část představuje výsledky ankety a rozhovorů s úspěšnými obchodníky. Přínosem diplomové práce je její použitelnost pro začínající obchodníky a také pro personalisty.

Klíčové pojmy

Efektivita, kariéra, komunikace, marketing, obchodník, prodej, rozhovor, úspěch.

Annotation

This thesis outlines the issue of communication during business meeting and explains personality traits, which should exceptionally successful businessman have. The theoretical part deals with the theory of communication, problems of marketing, multilevel marketing, and psychological aspects of communication when dealing with people. The practical part presents the results of surveys and interviews with successful traders. The contribution of the thesis is its usability for novice traders and also for recruiters.

Key words

Efficiency, career, communication, marketing, business, sales, interview, success.

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MEZILIDSKÁ KOMUNIKACE	10
1.1 Historie komunikace.....	12
1.2 Druhy, typy, formy a projevy komunikace	15
2 PSYCHOLOGIE KOMUNIKACE	19
2.1 Význam dobré psychologické průpravy pro obchodní jednání	21
2.2 Argumentace a manipulace	25
3 OBCHOD JAKO MNOHOTVÁRNÁ SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	29
3.1 Struktura přípravy a průběhu obchodního jednání	30
3.2 Metoda S. P. I. N.....	35
3.3 Marketingová podpora prodeje.	38
3.3.1 Multilevel marketing (MLM) – moderní forma osobního prodeje.....	50
3.4 Profesionální a povahové předpoklady efektivního obchodníka	54
3.5 Tajemství úspěchu a prohry v obchodě	59
PRAKTICKÁ ČÁST	61
4 VÝZKUM	61
4.1 Cíl výzkumu	61
4.2 Metody výzkumu	61
4.3 Časová organizace výzkumu	62
5 ANKETA – ANALÝZA DAT	64
5.1 Interpretace závěrů ankety.....	82
6 ROZHOVORY S OBCHODNÍKY. INTERPRETACE, DISKUSE VÝSLEDKŮ ...	89
7 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	95
8 SHRNUÍ	97
ZÁVĚR	100
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	108
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	110
SEZNAM PŘÍLOH	111
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Na světě je velké množství lidí, kteří se snaží prodat nějaký produkt, ať už jde o konkrétní výrobek, službu, nápady nebo třeba o vlastní pracovní sílu. Někteří z nich jsou mnohem úspěšnější než druzí. Proč tomu tak vlastně je? Diplomová práce se pokusí identifikovat a odhalit některé vlastnosti a aspekty, které mohou dopomoci obchodníkovi k úspěchu a které jsou pro něj nezbytné.

Autorka si záměrně vybrala tuto problematiku, protože má k tématu blízko, v profesi obchodníka působí již jedenáctým rokem. Chtěla by do diplomové práce aplikovat vlastní dlouholeté zkušenosti v tomto oboru, poznatky z praxe svých nejúspěšnějších kolegů – obchodníků a čerpat z odborné literatury. Cílem diplomové práce je všestranně prozkoumat a prezentovat takové postupy, metody, návody, pravidla a taktiku jednání obchodníků, které dominantním způsobem ovlivňují úspěch a očekávaný efekt cílené profesní činnosti prodejce. Zjistit a formulovat návody a doporučení pro zvýšení efektivity a schopností obchodních zástupců, obohacení tohoto oboru o nové poznatky. Práce se pokusí nastínit některé psychologické aspekty, které jsou rozhodující pro úspěšně uzavřené obchodní jednání. V současné době je personalisty stále podceňována skutečnost vhodnosti adeptů na profesi obchodníka. Je stále přeceňována podmínka vzdělání a značně podhodnoceny osobnostní předpoklady a emoční inteligence potenciálního uchazeče. Zaměstnavatelé podceňují školení prodejních dovedností svých zaměstnanců, kteří v začátcích často nezvládnou některé zátěžové situace této profese a s obchodní činností se rozloučí dřív, než se s ní vůbec stačili potkat.

Při zpracování této problematiky bylo v teoretické části diplomové práce čerpáno z odborné literatury, která se tímto tématem zabývá. V úvodních kapitolách je přiblížena historie a zároveň druhy, typy, formy a projevy komunikace, jež jsou nezbytným aspektem obchodnickovy dovednosti. Teorie přípravy na obchodní jednání se neobejde bez dobré znalosti psychologie. Každý člověk, který chce začít s obchodní činností a uspět při její realizaci, si proto musí uvědomit, že k tomu potřebuje něco vědět o lidech. Měl by znát zákonitosti lidského chování obecně a zároveň mít přehled o psychologických stránkách prodeje. Patří sem jak znalosti týkající se bezprostředně zboží, které nabízí, tak psychologické otázky propagace, reklamy, marketingu a výzkumu trhu. Neméně důležitou roli hraje také znalost sebe sama a v neposlední řadě znalost obchodního partnera.

Diplomová práce se zabývá strukturou přípravy a průběhem obchodního jednání, dovedností správné argumentace, ale také problematikou manipulace, která se často odehrává mezi obchodními partnery. V souvislosti se strukturou přípravy na obchodní jednání byla detailně popsána metoda postupného a stupňovitého kladení otázek (S. P. I. N.), která podstatně zefektivňuje jeho průběh (Situation Question – situační otázky, Problem Question – problémové otázky, Implication Question – implikační otázky, Need Pay of Question – nelze nekoupit).

Nezbytnou součástí obchodu je marketingová podpora ze strany společnosti, pro kterou obchodník pracuje. V této souvislosti se diplomová práce zabývá i moderní formou prodeje, fenoménem multilevel marketingu (MLM), na který existují kontroverzní a protichůdné názory.

V praktické části je prezentován empirický výzkum v obchodní společnosti Démos trade, a.s., a to formou řízených rozhovorů s úspěšnými obchodníky věnujícími se této profesi více než deset let. Tyto byly nahrávány na diktafon a poté přepisovány. Prostřednictvím ankety umístěné na intranetu společnosti obchodní manažeři formou dotazníků odpovídali na výzkumné otázky. Zbývajícím respondentům byl odkaz na anketu rozeslán e-mailem.

Cílem výzkumu bylo obohatit obchodní strategii a poskytnout obecný návod, podložený praxí, pro obchodníky, kteří se chtějí stát úspěšnými, a také pro ty, kteří jsou v této profesi začátečníky a přivítali by cenné rady.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MEZILIDSKÁ KOMUNIKACE

Pojmem komunikace se zabývá nepřeberné množství autorů. Jejich odborné publikace jsou zaměřeny na rozmanité oblasti – sociologie, psychologie, řízení lidských zdrojů, oblast managementu. Pojem „communicare“ vychází z latinského jazyka a znamená sdílet, někomu něco dát a předat. V diplomové práci je kladen akcent na komunikaci sociální.

„Sociální komunikace je sdělováním, přenosem informací, či výměnou významů v rámci sociálního kontaktu, který uvádí společenskou komunikaci do souvislosti se společenskými systémy a jejich strukturou.“¹ „Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.“²

Komunikace se stala součástí každodenního života, pomáhá reagovat a jednat v konkrétní situaci. Přímá komunikace je svým způsobem jedinečná, nenahraditelná, má specifické postavení, proto má její bezchybné zvládnutí zásadní vliv na úspěšnost člověka, jak v osobním životě, tak v profesním. Mezilidská komunikace zahrnuje přenos sdělení a též jeho výměnu mezi účastníky. Předáváme je slovy, tedy verbálně, ale též neverbálně, úsměvem, pláčem, podáním či mávnutím ruky, pohledem, pohlazením, polibkem.

Jde o interaktivní proces hodný označení mezilidská, interpersonální komunikace. Děje se v čase, něco se stane napřed, něco potom, jedna interakce vyvolá druhou, ta opět další a další. Každé mezilidské komunikování se děje ve zcela určitém prostředí, za určitých okolností, tj. v nějakém kontextu, a ten bývá jedinečný a neopakovatelný. I naše komunikace je jedinečnou a neopakovatelnou událostí.³ Umění komunikovat a jednat s lidmi patří do oblasti praktické psychologie jednání, bezprostředně souvisí s kvociemem emoční inteligence,⁴ která je v současnosti

¹ HLADÍLEK, Miroslav. *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2006, s. 7. ISBN 80-86723-16-X.

² MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd.. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-002-0.

³ PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 17. Psyché. ISBN 80-247-0858-2.

⁴ Je součástí sociální inteligence. Schopnost a dovednost vnímat, poznávat a diferencovat, jak cizí, tak vlastní pocity, emoce, afekty, nálady, umět podle nich regulovat a korigovat svoje jednání.

označována jako klíč k úspěchu ve všech profesích, kde člověk přichází do kontaktu s lidmi. Sociální dovednosti, pro které je komunikace základem, patří ke stěžejní výbavě člověka jako partnera, rodiče a profesionála, v nejrůznějších oborech lidské činnosti – jako kolegy, zaměstnance, řídicího pracovníka, klienta apod. Již v dětství a poté v různých fázích života je možno pozorovat značné a podstatné rozdíly ve schopnosti komunikovat, a to nejen u dětí, adolescentů, dospělých, ale také u seniorů. Tyto rozdíly je možno zaznamenat nejen v obsáhlosti slovní zásoby, v tempu řeči, gestikulaci a mimice, ale také ve schopnosti stylizovat text. To vše bychom mohli označit jako způsobilost ke komunikaci nebo také komunikační kompetenci.⁵ Komunikační schopnosti a dovednosti jsou základním pilířem každého člověka a patří k složitým a náročným disciplínám. Nelze je zaměnit jen s výřečností a vyjadřovacími dovednostmi. Pokud jsou lidé ve vzájemném kontaktu, nelze nekomunikovat, protože i mlčení a omezení pohybu obsahuje určité konkrétní sdělení. Může to být nechuť, nezájem, odpor, zlost. Tyto druhy komunikace jsou používány v každodenním životě.

Mezi základní typy komunikačních dovedností patří především schopnost prezentovat sebe sama sympaticky, sebejistě, důvěryhodně a přístupně. Mezi další důležité schopnosti patří navazování přátelství, spolupráce s kolegy v zaměstnání a v neposlední řadě dovednost vycházet s rodinnými příslušníky, ale také vést rozhovory a dozvědět se stěžejní informace od protějšku, účastnit se různých typů rozhovorů a tím analyzovat informace. Zde je podstatné umění prezentace – schopnost sdělovat informace publiku, dokázat je ovlivnit svým názorem a změnit jejich postoje k danému problému. V neposlední řadě kriticky a reálně vnímat mediální obsahy.⁶

Sociální komunikace je sdělení a sdílení informací mezi dvěma, ale i více lidmi, jež může probíhat verbálně (slovy), nebo neverbálně (nejen gesty). Součástí této komunikace je přijímání informací zrakem, čichem, dotyky. Výzvy, sdílení, informace bez odezvy mohou být jednostrannými, ale vždy od jednoho člověka k druhému nebo mezi více lidmi současně. Zároveň lze z obsahu komuniké vyzorovat, jaký vztah mezi sebou jedinci mají.

Při komunikaci je využíváno nejen bezprostřední reakce, ale i kulturních návyků, životních zkušeností, postojů k životu a předchozích prožitků.

⁵ PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 73. Psyché. ISBN 80-247-0858-2.

⁶ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. [i. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008, s. 27– 47. Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.

Dalším podstatným znakem komunikace je její nevratnost a nemožnost vzít zpět již jednou vyřčené sdělení, za které je možno se později omluvit a tím snížit jeho dopad, ale vzít definitivně zpět již jednou vyřčené není možné.⁷

Komunikaci lze tedy dělit z hlediska použití komunikačních prostředků:

- ústní – rozhovory, porady, diskuze, vysvětlování, dotazy atd.,
- písemnou – e-maily, dopisy, poznámky, zprávy, zápisy atd.,
- vizuální – grafy, tabulky, fotografie, videozáznamy, filmy, modely atd.

Tyto druhy jsou běžně používány v každodenním životě, bez nich si nelze představit fungování v dnešní společnosti.⁸

1.1 Historie komunikace

Z historického hlediska vývoje člověka se projevilo několik zásadních zlomů, které podpořily rozvoj řeči. Za první mezník lze považovat období třetihor, kdy se předchůdce člověka – lidoop – začal pohybovat po zemi za účelem hledání potravy k obživě, zároveň se napřimovat a značně zdokonalovat jemnou motoriku předních končetin. Obličejová část lebky se pomalu zmenšovala.

Dalším důležitým mezníkem je období 2 miliony let př. n. l., kdy „lidoop“ používal k hledání potravy pomůcky, tedy první primitivní nástroje, jež rovněž sloužily nejen k získání obživy, ale také k obraně. Uvědomuje si nutnost komunikace, nežije osamoceně, sdružuje se v tlupách a jeho řeč se vytváří na základě ustálených reakcí chování na projevy zvuku.⁹

Aktivní dorozumívání probíhalo postupně krok za krokem. První zvuky a skřeky byly vytvářeny hlasem, pomocí něhož se daly vyjádřit pocity jako strach, úlek, radost. Následující etapou ve vývoji dorozumívání byly již cílené skřeky, vysílané za nějakým účelem, tvorové se mohli svolávat, dávat najevo, že potřebují pomoc atd. Třetí a zároveň tou nejvyšší etapou je vydávání zvuků a tím vyjadřování myšlenky, schopnost vnímat sdělení od jiných jedinců.¹⁰

⁷ ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 8–40. ISBN 978-80-251-1658-6.

⁸ Tamtéž, s. 8–40.

⁹ JEDLIČKA, Ivan. *Vývoj řeči*. In: ŠKODOVÁ, E., JEDLIČKA, I. a kol. *Klinická logopedie*. 2. vyd. Praha: Portál, s. r. o, 2007, s. 93–94. ISBN 978-80-7367-340-6.

¹⁰ KUTÁLKOVÁ, Dana. *Logopedická prevence: průvodce vývojem dětské řeči*. 4. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 213. Speciální pedagogika. ISBN 80-7367-056-9.

Epocha mluvení a jazyka se úzce pojí s člověkem kromaňonským, který vyráběl nástroje z pazourku a kamene. Malby kromaňonců mohly být také prvním pokusem o uložení informací – jakýmsi předstupněm psaní.

Mluvení a jazyk se poprvé objevily někdy před 35 až 40 tisíci lety, a to u bytostí, které fyzicky odpovídaly dnešnímu člověku. Jaké důsledky měl tento posun pro epochu mluvení a jazyka? V příslušných oblastech, kde se poprvé objevil člověk kromaňonský, byli již dávno usazeni neandrtálci. Po fyzické stránce byli neandrtálci mnohem mohutnější. Byli i schopnými lovci, nadáni inteligencí. Přesto však vymřeli a kromaňonci vzkvétali. Teorie jsou však nepodloženy fakty. Někteří vědci uvádějí, že se oba tyto druhy zkřížily, a druhá teorie napovídá, že když se člověku kromaňonskému podařilo rozvinout mluvu a jazyk, získal oproti svému sousedovi velkou převahu. Kromaňonci se díky schopnosti komunikace lépe přizpůsobili prostředí. Vynalezli způsob konzervace potravin, dokázali si v zimě vytvořit teplo, překonat nástrahy a přežít v drastických podmínkách. Neandrtálci nadále ustrnuli v epoše znamení a signálů. Po změně klimatu na konci doby ledové nebyli schopni přežít a vydržet drastické podmínky.¹¹

Vývoj komunikace podle Melvina L. DeFleura je rozdělen na epochy signálů, znamení řeči, písma, tisku a masové komunikace. Každý nový pokrok v komunikaci rozšířil další část života natolik, že následující fáze byla jednodušší. Komunikaci pomocí signálů dělí několik milionů let, řeč a písmo dělí tisíciletí, poté již jen století. Každá nová epocha přibere nové prvky. Primáti – předchůdci člověka, kteří komunikovali pomocí signálů a znamení – získali výhodu proti rivalům, i přesto, že neexistovala intrapersonální komunikace (uvažování).

Jazyk a mluvení se objevuje u člověka kromaňonského, ten měl dostatečnou mozkovou kapacitu, která mu umožnila provádět v mysli logické operace. Nejstarší předchůdci člověka spolu pravděpodobně komunikovali pomocí zvuků, vrčení, mručení a skřeků, používali také pohyby částí těla, postoje, paží, mimiky obličeje. Pomocí celého těla museli sdělení obtížně zakódovat a obsah patrně rozdělit do několika částí. Ten, který sdělení přijímal a dekodoval, měl situaci poměrně složitou.¹²

¹¹ DEFLEUR, Melvin L. a BALL-ROKEACH, Sandra J. *Teorie masové komunikace*. 1. čes. vyd. Praha: Karolinum, 1996, s. 34–46. ISBN 80-7184-420-9.

¹² Tamtéž, s. 29–34.

Celková rychlost vysílání a přijetí zprávy byla mnohem nižší. Pomocí písma bylo možno zaznamenat informace a vědomosti, které si nebylo potřeba pamatovat. Lze si takto uchovat symboly a celou kulturu, kterou je možno předat dalším generacím.

Písmo se objevilo asi 4 tis. let před Kristem v Egyptě a Mezopotámii. Symboly, které patřily celým slovům, a symboly patřící zvukům – slabiky. Písmo bylo potřeba nějakým způsobem vyučovat, proto bylo sestaveno do jednoho celku a tím je abeceda. Pořadí písmen v abecedě je víceméně nahodilé. Nejprve se písmo zaznamenávalo rytím na kameny, kosti, uvnitř jeskyní a díky těmto trvanlivým materiálům se do dnešní doby dochovaly informace na nich zapsané. Novodobé písmo muselo projít dlouhou cestou vývoje, než dostalo nynější podobu. Předcházely mu čtyři druhy písma: obrázkové (piktografické), slovní (ideografické), slabičné (součást japonské abecedy), hláskové písmo (obsahuje většina abeced, i naše latinka).

Obrázkové písmo nelze nazvat písmem v pravém slova smyslu, neboť se neváže k specifickému jazyku. Sloužilo ke komunikaci mezi členy kmene, kteří hovořili odlišným jazykem. Mohli se dorozumívat kreslením symbolů do hlíny nebo písku a nepotřebovali k tomu znát jazyk toho druhého. Nyní byl jen krůček k přechodu od obrázkového písma k písmu slovnímu. Častějším užitím nějakého znaku se tento začal spojovat s daným slovem. Tyto znaky se zjednodušily a takto vzniklo písmo slovní. K tomu došlo v Mezopotámii a starém Egyptě, ale také v Číně a naposledy ve Střední Americe. Pokud určitý obrázek vyjadřoval danou skupinu hlásek, užilo se toho obrázku u těch slov, která obsahovala danou skupinu. Jedno slovo bylo možno popsat několika obrázky, ale věcně souviset nemuselo s žádným z nich.

Příkladem tohoto rébusového způsobu zápisu jsou egyptské hieroglyfy. V průběhu času se písmo stále více zjednodušovalo a tyto znaky se začaly místo morfémy nazývat slabikami. Vzniklo písmo slabičné, od něho již byl jen krůček k hláskovému, které je využíváno většinou národů.¹³

Vznik knihtisku je datován přesným letopočtem (Johannes Gutenberg 1448). Tato epocha dokázala zrychlit rozvoj gramotnosti, růst intelektuální úrovně, oslabení pozice církve, která měla do té doby výhradní právo na vzdělání. Bible byla dostupná všem. Vynález tisku dopomohl k převratné změně v organizaci společnosti a dal základ ke vzniku masových médií.

První tisk se datuje 800 let po Kristu – Diamantová sútra. Text nebyl složen z písmen, ale byl vyřezaný v jednom kuse jako negativ.

¹³ DOKOUPIL, Martin. *Tajemný svět abeced. Vznik a rozvoj abeced*. [online]. © 2008 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://jlswebs.wordpress.com/2008/04/16/tajemny-svet-abeced/>

Masová komunikace změnila život společnosti definitivně, dopomohla k novým převratným objevům telegrafu, filmu, rozhlasu a televize. Završením toho všeho je epocha počítačů, život v informační společnosti.¹⁴

Člověk je tvor sociální a mezi různými formami a způsoby, jimiž se tento rys lidství realizuje, zaujímá komunikace přední a hlavní místo. V průběhu 20. století, se vyčlenila skupina vědních oborů, které se komunikací zabývají. Hovoří se však ne o jedné, ale o celé skupině komunikačních věd, které tvoří těsně propojenou sestavu, jež se pojí s dalšími obory společenských věd a k některým oblastem věd exaktních. Komunikace je nezbytným prvkem při vytváření veškerých sociálních vazeb a struktur, a tedy vždy sehrála podstatnou roli v každém pojetí člověka, společnosti, politiky a filosofie. Komunikační dovednosti se rozvíjely již od antiky v rétorických školách, a to nejen prakticky, ale také teoreticky.

1.2 Druhy, typy, formy a projevy komunikace

Mezilidskou komunikaci lze třídit podle různých hledisek, probíhá přímo, nepřímo, zprostředkovaně nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.

Komunikační řetězec přímé komunikace je tvořen komunikátorem a komunikantem. Může jít o jednotlivce, ale i o skupiny. K přímé komunikaci není nic jiného zapotřebí.

U nepřímé komunikace nedostačuje dosah komunikačních kanálů vlastních člověku, ale přistupuje nějaký technický prostředek. Tento prostředek, nutný pro nepřímou komunikaci, se nazývá médium. Příkladem média může být popsaný nebo potišťený papír, telefon, notový záznam, televize, obraz, socha, kouřový signál a provázek s uzlovým písmem.¹⁵

Aby lidé mohli na sebe vzájemně působit, je nutné zvolit některou z forem komunikace. Tato probíhá prostřednictvím nejčastějšího nástroje a tím je jazyk. Je možno však komunikovat také pomocí neverbálních prvků. Tímto můžeme dělit komunikaci na verbální a neverbální. K této skupině je možno zařadit ještě jednu formu a tou je komunikace činem, která obsáhne chování jedince v sociální skupině. Podle

¹⁴ DEFLEUR, Melvin L. a BALL-ROKEACH, Sandra J. *Teorie masové komunikace*. 1. čes. vyd. Praha: Karolinum, 1996, s. 30. ISBN 80-7184-420-9.

¹⁵ MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 19–20. ISBN 978-80-7452-002-0.

Aleny Nelešovské se této formě komunikace učí jedinec v průběhu celého života, vyjadřuje jím postoj k realitě, prezentuje vlastní hodnotu a vyjadřuje vztah k lidem.¹⁶

Verbální komunikace je taková, jejíž znakový systém je založen na slovech. Verbální komunikace: „*Jsou všechny řečové projevy, které se odehrávají mezi členy sociálních skupin.*“¹⁷

Veškerá komunikace, u níž tomu tak není, je neverbální, ta však není omezena pouze na mluvený projev pronášených a slyšených slov. Patří do ní i písmo, včetně Braillova, znakování neslyšících a další slovem spojené formy komunikace. Nepřímá verbální komunikace se především díky vynálezu písma ze značné části uskutečňuje vizuálně, i když zavedení mobilů toto tvrzení zpochybňuje.

Ani nepřímá vizuální verbální komunikace není vázána pouze na písmo. Patří sem graficky vyjádřené znaky, které komunikant dokáže spolehlivě dekódovat, a je funkční zejména v situacích vyžadujících rychlost nebo při překonávání jazykových bariér. Jedná se např. o kartografické značky, dopravní značení, turistické symboly atd.

Do neverbální komunikace nelze zdaleka řadit pouze řeč těla, jak to chápe psychologie. Je bohatá v oblasti komunikace nepřímé, zahrnuje veškeré umění kromě literatury. To je důležité především ve srovnání s televizí a videem, kde má většina informací charakter neverbální.

Překlad neverbálně komunikovaného sdělení je velmi obtížný, např. u baletu, hudby a u výtvarného umění téměř nemožný. Při přímé komunikaci probíhají obě souběžně. Vnímáme mimiku, gesta, držení těla, vzdálenost od druhé osoby. Patří sem i tón hlasu, tempo, rytmus, síla – vše, co mluvený projev obsahuje. Na neverbální komunikaci se značnou částí podílí také pocity – citový doprovod slovního vyjádření. Jsou takto komunikovány proto, jelikož jejich verbalizace je neproveditelná. Velmi citlivé na projevy této komunikace mohou být osoby intoxikovány alkoholem nebo drogami a jedinci značně rozrušení, i to vypovídá o významné pozici této komunikace při sdělení.

Neverbální komunikaci dělíme do těchto podskupin:

- haptika – veškeré doteky,
- kinezika – pohyby rukou a těla,
- mimika – pohyby obličeje,

¹⁶ NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, s. 29. ISBN: 80-244-0510-5.

¹⁷ FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 141. ISBN 978-80-86723-64-8.

- oční kontakt – udržení pohledu,
- posturika – držení těla,
- proxemika – udržení vzdálenosti mezi komunikujícími,
- chronemika – nakládání s časem.

Antropolog profesor Alber Mehrabian dospěl k zajímavému závěru, že při proudění mezilidské komunikace je jen 7 % významu odvozeno ze slov, 38 % je odvozeno z tónu a síly hlasového fondu, 55 % významu je pochopeno z neverbální komunikace mluvčího.¹⁸

Komunikaci lze dělit podle komunikačního kanálu, přičemž tímto je myšlen způsob, jímž znakový systém vnímá komunikant. Tento kanál může být založen na jakémkoli smyslu nebo i na jejich kombinaci. Pro masovou a lidskou komunikaci jsou stěžejní dva kanály – akustický a vizuální. Verbální komunikace realizovaná prostřednictvím akustického kanálu je u člověka založena biologicky. Jazyk představuje základní nástroj komunikace pro člověka. Lidé se v detailech používání stejného jazyka liší v příslušnosti k sociální skupině, ale také podle věku. Co nejlepší znalost jazyka, široká slovní zásoba a péče o její udržení – to vše patří k předpokladům úspěšné sociální komunikace. Totéž však platí také pro znalost dalších jazyků.

Komunikace může být spontánní, vyplývající z přirozené potřeby sdělovat a sociálně se integrovat, nebo může jít o komunikaci cílenou a řízenou. Spontánní typy probíhají častěji mezi malým počtem jedinců, opačnou krajností je komunikace bez vnitřní potřeby komunikovat, daná striktně účelem.

Pro speciální účely se zavádějí další dělení. Zejména podle počtu účastníků. Může být posuzováno jak na straně komunikátorů, tak na straně komunikantů.

Komunikujeme, i když jen přihlížíme slovní výměně mezi dvěma účastníky, protože kdybychom přítomni nebyli a neúčastnili se jejich výměny, informace by proudily jinak nebo by nebyly stejné. Někteří psychologové chápou komunikační výměnou jak sdělování, tak i sdílení. *„Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoční zaujetí a intenzitu emocí sdělení vzbuzuje. Týká se všech zúčastněných. Sdílení může probíhat i tehdy, když se sdělovatelem nesouhlasíte.“*¹⁹

Nenásilná komunikace je založena na jazyku a komunikačních dovednostech, které posilují schopnost zůstat lidmi i v náročných podmínkách. Pomáhá přeformulovat

¹⁸ NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, s. 35. ISBN 80-244-0510-5.

¹⁹ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 26. ISBN 80-7178-998-4.

způsob, jakým se vyjadřujeme a nasloucháme druhým. Slova jsou vědomými odpověďmi, založenými čistě na uvědomování si, co vnímáme, cítíme a chceme. Tato komunikace učí člověka pozorně sledovat a být schopný specifikovat chování a podmínky, které jej ovlivňují, rozpoznávat a jasně vyjadřovat, co konkrétně v dané situaci chce. Odpor, obrana a násilné reakce jsou minimalizovány. Tuto komunikaci můžeme rozdělit na následující složky – pozorování, pocity, potřeby a prosba.²⁰ Nenásilná komunikace nám pomáhá navázat kontakt s ostatními lidmi i se sebou samými způsobem, který rozvíjí naši přirozenou schopnost vcítit se. Pomáhá změnit způsob, jak se vyjadřujeme a nasloucháme druhým. Podporuje naslouchání na hluboké úrovni, respekt, empatii a vytváří oboustranný zájem dávat. Zaměřujeme se na čtyři oblasti: co pozorujeme, co cítíme, potřebujeme a žádáme pro své obohacení.

²⁰ ROSENBERG, MARSHALL, B. *Nenásilná komunikace – řeč života*. 3. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 22. ISBN 978-80-262-0530-2.

2 PSYCHOLOGIE KOMUNIKACE

Psychologie lidské komunikace si zaslouží být vytyčena jako samostatný předmět vědního zájmu. Komunikace je zkoumána jazykovědci v rámci psycholingvistiky a sociolingvistiky, kulturními a sociálními antropology a etnology. V kognitivní psychologii jsou předmětem zkoumání především výzkumy řeči. Sociální psychologové se zabývají proměnami komunikace v závislosti na zastávané roli, dosaženém společenském statusu či typech atribučních chyb, jimž často podléhají soudy.

K praktickému rozpracování komunikace přispěli psychoterapeuti, kteří představili ucelené koncepce utváření vztahu, vedení rozhovoru, a také trenéři efektivní komunikace. Ke zkoumání komunikace patří také výzkumy sociologů a představitelů kulturních studií, zaměřených na masovou kulturu, na komunikaci politiků, propagandu, analýzu novin, televize a reklamních taktik. Možnosti, kterými člověk při komunikaci disponuje, kterých může lehce využít, ale také zneužít, souvisejí s kvalitou jeho života, s charakterem, svědomím, dovednostmi a s jeho vlastní svébytností. Na druhé straně je komunikace ovlivněna civilizačními změnami a historií. Tímto komunikováním může jedinec měnit sám sebe, své blízké, ale i zásadně pozměnit svět – ne nadarmo se říká, že od slov je blízko k činům.

Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a značně formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat, ale zároveň přesvědčit o pravdě i šířit lež.²¹

Předmětem této nové psychologické disciplíny je vyjadřování lidí, to, jak maskují a skrývají své pravé záměry, motivaci ke komunikaci, dorozumění a nedorozumění v procesu komunikování, účinky na psychiku, projevy a vztahy účastníků. Psycholog si všímá oboustranného vysílání informací a cirkulární podstaty většiny výměn při komunikačním procesu. I v situaci, kde je jeden s převahou agresor a druhá osoba se jeví jako pouhá oběť, i v takovém případě cirkulují reciproční výměny. Důležité je odlišovat, kdy ve stejnou chvíli komunikují dvě a více osob, nebo pokud hovoří nejprve jedna a v jinou chvíli reaguje druhý účastník. Je dobré registrovat přítomnost emocí, rozpoznávat řečové strategie, protože veškerá komunikace se odehrává v určitém čase, prostoru a za jistých okolností, klíčovým je komunikační kontext: vnitřní – psychický, nebo vnější – sociální, fyzikální.

Předmětem psychologie lidské komunikace jsou i nedorozumění a poruchy.²²

²¹ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 29 - 30. ISBN 80-7178-998-4.

²² Tamtéž, s. 24 – 29.

Mezi poruchy komunikace, které mohou vyvolat nedorozumění, lze zařadit:

- **Zpomalení komunikace:** nepružné, chudé a kusé výroky, projevy skleslosti, lhostejnosti. Vyskytovat se mohou při stavech vyčerpání a stresu.
- **Překotnost:** myšlenkový trysk, řeč může být zrychlená, slova se propojují. Může se objevit novotvar, kvalita myšlenkové produkce je povrchní.
- **Roztržitost:** do komunikace vnikají cizí myšlenkové pochody nebo emoce a dominují silou, která odvádí pozornost (děti s lehkou mozkovou dysfunkcí), nemusí trpět hloubka informací, ale může se to rozmělnit.
- **Zabíhavost:** verbální projev je plný vsuvek, odkazů, odbíhání, které vedou k dalšímu vysvětlování. Snaží se vysvětlovat tak precizně, že ztrácí kontrolu nad obsahem sdělení. Výsledkem je úplná ztráta myšlenky a významu sdělení.
- **Ulpívavost:** dochází ke stereotypnímu opakování slov, frází, myšlenek – často proto, že mluvčí nezná a nenachází jiná slova k danému vyjádření. (Chudá slovní zásoba, jedinec může být zablokovan situacním napětím, snahou získat ocenění, trémou.)
- **Okno:** náhlá ztráta povědomí o tom, co chci sdělit, přetržení nitě myšlenek. Zásah nevědomých obsahů a asociací do vědomého obsahu, který vede k akutní amnézii toku myšlenek.
- **Magická komunikace:** výrazně „pravoemisférová“, obrazná, symbolické obsahy. Na sugestibilního posluchače může mít tak silný vliv, že uvěří jejímu obsahu bez rozumové kontroly.²³

Ke špatnému pochopení obsahu dochází poměrně často. Mnohdy je vyslané sdělení vyřčeno jinak, než bylo zamýšleno. Ke každému sdělení si má jedinec tendenci přisuzovat charakteristiky či významy na základě svých zkušeností, tužeb a očekávání. Záleží však i na momentálním psychickém rozpoložení, zda je bdělý, unavený, přezíravý, podezíravý, netrpělivý apod. Celkovou komunikační výměnu může značně ovlivnit i očekávání obou účastníků. Adresát automaticky dešifruje sdělení tak, jak si sám myslí, že je správné, a rovněž příjemce obsah pochopí po svém. Nic není při komunikaci dvou jedinců naprosto jednoznačné. Často právě slova jsou nejčastějšími původci špatného pochopení významu sdělení. Vyjasňování a dorozumívání se stává

²³ PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 118–119. Psyché. ISBN 80-247-0858-2.

součástí života. Je možno se setkat s názorem, kdy druhá osoba řekne: „*Nezáleží na tom, co říkáš, ale jak mi to říkáš.*“

Psychologie lidské komunikace nezužuje své zkoumání na komunikaci mezi dvěma jedinci, ale i na takovou, která jsou určena velkým skupinám lidí. (např. billboardy, plakáty, letáky). Zahrnuje jak úmyslné, tak i neúmyslné komunikování – vždy v určitém kontextu: sociálním, fyzickém a psychickém.

Jazyk, který je využíván k vyjadřování, není jen odrazem reality, ale prostředkem, kterým se tato realita mění v myslích komunikujících, protože se tím značně utváří myšlení, postoje a emoce. Volba konkrétního popisu je mocný prostředek utváření vztahů člověka k událostem a ke světu.

V komunikaci často dochází ke komunikačním manévřům, což lze jednoduše přeložit jako kličkování, vyhýbání se nepohodlnému a útoku. Některé manévry však způsobí zmatek, naruší ji. V životě je možno setkat se u komunikačního partnera s vyhýbáním, nedokončováním vět, úplným odmlčením a dvojsmyslností. V partnerských vztazích často dochází k mlčení jako k formě trestu pro partnera, nejasné narážce, klišé, zevšeobecňování. Manévrující komunikant bývá při odpovědích vyhýbavý, někdy prozrazuje, že by raději mlčel, nebo chce mít poslední slovo a zastírá, co si opravdu myslí. Manévrovat lze i bez použití slov, povytažením obočí, významným pohledem, zakoulením očima, ohrnutím rtu, přičemž dotyčný neřekne, co si doopravdy myslí.

Extrémní podobu komunikačního manévrování označuje termín *crazy making*, kdy chce komunikátor úmyslně udržet protivníka ve zmatku a navodit v něm pocit, že se v situaci neorientuje. V partnerských vztazích může k tomuto jevu docházet např., pokud podvádějící partner chce zmást podváděného, aby ze sebe smyl podezření. Snaží se vsugerovat podváděnému partnerovi, že podezírání je z jeho strany patologické a neopodstatněné. Od takového chování je jen malý krůček ke znevažování partnera jako bytosti. Kladné a užitečné manévrování lze však posuzovat jako skvělou dovednost, kterou lze využít například při vyjednávání u lobbistů, ale také při obchodní schůzce.

2.1 Význam dobré psychologické přípravy pro obchodní jednání

Každý prodejce zažil ten pocit strachu, kdy stojí před zavřenými dveřmi velké společnosti, má zaklepat na dveře a jít dál. Tato váhavost může být spojena s představou o sobě. Pokud má obchodník nízkou míru sebedůvěry a skoro posvátnou

úctu vůči potenciálnímu zákazníkovi, pak je provedení efektivní obchodní nabídky nesmírně obtížné a obchodník se nikdy nedostane s prezentací na přesvědčivou úroveň zanícení, působivosti a sebejistoty. Každý profesionál se musí naučit věřit pravidlu, že k nikomu nemá vzhlížet a na nikoho shlížet.

Pokud jde o produkt či službu, kterou obchodník nabízí, je přece tím profesionálem, o produktu ví nejvíce, potenciální zákazník je ten, který jej může potřebovat. Má zkušenosti, znalosti a více expertiz než kdokoli jiný. Nejlepším způsobem, jak si uvědomit své silné stránky, je vzpomenout si na své úspěchy.²⁴

Je nutné mít na paměti, že ačkoli je potenciální zákazník bohatý či vlivný a obchodník stojí o uzavření obchodu s ním, je to lidská bytost, která dělá stejné chyby jako kdokoli jiný.²⁵ Z prodejce musí být vyzařovat sebejistota především u nového zákazníka, a ta se projevuje i takovým detailem, že na dotaz, zda si dá něco k pití, vždycky sebejistě řeknete: „*Moc děkuji, rád si dám kávu.*“ Někteří obchodníci mají pocit, že na první schůzce nebudou obtěžovat a dělat zákazníkovi škodu. Chyba! Obchodník si musí být vědom, že nabízí to nejlepší zboží, které zákazník potřebuje. Sebejistě vždy na nabídku občerstvení kývne. Vyjadřuje tím sebejistotu.

Všichni obchodníci se pravidelně setkávají s lidmi na různých emocionálních úrovních – kdy jsou šťastní, nadšení, ale také podráždění a úplně na dně. Je nutnost se naučit jednat s extroverty, introverty, s pesimisty, optimisty, puntičkáři, netrpělivci, tlučhuby, ranaři, pečlivci a dalšími. Čím lépe se obchodník naučí vycházet a zvládat tyto lidské dovednosti, tím rychleji a pravděpodobněji se profesně zdokonalí. „*Obchodování je to, co děláte pro nebo se zákazníkem.*“²⁶

Nejdůležitější je snaha vzdělávat se v tomto oboru celý život. Nejlepší školu poskytnou lekce v terénu, během jednání s lidmi a učení se pozorováním od zkušenějších obchodníků. Je přínosem zdokonalovat svoje vědomosti čtením knih, absolvováním kurzů, navštěvováním seminářů, posloucháním audionahrávek, sledováním videozáznamů a školicích programů.

Jako první zásadu, kterou by si měl osvojit každý prodejce, je budování kariéry na etických základech, kdy stavební kameny jsou čestnost, charakter, poctivost. Protože hlavním důvodem, proč se klient rozhodne od obchodníka něco koupit, je důvěra v něj. Pokud bylo zákazníkovi něco slíbeno, ten to jasně považuje za bernou

²⁴ Jednou z možností je připomenout si před důležitou schůzkou své přednosti: např. dobré výsledky ve škole, pracovní úspěchy atd.

²⁵ Je to jen hra, u které může prodejce prohrát, ale taky vyhrát. A dobrý obchodník musí chtít vyhrávat.

²⁶ ZIGLAR, Zig. *Ziglar o prodeji: [encyklopedie prodeje pro profesionály]*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, s. 65. ISBN 80-7205-228-4.

minci, a proto je nutností každý slib dodržet. Jednou ztracená důvěra se potom těžko získává zpět.²⁷

Obchodník zásadně před zákazníkem nikoho nekritizuje a nestěžuje si, hlavně ne na konkurenci nebo na soukromí. V případě, že nový zákazník vychvaluje konkurenci, je dobré reagovat takto: „*Jsem vždy potěšen, pokud naši spokojení klienti naši společnost takto kladně hodnotí.*“ Je hrubým nedostatkem vyjadřovat se o konkurenci negativně. Cílem je během rozhovoru zjistit, kdy a v jakých případech u zákazníka selhala.

Od každého zákazníka se prodejce učí a z každého – i nezdařeného – obchodu se může poučit. Zákazník, který v dané chvíli nic nekoupil, může poskytnout reference na svého dobrého známého, se kterým se obchod v budoucnu uskuteční.

Své potenciální zákazníky není potřeba nutit ke koupi, stačí ukázat, jak služby a zboží, které prodejce nabízí, pomohou vyřešit jejich problém.

Je potřeba se upřímně zajímat o lidi, takto lze získat spousty nových přátel, kteří doporučí další své známé, a to je v profesi obchodníka jedno z nejdůležitějších. Psycholog Alfred Adler řekl: „*Člověk, který se nezajímá o druhé, má největší potíže ve svém životě a zpravidla nejvíce zraňuje druhé.*“²⁸ Již na začátku této kapitoly byla nastíněna potřeba pozitivního naladění při jednání s lidmi. Velmi důležitý je úsměv, podněcuje dobrou vůli a je znamením přátelství. I moudří Číňané se řídí příslovím: „*Člověk, který se neumí usmívat, nesmí otevřít krám.*“²⁹ Tento zdánlivý „detail“ dokáže velmi silně zapůsobit, dobrá nálada evokuje spokojenost. Každý chce raději spolupracovat s někým, komu se v práci a v osobním životě dobře daří, lidé za tím vidí svůj potenciální úspěch. Dalším specifickým, ale cenným poznatkem, je nutnost pamatovat si jména zákazníků. Průměrný člověk se zajímá o své vlastní jméno mnohem více než o všechna ostatní jména na světě. To samé platí pro telefonní čísla uložená v paměti telefonu. Je nutné si vždy pečlivě poznamenat jméno společnosti a majitele. Specifická poznámka a drobný postřeh, který se osobně týká konkrétního zákazníka, je při dalším jednání přínosem a setká se s pozitivním ohlasem.

Lidé umí neuvěřitelně ocenit, když se o ně někdo zajímá. I potenciální zákazník, se kterým ještě neproběhl obchod, je potěšen, pokud je osloven svým jménem. Udělá

²⁷ ZIGLAR, Zig. *Ziglar o prodeji: [encyklopedie prodeje pro profesionály]*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, s. 48. ISBN 80-7205-228-4.

²⁸ CARNEGIE, Dale, CARNEGIE, Dorothy, ed. a PELL, Arthur R., ed. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12. vyd. Praha: Dobrovský, 2010, s. 75. ISBN 978-80-7306-519-5.

²⁹ Tamtéž, s. 94.

to na něj první kladný dojem, protože lidé jsou hrdi na svá jména a usilují o to, aby zůstala zachována.

Jedním z nejdůležitějších pravidel v obchodní činnosti je schopnost naslouchat. Prospěšná je snaha obchodníka povzbuzovat své klienty, aby dlouze hovořili o své práci, ale také o sobě a o svém životě. „*Mluvit je potřeba především o tom, co zajímá druhé.*“³⁰

Nezkušení obchodníci jsou často tak zaměstnání tím, co chtějí sdělit, až zapomenou naslouchat. Nikdy nepřerušovat zákazníka v půli slova nebo dořikávat věty za něj, ani při dlouhé pauze, která následuje, pokud hledá vhodná slova! Bohužel je to častá chyba nezkušených prodejců, kteří se snaží pomáhat dokončit větu za zákazníka, protože mají v době ticha pocit trapnosti. Slova, která následují po pauze, bývají mnohdy vodítkem k vyřešení zákaznickova problému. Obecně se doporučuje vést si podrobné, písemné záznamy ze schůzek. Je však vždy nutné na tuto skutečnost upozornit a požádat zákazníka o svolení.

Dobry prodejce potrebuje zaujmout. Po vynechání aspektů, které jsou samozřejmostí – upravený vzhled, umyté auto, upravené nehty, naleštěné boty, pomůcky v dokonalém pořádku a příjemný stisk ruky při pozdravu,³¹ je potřeba se zaměřit také na psychologické aspekty jednání.

Jako racionální se jeví názor, že nejspolehlivěji lze získat sympatie na základě podobnosti: „*Většina lidí pocituje náklonnost k těm lidem, kteří jsou podobní jim samotným.*“³²

Jak bylo nastíněno na začátku této kapitoly, v obchodním světě je možno potkat různé typy osobností a úspěšný obchodník by se měl snažit o ztotožnění se s temperamentem, vyjadřováním a názory se svými potenciálními zákazníky. U stálých klientů dokonce i stylem oblečení, hlasitostí a rychlostí mluvy, používáním spisovných i nespisovných výrazů.

S kuřákem je možno s cigaretou u kávy, pokud to sám nabídne. Obchodní jednání s nekuřákem má jasné pravidlo – nikdy nekouřit ani před setkáním. Cigaretový kouř je cítit a může negovat sympatie protější strany.

³⁰ CARNEGIE, Dale, CARNEGIE, Dorothy, ed. a PELL, Arthur R., ed. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12. vyd. Praha: Dobrovský, 2010, s. 25. ISBN 978-80-7306-519-5.

³¹ Aby stisk ruky působil příjemně, je dobré si ji v zimním období nahřát ve vytopeném autě nebo naopak zpocenou ruku otřít kapesníkem. Ledová strnulá ruka nebo opocení stisk zanechává nepříjemné pocity a vyvolává nesympatie.

³² BECK, Aaron T. *Kognitivní terapie a emoční poruchy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 40. Spektrum; sv. 43. ISBN 80-7367-032-1.

Velkým kouzlem, které otevírá zavřené dveře, je skutečnost projevit druhému pocit osobní důležitosti a úcty. U stálých klientů je možno požádat, aby nastínili, jak se jim podařilo dosáhnout úspěchu ve svém podnikání. Lidé o svých úspěších rádi hovoří. Ze zkušeností obchodníků obecně vyplývá, že je prospěšné za realizaci zakázky vždy poděkovat, je to vyjádření projevu vděčnosti za to, že obchod nebyl realizován u konkurence. Při rozhovoru je doporučováno si všimnout toho, co má klient rád a co ho baví, i když to mohou být na první pohled bezvýznamné maličkosti. Zákazník dokáže zájem o svou osobu náležitě ocenit a z toho vyplývá nutnost dělat si poznámky o jeho koníčcích a zájmech. Při další schůzce je možno na toto téma navodit rozhovor. K tomu všemu je nezbytná schopnost důkladně se dívat kolem sebe a umět naslouchat.

Do velmi nepříjemné situace se prodejce může dostat při setkání s rozladěným klientem, který má špatnou náladu, nemá čas a tvrdě prodejce odmítne. Obchodník by si odmítnutí nikdy neměl vztahovat na sebe a považovat je za svůj osobní neúspěch.

2.2 Argumentace a manipulace

Velmi podstatnou částí komunikace je argumentace. Je to pokus o názorové ovlivnění odůvodněním. Milan Klapetek hovoří o přesvědčování jako o jednom z nejčtetnějších komunikačních úkonů a specifikuje prostředky vedoucí k úspěšnému přesvědčení – logika, emotivnost a vysoký stupeň věrohodnosti toho, kdo přesvědčuje.³³

U argumentace platí dva faktory – kvantita a kvalita. Jejich vztah v případě argumentace vystihuje starobylá zásada formální logiky: „*argumenta ponderantur, non numerantur, důkazy se váží, ne počítají*“.³⁴

Pokud je možno argument podpořit názorným předvedením a demonstrací, jeho působení je nesmírně silné.³⁵

Důležité není jen množství, kvalita a přesvědčivost, s jakou je v dialogu mluveno, ale i pořadí, v jakém jsou předkládány. Pokud je uváděno více argumentů za sebou, je dobré si uvědomit, že nejvíce pozornosti komunikačního partnera je na začátku a na

³³ Klapetek, Milan. *Komunikace, argumentace, rétorika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 205. ISBN 978-80-247-2652-6.

³⁴ Plamínek, Jiří a Franc, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 125. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2706-6.

³⁵ Při prezentaci a tvrzení něčeho je nejvhodnější použít vzorky, na nichž lze demonstrovat např. funkčnost produktu.

konci prezentace. Zpravidla je doporučováno začít tím nejvíce přesvědčivým, potom uvádět ty méně silné a ukončit tím nejpádnejším, který je k dispozici.

Aby taktika byla komplexní, je dobré poukázat na jednostrannost odpůrce, který nebere v potaz podstatné souvislosti, má mezery v informacích, proto jsou jeho názory pochybné.³⁶

- Metoda „jasného textu“ – pokud odpůrce používá naznačování, které umožňuje různou interpretaci, mluvčí převede jeho výpověď do podoby „jasného textu“, aby nikdo nepochyboval o jeho podstatě, smyslu, záměru, otevřeně a konkrétně.
- Metoda protikladu – mluvčí cituje z teze odpůrce a prostřednictvím důkazů prokáže pravdivost jejího opaku.
- Metoda důsledku – tvrzení odpůrce, který vychází ze správného předpokladu, dovede mluvčí až do konečného, mnohdy absurdního důsledku – tím prokáže jeho neudržitelnost.³⁷

Na profesním kolbišti se často setkáváme s manipulací. *„Proto, abychom mohli někoho označit za manipulátora, musí existovat situační podmínky pro vznik manipulace na jedné straně, pak osobnostní dimenze manipulátora samotného a v neposlední řadě osoba, která neumí manipulativní chování dostatečně rozlišit.“*³⁸

Pojem manipulace pochází z latiny a v překladu znamená „ruka“. Po volném překladu znamená něco jako ovládat ručně. Cílem manipulace je přesvědčit někoho k tomu, aby jednal dle přání manipulátora, aby si toho manipulovaný nepovšimnul a nenápadně přejal cizí názor. Manipulační chování je záludné v tom, že na první pohled není patrné a rozpoznatelné. Manipulátor se snaží oběť pověřit zodpovědností za vývoj dané situace.

Každý zaujímá k věcem kolem sebe určité postoje, ty formují soudy, jimiž jsme obklopani. Každý postoj má tři složky: kognitivní, konativní, emotivní.³⁹ Kognitivní složka podává kompletní informace o daném problému, emotivní v sobě zahrnuje vztah, který k danému problému pociťujeme (kladný, neutrální, záporný). Konativní

³⁶ Negativní zprávy se šíří rychle a informace jsou často zkreslené.

³⁷ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 199–201. ISBN 978-80-7452-020-4.

³⁸ FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 274. ISBN 978-80-86723-64-8.

³⁹ Tamtéž, s. 274.

složka nutí k jednání, k akci. Postoje se dají změnit a je možno působit jen na některou z výše uvedených složek, protože kterákoliv dokáže ovlivnit ty ostatní. Manipulací lze změnit postoj k věci a toho se často snaží prodejci dosáhnout pomocí prezentace. Negativní a neutrální postoj lze zaměnit za pozitivní vztah k produktu či službě. „Manipulace je promyšlenou cestou utajených postupů, při kterých fyzická nebo právnická osoba nezávisle na skutečnosti podsouvá svému recipientovi zavádějící názor anebo zlý úmysl. Jednoznačně z toho vyplývá plánovanost a skrytost.“⁴⁰

Některé typy manipulujících osobností dle Marie Farkové:

- **Sympatický manipulátor** může být veselý, usměvavý, chvílemi dokáže být i pozorný k druhým. Je hovorný, navazuje lehce s druhými kontakt. Umí velmi rychle proniknout do osobního prostoru lidí a přisvojit si jej. Snaží se navázat co nejrychleji kontakt a lichotkami se vnutit do přízně lidí (zvláště v profesionální oblasti).
- **Okouzlující manipulátor** bývá obvykle velmi přitažlivého zevnějšku, má to, čemu se říká „šarm“. Dokáže se dívat lidem přímo do očí a klást přímé otázky, sám však odpovídá velmi vyhýbavě. Poklony a lichotky jsou pro něj zbraň, jak se vnutit a dostat do přízně druhých. Snaží se zalíbit, okouzlit okolí. Dokáže učarovat. Používá k tomu hlas, vzhled, pohyby, inteligenci, znalosti a nesmírně milé chování a dvornost.
- **Altruistický manipulátor** dokáže všechno dát, pro druhého vše udělat, koupit, aniž by o to bylo potřeba žádat. Poskytne vše, ale potom mu nic také nelze odmítnout, žádnou protislužbu. Dobu a splácení dluhu si určuje manipulátor.
- **Vzdělaný manipulátor** dává najevo pohrdání lidmi, kteří neoplývají stejnými vědomostmi jako on na nějaké specializované téma. Cituje jména, data a místa bez bližšího vysvětlení. Způsob a tón řeči ukazuje na velmi vzdělaného člověka. Protistrana jej pokládá za inteligentního a neodvažuje se ho na nic zeptat.
- **Manipulátor s úctou k autoritám.** Mnohé studie ukazují, že automaticky reagujeme příznivě na velmi uznávanou autoritu. Nenapadá nás vůbec pochybovat o jejich výroci. Aniž by si to druzí uvědomovali, nutí tento manipulátor přijmout jeho stanovisko.
- **Nesmělý manipulátor** své snahy obvykle skrývá, drží se v pozadí a moc toho nenamluví. Posuzuje nás mlčením a pohledy, jeho přítomnost je pociťována

⁴⁰ MEZULÁNÍK, Radek. Násilí a manipulace v pořadech pro děti a mládež. [online]. © 2003 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: http://mezulanik.blogspot.cz/2008/01/nsil-manipulace-v-poadech-pro-dti-mlde_23.html

jako tíživá. Bere na sebe podobu zranitelné ženy, podřízené, která volá k ochraně.

- **Manipulátor diktátor** se obvykle chová prudce, kriticky a slovně napadá lidi ve svém okolí. Pokud potřebuje někoho získat, uchyluje se k lichotkám. Může být nepříjemný, agresivní a autoritářský.⁴¹

Dle Milana Mikuláščíka na dotaz, jak nejlépe zákazníky přesvědčit o koupi, je možno slyšet odpovědi typu: je potřeba vsugerovat zákazníkům, že se ke koupi rozhodli sami a prodejce plní jen jejich přání, hraní na upřímnost, to je jednoznačná manipulace založená na snaze přitáhnout pozornost a působit na emoce zákazníka.⁴²

⁴¹ FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 65. ISBN 978-80-86723-64-8.

⁴² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi – 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 30. ISBN 978-80-247-2339-6.

3 OBCHOD JAKO MNOHOTVÁRNÁ SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

„Obchod neboli komerce či prodej je lidská činnost, která spočívá ve směňování zboží nebo služeb za peníze, případně za jiné zboží či služby (barterový obchod).“⁴³

Hlavním cílem obchodu je zisk, protože to, co je určeno k prodeji, má svoji cenu, která je stanovena prodávajícím po dohodě s kupujícím.⁴⁴

Aby byl obchodník dlouhodobě úspěšný, musí si zákazníka umět udržet. K tomu značně dopomáhá dobrý servis, který je nutné aktivně propagovat jako nedílnou součást nabízeného produktu. Je nutné dobře sledovat zákaznickovy nové požadavky např. na náročnost servisu a tyto mu přizpůsobit na míru. Nespokojený zákazník se stane snadnou kořistí pro konkurenci. Důležitá je prezentace novinek a aktuálních informací o doplňujícím zboží. Spokojený zákazník je více přístupný dalším jednáním a snadněji se rozšiřují jeho odběry o další produkty.

Aby schůzka s klientem proběhla co nejefektivněji, je potřeba vždy zjistit, s jakým typem zákazníka obchodník jedná. Pro lepší orientaci je dobré znát některé typologie osobností. Pro oblast prodeje je možno využít znalostí psychologie obecně používaných typologií temperamentu osobností: introvert, extrovert, sangvinik, choleric, melancholik, flegmatik.

Slovo temperament pochází z latiny, *temperare* – míchat. Temperament je soustava vrozených dispozic osobnosti, které určují způsob jednání, reagování. Poznamenává celkovou motoriku člověka i jeho citový život a zároveň ukazuje, jaký člověk je, ovlivňuje také hloubku a intenzitu prožívání. Do vlastností temperamentu se řadí základní vitalita každého jedince. Lze jej do určité míry modifikovat v závislosti na činnosti člověka, jeho životních podmínkách, věku a výchově.⁴⁵

Klasické typy osobnosti pojmenoval Hippokrates (460–377 před n. l.) ve spisu *De humoris* (O šťávách). Jeho původní představa byla, že typy temperamentu se namíchaly z tělních tekutin, jako je krev, slizniční sekret (hlen), žluč a černá žluč. V těle člověka kolují tyto čtyři tekutiny: krev – *sanguis*, žluč – *cholé*, sliz – *flegma*, černá žluč – *melancholé*. Podle toho, která u osobnosti převládá, vznikají hlavní typy temperamentu:

⁴³ FARA, Pavel. Prodejní techniky pro každého. [online]. © 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://pavelfara.cz/obchodni-dovednosti-a-prodejni-techniky-pro-radost/>

⁴⁴ KOTEK, Pavel. Obchod není pro každého. © 2012 [cit. 2014 -04-14]. Dostupné z: <http://www.spml.cz/clanky-media/definice-managementu>

⁴⁵ KOHOUTEK, Rudolf. *Temperament a jeho diagnostika i výchova*. [online]. © 2008 [cit. 2014-06-12]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-temperament>

Sangvinik je člověk hlučný, živý, temperamentní, extrovertní i stabilní, nejraději se pohybuje mezi lidmi, miluje vzrušení, je velmi komunikativní a tím i zábavný, ve svém okolí oblíbený. Velmi snadno navazuje vztahy, někdy nedokáže pochopit problémy druhých lidí. V současné společnosti je sangvinik zvýhodňován pro svoji energičnost, mladistvost a prosperitu. Dle teorie I. P. Pavlova je vyrovnaný, silný, pohyblivý.

Cholerik je velmi aktivní, útočný, vznětlivý, ale stálý ve svých názorech a životních postojích. Stejně tak jako sangvinik se vyznačuje pracovitostí, nechybí mu optimismus a vstřícnost. Jakmile se vyskytne nějaký problém, řeší jej nekompromisně, protože dokáže být náladový a vznětlivý. Často není schopen rozvážně jednat s lidmi, je až agresivní. Za každou cenu musí mít pravdu, a pokud ji nemá, nikdy to nepřizná. Dle teorie I. P. Pavlova jej lze charakterizovat jako nevyrovnaného, silného, pohyblivého.

Flegmatik jedná mírně, řeší problémy postupně s nadhledem a je stabilní v názorech. Jeho prožívání není příliš intenzivní, ale dlouhodobé. Je velmi nekonfliktní, proto má spoustu přátel, je oblíbený. V jednání je klidný, vyrovnaný a umí lidem dobře naslouchat, na druhou stranu mu chybí dynamičnost, odkládá práci a je pasivní. Nerad se rozhoduje, bere na sebe zodpovědnost. Dle teorie I. P. Pavlova jej lze charakterizovat jako vyrovnaného, silného, nepohyblivého.

Melancholik je značně labilní introvert, náladový a vše jej dokáže rozladit. Je velmi uzavřený a svoje pocity nedává najevo, proto nedokáže rychle navázat kontakt s cizími lidmi, i když umí být velmi empatický a soucitný. Je perfekcionista jak k sobě, tak k ostatním lidem. Vitalita a dynamičnost je u něj značně omezena a zpomalená. Je citlivý a snadno zranitelný. Dle teorie I. P. Pavlova jej lze charakterizovat jako slabého.⁴⁶ I ke znalosti těchto temperamentových vlastností se lze přiklonit na obchodních schůzkách a dle toho s klienty jednat.

3.1 Struktura přípravy a průběhu obchodního jednání

Pozorný obchodník dokáže být neustále ve střehu a v bdělosti. Úspěšný přístup k hledání potenciálních zákazníků znamená vyladění konverzace tak, aby přímo nebo nepřímou obsahovala využívání zboží nebo služeb, které obchodník nabízí. Nejlepší způsob, jak začít s hledáním potenciálních zákazníků, je projevit upřímný zájem o

⁴⁶ KOHOUTEK, Rudolf. *Temperament a jeho diagnostika i výchova*. [online]. © 2008 [cit. 2014-06-12]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-temperament>

druhé. Obchodníci na svých cestách zaznamenávají vše, co by mohlo přinést v budoucnu nového zákazníka. Billboardy, nabídky před obchody, reklamy na autech. Je dobré si poznamenat všechny potenciální zákazníky a poté si o nich vyhledat na internetu podrobné informace. Jedním z nejlepších zdrojů, který spolehlivě dodá nového zákazníka, je stávající spokojený zákazník.⁴⁷ Potenciální zákazníci mohou prodejce oslovit na základě kladných referencí a doporučení z regionu, ve kterém působí. Ve všech případech je nutnost reagovat co nejrychleji a nového zákazníka navštívit nejpozději do týdne od zavolání a předložit prezentaci a nabídku. Obchodníci mají tendenci otálet s oslovením a návštěvou potenciálního zákazníka tak dlouho, až na něj zapomenou. Potenciálního zákazníka poté osloví konkurence, se kterou začne spolupracovat.

Stěžejním bodem této kapitoly je jednoznačně příprava před každým obchodním jednáním. Je potřeba si zajistit informace o zákaznickově jméně, nutno si ověřit titul. Prodejce si stanoví, jaký užitek by měl potenciální zákazník mít z jeho výrobku nebo služby. Aby bylo možno rozvinout efektivní komunikaci, musí mít představu o aplikaci svého výrobku nebo služby v zákaznickově konkrétní situaci. Je dobré se porovnávat s konkurencí a vědět, se kterou potenciální klient již spolupracuje. Je nutné zjistit co nejvíce informací a především zda se klient nachází v situaci, kdy je připraven nakupovat.

„Mnoho obchodů bylo ztraceno jen proto, že jsme buď špatně interpretovali, podcenili nebo přecenili informace o jeho kupní síle a úmyslu koupit.“⁴⁸

Ve fázi přípravy na schůzku je nutné si uvědomit, s kým prodejce bude jednat. S majitelem, nákupčím? Jaká je jeho pozice ve společnosti, je to člověk s rozhodovací pravomocí? A další informace týkající se trhu.

Důležité je stanovení cíle návštěvy. Cíl by měl být realistický a jasný, např. posunutí vzájemných vztahů nebo konkrétní nabídka, termín schůzky, pozvat zákazníka na oběd...

V další fázi je potřeba zjistit, kam se společnost ubírá, jaké jsou její cíle. Čím více obchodník porozumí jejím potřebám, tím si zvyšuje šanci na úspěch. Je dobré najít něco, co prodejce a zákazníka spojuje, vzájemné kontakty, reference.

⁴⁷ Na závěr obchodního jednání je možno se zeptat na doporučení k dalším novým potenciálním zákazníkům.

⁴⁸ CROM, J. Oliver a CROM, Michael A. *Sales advantage: jak prodat víc a stát se profesionálem*. 1. vyd. Praha: Talpress, 2004, s. 62. ISBN 80-7197-231-2.

Většina schůzek je sjednávána telefonicky. V průběhu telefonního hovoru je podmínkou mít přátelský, energický a sebevědomý tón hlasu.⁴⁹ Nejprve se obchodník musí představit celým jménem a jménem společnosti, pro kterou pracuje. Je nezbytné si ověřit, zda jedná s osobou, kterou si našel během přípravy před telefonickým hovorem. Také je účinné jméno klienta ještě několikrát během hovoru použít, vyjadřuje to osobní přístup k němu. Poté obchodník objasní, z jakého důvodu volá a co po klientovi požaduje. Nedoporučuje se nabízet služby po telefonu! Cílem telefonního hovoru je sjednání schůzky. Obchodník si upřesní hodinu, místo setkání a přesnou adresu. Telefonní hovor musí být stručný a vždy připravený předem.⁵⁰

Navození atmosféry rozhodne o tom, zda celé jednání proběhne v přátelském duchu, proto je dalším důležitým bodem. Prodejce má za sebou pozdrav a představení. Jestliže proběhlo všechno hladce, zákazník si vytvořil první příznivý dojem a má v obchodníka důvěru. Bylo by špatně začít hned s prezentací produktu. Nejprve je potřeba dodat schůzce atmosféru. Záleží na prodejci, aby zákazníka zbavil pocitu napětí a nejistoty, protože zákazník tuto formu nákupu vnímá jinak než anonymní nákup v supermarketu. Základem je začít krátkou konverzací, která se netýká prodeje. Nejlepší variantou je projevit zájem o něco, co zákazníka zajímá a za tímto účelem je vhodné se porozhlédnout po kanceláři. Mohou to být diplomy, obrázky rodiny, cokoli, chce to trochu pozorovacího talentu. Někdy stačí pochválit zařízení kanceláře nebo rozkvetlé květiny v květináčích, je možno se zeptat, jak o ně zákazník pečuje. Při rozhovoru je potřeba být především posluchač než vypravěč, ale je důležité se vyhnout ožehavým tématům, jako je politika, náboženství, rasová nesnášenlivost. Naopak lze doporučit témata o počasí a dopravě. Umění navodit správnou atmosféru na schůzce potřebuje určitý trénink, ale později se to stane přirozené. Je dobré dívat se na zdi kanceláře nebo chodby před vstupem na jednání. Jaké tam jsou trofeje, obrazy, fotky? I to může napovědět, co zákazníka zajímá a jaké má koníčky.

Následujícím bodem obchodního jednání je analýza potřeb zákazníka. Pokud chce obchodník při prodeji dosáhnout úspěchu a zařadit se mezi špičkové profesionální prodejce, musí správné zboží nabízet správným lidem. Je si jist, že to, co zákazníkovi nabízí, on opravdu potřebuje, za tímto účelem je nezbytné zjistit zákaznickovy potřeby a preference. Mezi laiky panuje představa, že dobrý prodejce musí být především hodně upovídaný a nejlepší způsob je zahltnout zákazníka

⁴⁹ U telefonních hovorů je prospěšné se usmívat. Úsměv není v telefonu vidět, ale z tónu hlasu jej lze spolehlivě rozpoznat.

⁵⁰ Dle doporučení foniatra je prospěšné v rámci tréninku hlasového projevu nahrávat si svůj hlas i se sdělením na diktafon. Lze tak nejlépe zjistit, jak jej vnímá zákazník.

informacemi. Opak je však pravdou. Pokud mluví jen prodejce, nezjistí potřeby zákazníka, protože slyší jen to, co už ví. Pro zjištění potřeb zákazníka je největší umění umět položit správnou otázku a taky umět aktivně naslouchat.

Nejdůležitější, co musí prodejce zjistit hned na začátku, je, zda mluví s kompetentní osobou, která rozhoduje o koupi výrobku. Pokud to zjistí pozdě, je to plýtvání časem a vyzkoušení prezentace nanečisto. Může se zeptat během prezentace, zda je konečné rozhodnutí o koupi vázáno ještě na někoho jiného. Otázky je potřeba klást naprosto nenuceně a přirozeně, je důležité pozorně sledovat, jak na ně zákazník reaguje. Pokud je patrné, že u některých otázek pociťuje určité napětí, je potřeba situaci odlehčit.

V případě delšího rozhovoru je nezbytné si dělat poznámky. Vždy je nutné požádat zákazníka o svolení. Dobrým trikem je podat zákazníkovi blok s logem společnosti, aby si potenciální zákazník zapisoval také. Otázky musí mít smysl a směřovat k určitému cíli. Při získávání odpovědí je potřeba zaujmout zvědavý postoj a projevovat upřímný zájem, protože otázky jsou odpovědi. Pokud během rozhovoru prodejce nezjistí, co zákazník potřebuje, bude mít v dalších částech prodejního rozhovoru ztíženou situaci. Bude v pozici střelce se zavázanýma očima, buď se s nabídkou trefí, nebo neodhadne zákaznickou potřebu. Prodej zaměřený na přání zákazníka a orientovaný na potřeby začíná tím, že profesionální prodejce provede sondu, aby zjistil potřeby a přání potenciálního zákazníka. Tyto potřeby jsou někdy na povrchu, ale většinou se skrývají v zákaznickově nitru, ale profesionální prodejce je dokáže objevit.

Klíčovým bodem v obchodním jednání je klíčovou dovedností prezentace produktu. Pokud se obchodník projevil jako citlivý, empatický posluchač, již zná přání a potřeby svého zákazníka, nastal čas představit, co nabízí a chce prodat. I u té nejjednodušší prezentace je nutná důkladná příprava předem. Prodejce prezentuje produkt, neprezentuje sebe, ale prostřednictvím nabízeného produktu konkrétní užitek pro zákazníka.⁵¹ Po prezentaci musí mít zákazník jasno v následujících otázkách. Co je to za produkt, který mu byl představen? Co mu přinese? Kdo jiný má s ním pozitivní zkušenost? Vyplatí se mu jej koupit? Často mají prodejci sklon používat určitá tvrzení a fakta, ale zákazník je toto vnímáno jako subjektivní soud. Je nutnost každé prohlášení jasně podpořit fakty.⁵²

⁵¹ REZEK, Jiří a FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 74–100. Poradce. ISBN 80-7169-905-5.

⁵² Např. udaná fakta v procentech. Čím jsou data konkrétnější, tím více tvrzení budí důvěru.

Co se týká těchto znalostí, je nezbytné číst odbornou literaturu, která obsahuje podrobnosti ohledně výrobku, sledovat informace na internetu, číst manuály a návody, které poskytuje společnost, pro kterou obchodník pracuje. Vynikajícím přínosem pro prodejce se jeví zkušenosti načerpané u svých kolegů, kteří disponují podrobnými informacemi ohledně aplikace výrobku. Cenné informace o produktu lze získat od klientů, kteří již výrobek používají. Společnosti umožňují obchodníkům zúčastnit se produktového školení atd. Nejefektivněji na klienta působí praktické předvedení produktu. Použití názorné prezentace praktického užití výrobku je metoda, kdy si zákazník může na předmět sáhnout, může jej vidět v akci, jak funguje.⁵³

Prodejce se musí naučit náležitě prodej uzavřít. Zopakuje ve zkratce vše, co bylo řečeno, vyzdvihne hlavní body prezentace. Pokud se povede v zákazníkovi vyvolat dostatečný zájem vlastnit prezentovaný předmět nebo službu, stane se obchod úspěšným. Na konci prodejní prezentace úspěšný profesionální prodejce požádá o objednávku. Je pravdou, že ne každé jednání končí prodejem, avšak pouhý fakt, kdy nebyla podepsána objednávka, neznamená, že prodej nebyl úspěšný. K prodeji dochází při každém jednání, ať si zákazník zboží nebo službu koupí nebo ji nepotřebuje.⁵⁴ Jedno z hlavních pravidel na závěr, které je obchodníky doporučováno: „*Vždy citlivě požádejte o objednávku!*“ Na úplný závěr lze vždy požádat o jména lidí, kteří by mohli mít přínos z používání daného produktu a služby, protože jakýkoli dobrý tip snižuje náklady společnosti, pro kterou prodejce pracuje, a umožní mu udržet se v byznysu.

Ambiciózní prodejce má jediný cíl – uzavřít obchod, ale zároveň je dobré být připraven slyšet zápornou odpověď. Po položení závěrečné otázky je potřeba zůstat zticha a počkat na vyjádření od zákazníka. Nejlepší mistři prodeje vědí, kdy je potřeba pouze naslouchat signálům, které vysílá zákazník během prodejního rozhovoru, vnímat, co skutečně říká, ale zároveň zůstat naprosto mlčet poté, co položili důležitou otázku.⁵⁵

⁵³ Největším přínosem jsou kladné ústní reference od spokojených zákazníků, jejichž společnosti jsou všeobecně známé.

⁵⁴ Poznámka autorky: Obchodní schůzka proběhla s majiteli společnosti, která končila své působení. Za tři měsíce zavolal nový zákazník, že dostal doporučení právě od té společnosti, která ukončila svoji činnost. Tento klient se stal velmi významným zákazníkem pro dalších pět let.

⁵⁵ ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. Xvii, s. 270–273. Business books. ISBN 80-251-0032-4.

Obchodníci, kteří používají určitý pravidelný sled otázek po sobě, bývají statisticky více úspěšní než zbývající většina. Dva základní typy otázek umožní odhalit potřeby, přání klientů a potenciálních zákazníků. Otázky emocionální a logické. První jsou otázky otevírající dveře, ty umožní dotazovanému zajít při reakcích kamkoliv chce. Tyto otázky jsou typu: „Kdo, co kdy, kde, jak a proč?“ Jejich smyslem je možnost poskytnout potenciálním zákazníkům volnost odpovídat tak, jak sami chtějí. Pokud obchodník klade otázky, na které se dá odpovědět jen „ano“ nebo „ne“, potenciální zákazník zůstane nesdílný a neosobní. Největší obchodní chybou je kladení otázek otevírajících dveře a nabízení odpovědí předem. Po otázce otevírající dveře musí nastat odmlka ze strany prodejce, aby si zákazník mohl sestavit a promyslet konkrétní a inteligentní odpověď. Otázky mohou vypadat např. takto:

„Co vás na vaší práci nejvíce baví?“, „Jaké jsou vaše největší výzvy, jimž budete čelit vy a vaše společnost během příštích šesti měsíců?“

Druhým typem otázek jsou otázky zavírající dveře. Tyto otázky jsou koncipovány tak, aby odpověď uzavřely do určité oblasti a umožnily bližší objasnění. Tyto otázky mohou začínat úvodními větami typu: *„Mohl byste mi více objasnit, co jste myslel tím...“* nebo *„Můžete mi říct více o...“* Je často možno opakovat jen slova potenciálního obchodníka s otazníkem na konci nebo změnit tvrzení v otázku.

Jedním z nejdůležitějších a velmi opomíjených prodejních nástrojů je bezesporu prodejcův hlas, protože právě jeho kvalita zasahuje emocionální rovinu potenciálního zákazníka. Prodej je předávání pocitů. Pro hlasový trénink je nezbytné číst určité texty, nahrávat se při tom na diktafon nebo si zkoušet fráze prodejního rozhovoru. Tímto se trénuje melodie a plynulost hlasového projevu.⁵⁶

3.2 Metoda S. P. I. N.

Metoda S. P. I. N.⁵⁷ slouží jako nástroj ke zvýšení efektivity obchodního jednání prodejců a obchodních zástupců. Princip jejího fungování spočívá v tom, že směřuje k uvědomění si vhodnosti správné posloupnosti kladení otázek při prodejním rozhovoru.

⁵⁶ ZIGLAR, Zig. *Ziglar o prodeji: [encyklopedie prodeje pro profesionály]*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, s. 130–135. ISBN 80-7205-228-4.

⁵⁷ Tato metoda byla vyvinuta společností Microsoft a slouží jako pomůcka a nástroj k zefektivnění obchodního procesu.

Pomocí správně zvolených otázek obchodník umožní zákazníkovi, aby si uvědomil problémy, jež potřebuje vyřešit. Tato oblast tradičně bývá slabinou prodejců, existuje však přímá úměra mezi úspěšně uzavřenými obchody a schopností klást otázky.

- Situation Question – situační otázky
- Problem Question – problémové otázky
- Implication Question – implikační otázky
- Need Pay Off Question – nelze nekoupit

Situační otázky

Jsou to většinou otevřené otázky, pomocí nichž si zákazníka obchodník kvalifikuje. Pomohou zjistit současný stav společnosti a způsob jejího fungování. Hlavní cíl tohoto dotazování je zjištění potřeb zákazníka a příprava půdy pro vytvoření následujících problémových otázek.

Dotazy obchodník směřuje s ohledem na nabízený produkt na obecné věci, aby si udělal obrázek o zákazníkovi i jeho společnosti. Jsou to otázky typu KDO, KDE, KOLIK, JAK. Těmito otázkami zahajujeme hovor a ověřujeme si data, která jsme o společnosti nashromáždili při přípravě na schůzku. Tímto si obchodník ověří, zda má tato společnost pro něj potenciál. Zda je jeho služba či produkt pro ni vhodná.

Příklady otázek:

- 1) Kolik zaměstnanců má vaše společnost?
- 2) Jak dlouho trvá, než doručíte zásilku?
- 3) Jak probíhá celý proces vaší výroby?

Problémové otázky

Nyní problémové otázky odhalí problém klienta s tím, že je potřeba jej řešit. Tyto otázky jsou nejčastěji uzavřené, kdy odpověď je „ano“ nebo „ne“. Nyní obchodník zjišťuje potřeby zákazníka. Otázky by měly přijít cíleně, pokud zná dotyčnou situaci a ví, že se tyto věci mohou stávat. Bez předešlých znalostí problematiky se budou hledat zákaznickovy problémy hůř. Na základě vědomostí o trhu, oboru, ve kterém se pohybuje, se obchodník ptá na možné problémy. Některé si často zákazník ani neuvědomuje, obchodník je musí objevit. Takto lze zjistit potřeby, které se často neřeší. Je potřeba navést zákazníka, aby si potřebu nebo problém sám uvědomil.⁵⁸

Příklady otázek:

⁵⁸ STUDNIČKA, Michal. S. P. I. N. [online]. © 2014 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.lepsi-firma.cz/spin>

- 1) Vaše výsledky v prodeji jsou pro vás dostačující?
- 2) Řešíte často reklamace z důvodu opoždění zásilky?
- 3) Zpozdí se takto vaše dodávky?

Implikační otázky

Otevřené otázky, které zákazníkovi dopomohou ke snadnému představení řešení. Tyto otázky ještě více analyzují problém, který se objevil díky „problémovým“ otázkám, a pomohou zákazníkovi, aby si jej uvědomil. Během těchto dotazů mohou pomoci příklady z obchodníkovy praxe, které jsou podobné tomu, co zažívá zákazník. V této situaci vidí zákazník sám sebe a dokáže o svých problémech hovořit otevřeněji. Je potřeba nasměrovat zákazníka tam, aby sám řekl, jaké následky pro něj bude mít neřešená potřeba.

Příklady otázek:

- 1) Jaké to pro vás mělo konkrétní dopady?
- 2) Co to pro vás může znamenat, jaké důsledky tato situace pro vás může mít?
- 3) Do jaké situace jste se dostali, když klesly vaše prodeje?

Nelze nekoupit

Nyní si obchodník u zákazníka může ověřit, jak by pro něj vyřešení problému bylo přínosné. Tímto si klient uvědomí, že je klíčové problém řešit. Většinou jsou to otázky otevřené, avšak mohou být i uzavřené. Poslední fáze je potvrzení zájmu o nabídku. Zákazník je v situaci, kdy si plně uvědomuje svůj problém, který se mu nelíbí. Obchodník přináší řešení.

Příklady otázek:

- 1) Jakou úsporu peněz vám přinese toto řešení?
- 2) Jak by se urychlil váš provoz díky tomuto řešení?
- 3) Co by vám tato úspora přinesla? Ovlivnila by pozitivně vaše výsledky?

Množství situačních otázek by nemělo přesáhnout počet problémových, implikačních a otázek typu „nelze nekoupit“. Na tři položené otázky problémové a implikační je potřeba zjistit nejméně jednu potřebu. Skryté potřeby by měly navést k vyjádření potřeb uvědomělých. Pokud tomu bude naopak, obchodník odhalí nespokojenost zákazníka, ale nevzbudí v něm potřebu k tomu, aby se situace vyřešila. Je dobré položit více otázek typu „nelze nekoupit“. Obchodník tím ukáže, že nehledá jen jedno řešení, ale další užitek pro zákazníka.

Výhodou S. P. I. N. techniky je fakt, že je možno libovolně přecházet z jedné fáze do druhé. Někdy se zákazník rozpovídá o svých problémech při první situační otázce, jindy je uzavřený. V tomto je obchod jedinečný, protože obchodník nikdy neví, co jej potká, čím však získá širší paletu svých obchodních dovedností a zkušeností, tím má vyšší šanci na uzavření obchodu.⁵⁹

3.3 Marketingová podpora prodeje.

Marketing se pomalu dostal do širšího povědomí přibližně v polovině padesátých let minulého století. I když v USA bylo možno tento pojem sledovat již v prvních desetiletích XX. století, ve výuce kurzů zaměřených na distribuci, především pro velkoobchodní a maloobchodní podnikání.

Marketing je možno definovat jako umění najít dosud nesplněné požadavky trhu – zákazníků. Podstatu marketingu nelze vyjádřit jednoduchou definicí, je to dáno komplexností problematiky, ale hlavním cílem každého marketingu je prodat zboží nebo službu, uspokojení potřeby zákazníka a racionálního plánování, díky kterým organizace může dosáhnout svého cíle. Cílem každé společnosti by měla být snaha zacílit dodávky zboží správnému segmentu zákazníků, ve správný čas, na správném místě, za cenu, jež odpovídá hodnotě výrobku, přiměřeně propagovat a udělat vše lépe než konkurence.⁶⁰

Americká marketingová asociace definuje marketing jako: „*Souhrn ekonomických činností, které řídí tok zboží a služeb od výrobce k spotřebiteli nebo k uživateli.*“⁶¹

Ludwig Berekoven charakterizuje marketing jako: „*Koncepce řízení podniku, která je zaměřena na docílení podnikových cílů všemi podnikovými aktivitami, důsledně dle požadavků trhu, a to při plně plánovitém a tvůrčím postupu.*“⁶²

Marketingovou činnost ve společnosti vykonává marketingové oddělení, které má na tuto činnost speciálně vyškolené lidi, kteří se soustředí pouze na otázky marketingu, ale tato skutečnost není úplně ideální, protože marketingová aktivita by se měla odrážet v každé činnosti dané organizace a veškeré aktivity podniku musí být

⁵⁹ STUDNIČKA, Michal. S. P. I. N. [online]. © 2014 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.lepsi-firma.cz/spin>

⁶⁰ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 35. ISBN 978-80-86946-80-1.

⁶¹ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 28. ISBN 978-80-86946-80-1.

⁶² Tamtéž, s. 28.

orientované na trh, protože osud každé společnosti je na něj odkázaný. Společnost musí neustále sledovat požadavky trhu, a nejen pro jeho uspokojení nabízet své produkty, které by tomuto trhu svou nabídkou odpovídaly, ale jde dál. Nehledá jen zájemce o výrobky, ale nová, netradiční řešení, která by případně mohla i standardní výrobky nahradit. Při plánování marketingové strategie nelze zapomínat na to, že středem celého dění jsou především zákazníci, konkurenti a dodavatelé.

Marketing je až příliš často zaměňován s prodejem. Prodej je však jen pomyslná špička ledovce, to hlavní, co zdaleka není vidět, je rozsáhlý průzkum trhu, výzkum a vývoj vhodných produktů, správné určení ceny, zahájení distribuce, a hlavně dosažení všemi prostředky toho, aby se trh o produktu včas dověděl.

Středem marketingového vesmíru nejsou prodávající, ale kupující. Aby mohla být použita co nejefektivnější marketingová strategie, musí být pochopeny potřeby vnímání, preference a chování zákazníků. K tomu jsou nezbytně nutné znalosti psychologie, zeměpisu a kultury.

Prvořadým cílem každé marketingové kampaně je změnit chování zákazníka a vnímání celkového výsledku cílovým segmentem na trhu. Marketéři musí pro společnost soustavně vyhledávat nové marketingové příležitosti, provádět segmentaci trhu, aby bylo podnikání vedeno správným směrem, poté vytváří marketingový mix. Ten zahrnuje čtyři klíčové prvky: nabízený produkt nebo službu, prodejní cenu a podmínky, propagaci, komunikační program v rámci marketingu produktu a služby, místo, ze kterého se zajišťuje dostupnost produktu či služby.⁶³ Posléze marketingoví odborníci marketingový plán realizují a sledují výsledky jeho naplňování. Pokud se výsledky neslučují s plánem, musí se rozhodnout, zda příčiny spočívají v chybné realizaci, nebo v nedostačujícím propojení marketingového mixu, špatné segmentaci trhu nebo v nedostatečném marketingovém výzkumu.

„Marketing je věda a umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Definuje, měří a vyčísluje rozsah vytipovaného trhu a potenciální zisk. Určuje přesně, které tržní segmenty je společnost schopna nejlépe obsloužit, navrhuje, propaguje vhodné výrobky a služby.“⁶⁴

⁶³ PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 31. ISBN 80-7169-276-X.

⁶⁴ KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 6. ISBN 80-251-0518-0.

„Marketing představuje ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného výrobku ve správnou dobu, na správné trhy, za správnou cenu.“⁶⁵

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“⁶⁶

I když je ve svojí podstatě marketing jen jeden, je možno respektovat zvláštnosti jednotlivých typů. Marketing spotřebního zboží se zaměřuje na hromadné trhy, využívá důsledně politiky značky, cenové strategie, vychází z existence relativně krátké doby životnosti produktu, je závislý na zprostředkovatelích odbytu.

Marketing investičního zboží je silněji orientován na vztahy a interaktivní přístup, využívá spíše osobní komunikace, s čímž souvisí i menší počet zákazníků, umožňující individuální řešení problémů, prodejní cesty se zkracují.

Marketing služeb zapojuje externí faktory a zákazníka do procesu realizace, je vázán zajištěním konstantní kvality, zvyšuje nároky na osobní komunikaci. Marketing obchodu je více vázán na místo realizace a příslušnými prostorami. Významným faktorem se stává sortimentní politika. U marketingu neziskových organizací se problémem stává již přesné ohraničení daného trhu a vymezení charakteristik produktu, tímto je nejednoznačně určen poptávající, což vede k individualizaci výkonů.⁶⁷

Marketing se především zajímá o užitek, který se vztahuje na prodávané zboží nebo poskytovanou službu, nezajímá se tedy o chemické složení kosmetického přípravku, ale jeho účinek na pleť. Neproniká do podrobností technického provedení druhu materiálu, ale jde mu o to, jak splní požadavek na danou činnost. Nejdůležitějším úkolem marketingového pracovníka je nabídnout vyřešení zákaznickova problému. Musí jej umět problémů zbavit.

Vše, co bylo přijato v minulosti, musí být tvůrčím způsobem zpochybnováno. Ať jde o podnikové cíle, strategii, přijatá opatření, informační systém, ale především o jednotlivé nástroje marketingové politiky. Je potřeba neustále reagovat na změny trhu a posunovat se vpřed. Veškerá opatření by však neměla být agresivní, protože to

⁶⁵ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 28. ISBN 978-80-7431-042-3.

⁶⁶ KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 15. ISBN 80-251-0518-0.

⁶⁷ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 30–32. ISBN 978-80-7431-042-3.

vyvolává obdobnou protireakci konkurence. Hrubý a násilný marketing je potřeba odmítnout.

Společnost nemůže pasivně očekávat, až přijde zákazník a předloží svá přání, ale musí aktivně přijít za zákazníkem a nabídnout mu výrobky a služby – řešení jeho problémů, musí připravit co nejúčinnější marketingový mix, který představuje soubor nástrojů, jež určují cenovou, výrobovou, komunikační a distribuční politiku, která umožní zacílit nabídku dle požadavků zákazníků, cílového segmentu.⁶⁸ Mezi nejdůležitější součástí celé marketingové teorie marketingový mix bezesporu patří, představuje přímé propojení hlavních faktorů marketingového působení. Termín „marketingový mix“ zpopularizoval prof. Neil Borden z Harvard Business School v roce 1964 v článku *The Concept of the Marketing Mix*. Borden používal termín ve svých přednáškách koncem čtyřicátých let minulého století, po Jamesovi Cullitovi, který tohoto marketingového manažera popsal jako „mixér ingrediencí“. Bordenův mix obsahoval původně tyto složky:⁶⁹

- produktové plánování (product planning),
- tvorba cen (pricing),
- budování značky (branding),
- distribuční kanály (distribution channels),
- osobní prodej (personal selling),
- reklama (advertising),
- podpora prodeje (promotion),
- balení (packaging),
- expozice (display),
- poskytování služeb (servicing),
- fyzický přesun (physical handling),
- zjišťování faktů a analýza (fact finding and analysis).

E. Jeromy McCarthy později tyto faktory spojil do čtyř kategorií, v současnosti prezentovaných jako model 4P:

- produkt (product) – uspokojuje potřeby zákazníka
- cena (price) – určuje hodnotu výrobku pro zákazníka

⁶⁸ KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, © 2004. s. 105. Expert. ISBN 80-247-0513-3.

⁶⁹ CHUDOBA, Štefan, ŠVAČ, Vladimír. *Marketingový mix a jeho podoby*. [online]. © 2014 [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/197-199.pdf>

- místo (place) – distribuce výrobku od výrobce směrem k zákazníkovi
- propagace (promotion) – propaguje výrobky a služby – nejvíce viditelná složka mixu

Podle Philipa Kotlera je marketingový mix soubor marketingových nástrojů, které společnost používá k tomu, aby dosáhla marketingové cíle na cílovém trhu.⁷⁰

Marketing musí být koncipován na principech stálosti, dlouhodobosti a kontinuity. První komunikační disciplínou, která je schopna efektivně předat marketingové sdělení, je reklama. Počátky reklamy je možno zaznamenat před začátkem našeho letopočtu a je hlavně spojena s rozvojem výroby i obchodu. Pojem reklama vychází z latinského slova *reclamare*.

Nabídku zboží je možno provést různými způsoby. Již tehdy byly využívány různé vlastnosti zboží k upoutání pozornosti. Jako reklamní prostředek sloužily vývěsní štíty, na kterých byly zobrazeny symboly řemesel nebo obchodu. Svoji funkci plnili také vyvolávači na poutích, kameloti a dráteníci. Reklama představuje jeden z nejvýznamnějších nástrojů marketingové komunikace, ačkoli se poslední dobou její váha v komunikačním mixu snižuje.

Vznik prvních reklamních agentur je možno datovat od začátku 19. století. První reklamní instituce vznikla v Anglii v roce 1800, v USA v roce 1840 a v ČR v roce 1927.⁷¹

Reklamě se začali věnovat specializovaní pracovníci, kteří využívali celou řadu technických prostředků. Mezníkem v jejím vývoji je vynález knihtisku, na jehož základě mohly vzniknout první tištěné inzeráty a plakáty. Těžiště reklamy se přesunulo především na inzerci a rozšířila se i výroba plakátů. První inzeráty byly původně tištěny na zvláštních listech, ale během krátké doby se staly součástí novin a časopisů. Opět existuje nepřehledné množství definic:

*„Reklama je placená forma neosobní prezentace myšlenek, výrobků nebo služeb.“*⁷²

⁷⁰ KOTLER, Phillip. *Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, s. 712., 9. přepracované vydání, 1998, ISBN80-7169-600-5 (2).

⁷¹ VYSEKALOVÁ, Jitka, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Psychologie reklamy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 45. Expert. ISBN 80-247-9067-X.

⁷² KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 60. ISBN 978-80-247-3541-2.

„Reklama je komunikační disciplína, jejímž prostřednictvím lze efektivně předávat marketingová sdělení masovým cílovým segmentům. Dokáže cílovou skupinu informovat, přesvědčovat a marketingové sdělení účinně připomínat.“⁷³

Hlavními cíli a funkcemi reklamy jsou zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů k ní. Představuje nejvýznamnější způsob, jak může značka posílit svou image. Samotné opakování reklamního sdělení zvyšuje v obecné rovině oblíbenost značky. Prostřednictvím reklamy se navíc asociují různé atributy, které zvyšují její atraktivitu. Zdá se, že lidé vnímají tímto způsobem propagované produkty jako oblíbenější než ty, které nejsou součástí reklamního sdělení. Reklama rovněž představuje efektivní způsob budování trhu, kdy lze jejím prostřednictvím informovat o nových produktech, demonstrovat jejich užití a přesvědčovat cílovou skupinu ke koupi.

Odvrácenou stranou reklamy se jeví nedostatky v podobě zahlcení cílové skupiny, která již reaguje sníženou pozorností a značnou podrážděností. Dalším neopomenutelným problémem je špatná měřitelnost vlivu reklamy na prodej v krátkém časovém horizontu. Vztah mezi prodejem a aktuální reklamou bývá často nepřímý. Mezi její hlavní prostředky lze zařadit: TV spoty, inzerci v tisku, rozhlasové spoty, vnější reklamu, reklamu v kinech, audiovizuální snímky. Nejviditelnějším reklamním médiem je televize, která dokáže účinně představit zejména názorné předvádění produktů a využití obrazu, zvuku, hudby a pohybu. Marketingová sdělení pomocí televize působí na více smyslů než např. v rádiu, proto jsou působivější a emotivnější. Denně ji sleduje prostřednictvím televizních přijímačů a internetu téměř 88 % české populace. Největší sledovanost má televize v době *prime time* od 18 hod. do 22 hod.⁷⁴ Tato denní doba je charakteristická nejvyšším počtem diváků z celého dne. Do tohoto času je soustředěna hlavní programovací pozornost managementu televizních stanic. Je zároveň nejpřitažlivější dobou pro inzerenty.

Náklady na televizní reklamu jsou vysoké. Už jen samotné natočení televizního spotu vyjde v nejlevnějších případech na několik set tisíc korun. Zajímavou možností v tomto ohledu je sponzoring televizních pořadů. Jedná se o umístění sponzorského vzkazu před vysíláním a někdy i v průběhu vysílání vybraného pořadu. V tomto případě organizace ušetří finance, protože nemusí vytvářet nákladný televizní spot.

Rozhlasová reklama spočívá v umístování reklamních spotů do vysílání rozhlasových stanic. Lidé rozhlas poslouchají prostřednictvím rozhlasových přijímačů,

⁷³ KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 49. ISBN 978-80-247-3541-2.

⁷⁴ Tamtéž, s. 49–60.

ale také pomocí internetu. Rozhlasové stanice jsou poslouchány prakticky během celého dne a reklamní sdělení může profitovat zejména z velké fragmentace rozhlasového trhu. Na druhou stranu je tato reklama omezená tím, že se pracuje pouze se zvukovou dimenzí. Nelze tedy předvádět produkty vizuálně. Navíc je rádio vnímáno také pouze jako pasivní kulisa v pozadí.

Zákon 40/1995 o regulaci reklamy (a jeho novelizace č. 25/2006 Sb.) byl vydán za účelem poskytnutí ochrany před společensky nežádoucí reklamou. Definiuje reklamu takto: „*Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky,^{1a)} pokud není dále stanoveno jinak.*“⁷⁵

Kodex reklamy navazuje na právní regulaci reklamy doplněním o etické zásady. Stanovuje pravidla profesionálního chování pro všechny subjekty, které působí v oblasti reklamy. Zároveň informuje veřejnost o samoregulaci, jež subjekty působící v reklamě dobrovolně akceptují. Za neetickou reklamu je možno považovat reklamu nevyžádanou, agresivní a nečekanou.

Reklamě však nelze v běžném životě uniknout, je přítomna všude, jak v obývacím pokoji, kde útočí z rádia, televize či z displeje počítače, tak venku z billboardů a plakátů.

Reklamu je možno rozdělit do dvou skupin. V první skupině vnímáme a uvědomujeme si ji, druhá skupina je zákeřnější, nelze se jí účinně bránit, protože ji je možno zaznamenat smysly, ale neuvědomujeme si ji, a o to je její působení nebezpečnější a zákeřnější. Specifickým typem vnášení obsahů do nevědomí za účelem manipulace je využití podprahových podnětů, jejichž vjem si recipient nemůže uvědomit. Tento jev se odborným termínem nazývá implicitní percepce.⁷⁶

U sluchových vjemů jde o zvuky těsně pod hranicí slyšitelnosti, většinou mezi jinými, silnějšími zvuky. V televizi se vkládají do obrazů obrazová políčka – tzv. framy –

⁷⁵ Zákon č. 40/1995 ze dne 1. dubna 1995, Sb. o regulaci reklamy a změně a doplnění některých dalších zákonů (zákon o regulaci reklamy). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1995, s. 5. ISSN 1213–7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/regulace-reklamy/clanek1.aspx> [online]. [cit. 2014-06-29].

⁷⁶ MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 169. ISBN 978-80-7452-002-0.

v počtu, který nestačí na vědomé pozorování. Zákeřnost těchto technik je zřejmá, a proto jsou v médiích zakázány.⁷⁷

Druhou komunikační disciplínou je direct marketing, za jehož zakladatele je považován Lester Wunderman.⁷⁸ Direct marketing umožňuje přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny, vyvolání okamžité reakce daných jedinců. Oproti reklamě, která cílí na široké skupiny lidí, se direct marketingu daří zacílit na výrazně užší segmenty, nebo dokonce na jednotlivce. Směřuje k vyvolání okamžité reakce příjemců sdělení. Touto reakcí může být podání objednávky, ale i jiný akt, který se k podání objednávky nějakým způsobem přibližuje. Efekt direct marketingových kampaní je nejčastěji posuzován ukazatelem tzv. *response rate*. Jedná se o počet příjemců sdělení, kteří na nabídku zareagovali. U typických direct marketingových kampaní se výše odezvy pohybuje kolem 1–10 %.⁷⁹

Dalším klíčovým ukazatelem využívaným v direct marketingu je tzv. *conversion rate*. Jde o počet příjemců sdělení, kteří nabízený produkt zakoupili, ve vztahu k celkovému počtu oslovených. Okamžitá odezva direct marketingových kampaní umožňuje rovněž testování nevhodnějších řešení. Je možno například otestovat několik typů dopisů po 500 kusech, které se liší v jednom vybraném parametru, a zjistit, které sdělení bylo nejúspěšnější. Dle odezvy lze potom nejlepší sdělení použít v další kampani. Testovat je možno cokoliv – cenu, zpracování, použitou argumentaci atd.

Tento způsob marketingu může také sloužit jako podpora osobním prodejcům při získávání nových zákazníků. Jedná se o jedince, kteří zareagovali na direct marketingovou kampaň a jsou připraveni produkt zakoupit. Neméně důležitou funkcí direct marketingových kampaní je posilování loajality zákazníků. Direct marketing podobně jako osobní prodej dokáže vybudovat dlouhodobé vztahy a taky plnit funkci podobnou reklamě – zvyšovat povědomí o značce a ovlivňovat postoje k ní. Negativem direct marketingu jsou vysoké relativní náklady.

Mezi nejvýznamnější marketingové praktiky patří direct mailing. Jedná se o předávání marketingových sdělení prostřednictvím adresných poštovních či kurýrních zásilek. Může se jednat o jednoduchou pohlednici nebo o komplexnější zásilku

⁷⁷ MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 168. ISBN 978-80-7452-002-0.

⁷⁸ KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 79. ISBN 978-80-247-3541-2.

⁷⁹ Tamtéž, s. 79–90 .

zahrnující nějaký prvek pro zpestření, tento má za úkol zájemce zaujmout. Součástí může být vzorek produktu. Může obsahovat i odpovědní prvek, jehož prostřednictvím je adresátovi umožněno zareagovat. Význam direct mailingu se však značně snížil s nástupem e-mailingu, protože ten je výrazně levnější. Vyznačuje se značnou flexibilitou a rychlostí. E-mail se k příjemci dostane prakticky okamžitě a umožní mu dostat se ihned na požadovanou webovou stránku.

Využití e-mailingu má však i svá negativa. Je omezen přísnější legislativou. Platí pro něj režim opt-in, tedy nutnost získat prokazatelný souhlas adresáta se zasíláním marketingových sdělení. Ještě větší problém je vnímání příjemců nevyžádané pošty, považované za spam, protože tato sdělení jimi mohou být vnímána jako velmi riziková. Mezi ostatní nástroje patří katalog, neadresná roznáška, telemarketing, mobilní marketing, teleshopping.⁸⁰

Podporu prodeje je možno definovat jako soubor nabídek, které stimulují okamžitý prodej. Nejčastěji se jedná o pobídky založené na snížení ceny, tedy zejména o rabaty, přímé slevy, kupony, výhodná balení. Nejtypičtějším nástrojem podpory prodeje je snížení ceny za jednotku produktu. Slevová akce vždy upoutává pozornost. Nakupující může být zlákan k zakoupení zlevněného produktu, který zná z reklamy a ještě jej nevyzkoušel. Sleva může teoreticky vést k získání nových zákazníků. Slevové akce jsou však spíše využívány ke stimulaci nákupního chování stávajících, ne příliš loajálních zákazníků, a ke stimulaci neplánovaných nákupů. Zákazníky můžeme rozdělit do několika kategorií:

- Nereagující – mohou to být lidé věrni výhradně jedné značce, tito nereagují na žádné slevy, nebo lidé, kteří kupují pokaždé jinou značku, aby se vyhnuli stereotypu. Značky mění z jiného důvodu, než jsou slevy. Zde by bylo poskytnutí slevy pouhé plýtvání. Snížila by se marže a prodej by se nenavýšil.
- Loajální zásobující – kupují výhradně jen svou oblíbenou značku. Pokud je cenová akce na jejich oblíbenou značku, nakoupí si zboží do zásoby. Zde jsou slevové akce opět plýtváním. Prodej se v období akce sice navýší, ale v dalším období se zase poníží.
- Citliví – nezásobující – podobají se předchozímu segmentu a při akci se přezásobí.

⁸⁰ KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 90–98. ISBN 978-80-247-3541-2.

- Nakupující výhradně při slevě – nakupují výhradně zlevněné produkty. Čekají na to, až bude produkt v dané kategorii zlevněn. V tomto případě je slevové akce jedinou možností, jak tomuto segmentu prodat.⁸¹

Mezi hlavní prostředky podpory prodeje patří soutěže, hry, loterie, akce na místě prodeje, výstavky a předvádění na místě prodeje, veletrhy a obchodní výstavy, zábavné akce, vzorky, prémie a dary, kupony, rabaty, úvěry s nízkými úroky, slevy při vrácení staršího typu výrobku.⁸²

Pod pojmem public relations (PR) rozumíme péči o vztahy společnosti k veřejnosti. Tato veřejnost zahrnuje jak potenciální, tak skutečné zákazníky společnosti. Je disciplínou komunikačního mixu, která se ve světě marketingu setkává s nejmenším pochopením. Za zakladatele je považován Lee Edward L. Bernys.⁸³ Je to dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu. Důvěryhodnost je patrně nejdůležitější charakteristikou PR. Pokud by pracovníci PR nebyli dostatečně důvěryhodní, například by komunikovali sdělení v rozporu s reálnými skutky společnosti nebo jednostranně, bez ohledů na zájmy partnerů v komunikaci, jako tomu bývá v propagandě, ztratily by jejich aktivity velmi brzy svou účinnost. PR se rovněž vyznačuje poměrně nízkými náklady. Úkolem práce s veřejností je zajistit příznivé klima pro realizaci cílů společnosti, což může být dosaženo starostlivou péčí o image podniku.⁸⁴ Formy, jimiž PR komunikuje s veřejností, jsou tyto:

- Media relations (vztahy s médii) jsou využívány zejména ke dvěma klíčovým úkolům – slouží k vyvolávání neplacené pozitivní publicity a k předcházení a řízení publicity negativní. Pracovníci PR neplatí novinářům za redakční prostor a čas, ale zásobují je tématy. Mezi hlavní prostředky práce s veřejností patří: prostředky individuálního působení – charitativní dary, dárkové a upomínkové předměty, osobní vystoupení, projevy.
- Prostředky skupinového působení – výroční zprávy, publikace, semináře.
- Prostředky press relations – tiskové konference, články v tisku.

⁸¹ KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 100–109. ISBN 978-80-247-3541-2.

⁸² Tamtéž, s. 115.

⁸³ Tamtéž, s. 115

⁸⁴ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 243–244. ISBN 978-80-86946-80-1.

- Lobbying – cílené prosazování zájmů prostřednictvím vlivných jednotlivců nebo skupin, např. poslanců.

Pod pojmem *event* si je možno představit výjimečný nebo jedinečný zážitek. Je nazývaný také jako zážitkový marketing. Označuje aktivity, kdy společnost zprostředkovává své cílové skupině emocionální zážitky s její značkou. Tyto prožitky mají vzbudit pozitivní pocity a projevit se tak na oblíbenosti značky.⁸⁵ Znamená všechny podpůrné akce od společenských až po vědecké kongresy. Aby měl tento nástroj požadované výsledky v praxi, je nutno počítat s určitými ohraničeními. Jde o společností iniciované akce, slavnosti bez prodejního charakteru. Jde o vyvolání vědomé odlišnosti od každodenní činnosti cílové skupiny. Reklamní poselství se transponuje ve skutečně prožité události. Event marketing je úzce zaměřen na cílové skupiny a znamená vysokou kontaktní intenzitu. Je orientován interaktivně, zákazníci jsou získáni podle úrovně akce. Je podstatnou součástí integrované podnikové komunikace. Těžištěm komunikační strategie je značka, ta je pro zákazníka pojmem objektivního světa produktu, spojeného s jedinečností, vysokou kvalitou produktu a dobrým servisem. Úspěšné značky se vyznačují především jedinečností. Image a prestiž vedou k určitému mýtu značky.⁸⁶

Osobní prodej je nejstarším nástrojem komunikačního mixu, který si stále udržuje velmi významnou pozici v marketingové komunikaci. Osobní prodej či osobní nabídka může mít celou řadu podob obchodního jednání mezi představiteli výroby obchodu, přes zajišťování prodeje obchodními zástupci až po prodej v maloobchodní síti. Největší výhodou osobního prodeje ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu je přímý kontakt se zákazníkem, který s sebou přináší spoustu výhod, jako je například okamžitá zpětná vazba, individuální komunikace a v konečném důsledku i větší věrnost zákazníků.

Na základě detailních znalostí potřeb zákazníka a jeho přání je možno si s ním vybudovat dlouhodobý vztah.

Nejdůležitějším v osobním prodeji je osobnost prodejce, a to konkrétně jeho:

- pozitivní přístup,
- sebevědomí,
- motivace,

⁸⁵ KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 138. ISBN 978-80-247-3541-2.

⁸⁶ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 242. ISBN 978-80-86946-80-1.

- znalosti o firmě a nabízených produktech,
- schopnosti vcítit se do potřeb zákazníka,
- dlouhodobá orientace.

Šest způsobů, jak se zalíbit lidem:

- zajímejte se upřímně o lidi,
- usmívejte se,
- buďte pozornými posluchači,
- mějte druhé k tomu, aby hovořili o sobě,
- hovořte o všem, co zajímá druhého,
- upřímně vzbudte ve druhém pocit, že je důležitou osobou.⁸⁷

K hlavním úkolům osobního prodeje patří:

- Získání informací o prodejních možnostech, konkurenci a vlastní prodejní činnosti. Příprava a plánování prodeje, informace o zákaznících, prodejní argumentace, taktiky, kontakt se zákazníky, uzavření obchodního jednání, nákup.
- Péče o zákazníky i po nákupu, vyřizování informací, poskytování dodatečných služeb.⁸⁸

Přechod na marketingovou komunikaci je pro management dnešních společností služeb velkou výzvou. Je stále více zřejmé, že marketing se stává konkurenčním nástrojem v mnoha, často i netradičních, odvětvích. Zatímco v minulosti mohly podniky služeb dobře prosperovat i bez marketingu, s nástupem konkurence sílí tlak i potřeba efektivních marketingových činností. Roste význam takových faktorů úspěchu, jako jsou úzký kontakt se zákazníkem a dlouhodobé vztahy s ním.

Přechod na marketingovou komunikaci je dlouhodobý proces, organizace jej nedosáhne jednorázovým prohlášením či rychlou reorganizací. Tento proces vyžaduje zásadní změnu v myšlení a celkovém pojetí všech podnikatelských oblastí, včetně nového chápání zákazníků a konkurence. Vývoj marketingových schopností obnáší roky nepřetržité práce.

⁸⁷ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada, 1993, s. 14. ISBN 80-7169-039-2.

⁸⁸ Tamtéž. s.18.

3.3.1 Multilevel marketing (MLM) – moderní forma osobního prodeje

Mnohohvrstevný marketing (MLM) nebo síťový marketing umožňuje přímý prodej, u kterého je distribuce zkrácena na minimum. Takto jsou dodavatelem služeb nebo zboží vytvořeny optimální podmínky pro samostatné podnikání, jehož nezávislí vlastníci mohou zprostředkovat dalším lidem jejich samostatnou činnost, a tak vzniká víceúrovňová struktura, která je účinnější a levnější formou distribuce než klasický model velkoskladů. Tento systém umožňuje výrobcí, aby si nechal větší množství finančních prostředků, může více investovat a tím dosáhnout proti konkurenci jednoznačnou výhodu. Zároveň může poskytnout zajímavé motivační podmínky, například nulové počáteční investice. V minulosti tomu tak nebylo, proto zaujímají někteří lidé k tomuto typu prodeje negativní stanovisko. Nyní prodejci nemusí vlastnit skladovací prostory, protože objednávky zboží probíhají on-line. Lze zjednodušeně přirovnat ke kombinaci osobního prodeje a franšizingu. Prodejci se snaží vybudovat síť zákazníků ve svém okolí na základě doporučení těch, kteří v něj mají důvěru. Získaná důvěra lidí v okolí je jedním z klíčových předpokladů úspěš v tomto podnikání. Společnosti, jež se zabývají MLM, se sdružují v mezinárodních asociacích (DSA, DSEI, FEDSA, WFDSA, AOP).⁸⁹ Členové asociace se členstvím zavazují k vysoké úrovni kvality zboží, služeb a také dodržování norem etiky.

Tento způsob prodeje uplatňují některé firmy, protože se jedná o velmi účinnou metodu finanční motivace obchodníků. Prodejce nejen prodává produkty, ale také je schopen svým zákazníkům nabídnout, aby s ním spolupracovali v jeho činnosti, a tak vzniká spolupracující skupina prodejců. Těm poskytuje odborné informace, vede je, motivuje a podporuje. Je to naprosto legální systém, který je postaven na následujících principech: Odměnou obchodníka v přímém prodeji je maloobchodní marže, kterou realizuje při prodeji zboží. Druhou odměnou je jasně daný a přesně definovaný systém bonusů, mimořádných odměn, slev, které firma prodejci vyplatí při dosažení konkrétních obchodních výsledků. Prodejci zaplatí vstupní poplatek v řádu 1 500 až 3 000 Kč, který může prodejce dostat vrácen zpět, pokud si obvykle do 3 měsíců rozmyslí svůj vstup.

První zmínky o MLM jsou podle většiny dostupných pramenů spojovány s americkou firmou California Vitamins z roku 1940. Avšak využití tohoto principu je datováno již ve 20. letech minulého století. Impulzem k tomuto podnikání byla pravděpodobně touha po penězích. V USA byla ve dvacátých letech zakázána výroba

⁸⁹ ŠTĚPKA, Pavel. *Historie Multilevel marketingu*. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.multilevelmarketing.cz/co-je-mlm/puvod-mlm/>

a prodej alkoholu. Alkohol se pašoval přes hranice nezákonně a hlavní aktéři těchto gangů přemýšleli, jak by získali co nejvíce alkoholu a tím i peněz. Z toho vznikla geniální myšlenka, kdy byli odměňováni dodavatelé alkoholu nejen za množství, ale také za dalšího komplice, kterého do akce zapojili. Síť se neustále rozrůstala a zisky rostly.⁹⁰

Společnosti California Vitamins v roce 1940 začala prodávat potravinové doplňky a uvedla princip MLM do praxe. V té době nebyla jediná, která působila na trhu, ale poprvé umožnila, aby distributoři mohli najít další zájemce. Distributoři byli za práci těchto nových členů odměněni bonusem. Takto vznikla samostatná organizace distributorů, která mohla sama pracovat na zdokonalování svých prodejních dovedností. Za dva roky změnila společnost jméno z California Vitamins na Nutrilite. V roce 1959 Richard de Vos a Jay van Andel odešli ze společnosti, odkoupili práva na prodej výrobku Nutrilite a založili si vlastní společnost – Amway Corporation. Název společnosti vznikl odvozením sloganu: „Ukážeme Američanům cestu (way) k úspěchu.“⁹¹

Do roku 1975 fungovalo na principu MLM zhruba třicet společností. Glen Turner změnil svojí energickou povahou systém MLM podnikání. Založil společnost W. Turner Enterprises, která zastřešovala řadu menších společností na principu MLM, a dovedl motivovat svojí vizí úspěchu tisíce mužů a žen. Dokázal z lidí získat to nejlepší, inspirovat je a dovést k úspěchu.

Později se však ukázalo, že společnost Turner Enterprises využívá dokonalou a nezákonnou strukturu pyramidy. Některé nabízené produkty neexistovaly vůbec a odměny distributorů pocházely pouze z peněz vstupních náborů ostatních členů. V té době však nebyly tyto skutečnosti ošetřeny zákonem, společnost pokračovala ve svém nezákonném počínání dále, později však Glen Turner skončil ve vězení.

V letech 1975–1979 proběhly čtyři roky soudů, kdy na základě fámy o ilegálním prodeji napadla FTC (obdoba naší České obchodní inspekce) MLM společnosti soudní žalobou. Třicet společností v čele s firmami Avon a Amway bylo obžalováno „pyramidovým zákonem“. Soudní poplatky se vyšplhaly na 4 miliony dolarů, ale rozsudek zněl ve prospěch těchto firem. Tento způsob distribuce zboží je legální.⁹²

⁹⁰ ŠTĚPKA, Pavel. *Historie Multilevel marketingu*. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.multilevelmarketing.cz/co-je-mlm/puvod-mlm/>

⁹¹ ZÁRUBA, Michal. *MLM a pyramida*. [online]. © 2012 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://domacipraceupocitace.webnode.cz/kontakt/>

⁹² ŠTĚPKA, Pavel. *Historie Multilevel marketingu*. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.multilevelmarketing.cz/co-je-mlm/puvod-mlm/>

V letech 1980–1989 nastal velký rozmach MLM společností. Mezi nejlepší společnosti můžeme zařadit Herbalife a Marykay. Čím více rostla oblíbenost a úspěch těchto společností, začal se bohužel zvyšovat i počet podvodných firem typu pyramida. Tyto značně otřáslы dobrou pověstí MLM. Aby si uhájily svoji pověst, začaly se sdružovat do nezávislé Asociace přímého prodeje nazvané DSA. O členství mohla požádat úplně každá společnost, která na trhu působila více než tři roky, členství však získalo jen velmi málo z nich. Musely projít přísným auditem a byly prověřovány i ve smyslu etiky prodeje. V současné době se díky internetu rozmohl nový fenomén přímého prodeje – network marketing. Může jej dělat skoro každý schopný člověk. Odpadá tím školení, pronájem místností i osobní kontakt se zákazníkem. Nyní je možno prodávat a školit z pohodlí domova.⁹³

Základním principem MLM je prodej produktu nebo služeb, který je prováděn formou přímého prodeje, to znamená, že výrobce prodá výrobek prostřednictvím distributora napřímo spotřebiteli. Tím zůstanou ušetřeny náklady za mezičlánky. Ušetřené peníze je možno poté rozdělit mezi distributory a výrobce. Výrobce ušetří za reklamu, skladování, dopravu, ponechá si část ušetřených peněz a zbytek rozdělí mezi distributory prostřednictvím víceúrovňového systému. Každá společnost má trochu odlišný systém. Nejvíce propracovaný systém má v současné době společnost Stiforp. „*Abyste vydělávali co nejvíce, je potřeba zaregistrované lidi co nejrychleji naučit dělat to, co děláte vy.*“⁹⁴ Tento způsob prodeje je plnohodnotnou formou podnikání nebo interaktivní distribuce a vydobyl si oprávněně místo na trhu. Bohužel v současné době může docházet k napodobování neseriózními pyramidovými strukturami. České národní sdružení přímého prodeje charakterizuje následující znaky, kterými se dá odlišit seriózní podnikatelská činnost. MLM je obchod, kde zisk je tvořen výhradně na obratu získaném prodejem zboží od mateřské firmy konečnému spotřebiteli. Dalším znakem je nízký vstupní poplatek, nebo dokonce bývá zvykem novým členům poskytnout lhůtu na vyzkoušení příležitosti s možností vrácení takového poplatku. Svým členům nestanovuje povinný odběr zboží.⁹⁵ K poškození dobrého jména MLM systému došlo také tím, že některé společnosti zneužily motivační strategie, velký podíl

⁹³ ZÁRUBA, Michal. *MLM a pyramida*. [online]. © 2012 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://domacipraceupocitace.webnode.cz/kontakt/>

⁹⁴ ANGEL, Leon. *Co je a co není MLM*. [online]. © 2014 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: http://jak-vydelat-na-internetu-penize.cz/seminar/co_je_to_mlm.htm

⁹⁵ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Fascinace: Svět síťového marketingu očima odborníků*. [online]. © 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://dreamlife.cz/fascinace-svet-sitoveho-marketingu-ocima-odborniku/>

na tom nesou také lidské předsudky, posuzování věcí bez dostatečné informovanosti, vyjmutí událostí z kontextu.

Proti MLM jednoznačně vystupují různé negativní argumenty, ale jedním z nejzávažnějších je obvinění ze sektářství. Jsou to aspekty, jako je tzv. vymývání mozků, nabádání až k vlezlosti, agresivitě, snaha o vytržení účastníků z normálního sociálního prostředí a apel k jeho odmítání. Většina MLM společností má k dispozici školení svých členů a dostatek studijní literatury, tato mají často naprosto odlišný charakter od běžných kurzů pro obchodníky. Jakákoli klasická sekta funguje způsobem, kdy se snaží přesvědčit své ovečky, že bez ní nejsou schopny samostatně fungovat, nic neznamenaají a jediný smysl života je ve splynutí s ní a nutnosti bez výhrad se jí kdykoli podřídít. U legitimního systému prodeje MLM představuje hlavní zisk finanční částka získaná z prodeje produktů spotřebiteli, ale u společností s pyramidovým systémem se stává stěžejním ziskem vstupní poplatek nových členů. Některé pyramidové společnosti požadují jako vstupní poplatek po potenciálních distributorech zakoupení jejich produktu nebo zaplacení školicího kurzu v předraženém hotelu se „slevou“. Při poctivém MLM prodeji by mělo docházet k opakovanému nákupu služeb nebo produktů spotřebiteli, kteří nejsou součástí této struktury. Zákazník se rád vrací jen v případě, kdy za své peníze dostane kvalitní produkt nebo službu za rozumnou cenu, což se u pyramidových společností často neděje.⁹⁶

Celá agitace často začíná oslovením někoho známého s tím, že existuje jednoduchá možnost přivýdělku. Více podrobností již nesmí být sděleno a poté je zájemce zaveden tam, kde mu vše bude odborně vysvětleno a může vznést jakékoli dotazy. Existují také varianty, kdy je potenciálnímu zájemci při vstupu nucen nějaký produkt, služba nebo výhodná investice do komodit, jako jsou zlato, diamanty apod. Je zdůrazněna neodkladnost podpisu smlouvy. Poté se potenciální distributor zúčastní profesionální prezentace, kde je ubezpečen o správnosti svého rozhodnutí. Přednášejícího vystřídají další odborníci, kteří již něco v MLM „dokázali“ a dávají to najevo svým luxusním oblečením, značkovými hodinkami... Tito lidé jsou schopni vést proslov velmi sugestivně, protože jsou vyškoleni v umění komunikace a vědí, jak co nejlépe využít manipulativních a sugestivních technik. Tento jev lze označit jako vymývání mozku (brainwashing). Veškerá lehce zpochybnitelná fakta jsou podpořena odborníky a autoritami, např. profesorem univerzity nebo vysoké školy. Nejčastěji používaným argumentem při shánění distributorů je zdůraznění faktu, že tento způsob

⁹⁶ ČERMÁK, Miroslav. *MLM: Multilevel Level Marketing nebo podvod?* [online]. © 2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/mlm-multi-level-marketing-nebo-podvod/>

prodeje byl prezentován těmito odborníky jako nejlepší způsob. Tito lidé, přednášející marketing na vysokých školách, se na svých přednáškách o této problematice určitě zmiňovali, ale nastínili jen to, že MLM je legitimní způsob prodeje a společnosti na něm mohou vydělat. Odradit potenciálního distributora od spolupráce může fakt, že pokud nepodepíše smlouvu, žádné informace se nedozví, dokonce ani výši provize s odůvodněním, že je to příliš velké know-how – tvrzení je založeno na lži. Většina MLM společností radí začínajícím distributorům, aby nejprve oslovili členy své rodiny a blízké známé, protože takto získají větší sebevědomí v prodeji. Rodinné příslušníky a dobré známé lze snadněji přesvědčit, protože často nedokážou říct ne. Pyramidové společnosti se snaží distributorům vnuknout myšlenku, že některé produkty by měli kupovat především oni sami pro svou osobní potřebu. Informace o MLM společnostech na internetu jsou důsledně kontrolovány lidmi, kteří jsou na nich osobně zainteresováni. Pokud se v diskuzním fóru vyskytne něco negativního, okamžitě reagují a danou negativní situaci obhajují.

Pokud jde o tento vzorec prodeje, lze zodpovědně prohlásit, že majitel společnosti, jež tento systém prodeje zavedl, z něj může profitovat. Zda na tom vždy vydělá distributor a kupující, nelze potvrdit. Distributor je často nucen nabízet produkt, o který není obecně velký zájem, a jediné jeho snažení spočívá v přesvědčování někoho, aby si koupil něco, co nepotřebuje, za naprosto nerelevantní cenu.⁹⁷

3.4 Profesionální a povahové předpoklady efektivního obchodníka

K úspěšnému vykonávání obchodnické profese je potřeba určitých kladných, morálních a volních charakteristik. Sociální způsobilosti představují osobnostní charakteristiky, které definují žádoucí a očekávané chování. U obchodníka je podmínkou, aby vykazoval profiremní, kooperativní, angažované chování, které vede k dobrým pracovním výsledkům. K tomu je potřeba schopnost pracovat v týmu, vstřícně komunikovat se zázemím společnosti, vytvářet a upevňovat pozitivní vazby se svými kolegy. Aby mohl obchodník efektivně zastávat svoji roli, neobejde se bez odborné způsobilosti.

Je nesporně zajímavou otázkou, proč se některým zjevně chytrým a vzdělaným lidem v pracovním životě příliš nedaří, zatímco jiní, i přes slabší intelektové schopnosti,

⁹⁷ ČERMÁK, Miroslav. *MLM: Multilevel Level Marketing nebo podvod?* [online]. © 2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/mlm-multi-level-marketing-nebo-podvod/>

jsou velmi úspěšní. Akademické úspěchy, kariéra a hmotné zabezpečení by měly být základem štěstí, jak si tedy vysvětlit nesrovnalosti mezi mírou úspěchu některých lidí a schopností cítit se vyrovnaně a šťastně? Je to dáno emoční inteligencí. „*Emoční inteligence je způsob chápání vlastních pocitů i pocitů druhých lidí a ovládání svých pocitů tak, že vědomě volíme svá slova i činy, abychom dosáhli požadovaného výsledku.*“⁹⁸

David Goleman⁹⁹ považuje za součást emoční inteligence tyto vlastnosti:

- sebeuvědomění – chápání toho, co cítíte a proč,
- samoregulace – zvládání svých emocí i přes nepříznivé okolnosti,
- motivace – schopnost vytrvat i přes nepříznivé okolnosti,
- empatie – schopnost rozumět a rozeznat pocity druhých,
- sociální dovednosti – schopnost dobře vycházet s lidmi založená na naslouchání, porozumění a uznání jejich emocí,
- rozeznávání emocí – za tímto pojmem je představa, že pocity v sobě skrývají údaje o důležitých událostech, které se v okolí člověka dějí. Aby je člověk byl schopen sdílet, vyjadřovat se a účelně komunikovat, musí tyto emoce, jak vlastní, tak druhých lidí, správně identifikovat.

To, jak osobnost vnímá vnitřní pocity, do značné míry ovlivňuje její myšlení. Emoce upozorňují na důležité události, zajišťují připravenost reagovat a využít myšlení příhodně k řešení situace. Jejich chápání jasně vyjadřuje, že pocity nejsou náhodné, vycházejí z určité příčiny. Jakmile jsou správně pochopeny, lze snadněji interpretovat události v okolí.

Zvládání emocí ukazuje ty informace, které myšlení obsahuje, proto je lze zahrnout do hodnocení při řešení problémů. To znamená zůstat pocitům otevřený a rozhodnout se pro takový postup, který je zohledňuje.

Nedávná studie americké poradenské společnosti Glowan Consulting Group s názvem: *Applying Emotional Intelligence: why Successful Leaders Need This Critical Skill* ukázala, že: „*Emoční inteligence má prostřednictvím měkkých dovedností*

⁹⁸ WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13–17. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2754-7.

⁹⁹ PhDr. Daniel Goleman je americký vědecký pracovník v oboru emoční inteligence.

*(zejména schopnosti rozumět vlastním emocím i emocím druhých a efektivně je řídit) přímý vliv na celkové hospodářské výsledky společnosti.*¹⁰⁰

Personalista by se měl při pohovoru zaměřit nejen na kvalifikaci zaměstnance, jeho dosažené vzdělání a praxi, ale také klást otázky, které se týkají osobnostních předpokladů, měkkých dovedností potenciálního zaměstnance a to obzvlášť u profese, která je zaměřena na komunikaci s lidmi. Ničím neobvyklým nejsou otázky typu: „Uvedte těžkou životní situaci, kterou jste byl nucen ve svém životě vyřešit?“ „Jak jste postupoval?“ „Jak trávíte svůj volný čas?“ „Uvedte, kdo je vaším vzorem ve veřejném životě nebo sportu?“ Personalista může zahrát hypotetickou, vypjatou situaci s bojovným klientem a sledovat, jak se zaměstnanec zachová, jak tuto situaci zvládne. „Kde se vidíte za pět let?“ „Proč si myslíte, že právě vy se hodíte na tuto pracovní pozici?“ Vyzve potenciálního zaměstnance, aby si představil, že v pohovoru neuspěje, jak se zachová.

Zákazník nesmí mít v nejmenším podezření, že je manipulován a nemá dostatek prostoru se sám rozhodnout. Obchodník by měl být extrovert, který se rád setkává s novými lidmi, snadno a lehce navazuje kontakty. Od obchodníka je vyžadována značná vyrovnanost a odolnost vůči zátěži, protože se denně setkává s mnoha lidmi a po dobu kontaktu se zákazníkem musí umět udržet pozornost a soustředěnost. To všechno představuje značnou zátěž na psychiku. Vyrovnanost značně zvyšuje serióznost a šanci na úspěch.¹⁰¹

Sebekontrola a ovládání jsou podmínkou, výbuchy negativních emocí jsou přísně zakázány. Poctivost, svědomitost, zodpovědnost a spolehlivost jsou dalšími aspekty, které značně napomáhají v získání zákazníka na svou stranu. Zamlčování informací, neříkání pravdy, překrucování faktů sice mohou dopomoci jednorázově k uzavření obchodu, ale úspěch je většinou jen krátkodobý. Férovost vůči zákazníkovi se vždycky vyplatí.

Někteří nezkušení obchodníci se mylně domnívají, že zákazníka je potřeba získat hned po první schůzce, pokud toho nedocílí, jsou frustrovaní a demotivovaní. Zkušený obchodník ví, že některý zákazník potřebuje k rozhodování čas, proto je potřeba velké dávky trpělivosti a postupné získávání si důvěry. Také flexibilita je jedním z aspektů, které pomáhají obchodu. Každý zákazník je jiný a některý vyžaduje

¹⁰⁰ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 143. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁰¹ ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. xvii, s. 17–45. Business books. ISBN 80-251-0032-4.

specifický přístup, je potřeba reagovat a jednat velmi pružně podle individuálních potřeb. Rovněž smysl pro humor a pozitivní přístup pomáhá ve značné míře prodávat. Pokud se nedaří, je dobré brát věci s nadhledem, poučit se ze svých chyb. Podstatnou vlastností obchodníka je ctižádostivost a touha něco dokázat, bez této vlastnosti by se nedokázal rozvíjet.¹⁰²

Správný obchodník musí dobře znát své teritorium, trh, konkurenci, produkt a služby, které společnost, kde pracuje, nabízí. Právní předpisy, techniky prodeje, sociální techniky, pozitivní naladění se svými zákazníky, naprostá připravenost před každou obchodní transakcí, umění vydobýt si svých pravomocí ve společnosti, pro kterou pracuje, to vše podporuje pocit sebedůvěry, bez které tuto činnost nelze vykonávat.

U obchodníků se hodnotí veškeré ukazatele jejich práce: obrát, marže, počet nakupujících zákazníků, počet schůzek, obrát na nových zákaznících, pohledávky, pokles v sortimentu i obrátu atd. Každý úspěch i neúspěch je přísně hodnocen a sledován tak, aby všichni ostatní obchodníci ve stejné společnosti viděli, jak je který úspěšný. Podporuje to snahu a ambice být nejlepší. Podle obchodních výsledků a čísel ročního obrátu největší úspěchy vykazovali sangvinici a hned v těsném závěsu za nimi cholericí. Je to dáno tím, že tyto typy temperamentu se do světa prodeje hodí nejvíce, a to díky své podnikavosti, rychlosti, přátelskosti, odhodlání, odvaze a schopnosti nadchnout druhé. Sangvinici zřejmě na celé čáře vyhráli také proto, že dnešek je dobou dramaturgie, pravda musí být podávána živě, zajímavě a dostatečně dramaticky, dobrý prodejce je zároveň vynikající herec a právě tyto osobnostní vlastnosti sangvinici vykazují nejvíce.¹⁰³

Své myšlenky je dobré předávat co nejpřitažlivějším způsobem. „*Vynikající profesionální prodejci jsou ‚obchodníci se slovy‘ a ‚malíři obrazů‘.*“¹⁰⁴

Podmínkou pro tuto náročnou práci je schopnost efektivní komunikace. Umění komunikovat s jinými lidmi bylo vždy ceněnou dovedností, a zejména během poslední doby jeho cena stále roste.

Důležité je umět sladit vnitřní přesvědčení s fakty. Pokud prodejce tvrdí něco, o čem není vnitřně skálopevně přesvědčen, prozradí jej neverbální komunikace, kterou

¹⁰² REZEK, Jiří a FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, s. 15–22. ISBN 80-7169-905-5.

¹⁰³ FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 45. ISBN 978-80-86723-64-8.

¹⁰⁴ ZIGLAR, Zig. *Ziglar o prodeji: [encyklopedie prodeje pro profesionály]*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, s. 129. ISBN 80-7205-228-4.

nelze oklamat, protějšek na to podvědomě reaguje a má tendenci věřit spíše neverbálním složkám sdělení než tomu, co vyjadřují slova.¹⁰⁵

Zásadním požadavkem je mluvit pravdu. Nejvěrohodněji a nejharmoničtěji je možno sdělit to, co je pravda a čemu komunikátor věří. Obchodník by neměl říkat a tvrdit to, o čem není skálopevně přesvědčen. Dalším pilířem efektivní komunikace je schopnost rozumět ostatním. Tento požadavek souvisí s tím, že komunikace ve většině praktických situací nespočívá v pouhém předávání informací, ale jde o jejich výměnu. Aby obchodník úspěšně komunikoval, měl by ovládat schopnost empatického naslouchání a tuto spojit s respektem ke komunikačnímu partnerovi a dokázat akceptovat jeho pohled na situaci, právo na názor, myšlenky a pocity. „*Schopnost vcítit se do druhého a vidět jeho situaci svými očima se označuje jako empatie. Další vlastnost, která je nezbytná pro jednání s lidmi a dobrý obchodník ji musí mít.*“¹⁰⁶

Nastanou situace, kdy ani empatie a akceptace nestačí. To je právě ta situace, kdy je žádoucí odstoupit a posoudit danou problematiku s odstupem, jako nezávislý pozorovatel. Je přínosem dívat se na spor nebo na klienta současně svými očima a očima někoho, kdo u rozhovoru přisedá a vidí obě strany rozhovoru nezaujatě, a umět si zachovat nadhled. Složitou komunikační dovedností je nestrannost, ta se však musí odvíjet z činů. Prohlášení o nestrannosti nikoho nepřesvědčí. Poslední předností, kterou by prodejce měl jednoznačně ovládat a která je nezbytná pro sklizení úspěchů v obchodní činnosti, je umění aktivního naslouchání.

Partner v dialogu by měl jasně vidět, že je mu nasloucháno. Toho však nelze dosáhnout, pokud se prodejce tváří netečně. Naslouchání je vysoce aktivní proces, jehož součástí je nejen přiměřené vnímání partnera pohledem, ale také verbální a neverbální signály toho, že je mu porozuměno. Ideální je naladit se na partnera a přiměřené reakce se dostaví samy.¹⁰⁷ „*Mluvení je sdílení slov, ale naslouchání je sdílení zájmu.*“¹⁰⁸

¹⁰⁵ Podkapitola 1.2 – Druhy, typy, formy a projevy komunikace: výsledek výzkumu Albera Mehrabiana – neverbální komunikace: 7 % významu odvozeno ze slov, 38 % ze síly hlasového fondu a 55 % významu je pochopeno z neverbálních složek komunikace mluvčího.

¹⁰⁶ PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 9–40. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2706-6.

¹⁰⁷ Oční kontakt, pokyvování hlavou, krátké komentáře, otázky k situaci, někdy i vhodné citoslovce, doprovázené mimikou.

¹⁰⁸ ZIGLAR, Zig. *Ziglar o prodeji: [encyklopedie prodeje pro profesionály]*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, s. 369. ISBN 80-7205-228-4.

3.5 Tajemství úspěchu a prohry v obchodě

Jak v obchodním jednání, tak v soukromém životě evokuje pojem „vyjednávání“ spíše negativní postoje. Většina lidí má tendenci si představit dvě rozhádané strany, z nichž jedna nakonec zvítězí, a patrně by se mu nejraději vyhnuli. Ale to by nebyl obchod, kdyby zákazník vždycky bez výhrad přijal stanovisko prodejce. Vyjednávání je součástí obchodního procesu, kdy se obchodník se zákazníkem snaží najít oblast shody a často je nucen dohodnout podmínky i ve vlastní společnosti, pokud zákazník vyžaduje něco nad rámec poskytované ceny, servisu či záruční doby. Profesionální prodejce se vyjednávání nevyhne, proto je potřeba, aby na něj byl pořádně připraven, a pokud odvedl dobrou práci během prodejního procesu, je již na tuto fázi dobře připraven. Na základě kladených otázek ví, co zákazník od výrobku očekává a jaké emocionální důvody leží za jeho koupí. Vyjednávání se dá naučit a je potřeba se v něm neustále zdokonalovat, zvláště když se s ním lze setkat jak v praktickém životě, tak v tom pracovním.

Konečný požadavek na výsledek je vzájemný konsens obou vyjednávajících stran. Je neodmyslitelnou součástí obchodní činnosti, ale bohužel většina prodejců tuto dovednost neovládá a kývne na první stanovisko protistrany a tímto nedosáhne nejlepší alternativy. Mezi hlavní aspekty lze označit společný cíl, závislost obou stran, společnou vizi, předání informací, protichůdné a společné zájmy, manipulaci. Jednání a vyjednávání probíhá v důsledku překlenutí rozdílných zájmů obou stran. Je nezbytné zdůraznit společné cíle a možnost spolupráce do budoucnosti. Cílem je konsens, ale pokud se jedna strana dohodnout nechce a potřebuje pouze zjistit informace, je vhodná opatrnost.

Nepřátelský charakter má takové vyjednávání, pokud jedna strana touží po větším „dílu koláče“. V průběhu jednání se poskytují informace, ale obě strany se musí snažit udělat nějaký ústupek. V některých případech taková vyjednávání mohou vypadat jako hra, při které strany buď přijmou, nebo odmítnou návrh, a často nechce nikdo slevit ze svých požadavků. Za vyjednávání nelze označit přímý prodej, ale probíhá až v jeho průběhu. V žádném obchodním jednání se nelze vyhnout fázi vyjednávání podmínek koupě, dodání, ceny, servisu, termínu.

Aby mohl být obchod považován za efektivní, musí mít obě strany pocit výhry. V této situaci hovoříme o výsledku jednání „výhra – výhra“. Na jedné straně musí být snaha o poskytnutí klientovi co nejlepší podmínky a tím bude uspokojena i strana prodejce. Protistrana není protivník, ale partner. Druhou variantou je kombinace „výhra – prohra“. Jedna strana má pocit prohry, tato situace nastane, pokud byly použity málo

vhodné taktiky, ale také špatná příprava na jednání. Poslední varianta je neuspokojivá pro obě strany, „prohra – prohra“. Tato situace nastane většinou tehdy, pokud ani z jedné strany není snaha se domluvit a obě trvají striktně na svém stanovisku.¹⁰⁹

Při vyjednávání se dají využít pravidla mezilidských vztahů, se kterými se lze setkat v běžném životě. Vyjednávání je nutné začínat vždy přátelským způsobem, aby protistrana neměla pocit, že si druhá strana chce diktovat požadavky. Pozorné naslouchání je alfou omegou jak obchodního rozhovoru, tak při vyjednávání. Vždy je potřeba se na situaci dívat očima druhého a zachovat snahu o vyhnutí se sporům. Toho lze docílit jen tehdy, vykazuje-li protistrana opravdový zájem o druhého a prokazuje respekt k jeho názorům. Nikdy nikomu nelze otevřeně tvrdit, že se hrubě mýlí. Na druhou stranu se prodejce často ocitne v situaci, kdy jsou požadavky zákazníků naprosto nereálné nebo jsou vysoko nad rámec rozhodovacích pravomocí, které v danou chvíli má. V této situaci je nejlepší od jednání odstoupit, je potřeba to udělat tak, aby nedošlo k urážce protistrany. Jednání není manipulací se zákazníkem, ale často prověří i druhou stranu, zda je schopna do věci investovat stejně. Je potřeba jednat vkusně, např.: *„Mám dojem, že jsme se dostali na mrtvý bod.“* *„Oceňuji, že jsme se v našem jednání dostali tak daleko, ale bohužel musí přijít někdo jiný, kdo je schopen větší flexibility.“* *„Doufám, že si na mě vzpomenete při nějaké jiné příležitosti.“*

V zásadě existují dva druhy vyjednávání: jednoduché a komplexní. Jednoduché vyjednávání probíhá v omezeném čase a žádá si jej naléhavá potřeba. Je efektivní, pokud probíhá s jedním zákazníkem a jedná se o jedné věci. U jednoduchého vyjednávání je rozhodnutí ovlivněno emocemi. Proto bývá jasně definovaný a čitelný dominantní kupní motiv. Ke komplexnímu vyjednávání dochází tehdy, kdy čas není omezen, dochází k sérii schůzek, na scéně se objevuje více lidí s rozhodovacími pravomocemi. V průběhu vyjednávání je dobré dodržovat několik pravidel, mezi něž patří pozorné naslouchání. Je nutné přemýšlet racionálně a vyvarovat se emocionálním reakcím, neustále udržovat oční kontakt, pokládat otázky k věci, nepřerušovat protistranu a odpovědět vždy na konkrétní otázku.

¹⁰⁹ SKÁCEL, Josef a SOBČÍKOVÁ, Jana. *Interakční vzorce pracovní komunikace*. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004, s. 75. *Studia economica: vědecké monografie Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné*. ISBN 80-7248-281-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit realitu a názory dotazovaných obchodníků na základě jejich zkušeností z praxe prodeje produktů a jednání se zákazníkem. Proběhla analýza ankety a rozhovorů.

Na základě ankety a rozhovorů byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: U obchodníka rozhoduje první dojem.

Hypotéza č. 2: Většina obchodníků se vzdělává.

Hypotéza č. 3: Nadprůměrný úspěch obchodníka závisí na talentu.

Na základě ankety a rozhovorů byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- 1) Rozhoduje prvních deset minut jednání o úspěšném obchodu potažmo o úspěchu prodejce?
- 2) Vzdělávají se obchodníci ve svém oboru?
- 3) Musí mít dobrý obchodník talent, aby byl nadprůměrně úspěšný?

4.2 Metody Výzkumu

Pro diplomovou práci autorka použila v rámci kvalitativního šetření polostrukturované rozhovory, které byly nahrávány na diktafon a poté analyzovány. V rámci rozhovorů byly obchodníkům pokládány předem připravené otevřené otázky. Všechny odpovědi byly zaznamenávány na diktafon, se svolením dotazovaných osob, autorka si dělala vlastní písemné poznámky. Respondenti dostali osnovu otázek k pročtení předem, aby měli čas na promyšlení odpovědí. Rozhovory probíhaly 15. června 2014 v Ostravě, v konferenční místnosti společnosti Démos trade, a.s., jednotlivě s každým obchodníkem zvlášť ihned po ukončení porady obchodu.

V rámci kvantitativního šetření byla jednou z metod výzkumu anketa neboli dotazníkové šetření, které obsahovalo 17 otázek. Otázky byly sestaveny na základě zkušeností, poznatků a rozhovorů s obchodníky.

Odkaz na anketu byl umístěn na intranet společnosti Démos trade, a.s. Obchodníci byli osobně požádáni na hromadném školení obchodu, aby anketu co nejdříve vyplnili. Vyplněné formuláře elektronicky odesílali na firemní e-mail autorky.

Vedení společnosti vydalo souhlas s uveřejněním jména společnosti Démos trade, a.s., v této diplomové práci. Zbývajících 21 odkazů bylo autorkou posláno na soukromé e-maily. Tito respondenti byli o spolupráci požádáni osobně, jsou to lidé z okruhu přátel autorky. Bylo tak učiněno záměrně, aby v anketě odpovídali pouze obchodníci a výsledek nebyl zkreslený.

Sledované vzorky: Výzkumu se zúčastnilo 103 respondentů. Na otázky v anketě odpovědělo 100 obchodníků. 79 respondentů tvořili obchodníci společnosti Démos trade, a.s., 7 manažerů prodeje z farmaceutických společností, 6 prodejců spotřebního zboží, 5 prodejců kosmetiky a 3 prodejci nemovitostí. Obchodníkům společnosti Démos trade, a.s., byl odkaz umístěn na intranetu společnosti. Ostatním respondentům byl odkaz zaslán na soukromé e-maily. Nejčastěji odpovídali muži, středoškolského vzdělání, ve věku od 26 do 40 let. 3 obchodníci společnosti Démos trade, a.s., odpovídali na otázky v rozhovorech. Byli to nejúspěšnější prodejci společnosti ve věku od 32 do 45 let. Rozhovory byly přepsány a uveřejněny v diplomové práci.

4.3 Časová organizace výzkumu

Průzkum pomocí ankety se uskutečnil od 2. 4. 2014 do 31. 5. 2014. Obsahovala 17 otázek, kdy obchodníci označili správnou odpověď. V otázkách 12, 14 bylo nutno označit 5 odpovědí. V otázce 13 bylo nutno označit 3 odpovědi. Na všechny otázky odpovědělo 100 respondentů.

15. června 2014 probíhaly rozhovory se třemi nejúspěšnějšími obchodníky společnosti Démos trade, a.s. v konferenční místnosti společnosti Démos trade, a.s., po ukončení kvartální porady obchodu. Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány na diktafon a proběhly s každým obchodníkem zvlášť. Každý obdržel seznam napsaných otázek k pročtení a byla mu ponechána lhůta na promyšlení si odpovědí. Poté jim byly kladeny otázky postupně, v pořadí, v jakém je dostali v psané podobě. Autorku velmi překvapilo, že většina obchodníků nedokázala přesně popsat svoji obchodní strategii, která by mohla být použita jako návod pro začínající prodejce. Tréma z nahrávání na diktafon byla také poměrně překvapivá. U obchodníků, kteří přinášejí společnosti dlouhodobě největší zisk, se dal na první pohled pozorovat

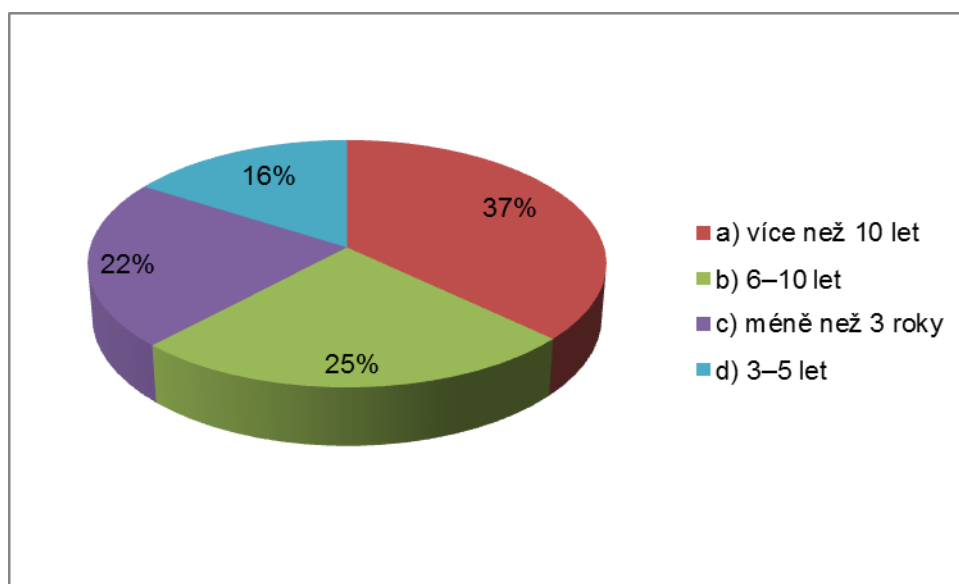
upravený vzhled, kultivované vystupování, zájem o názory druhého, schopnost naslouchat, dobré vyjadřovací schopnosti, a především vynikající empatie.

5 ANKETA – ANALÝZA DAT

Ankety se zúčastnilo 100 respondentů. Data byla statisticky zpracována a graficky znázorněna.

Otázka č. 1: Kolik let se věnujete profesi obchodníka?

Graf č. 1: Počet let v profesi obchodníka



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 1: Počet let v profesi obchodníka

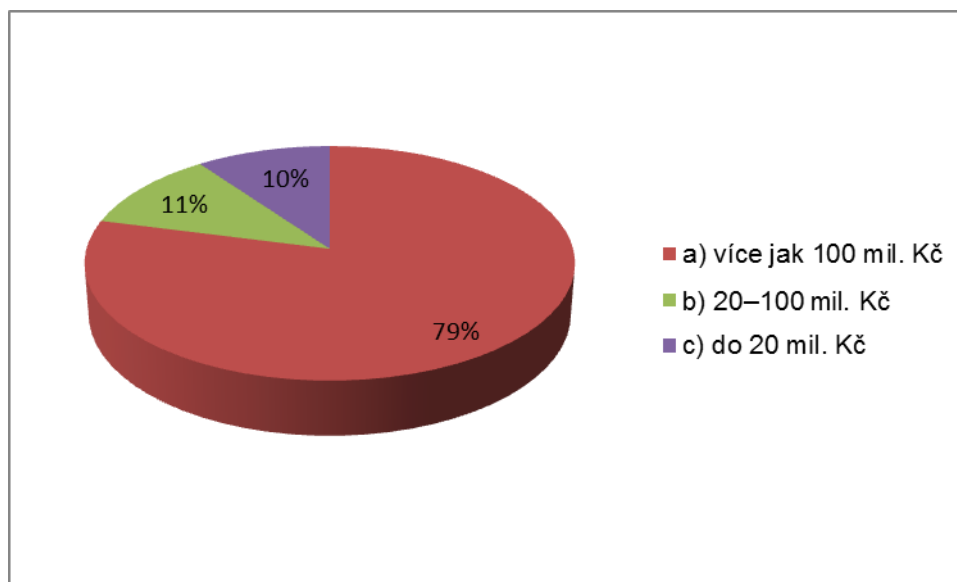
Odpoověď	Počet	Podííl v %
a) více než 10 let	37	37
b) 6–10 let	25	25
c) méně než 3 roky	22	22
d) 3–5 let	16	16
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledku vyplývá, že 37 respondentů ze 100, kteří se zúčastnili ankety, se věnuje profesi obchodníka více jak 10 let. 25 obchodníků ze 100 se věnuje této profesi nejméně 6 let. Pouze 16 respondentů ze 100 v této profesi působí méně než 3 roky.

Otázka č. 2: Jaký roční obrat v současné době má společnost, ve které pracujete, v milionech Kč?

Graf č. 2: Roční obrat společnosti



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 2: Roční obrat společnosti

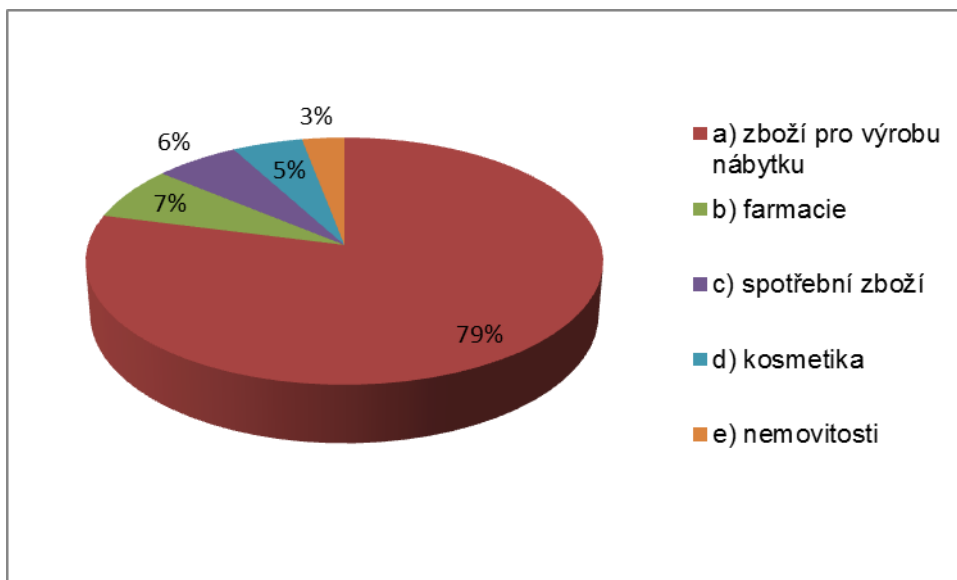
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) více jak 100 mil. Kč	79	79
b) 20–100 mil. Kč	11	11
c) do 20 mil. Kč	10	10
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu je patrné, že převážná část obchodníků (79 ze 100) se podílí na obratu více než 100 mil. Kč ročně. Odpovídali převážně obchodníci, kteří přinášejí společnosti, pro kterou pracují, vysoké zisky. Z vysoké částky obratu lze dedukcí zjistit, že se jedná o zkušené obchodníky. Pracovat pro velkou společnost je podstatně náročnější jak na množství svěřených zákazníků, tak na tlak ze strany vedení na prodejcovu vzdělání a osobnostní vlastnosti. Obrat od 20 do 100 mil. ročně mají společnosti, pro které pracuje 11 obchodníků ze 100. Obrat do 16 mil. ročně má 10 prodejců ze 100.

Otázka č. 3: V jakém odvětví působí vaše společnost?

Graf č. 3: Odvětví působnosti společnosti



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 3: Odvětví působnosti společnosti

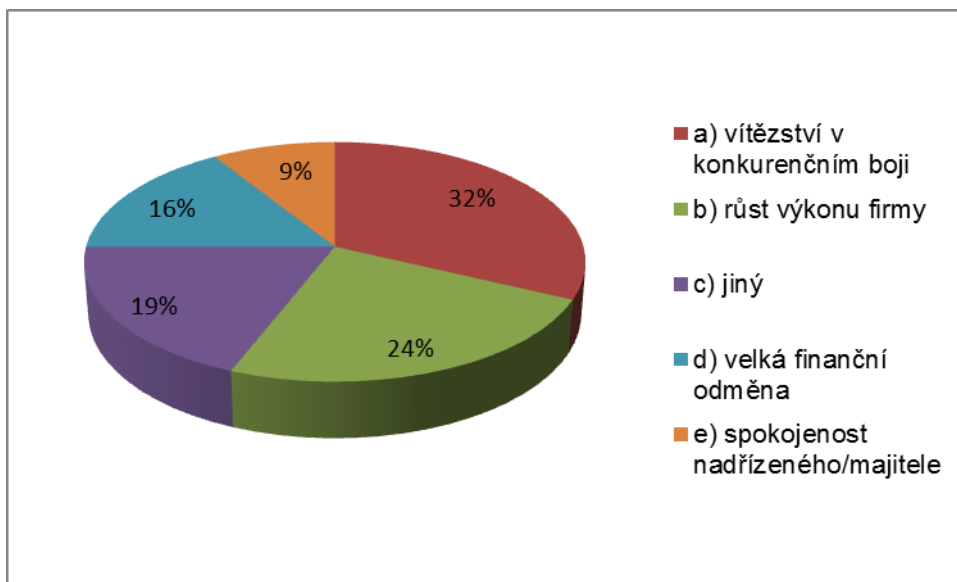
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) zboží pro výrobu nábytku	79	79
b) farmacie	7	7
c) spotřební zboží	6	6
d) kosmetika	5	5
e) nemovitosti	3	3
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

79 obchodníků ze 100 pracují jako prodejní manažeři společnosti Démos trade, a.s., která se věnuje prodeji veškerých komponentů na výrobu nábytku. Obchodníci této společnosti si dlouhodobě budují rozsáhlou databázi zákazníků, kdy také monitorují jejich obrat a spokojenost se službami společnosti. Zbývající respondenti působí v odvětví farmacie, spotřebního zboží, kosmetiky a nemovitostí. Odkazy na anketu jim byly zasílány na soukromé e-maily.

Otázka č. 4: Co považujete za svůj největší úspěch?

Graf č. 4: Největší úspěch v profesi



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 4: Největší úspěch v profesi

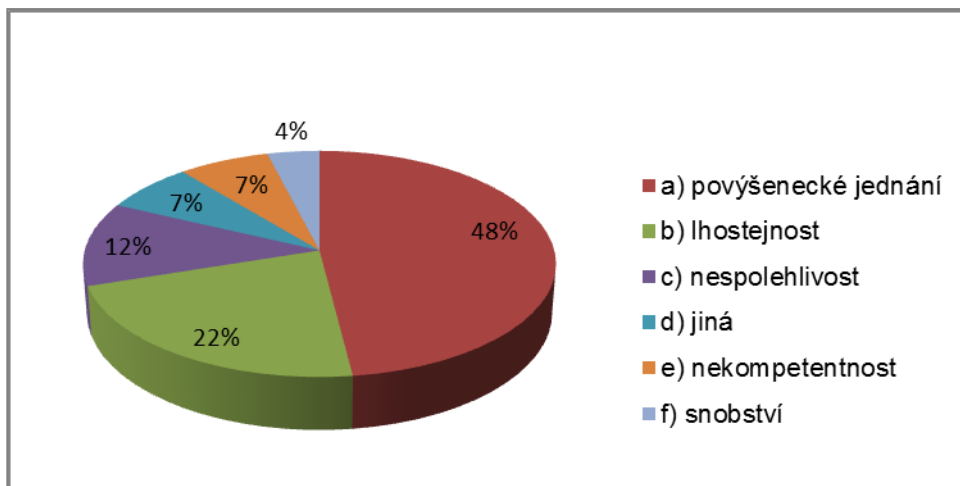
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) vítězství v konkurenčním boji	32	32
b) růst výkonu firmy	24	24
c) jiný	19	19
d) velká finanční odměna	16	16
e) spokojenost nadřízeného/majitele	9	9
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Za největší obchodní úspěch považuje 32 obchodníků ze 100 vítězství v konkurenčním boji. Na druhém místě považuje 24 obchodníků ze 100 za svůj největší úspěch růst výkonu společnosti, pro kterou pracují. Nejméně je pro prodávající motivující spokojenost nadřízeného/majitele, odpovědělo tak pouze 9 prodejců ze 100. V kolonce „jiný“ odpovědělo 10 prodejců, že nejvíce motivující by pro ně byl kariérní postup, a 9 respondentů by přivítlo nové, lepší auto nebo jiné materiální výhody (drahý mobil, počítač, dovolená).

Otázka č 5: Vzpomenete si na své obchodní začátky? Reakce zákazníků, která se vás nejvíce dotkla?

Graf č. 5: První začátky, reakce zákazníků



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 5: První začátky, reakce zákazníků

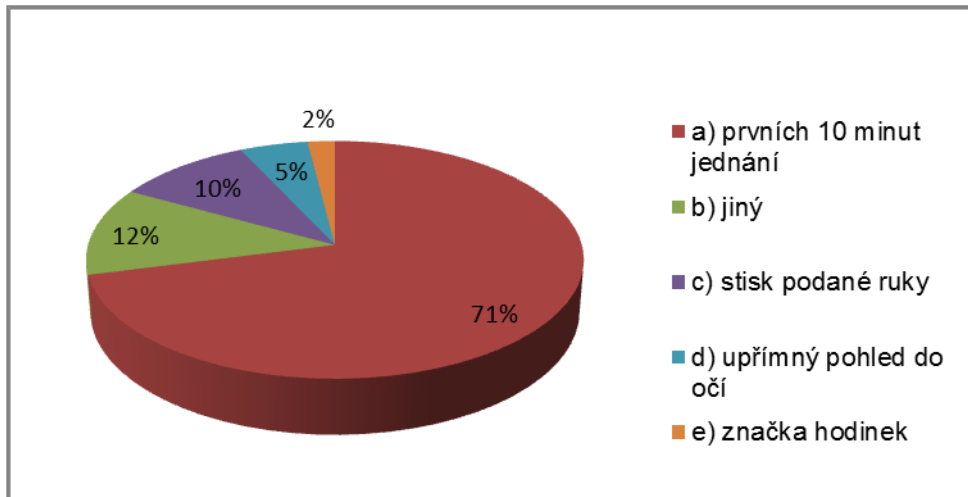
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) povýšenecké jednání	48	48
b) lhostejnost	22	22
c) nespolehlivost	12	12
d) jiná	7	7
e) nekompetentnost	7	7
f) snobství	4	4
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Ve svých obchodních začátcích se 48 obchodníků ze 100 negativně dotklo povýšenecké jednání ze strany zákazníka, lhostejnost a nespolehlivost. S těmito aspekty by měl každý obchodník ve své práci počítat. Nesmí si je vztahovat na svoji osobu. Lhostejnost ze strany zákazníka se dotkla 22 prodejců ze 100. Nespolehlivost zákazníka v začátcích prodeje odradila 12 obchodníků ze 100. 7 prodejců ze 100 v kolonce „jiná“ odpovědělo, že se jich nejvíce dotkla arogance až zesměšnění ze strany zákazníka. Pouze 4 prodejců ze 100 se dotklo snobství.

Otázka č. 6: Jak se podle vašeho mínění pozná dobrý obchodník na první pohled? Jaký aspekt o tom nejlépe vypovídá?

Graf č. 6: Charakteristika dobrého obchodníka



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 6: Charakteristika dobrého obchodníka

Odpověď	Počet	Podíl v %
a) prvních 10 minut jednání	71	71
b) jiný	12	12
c) stisk podané ruky	10	10
d) upřímný pohled do očí	5	5
e) značka hodinek	2	2
Celkem	100	100

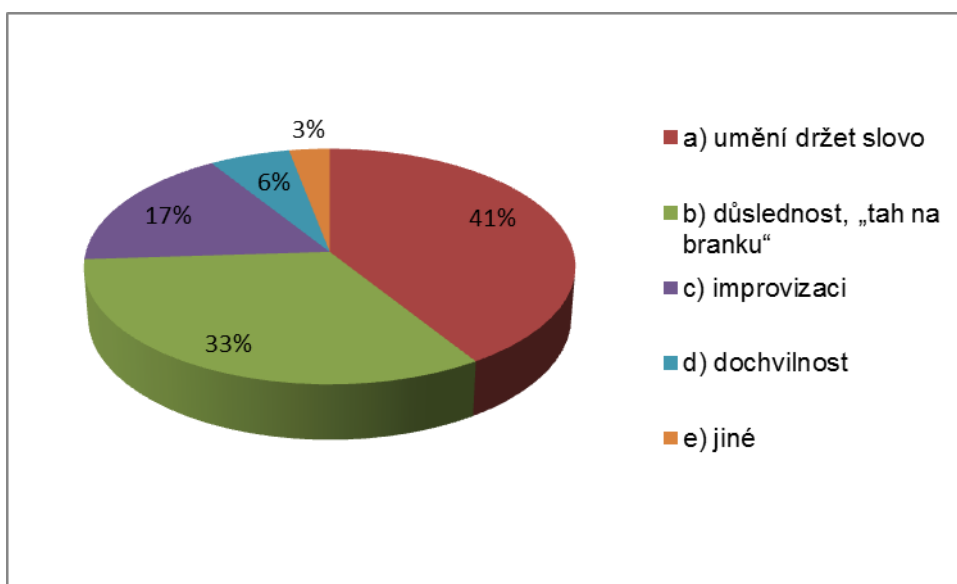
Zdroj: Vlastní šetření

Většina respondentů (71 ze 100) odpověděla, že podle prvních deseti minut se pozná dobrý obchodník. První dojem druhí získají podle toho, co vidí. Oblečení musí odpovídat situaci a být upravené. Jemný úsměv a pevný neupocený stisk ruky působí sympaticky. Úvodní nenucený rozhovor pomůže „prolomit ledy“. Předem připravený obchodník, který má přehled o společnosti a o kompetencích osoby, se kterou jedná, vykazuje profesionalitu. Obchodník čeká, až jej zákazník vybídne, aby se usadil, ale nikdy ne do čela stolu, ukazuje tím, že mu nechybí takt a dobré vychování. Je dobré zrcadlit v průběhu pohovoru druhou stranu. Při náklonu zákazníka kupředu učinit to

samé, podvědomě to vytváří dojem vzájemného souladu a porozumění. 12 respondentů v kolonce „jiný“ pozná dobrého obchodníka podle vynikající schopnosti komunikace, smyslu pro humor a sympatického a přátelského vystupování. Podle stisku podané ruky hodnotí dobrého obchodníka 10 prodejců ze 100. Podle upřímného pohledu do očí hodnotí dobrého prodejce 5 obchodníků ze 100. Značka hodinek o prodejcových kvalitách přesvědčí jen 2 prodejce ze 100.

Otázka č. 7: Co považujete v profesi obchodníka za klíčové?

Graf č. 7: Klíčová pravidla pro profesi obchodníka



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 7: Klíčová pravidla pro profesi obchodníka

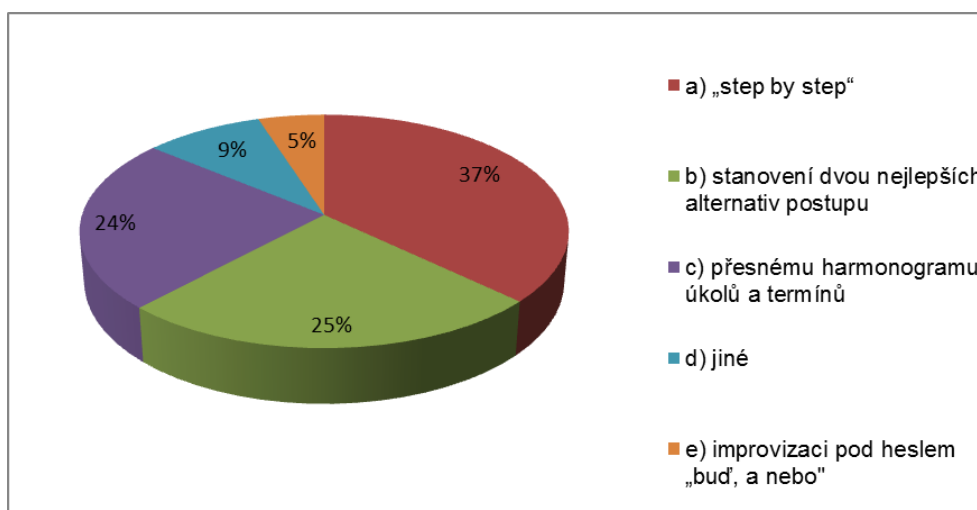
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) umění držet slovo	41	41
b) důslednost	33	33
c) improvizace	17	17
d) dochvilnost	6	6
e) jiné	3	3
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Za klíčové účastníci ankety považují v profesi obchodníka umění držet slovo. Je to nejdůležitější pro 41 prodejců ze 100. Na druhém místě považuje jako nejdůležitější důslednost 33 obchodníků ze 100. Schopnost improvizace je důležitá pro 17 obchodníků ze 100, protože obchodní příběhy jsou pokaždé jiné a vyžadují flexibilitu. I odlišné typy temperametu u zákazníků vyžadují specifický přístup. Dochvilnost je důležitá pro 6 obchodníků ze 100. V kolonce „jiné“ 3 ze 100 odpověděli, že obchodník musí být upravený a vkusně oblečený.

Otázka č. 8: Čemu dáváte v rámci obchodní strategie přednost?

Graf č. 8: Obchodní strategie



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 8: Obchodní strategie

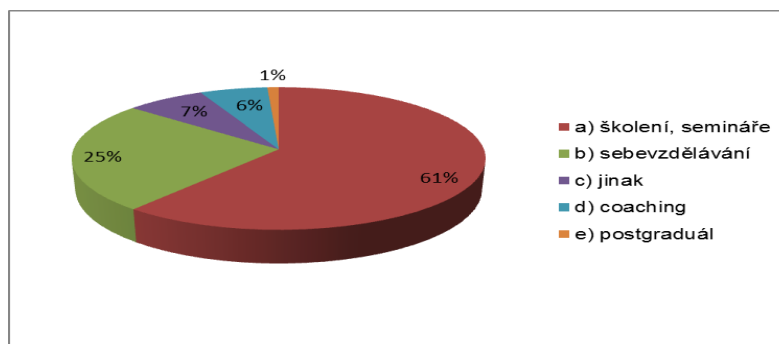
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) „step by step“	37	37
b) stanovení dvou nejlepších alternativ postupu	25	25
c) přesný harmonogram úkolů a termínů	24	24
d) jiné	9	9
e) improvizace pod heslem „buď a nebo“	5	5
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Mezi nejčastější obchodní strategii prodejci zařadili postup „step by step“. Odpovědělo takto 37 ze 100 účastníků ankety. Při obchodním jednání je ideální dodržovat jasnou strukturu v obchodním rozhovoru a postupovat krok za krokem. Druhá varianta, stanovení dvou nejlepších alternativ, znamená zvolení si dvou nejlepších prodejních strategií, které je možno aplikovat jako vzor pro všechna obchodní jednání, tuto preferuje 25 ze 100 obchodníků. Stanovení přesného harmonogramu úkolů a termínů dává přednost 24 respondentů ze 100. Tato strategie je velmi účinná a neobejde se bez ní žádný obchodník. Je nutností si vše zaznamenávat a dané splněné úkoly poté označit jako splněné. 9 prodejců ze 100 v kolonce „jiné“ odpovědělo, že jako strategii používají navázání kamarádského vztahu se zákazníkem a udržení si jeho přízně trvale. Improvizaci jako strategii používá 5 prodejců ze 100.

Otázka č. 9: Jak se v oboru vzděláváte?

Graf č. 9: Vzdělávání v oboru



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 9: Vzdělávání v oboru

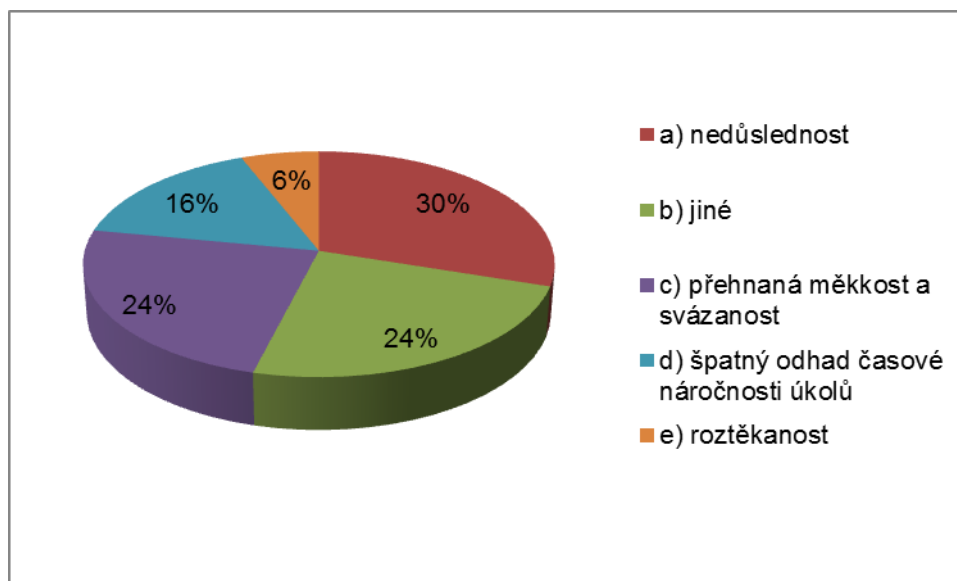
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) školení a semináře	61	61
b) sebevzdělávání	25	25
c) jinak	7	7
d) koučink	6	6
e) postgraduál	1	1
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z ankety jednoznačně vyplývá, že nejčastěji se obchodníci vzdělávají v rámci seminářů a školení, odpovědělo tak 61 ze 100. Na druhém místě označilo 25 prodejců ze 100 samovzdělávání. Z rozhovorů vyplynulo, že obchodníci spoléhají nejčastěji na vzdělávání, které pro ně organizuje společnost, ve které pracují. Argumentují nedostatkem času. Tento přístup je naprosto chybný, protože v tomto oboru je potřeba se vzdělávat soustavně, číst především odbornou literaturu zabývající se psychologií, sociologií, marketingem a strategií prodeje. Strategii prodeje se lze naučit i z placených videí, přístupných na internetu, kde mistři prodeje představují své účinné taktiky. Úspěšní obchodníci si uvědomují nutnost vzdělávat se v této profesi celý život a opakovat si stará pravidla. 7 z 100 dopsalo do kolonky „jiné“, že je posouvají a vzdělávají komplikované a složité obchodní zkušenosti a sami zákazníci. Koučkem se vzdělává 6 obchodníků ze 100. Postgraduál absolvoval 1 ze 100 prodejců.

Otázka č. 10: Co cítíte ve své obchodní činnosti jako slabinu?

Graf č. 10: Slabiny obchodníků



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 10: Slabiny obchodníků

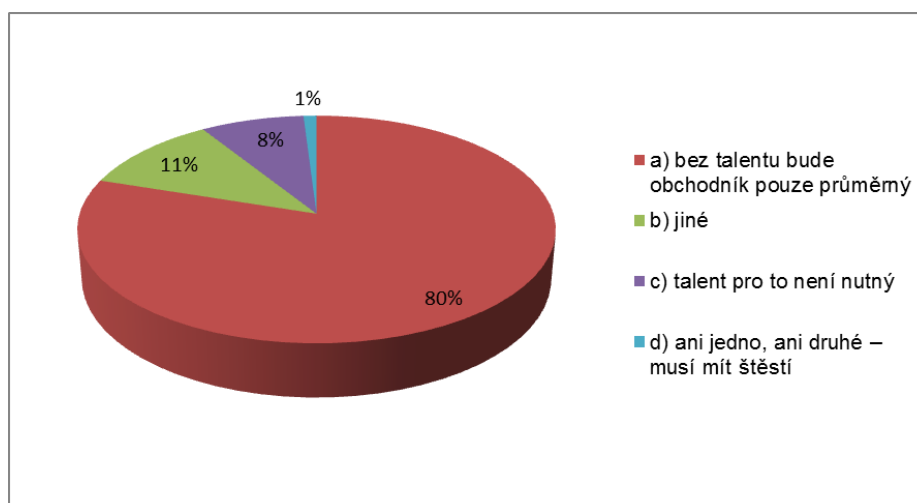
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) nedůslednost	30	30
b) jiné	24	24
c) přehnaná měkkost a svázanost	24	24
d) špatný odhad časové náročnosti úkolů	16	16
e) roztěkanost	6	6
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Jako slabinu ve své práci uvedli obchodníci nejčastěji nedůslednost, a to 30 ze 100 dotázaných. Pokud obchod není dořešený do konce a zůstanou nezodpovězeny některé otázky, často přijde konkurence a obchod uzavře sama. 24 respondentů ze 100 vepsalo do kolonky „jiné“ nejčastěji jako svou slabinu neověření si zpětné vazby z nabídky – 14 z 24, kterou zákazníkovi připravili. Nepožádání o objednávku na konci schůzky uvedlo 10 z 24 prodejců. Přehnanou měkkost a svázanost hodnotí jako svou slabinu 24 ze 100 prodejců.

Otázka č. 11: Musí mít výborný obchodník talent, nebo stačí dobrý trénink?

Graf č. 11: Talent, podmínka dobrého obchodníka



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 11: Talent, podmínka dobrého obchodníka

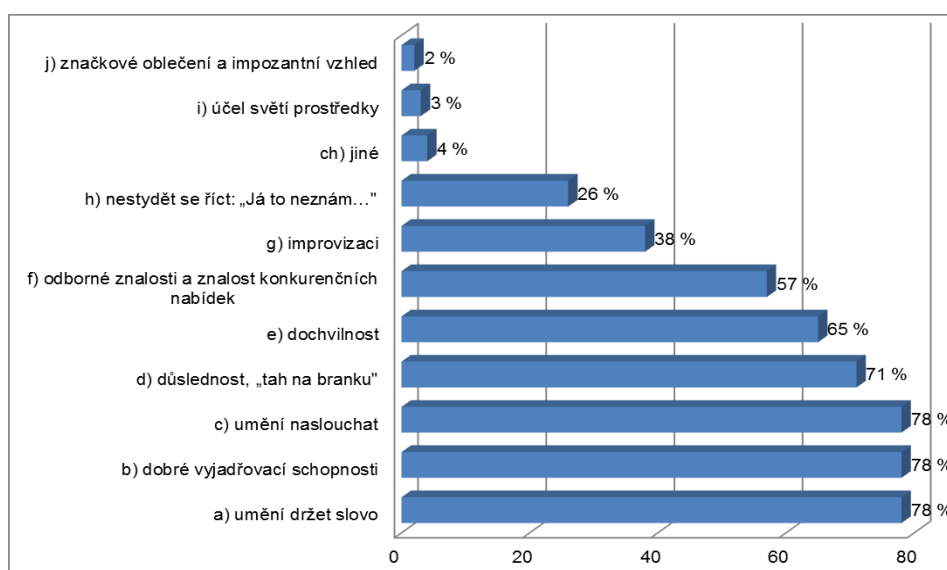
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) bez talentu bude obchodník pouze průměrný	80	80
b) jiné	11	11
c) talent pro to není nutný	8	8
d) ani jedno, ani druhé – musí mít štěstí	1	1
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Většina (80 ze 100) odpověděla, že obchodník bez talentu bude vždy jen průměrný. I zkušení prodejci se shodli na stejném stanovisku. Je to dáno i tím, že prodej je zčásti herecké vystoupení. A herec bez talentu se také neprosadí. 11 ze 100 uvedlo v kolonce „jiné“, že obchodování se dá dlouhodobou pílí naučit. Zároveň zkušení prodejci potvrdili, že pokud se velmi talentovaný obchodník přestane vzdělávat a pracovat na sobě, obchodníci s menším talentem, kteří se pravidelně vzdělávají a pracují na sobě, jej časem předběhnou. 8 prodejců ze 100 uvedlo, že talent pro zvládnutí této profese není nutný. Pouze 1 ze 100 se domnívá, že je nutné mít štěstí.

Otázka č. 12: Kdybyste měl/a poradit pět hlavních a zásadních principů začínajícímu obchodníkovi, které by to byly?

Graf č. 12: Zásadní principy pro začínající obchodníky



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 12: Zásadní principy pro začínající obchodníky

Odpověď	Počet	Podíl v %
a) umění držet slovo	78	15,6
b) dobré vyjadřovací schopnosti	78	15,6
c) umění naslouchat	78	15,6
d) důslednost, tah na branku	71	14,2
e) dočvilnost	65	13,0
f) odborné znalosti a znalosti konk. nabídek	57	11,4
g) improvizaci	38	7,6
h) nestydět se říct: „Já to neznám“	26	5,2
ch) jiné	4	0,8
i) účel světí prostředky	3	0,6
j) značkové oblečení a impozantní vzhled	2	0,4
Celkem	500	100

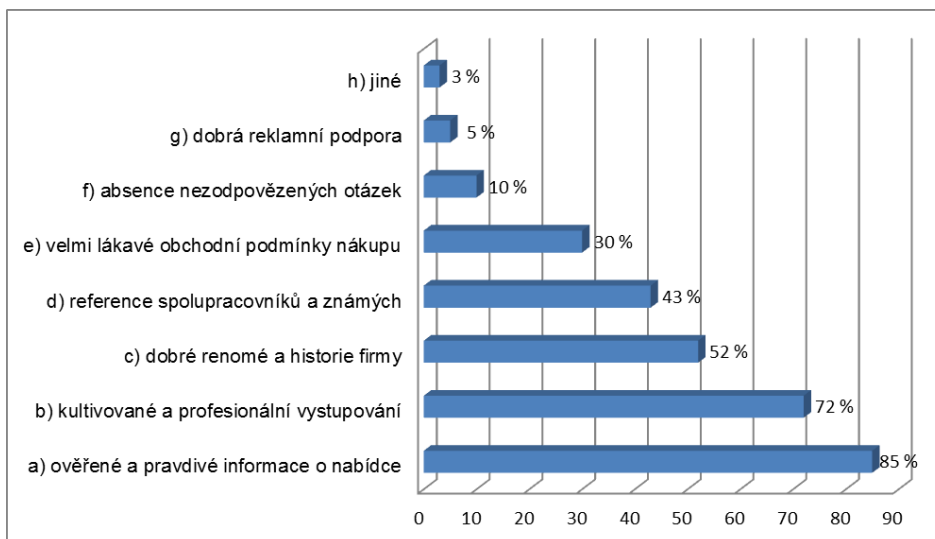
Zdroj: Vlastní šetření

Mezi pět hlavních principů dobrého obchodníka sami obchodníci zařadili tyto aspekty:

- 1) Umění držet slovo rovná se spolehlivost. Pokud se zákazníkovi cokoli slíbí, považuje to za bernou minci. Stačí pronést prohlášení, které slib obsahuje.
- 2) Dobré vyjadřovací schopnosti jsou nezbytné, lidé rádi poslouchají stejně rychle, jako mluví. Je dobré umět přizpůsobit svou řeč tempu řeči potenciálního zákazníka. Pokud je obchodník dobrý rétor, má vyhráno. Je dobré nahrát si svoji prezentaci nebo telefonický hovor na diktafon a poté odstranit chyby.
- 3) Umění naslouchat. Při naslouchání je potřeba dělat mnohem víc, než jen poslouchat ušima. Je potřeba obrátit se na toho, kdo mluví, zapomenout na data, vzorky výrobku a na vše ostatní. Je potřeba se dívat zákazníkovi přímo do očí a sledovat neverbální vodítka, která poskytnou vhled do onoho člověka. Je nutné si všimnout gest a způsobu, jakým dotyčný sedí nebo stojí, jeho úsměvu, zamračené grimasy, všeho, co vymezuje vyladění mysli v daném okamžiku.
- 4) Důslednost, tah na branku. Pokud obchodník umí dobře naslouchat, může svoji nabídku zacílit přímo k zákaznickovým potřebám. Je důsledný ke všem námitkám a potřebám zákazníka. Tím je obchod úspěšnější a zákazník spokojenější.
- 5) Dočvilnost. Ta se pojí přímo s důvěryhodností a profesionalitou. Každý obchodník označil 5 odpovědí.

Otázka č. 13: Pokud jste vy v roli zákazníka, co je pro vás v kontaktu s obchodníkem/prodejcem klíčové a zásadní, abyste s ním chtěl/a uzavřít obchod?

Graf č. 13: Podmínky uzavření obchodu z pohledu prodejců



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 13: Podmínky uzavření obchodu z pohledu prodejců

Odpověď	Počet	Podíl v %
a) ověřené a pravdivé informace o nabídce	85	28,33
b) kultivované a profesionální vystupování	72	23,99
c) dobré renomé a historie firmy	52	17,33
d) reference spolupracovníků a známých	43	14,33
e) velmi lákavé obchodní podmínky nákupu	30	9,99
f) absence nezodpovězených otázek	10	3,33
g) dobrá reklamní podpora	5	1,71
h) jiné	3	0,99
Celkem	300	100

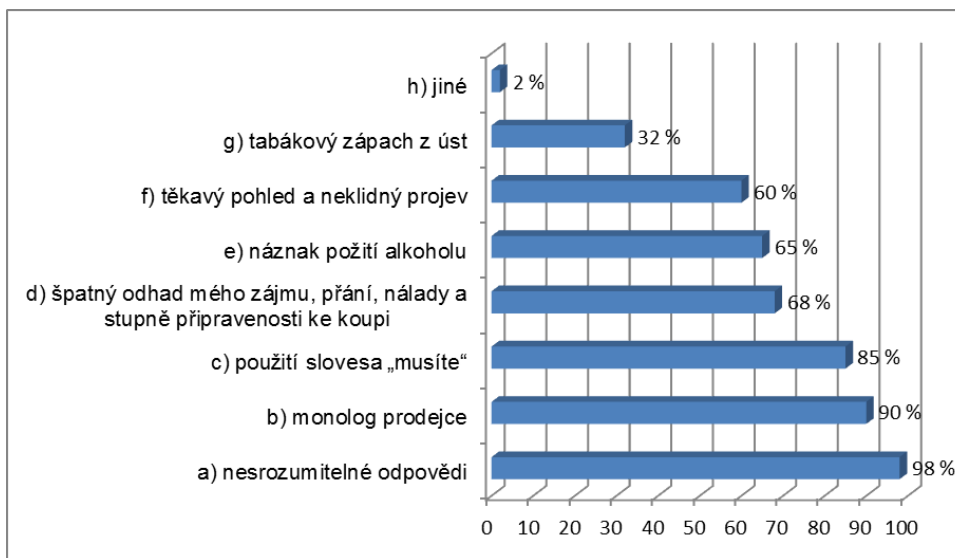
Zdroj: Vlastní šetření

Pokud chce zákazník uzavřít obchod, nejvíce preferuje ověřené a pravdivé informace o produktu. Na druhém místě kultivované a profesionální vystupování. Hned na třetím místě se zajímá o renomé společnosti, za kterou obchodník vystupuje.

3 respondenti ze 100 dopsali do kolonky „jiné“, že je dokázkou přesvědčit sympatie k prodeji. Odpovídalo 100 respondentů, označili 3 odpovědi.

Otázka č.14: Co vás jako zákazníka okamžitě odradí?

Graf č. 14: Aspekty, které odradí zákazníka od koupě



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 14: Aspekty, které odradí zákazníky od koupě

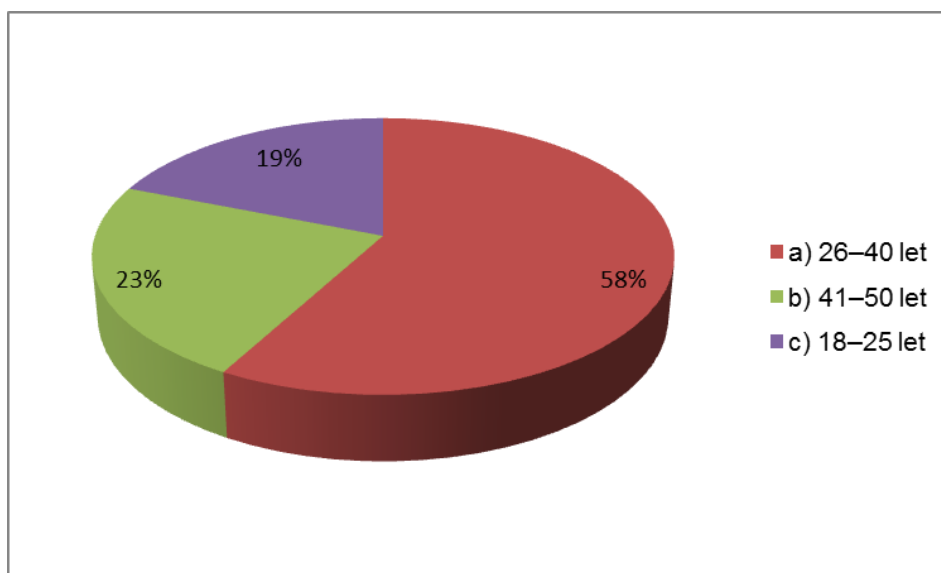
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) nesrozumitelné odpovědi	98	19,6
b) monolog prodejce	90	18,0
c) použití slovesa „musíte“	85	17,0
d) špatný odhad mého zájmu, přání, nálady a stupně připravenosti ke koupi	68	13,6
e) náznak požití alkoholu	65	13,0
f) těkavý pohled a neklidný projev	60	12,0
g) tabákový zápach z úst	32	6,4
h) jiné	2	0,4
Celkem	500	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí vyplývá, že nejvíce dokáže zákazníka odradit nesrozumitelně zodpovězený dotaz. Působí to nedůvěryhodně a nekompetentně. Druhým nejvíce negativně působícím aspektem je monolog prodejce. Tento jev je u obchodníků bohužel velmi častý. Jakmile má zákazník pocit, že je do něčeho nucen násilím, je většinou obchod pokažený. Nasvědčuje tomu výsledek ankety. Slovo „musíte“ odradí respondenty hned na třetím místě. 8 respondentů v kolonce „jiné“ uvedli, že je odradí nevkusné a nemoderní oblečení prodejce. Odpovídalo 100 respondentů, každý označil 5 odpovědí.

Otázka č. 15: Jaký je váš věk?

Graf č. 15: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 15: Věk respondentů

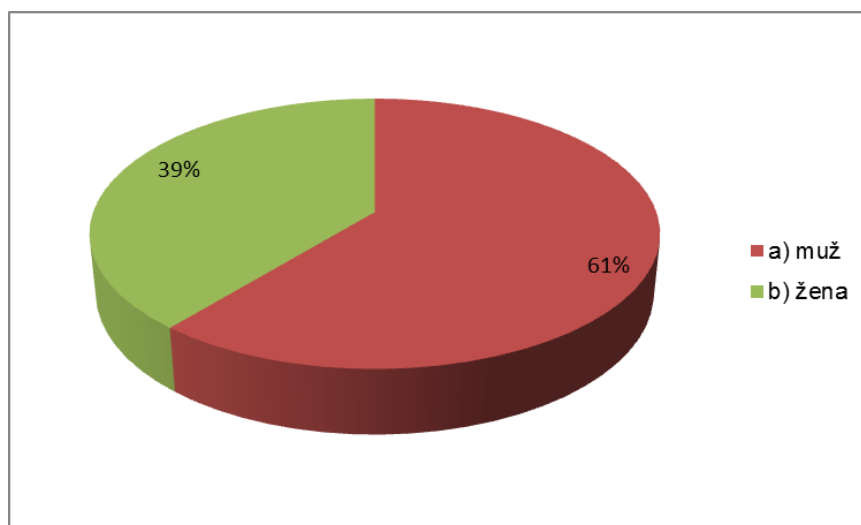
Odpověď	Počet	Podíl v %
a) 26–40 let	58	58
b) 41–51 let	23	23
c) 18–25 let	19	19
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledku vyplývá, že nejvíce odpovídali respondenti ve věku od 26 do 40 let (58 ze 100). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byla věková skupina od 41 do 50 let (23 ze 100). Nejmenší zastoupení měli respondenti ve věku od 18 do 25 let (19 ze 100).

Otázka č. 16: Jaké je vaše pohlaví?

Graf č. 16: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 16: Pohlaví respondentů

Odpověď	Počet	Podíl v %
a) muž	61	61
b) žena	39	39
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

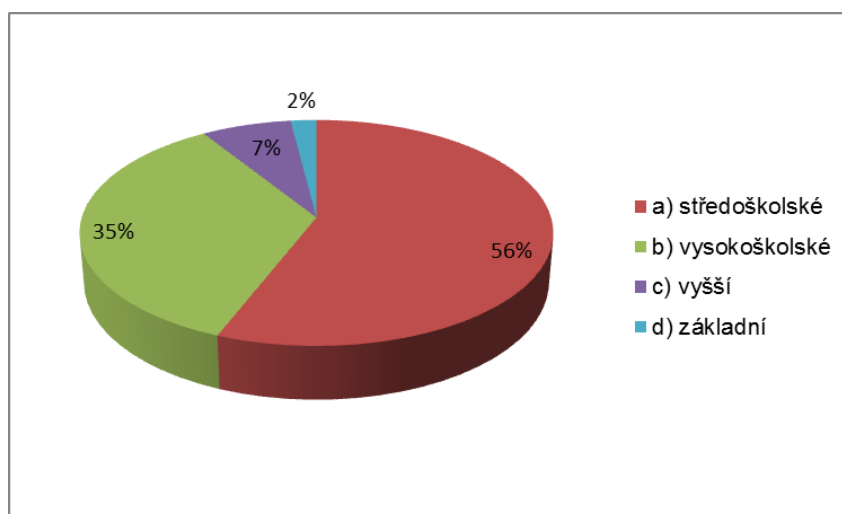
Na otázky v anketě odpovídali více muži, 61 ze 100, podle výsledku této ankety lze tedy tvrdit, že v profesi obchodníka jsou zastoupeni více. Může to být dáno i tím, že ženy vzhledem ke starosti o rodinu a péči o děti nemají tolik času na cestování, které je neoddělitelnou součástí této profese. Ženy jsou v této profesi zastoupeny méně. Na otázky v anketě odpovídalo 39 žen ze 100.

Ze zkušeností však jednoznačně vyplývá, že ženy jsou schopny citlivěji reagovat na potřeby zákazníků a mají přirozenou schopnost se vcítit empaticky do jejich potřeb.

Také dokážou být důslednější než muži a tímto si získat důvěru zákazníka. Dokážou skvěle zvládnout manažerskou disciplínu, time management, protože jsou zvyklé zorganizovat domácnost a péči o děti. Výhodou žen je také nesporný cit pro komunikaci a spolehlivost.

Otázka č. 17: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 17: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 17: Dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Počet	Podíl v %
a) středoškolské	56	56
b) vysokoškolské	35	35
c) vyšší	7	7
d) základní	2	2
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce odpovídali obchodníci se středoškolským vzděláním (56 ze 100). S vysokoškolským vzděláním odpovídalo 35 obchodníků ze 100. V této profesi není vysokoškolské vzdělání nezbytnou podmínkou. Záleží na schopnostech každého jedince, na emoční inteligenci a snaze vzdělávat se. Je nutné zdokonalovat svoje

obchodní dovednosti. Na vyšších manažerských postech je vysokoškolské vzdělání podmínkou a personalisté je u adeptů na tyto pozice vyžadují. S vyšším odborným vzděláním odpovídalo 7 respondentů ze 100. Se základním vzděláním odpovídali 2 respondenti ze 100.

5.1 Interpretace závěrů ankety

1) Na otázku číslo jedna: „**Kolik let se věnujete profesi obchodníka?**“ odpovědělo 37 respondentů ze 100, že se této profesi věnuje více než 10 let. 25 respondentů ze 100 – 6 až 10 let, 16 respondentů ze 100 – 3 až 5 let a méně než 3 roky 22 dotázaných ze 100.

37 % dotázaných jsou zkušení obchodníci, kteří v profesi působí více než 10 let.

2) Na otázku číslo dvě: „**Jaký roční obrat v současné době má společnost, ve které pracujete, v milionech Kč?**“ 79 obchodníků ze 100 odpovědělo, že společnost, pro kterou pracují, dosahuje obrat více než 100 mil. korun ročně. 11 respondentů ze 100 pracuje pro společnosti, které dosahují obrat 20–100 mil. korun. Obrat do 20 mil. korun ročně dosahují společnosti 10 respondentů ze 100.

Ankety se zúčastnilo nejvíce respondentů – 62 %, kteří pracují pro společnost, jejíž obrat dosahuje více než 100 mil. korun.

3) Otázka číslo tři: „**V jakém odvětví působí vaše společnost?**“ Většina respondentů, kteří se zúčastnili ankety (79 ze 100), působí jako obchodníci společnosti Démos trade, a.s., která se zabývá veškerým prodejem zboží na výrobu nábytku. Jako farmaceutický reprezentant pracuje 7 respondentů ze 100. Prodejem spotřebního zboží se zabývá 6 respondentů ze 100, 5 respondentů ze 100 prodejem kosmetiky a 3 respondenti ze 100 prodejem nemovitostí.

Ankety se nejvíce zúčastnili obchodníci společnosti Démos trade, a.s. – 79 %.

4) Na otázku: „**Co považujete za svůj největší obchodní úspěch?**“ odpovědělo 32 respondentů ze 100, že nejvíce je pro ně motivující vítězství v konkurenčním boji. Aby obchodník uspěl na trhu, musí být ambiciózní a chtít se za každou cenu prosadit před konkurencí, proto za svůj úspěch považuje právě vítězství

nad ní. 24 respondentů ze 100 pokládá za svůj největší úspěch růst výkonu firmy. Tato skutečnost souvisí opět s ambiciózností dobrých prodejců. Pracovat pro velkou a uznávanou společnost je věcí osobní prestiže úspěšného obchodníka. V kolonce „jiný“ doplnilo odpovědi 19 respondentů ze 100. Pro 10 z 19 je nejvíce motivující kariérní růst ve společnosti, pro kterou pracují, 9 z 19 respondentů by přivítalo nové, lepší auto nebo jiné materiální výhody (drahý mobil, počítač, dovolená). Za obchodní úspěchy požaduje velkou finanční odměnu 16 ze 100 respondentů. A jen 9 respondentů ze 100 považuje za úspěch spokojenost nadřízeného či majitele.

Za svůj největší úspěch považuje 32 % obchodníků vítězství v konkurenčním boji.

5) V otázce: „**Vzpomenete si na své obchodní začátky? Reakce zákazníků, která se vás nejvíce dotkla?**“ 48 obchodníků ze 100 odpovědělo, že se jich nejvíce dotklo povýšenecké jednání zákazníků. Tato skutečnost je ve světě prodeje běžnou záležitostí. Trh je přesycen zbožím, ale bohužel i špatnými prodejci. Zákazníci si jsou vědomi, že je na trhu velká konkurence, a proto se někdy chovají nadřazeně. Prodejce, který se soustavně vzdělává a pracuje na sobě, ví, jak si s tímto nešvarem nejlépe poradit. Zároveň si toto negativní chování zákazníka nebere osobně, protože si je vědom skutečnosti, že odmítnutí se netýká prodejce, ale nabídky. 22 prodejců ze 100 se setkalo s nespolehlivostí ze strany klienta. Přesycenost nabídek na trhu způsobí, že zákazníci na ně zapomenou. Je na prodejci, aby dokázal potenciálního zákazníka zaujmout natolik, aby na nabídku zpětně zareagoval. Ověření nabídky je nedílnou součástí obchodu. Stačí telefonicky doptat zákazníka a poprosit o vyjádření. V kolonce „jiná“ 7 respondentů ze 100 odpovědělo, že je překvapila arogance a nesnášenlivost ze strany klienta. Tato situace by měla být spíše ojedinělá. Prodejce, který je znalý psychologie, ví, jak jednat s nerudným a rozčileným klientem. 7 obchodníků jednalo s nekompetentní osobou na schůzce. 4 respondenti pocítili snobské jednání zákazníka.

Nejvíce – 48 % – respondentů se cítilo dotčeno povýšeneckým jednáním zákazníka.

6) V otázce: „**Jak se podle vašeho mínění pozná dobrý obchodník na první pohled? Jaký aspekt o tom nejlépe vypovídá?**“ nejvíce respondentů – 71 ze 100 –

odpovědělo, že o tom, zda je obchodník úspěšný, rozhoduje prvních 10 minut v jednání. První kladný dojem druhí získají podle toho, co vidí. Neverbální komunikace zde hraje stěžejní roli. Psychologické studie dokazují, že hezcí lidé jsou přijímáni více pozitivně než ti s ošklivým obličejem. Krásné děti dosahují pozornosti dospělých ve větší míře než ty méně pěkné. Oblečení musí odpovídat situaci a být upravené. Jemný úsměv a pevný neupocený stisk ruky působí sympaticky. Úvodní nenucený rozhovor pomůže „prolomit ledy“. Předem připravený obchodník, který má přehled o společnosti a o kompetencích osoby, se kterou jedná, vykazuje profesionalitu. V kolonce „jiný“ 12 respondentů ze 100 dopsalo, že se dobrý prodejce pozná podle vynikající schopnosti komunikace, smyslu pro humor a sympatického a přátelského vystupování. Bez skvělých komunikačních dovedností se prodejce neobejde. Zákazník citlivě vnímá plynulost projevu, tón a melodii hlasu. Dobrého obchodníka pozná 10 respondentů ze 100 podle stisku podané ruky. Stisk podané ruky dovede zanechat buď pozitivní, nebo negativní dojem a lze jím o sobě hodně prozradit, lze jej zařadit mezi jeden ze stěžejních projevů neverbální komunikace na obchodním jednání. 5 respondentů ze 100 přesvědčí upřímný pohled do očí. Jen 2 respondenti ze 100 si všimnou značky kvalitních hodinek.

Na tuto otázku jednoznačně nejvíce odpovědělo 71 % respondentů, že o úspěšnosti obchodníka vypovídá dojem prvních 10 minut v jednání.

7) Na otázku: „**Co považujete v profesi obchodníka za klíčové?**“ odpovědělo 41 dotázaných ze 100, že klíčové je umění držet slovo. Na druhém místě 33 dotázaných ze 100 klade důraz na důslednost v dotažení nabídky do konce, 17 účastníků ankety ze 100 považuje za klíčovou improvizaci při obchodním jednání, pro 6 respondentů ze 100 je zásadní dochvilnost. V kolonce „jiné“ bylo 3 respondenty ze 100 dopsáno, že nejdůležitější je upravenost obchodníka a vkusné, moderní oblečení.

Na tuto otázku nejvíce odpovědělo 41 % dotázaných, že klíčové pro obchodníka je umění držet slovo.

8) Na otázku: „**Čemu dáváte v obchodní strategii přednost?**“ odpovědělo 37 dotázaných ze 100, že dávají přednost postupu „step by step.“ Jdou tedy v nabídce krok za krokem, postupně kladou otázky, dodržují osnovu prodejního rozhovoru a používají techniku kladení otázek (S. P. I. N.). Na druhém místě dává 25 respondentů ze 100 přednost

stanovení dvou nejlepších alternativ postupu, kdy dle typu zákazníka určí dvě nejlepší strategie, jak s ním jednat a postupovat na obchodní schůzce. Tito obchodníci se k takovému postupu přiklonili z důvodu proměnlivosti potřeb zákazníků a rozmanitosti trhu. Některé obchodní případy jsou specifické, je nutné reagovat cíleně na nabídku konkurence a vybrat řešení ze dvou nejlepších alternativ. Na třetím místě dává 24 respondentů ze 100 přednost určení přesnému harmonogramu úkolů a termínů. Bez této strategie se obchodník neobejde. Poznamenat a naplánovat si úkoly je v této profesi nezbytné. Splněné úkoly je dobré si označit. V kolonce „jiné“ bylo 9 respondenty dopsáno, že jako strategii používají navázání kamarádského vztahu se zákazníkem a udržení si jeho přízně natrvalo.

Na tuto otázku nejvíce respondentů – 37 % – odpovědělo, že nejúčinnější metodou v obchodní strategii je postupovat krok za krokem.

9) Na otázku: „**Jak se v oboru vzděláváte?**“ odpovědělo 61 respondentů ze 100, že absolvují školení a semináře. Obchodníci jsou si vědomi, že bez soustavného vzdělávání se jejich působení v této profesi neobejde. Ideální by byla kombinace profesionálního vzdělávání a sebevzdělávání. Sebevzdělávání se věnuje 25 respondentů ze 100: čtení knih, poslouchání motivačních videí, návštěva placených seminářů. Do kolonky „jinak“ bylo 7 respondenty ze 100 dopsáno, že je vzdělávají složité obchodní případy a sami zákazníci. Malá část respondentů – 6 ze 100 – absolvovala koučink. Jeden absolvoval postgraduál.

Nejvíce respondentů – 61 % – navštěvuje školení a semináře.

10) Na otázku: „**Co cítíte ve své obchodní činnosti jako slabinu?**“ nejvíce respondentů – 30 ze 100 – odpovědělo, že za svou slabinu považují nedůslednost. Tito prodejci jsou si patrně vědomi, jak zásadní je dotáhnout každou nabídku do konce a důsledně se věnovat všem detailům, které ji provází. V opačném případě dochází k neuzavření obchodu, který později získá konkurence, jež plynule naváže na předešlé úsilí nedůsledného prodejce. 24 respondentů ze 100 vepsalo do kolonky „jiné“ nejčastěji jako svou slabinu neověření si zpětné vazby z nabídky (14 z 24), kterou zákazníkovi připravili,

a nepožádání o objednávku na konci schůzky (10 z 24). Tyto často vyskytující se nedostatky u prodejců se úzce pojí s nedůsledností. Je stěžejní povinností každého obchodníka požádat o objednávku a ověřit si zpětnou vazbu z nabídky. Pokud takto neučiní, stane se, že zákazník na nabídku zapomene nebo zboží koupí od konkurence, která o objednávku požádat nezapomene. Přehnanou měkkost a svázanost považuje za svou slabinu 24 obchodníků ze 100. Špatný odhad časové náročnosti úkolů vnímá jako svou slabinu 16 respondentů ze 100. Každý zkušený obchodník musí umět být manažerem svého času, je nezbytné, aby absolvoval školení time managementu. Všechny úkoly a zápisy ze schůzek by si měl pečlivě zaznamenávat a ty splněné označit. Je nutné si je seřadit podle jejich urgency a podle toho je postupně plnit. Na posledním místě uvedlo 6 respondentů ze 100 jako svou slabinu roztěkanost.

Nejvíce respondentů – 30 % – pocítuje jako největší slabinu u obchodníka nedůslednost.

11) Na otázku: „**Musí mít výborný obchodník talent, nebo stačí dobrý trénink?**“ nejvíce respondentů – 80 ze 100 – odpovědělo, že bez talentu bude obchodník pouze průměrný. Je to částečně dáno i tím, že prodejní prezentaci lze předvést jako herecký výkon a herec bez talentu bude také pouze průměrný. Bez dobrého tréninku se neobejde žádný prodejce, ani ten mimořádně talentovaný. Je však všeobecně známou skutečností, že talent je v této profesi neodmyslitelným přínosem a usnadní obchodníkovi jeho práci. Obchodníci v rozhovorech zároveň potvrdili, že pokud se velmi talentovaný obchodník přestane vzdělávat a pracovat na sobě, ti s menším talentem, kteří se pravidelně vzdělávají, jej časem předběhnou. 8 respondentů ze 100 uvedlo, že talent pro zvládnutí této profese není nutný. Pouze 1 respondent ze 100 si myslí, že je nutné mít štěstí.

Největší počet respondentů – 80% – potvrdil, že bez talentu bude obchodník pouze průměrný.

12) U otázky: „**Kdybyste měl poradit pět hlavních a zásadních principů začínajícímu obchodníkovi, které by to byly?**“ měli respondenti označit 5 odpovědí.

Jako 5 klíčových pravidel pro vlastnosti dobrého obchodníka označili respondenti v tomto pořadí tyto: umění držet slovo – 78 % ze 100, dobré vyjadřovací schopnosti – 78 % ze 100, umění naslouchat – 78 % ze 100, důslednost, tah na branku – 71 % ze 100, dochvilnost – 65 % ze 100.

13) U otázky: „Pokud jste vy v roli zákazníka, co je pro vás v kontaktu s obchodníkem/prodejcem klíčové a zásadní, abyste s ním chtěl uzavřít obchod? Respondenti označili nejméně 3 odpovědi.

Jako 3 klíčové aspekty, které samotné obchodníky v roli zákazníka přesvědčí k tomu, aby uzavřeli obchod, považují tyto v tomto pořadí: ověřené a pravdivé informace o nabídce – 85 % ze 100, kultivované a profesionální vystupování prodejce – 72 % ze 100, dobré renomé a historie firmy – 52 % ze 100, reference spolupracovníků a známých – 43 % ze 100. velmi lákavé obchodní podmínky nákupu – 30 % ze 100.

14) U otázky: „Co vás jako zákazníka okamžitě odradí?“ Respondenti označili 5 odpovědi.

Jako 5 klíčových aspektů, které mohou samotné obchodníky odradit od záměru uzavřít obchod, uvedli v tomto pořadí: nesrozumitelné odpovědi – 98 % ze 100, monolog prodejce – 90 % ze 100, použití slovesa „musíte“ – 85 %, špatný odhad mého zájmu a přání, nálady a stupně připravenosti ke koupi – 68 %, náznak požití alkoholu – 65 %.

15) Na otázku: „Jaký je váš věk?“ odpovědělo 58 respondentů ze 100, že ve věku 26–40 let, 23 respondentů ze 100 ve věku 41–51 let, 19 respondentů ze 100 ve věku 18–25 let.

Ankety se nejvíce zúčastnili respondenti ve věku 26–40 let – 58 %.

16) Z otázky: „Jaké je vaše pohlaví?“ bylo zjištěno, že ankety se zúčastnili převážně muži – 61 ze 100, žen bylo 39 ze 100.

Nejčastěji odpovídali na otázky muži – 61 %.

17) Poslední otázka: „**Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**“ přinesla následující zjištění: Nejvíce respondentů, kteří odpovídali na otázky v anketě, dosáhlo středoškolského vzdělání – 56 ze 100. Vysokoškolské vzdělání absolvovalo 35 respondentů ze 100. Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 7 respondentů ze 100 a pouze základní vzdělání absolvovali jen 2 respondenti ze 100.

Nejvíce odpovídali prodejci se středoškolským vzděláním – 56 %.

6 ROZHOVORY S OBCHODNÍKY. INTERPRETACE, DISKUSE VÝSLEDKŮ

Rozhovory se uskutečnily se třemi nejúspěšnějšími obchodníky, kterým byly v písemné podobě položeny stejné otázky předem k pročtení, aby si odpovědi mohli promyslet. Rozhovory proběhly v konferenční místnosti společnosti Démos trade, a.s., s každým obchodníkem zvlášť, po ukončení porady obchodu v Ostravě 15. 6. 2014. Byly s jejich svolením nahrávány na diktafon a poté přepisovány.

Autorka se zaměřila na obchodní začátky, zkušenosti a strategii, kterou obchodníci používají při své práci. Značným překvapením byla nejistota, kterou patrně způsobil diktafon, někteří odmítali na něj hovořit, ale také skutečnost, že většina z nich vědomě nepoužívá žádnou konkrétní strategii, která by se dala obecně aplikovat na každé obchodní jednání. Shodli se však na jedné skutečnosti, a tou je nutnost vybudovat se stálým klientem osobní přátelský vztah, jenž je klíčem k udržení si stálého zákazníka a uchránění jej před atakem konkurence. Někteří obchodníci překvapivě vykazovali trému z toho, že mají hovořit podle předem daných otázek. Nakonec obchodníci odpovídali nestrojeně a přirozeně.

Polostrukturované rozhovory proběhly na malém vzorku tří nejlepších obchodníků společnosti Démos trade, a.s., autorka vybírala podle délky jejich působení ve společnosti, podle navýšení a plnění obratu a marže za jeden rok, podle počtu nových zákazníků, které přivedli do svého teritoria. Podle kvalitativní analýzy byly sestaveny kategorie, podle nichž byly vyhodnoceny výsledky:

- Délka působení v obchodní profesi,
- výše obratu,
- osobní spokojenost a pocit úspěšnosti v profesi prodejce,
- obchodní začátky,
- aspekty, které vypovídají o tom, že obchodník je úspěšný,
- pravidla, která zaručí úspěšný obchod,
- druhy obchodní strategie,
- vzdělávání v oboru,
- osobní nedostatky obchodníka,
- talent jako podmínka dobrého obchodníka.

Všichni obchodníci působili v profesi nejméně deset let. Dá se tedy říci, že v oblasti prodeje mají dlouholeté zkušenosti a vykazují značnou výdrž a psychickou odolnost. O tom vypovídá i výše obrátu v milionech korun za jeden rok, který přináší společnosti, ve které pracují. V průměru okolo 100 milionů korun ročně na jednoho obchodníka. Za svůj největší úspěch obchodníci považují na prvním místě délku setrvání v této profesi a každoroční nárůst obrátu a marže. Své obchodní začátky hodnotili především jako svou nejistotu, nezkušenost a nedůvěru ze strany zákazníků.

Mezi pravidla, která by měla zaručit úspěšně uzavřený obchod, zařadili schopnost komunikace, umění naslouchat a získání si sympatie hned na první schůzce. Dále schopnost navázat přátelský vztah a udržet si jej dlouhodobě, být trpělivý a nenechat se odradit prvními neúspěchy. Při otázce na obchodní strategii, kterou používají u obchodního jednání, překvapivě každý obchodník váhal, ale nakonec se všichni shodli na tom, že nejdůležitější je navázání přátelství a kamarádství. Mezi své slabiny obchodníci většinou zařadili špatnou organizaci času, emotivní reakce při řešení sporu, neochotu v řešení negativních zpráv, jako jsou pohledávky a reklamace, a odsouvání složitých a nepříjemných úkolů na pozdější dobu. Co se týká otázky ohledně vzdělávání v oboru, z odpovědí jednoznačně vyplývá, že obchodníci sebevzdělávání podceňují. Argumentují, že jim na něj nezbyvá čas. Spoléhají na školení, které jim poskytuje společnost, pro kterou pracují. Četbu knih zmínil pouze jeden obchodník. Na otázku, kterou knihu četl, si nevzpomněl. Dle autorčina názoru by mělo být samozřejmostí, aby se sami prodejci snažili zdokonalovat, četli knihy, sledovali motivační videa a navštěvovali semináře. Školení, které organizuje společnost, probíhá jednou za dva roky, což je velmi málo a nedostačující. Na poslední otázku, zda je talent podmínkou pro dosažení úspěchu v této profesi, většina odpověděla, že ano. Připustili, že obchodování se dá částečně naučit, ale bez talentu obchodník nebude nikdy esem v tomto oboru.

Rozhovory se třemi úspěšnými obchodníky

(přepis rozhovorů pořádaných 15. 6. 2014 v Ostravě)

Autorka – Dagmar Tůmová: „Kolik let se věnuješ profesi obchodníka?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„Ve společnosti Démos trade, a.s., pracuji již 10 let.“

Obchodník – Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„Ve společnosti Démos trade, a.s., pracuji 13 let.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„Ve společnosti Démos trade, a.s., pracuji 15 let.“

Autorka – Dagmar Tůmová: „Jaký obrat v současné době přinášíš do firmy ročně?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„V současné době dosahuji obrat 25 mil. Kč.“

Obchodník – Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„V současné době dosahuji obrat 100 mil. Kč.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„V současné době dosahuji obrat 250 mil. Kč.“

Autorka – Dagmar Tůmová: „Co považuješ za svůj největší obchodní úspěch?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„Za svůj největší úspěch považuji dlouhodobý růst obratu a marže, navýšení počtu zákazníků v mém teritoriu.“

Obchodník – Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„Za úspěch považuji skutečnost, že jsem v této profesi vydržel 13 let a každým rokem mi narůstá obrat i marže. Velmi mě těší i kladná odezva od stálých zákazníků a jejich věrnost.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„Za svůj největší úspěch považuji to, že ve společnosti Démos trade, a.s., na pozici obchodníka, pracuji 15 let a stále se mi daří navyšovat obrat a marži.“

Autorka – Dagmar Tůmová: „Vzpomeneš si na svoje obchodní začátky? Jak na tebe reagovali zákazníci?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„Na začátku mé obchodní kariéry jsem byl určitě typ agresivního obchodníka, který šel přímo za cílem a snažil se diktovat zákazníkům naše výhody. Bylo to méně o dialogu a více o striktním jednání.“

Obchodník – Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„Zákazníci na mě reagovali rozpačitě, protože podvědomě vycítili moji nezkušenost a nejistotu.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„Nepamatuji si vyloženě negativní reakce, ale protože jsem rozjížděl obchod v Čechách a společnost má sídlo na Moravě, setkal jsem se u zákazníků s velkou nedůvěrou.“

Autorka – Dagmar Tůmová: „Jak se podle tvého mínění pozná dobrý obchodník? Dá se to poznat tzv. na první pohled? Jsou některé aspekty, které o tom vypovídají?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„Myslím, že na první pohled, aniž by člověk slyšel toho dotyčného mluvit, se to poznat nedá, protože ještě sympatie nebo sympatický vzhled neurčují, jestli ten člověk je obchodně založený, nebo ne.“

Obchodník – Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„Musí z něj číset jistota, zkušenost, suverenita, ale ne arogance. Obchodník musí být člověk, který se vyzná v produktu, který prodává, a je si jistý sám sebou.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„Vypovídá o tom prvních deset sekund. Dobrý obchodník si dokáže získat sympatie během této krátké doby. Souvisí s tím oblečení, vzhled, kultivovanost projevu.“

Autorka – Dagmar Tůmová: „Co považuješ v profesi obchodníka za klíčové? Jsou některá pravidla, která je potřeba dodržovat za všech okolností, aby se dostavil úspěch?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„Mít zájem o zákazníka, umět se ptát, ale zároveň i poslouchat, co zákazník říká, umět reagovat na podněty, které zákazník dává, a námitkám se věnovat do detailů, nepřecházet je a nenechat je nevyřešené. Umět věnovat práci více času, než je standardní v jiných profesích. Být především trpělivý a nenechat se odradit neúspěchem. Důležité je také sebevzdělávání.“

Obchodník – Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„Je nutné jednoznačně vždy dodržet všechny sliby. Důvěra zákazníků je stěžejní.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„Schopnost navázat komunikaci v jakékoli situaci. Získat si sympatie již na prvním jednání.“

Autorka – Dagmar Tůmová: „Používáš nějakou speciální obchodní strategii?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„Snažím se vést se zákazníkem účinný dialog, mít čerstvé informace a znalosti konkurenčních výhod. Zaujmout jej na první schůzce a navázat s ním osobní vazbu.“

Obchodník – Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„Nedá se říct strategie, ale s každým zákazníkem mám vybudovaný osobní vztah, který je dlouhodobý. Mojí strategií je získání si sympatií zákazníka na první schůzce a udržovat vztah dlouhodobě na bázi kamarádství.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„Jsem se všemi zákazníky dobrý kamarád, mám s nimi velmi pevný osobní vztah na bázi přátelství a důvěry.“

Autorka – Dagmar Tůmová: „Snažíš se v tomto oboru nějak vzdělávat?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„Ano, četbou knih a semináři. Využívám školení v rámci společnosti.“

Obchodník – Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„V rámci firmy, školení obchodních dovedností, semináře.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„Školení a semináře, které poskytuje společnost, pro kterou pracuji. Nejvíce mě vzdělávají zákazníci. Snažím se hledat nové a ti mi dávají další podněty k získávání nových zkušeností.“

Autorka – Dagmar Tůmová: „Je něco, co považuješ v obchodní činnosti za svoji slabinu?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„Někdy reaguji zbytečně rychle, místo abych si odpověď dostatečně promyslel. Zbytečně jedním ovlivněn emocemi. Stane se, že si zpětně uvědomím, že jsem měl použít při odpovědi jiný tón.“

Obchodník – Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„Nedostatečná organizace času.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„Moji slabinou je, že nerad se zákazníky řeším negativní věci, např. pohledávky.

Nechci být v jejich očích tím špatným.“

Autorka – Dagmar Tůmová: „Dle tvého názoru, dá se obchodování naučit? Nebo je k tomu potřeba určitý talent?“

Obchodník – Ing. Jiří Trojek, 33 let, obchodní ředitel, oblast Čechy

„Dobrým obchodníkem se může stát i ten, kdo nemá výrazný talent. Obchodní vztah je uzavřen na nějaké sympatii a schopnostech. Umět se ptát a reagovat na podněty zákazníka se dá naučit. Pokud má obchodník zájem o daný obor a dobrou znalost produktů, které nabízí, je cesta k úspěchu zaručena. Nebude třeba patřit mezi obchodnická esa, ale může být dobrý a úspěšný.“

Obchodník - Pavel Bartoň, 37 let, Key Account Manager, oblast jižní Morava

„Obchodování se naučit určitě nějakým způsobem dá. Obchodník bez talentu rozhodně nebude patřit k úplně špičce.“

Obchodník – Hynek Berka, 36 let, Key Account Manager, oblast severní Čechy

„Obchodníkem se člověk musí narodit.“

7 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Hypotézu č. 1 – U obchodníka rozhoduje první dojem – lze jednoznačně potvrdit.

První dojem opravdu rozhoduje o tom, jak se bude obchodní jednání vyvíjet. Psychologické studie tvrdí, že první dojem se vytvoří během prvních 7 až 17 sekund a 55 % hodnotí osobu podle fyzického vzhledu. Dalším důležitým aspektem je používaný tón hlasu. Nonverbální komunikace je schopná ovlivnit až 93 % celkového dojmu o osobě, se kterou hovoříme. Konkrétní oslovení zákazníka jeho jménem dokáže zvýšit úspěch nabídky. Je podstatné více nechat mluvit druhého a mluvit s ním o tom, co zajímá jej. Na schůzku je výhodné přijít o něco dřív, protože to vyjadřuje úctu k obchodnímu partnerovi a skutečnost, že si prodejce váží jeho času, který je pro něj zákazníkem vyhrazen. Je dobré do jednání vnést i trochu humoru, ale nejprve je potřeba si ověřit, zda má zákazník aspoň trochu smysl pro humor, v opačném případě se dá takto celé jednání pokazit. Jak již autorka zmiňovala důležitost přípravy na schůzku – je potřeba si vzít podklady s sebou. Působí to profesionálně, zefektivní a zrychlí to průběh jednání. Všechna tato základní pravidla pomohou vytvořit pozitivní první dojem.

Hypotézu č. 1 ověřuje otázka č. 6: „Jak se podle vašeho mínění pozná dobrý obchodník na první pohled? Jaký aspekt o tom nejlépe vypovídá?“

71 % respondentů – zkušených obchodníků odpovědělo, že o dobrém obchodníkovi vypovídá prvních deset minut jednání.

Hypotézu č. 2 – Většina obchodníků se vzdělává – lze jednoznačně potvrdit.

Z ankety vyplynulo, že obchodníci se vzdělávají na seminářích a školeních. Z rozhovorů však vyplynulo, že se vzdělávají v rámci seminářů, které pořádá společnost, kde pracují. Dle názoru autorky je to málo. Každý prodejce, který chce být ve své profesi nadprůměrně úspěšný, by se měl vzdělávat sám, četbou knih, videí, ale i školením a prostřednictvím seminářů, které navštíví ve svém volném čase. Prodejci tuto skutečnost podceňují. Autorce se osvědčila četba knih, rozhovory se zkušenějšími obchodníky a jimi doporučená literatura a školení.

Hypotézu č. 2 ověřuje otázka č. 9: „Jak se v oboru vzděláváte?“

Z ankety vyplynulo, že 55 % obchodníků se vzdělává v rámci seminářů a školení. Jen 25 % sebevzdělávání.

Hypotézu č. 3 – Nadprůměrný úspěch obchodníka závisí na talentu – lze jednoznačně potvrdit.

Z ankety a z rozhovorů vyplynulo, že obchodník bez talentu nebude nikdy dosahovat nadprůměrných výsledků. Obchodníci v rozhovorech připustili, že spoustu figlů se dá naučit, ale k obchodování je zapotřebí i talent.

Hypotézu č. 3 ověřuje otázka č. 11: „Musí mít výborný obchodník talent, nebo stačí dobrý trénink?“

79 % obchodníků odpovědělo, že musí mít vrozený talent. Podle autorky především umění komunikace, schopnost jednat s lidmi, umět naslouchat a být ambiciózní.

8 SHRnutí

Dle výsledků ankety je možno jednoznačně vypracovat základní profil ideálního obchodníka. Při vyhodnocení všech odpovědí lze sestavit seznam vlastností, které by měl profesionální prodejce mít.

Z výsledků ankety vyplývá: Ideálním adeptem na profesi obchodníka je muž ve věku 26–40 let, středoškolského vzdělání, který v této profesi působí více než deset let a soustavně se vzdělává na školeních, seminářích, následně pokračuje v samostudiu četbou knih a sledováním motivačních videí o umění prodeje. Společnost, pro kterou pracuje, dosahuje obrát více než sto mil. korun ročně. Je dochvilný. Během prvních deseti minut dokáže vyvolat vynikající dojem na zákazníka tím, jak je slušivě oblečen, přátelsky se usmívá, má příjemné vystupování, měkký a pevný stisk ruky, vynikající vyjadřovací schopnosti a kultivované a profesionální vystupování. Pro obchod má talent a to se projeví na jeho živé a zajímavé prezentaci, při které používá také vzorky produktů, které prodává, a názorné pomůcky, aby působila co nejvěrohodněji a poutavěji. Má kvalitní odborné znalosti o veškerém sortimentu, který prodává, je dobře informován o výhodách a nevýhodách konkurenčních nabídek. Veškeré informace, které zákazníkovi podává, jsou pravdivé, a fakta ověřená. Během obchodní schůzky postupuje krok za krokem a umí klást otázky. Nabízí zákazníkovi prodej za oboustranně výhodných podmínek. Umí dobře naslouchat a být empatický. Při sestavení nabídky „na míru“ a ověření si, zda ji zákazník akceptuje, je důsledný, proto se snaží každý obchod dotáhnout do konce. Společnost, pro kterou pracuje, má dobré renomé a historii, je známá v regionu, ve kterém prodejce působí, a prodejce má dobrou pověst mezi klienty. Co zákazníkovi slíbí, to také za všech okolností dodrží, je čestný v jednání.

Aby se dobrý obchodník ve své profesi prosadil, musí se vyvarovat těchto následujících negativních aspektů:

- Nevede dlouhý monolog o skutečnosti, které zákazníka nezajímají, a raději naslouchá jeho potřebám a přáním.
- Použití slova „musíte“, nucení zákazníka do koupě. Tímto by jej spolehlivě odradil od spolupráce.
- Na otázky nedává nejasné, nesrozumitelné, nekompetentní odpovědi, které působí nejistě a nevěrohodně.

- Neodhadne zákaznickou náladu a stupeň připravenosti ke koupi, mylně odhadne zákaznickou potřebu a přání.

Z odpovědí uvedených v rozhovorech s obchodníky společnosti Démos trade, a.s., vyplývá:

Vybraní obchodníci v rozhovorech uvedli, že se profesi obchodníka věnují v průměru od 10 do 15 let. Jejich obrat ve společnosti Démos trade, a.s. činí od 25 mil. do 250 mil. měsíčně.

Za své největší úspěchy považují navýšení marže a obratu, stále rozšiřující se portfolio věrných zákazníků a také skutečnost, že na pozici obchodníka působí dlouhou dobu. Při vzpomínkách na své první obchodní začátky uvedli svou nezkušenost, nejistotu a nedůvěru zákazníků. Také uvedli svoji špatnou obchodní strategii, kdy nedocházelo k dialogu se zákazníkem, ale spíše z jejich strany ke striktnímu jednání. Dobrý obchodník se podle jejich názoru pozná na první pohled, měla by z něj číset sebejistota, zkušenost, suverenita, ale ne arogance.

Dle názoru těchto obchodníků se dá úspěšný prodejce poznat podle kultivovaného projevu, schopnosti navázat komunikaci v jakékoli situaci a dovednosti získat sympatie zákazníka již na prvním jednání. Obchodník by měl mít zájem o zákaznickou potřebu a pokládat správné otázky, mít schopnost dodržet sliby a tím si získat důvěru zákazníka. Námitkám vždy věnuje pozornost a nenechává je bez reakce. Akceptuje i to, že jeho práce vyžaduje více času, než v jiných profesích, a nenechá se odradit neúspěchem, má dostatek trpělivosti. Nezbytné pro tuto práci jsou ambice neustále se vzdělávat a pracovat na sobě, proto se účastní odborných seminářů v rámci společnosti, pro kterou pracuje, čte knihy s obchodní tematikou a absolvuje školení obchodních dovedností. Jako strategii používá účinný dialog a znalost konkurenčních výhod. Snaží se navázat se zákazníkem osobní a trvalý dlouhodobý vztah, založený na přátelství. Za svou slabinu považuje příliš zbrklou reakci, špatný tón hlasu při odpovědích, ale také nedostatečnou organizaci času a někdy nerad řeší negativní situace, protože nechce v očích zákazníků vystupovat jako ten „špatný“.

Dobrym obchodnikem se dle jejich názoru může stát i osoba bez výrazného talentu. Obchodní vztah je uzavřen na určité sympatii a schopnostech umět pokládat otázky a reagovat na podněty zákazníka. Pokud má zájem o daný obor a dobrou znalost produktů, které nabízí, je cesta k úspěchu zaručena. Z názorů obchodníků vyplývá, že všechny tyto skutečnosti se dají naučit, i když nebude patřit mezi

obchodnická esa, může být v tomto oboru dobrý a úspěšný. Je však nesporným přínosem narodit se již s talentem.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat a prezentovat takové postupy, metody, návody, pravidla a taktiku jednání obchodníků, které dominantním způsobem ovlivňují úspěch a očekávaný efekt cílené profesní činnosti prodejce.

V teoretické části byla provedena analýza nejnovějších metodologických poznatků a závěrů teorie sociální komunikace, marketingu a sociální psychologie. Bylo využito odborné literatury a vědeckých článků ke zvolenému tématu. Schopnost komunikačních dovedností, jak v profesním, tak v soukromém životě, je nesporná. Sociální komunikaci lze chápat nejen jako sdělení mezi účastníky, ale také sdílení. Systém verbální komunikace je založen na slovech, ale podvědomě je intenzivněji vnímána komunikace neverbální, kdy veškeré její projevy často rozhodují o pozitivním nebo negativním přijetí sdělení.

Psychologie lidské komunikace si bezesporu zaslouží být vnímána jako samostatný vědní obor. Předmětem této nové psychologické disciplíny jsou způsoby, jakými se lidé vyjadřují, to, jak maskují a skrývají své pravé záměry, motivaci ke komunikaci, dorozumění a nedorozumění v procesu komunikování, účinky na psychiku, projevy a vztahy účastníků. Je obecně známou skutečností, že mezi komunikanty dochází ke špatnému pochopení obsahu, protože vyslovené sdělení je vyřčeno jinak, než bylo původně zamýšleno.

Nelze opomenout význam dobré psychologické průpravy pro obchodní jednání, protože každý obchodník se setkává s lidmi na různých emocionálních úrovních, a schopnost s nimi profesionálně jednat je jedním z hlavních aspektů nezbytných pro jeho práci. Obchod je specifickou formou sociální komunikace a profesionální prodejce by měl zvládat odhad typů temperamentu zákazníků, se kterými jedná. Problematika těchto kapitol by si zasloužila rozsáhlejší a detailnější studii, která by značně přesáhla kapacitu této diplomové práce.

Jednou ze stěžejních podmínek je příprava před každým obchodním jednáním, stanovení si cíle schůzky a dodržení její struktury. Existuje jednoznačně prokazatelná souvislost mezi úspěšně uzavřenými obchody a principem správného kladení otázek, které pomohou nasměrovat zákazníka k uvědomění si jeho problému. Za tímto účelem lze využívat metodu S. P. I. N., detailně popsanou v teoretické části diplomové práce. Tato dovednost bývá velmi častou slabinou prodejců.

Ani sebelepší obchodník se neobejde bez marketingové podpory prodeje, kterou mu poskytuje společnost, pro kterou pracuje. Její marketingové oddělení monitoruje

požadavky trhu, kde nehledá jen odbyt pro své výrobky nebo služby, ale nová a netradiční řešení, jež by mohla stávající služby a výrobky nahradit. Specifickou částí této diplomové práce je kapitola o multilevel marketingu, která podrobně popisuje začátky tohoto fenoménu, klady, ale také zneužití pyramidovými společnostmi, které inklinují k chování podobnému klasické sektě.

Součástí obchodního procesu je vyjednávání, každý prodejce na ně musí být dostatečně připraven a mít k dispozici relevantní argumenty. Kvalita argumentace je v nespornosti, srozumitelnosti a názornosti, skutečná síla se projevuje ve váze a způsobu podání. Je obecně známou zkušeností, že nejvíce pozornosti komunikačního partnera je soustředěno na začátku a na konci prezentace. Doporučuje se začít tím nejvíce přesvědčivým tvrzením, potom uvádět méně silné a ukončit tím nejsilnějším, které je k dispozici.

Veškeré poznatky, jež byly čerpány z odborných publikací, korespondují s výsledky rozhovorů a ankety.

Cílem diplomové práce bylo sestavit obecný návod využitelný v praxi, pro nové obchodníky – prodejce, kteří v této profesi teprve začínají, ale i pro zkušené profesionály. Pokud se přestane prodejci dařit, je potřeba začít si od začátku opakovat stará pravidla a postupy.

V diplomové práci jsou jasně specifikovány vlastnosti, jež by měl potenciální dobrý obchodník mít, proto by mohla být přínosem pro personalisty, kteří vybírají adepty pro tuto profesi. Ve fázi výběrového řízení by si měl personalista cíleně vybrat člověka, který má k této profesi předpoklady, nejlépe sangvinika, jenž je schopen na první dojem vyvolat sympatie, vyzařuje z něj pohoda, má výborné vyjadřovací schopnosti a vysoký stupeň emoční inteligence.

Všechny stanovené hypotézy se podařilo potvrdit. Hypotéza č. 1: „U obchodníka rozhoduje první dojem“ byla jednoznačně potvrzena. To hlavní, co obchodník potřebuje, je schopnost dokázat zaujmout na první pohled, k tomu je nezbytná dovednost jednat s lidmi a být jim sympatický. Musí být přátelský a umět se za všech okolností usmívat. Příjemným, kultivovaným a profesionálním vystupováním dokáže během krátké doby vyvolat u zákazníka dobrý dojem, protože vystupuje sebevědomě, ale ne arogantně. Hypotézu č. 2: „Většina obchodníků se vzdělává“ se podařilo jednoznačně potvrdit. Profesionální prodejce by měl být ambiciózní a snažit se na sobě neustále pracovat, účastnit se seminářů, školení obchodních dovedností a samostudia. Hypotézu č. 3: „Nadprůměrný úspěch obchodníka závisí na talentu“ se podařilo jednoznačně potvrdit. Během prodejního rozhovoru, při prezentaci musí prodejce

působit přesvědčivě, k tomu mu dopomohou kvalitní, odborné znalosti o produktech, které prodává, a je schopen sjednotit svou verbální komunikaci s neverbální. Umí naslouchat, být empatický a zajímat se o problémy druhých. V jednání je spolehlivý a pro profesi obchodníka má přirozený talent.

Z výsledků rozhovorů s obchodníky vyplynulo, že nejúčinnější obchodní strategií, kterou používají, je zaujmout zákazníka již na první schůzce a navázat s ním přátelský vztah, který se snaží udržet dlouhodobě. Z ankety jednoznačně vyplývá, že obchodníkovo prosazení se u zákazníka a získání si jeho sympatií je vázáno na těchto pět vlastností: Spolehlivost – vždy dodrží to, co slíbí. Komunikativnost – dobré vyjadřovací schopnosti, dovednost navázat zajímavý rozhovor. Empatie – schopnost vcítit se do potřeb zákazníka, umění aktivně naslouchat. Důslednost – „tah na branku“. Dochvilnost – vlastnost, která je výsadou králů. Trpělivost – přináší nakonec výsledky. V obchodní činnosti se začne dařit mnohem později, než by prodejce očekával. Obchodník si musí projít celou řadou odmítnutí, často i ponížení a nezdaru, než se situace obrátí a začne se mu dařit. Prokazatelné výsledky svojí práce prodejce vidí až za delší dobu a to je ze začátku velmi demotivující.

Obchodníci prostřednictvím ankety hypoteticky odpovídali na otázky týkající se jejich reakcí, pokud by se sami stali zákazníky. Odpověděli, že v největší míře preferují pravdivé a ověřené informace o nabídce. Hned poté uvedli, že upřednostňují kultivované a profesionální vystupování prodejce. Nakonec preferují pozitivní reference o společnosti, pro kterou obchodník pracuje. Samotné obchodníky dokážou od koupě nejvíce odradit nesrozumitelné odpovědi, monolog prodejce, použití slovesa „musíte“ a špatný odhad nálady, zájmu a přání.

Noví obchodníci, vstupující do světa prodeje, bohužel dostávají jen malé množství informací o své budoucí práci. Začátky na této pracovní pozici jsou mnohem složitější a těžší, než si dovedli představit, a se spoustou situací si nedokážou poradit. Společnosti, které je zaměstnávají, tuto skutečnost často podceňují, důkladnému školení a přípravě nových obchodníků nepřikládají takovou důležitost, proto důsledkem toho dochází k velké fluktuaci zaměstnanců. Mnoho prodejců odejde dřív, než do světa obchodu stačili vstoupit. Z toho jednoznačně vyplývá, že obchodní společnosti by měly aktivně zapojit nové zaměstnance do školení prodejních dovedností, investovat do kvalitních školicích programů se zkušenými lektory. Největším přínosem pro praxi by byla skutečnost, kdy by vedle profesionálních školitelů prováděli semináře právě nejzkušenější obchodníci dané společnosti, protože ti mají nejpresnější informace o daném trhu a zákaznících daného segmentu, ve kterém společnost podniká. Školení

by mohla probíhat vždy jednou měsíčně a byla by zacílena pokaždé na jinou problematiku. Ostatní obchodníci by si mohli připravit svoje osobní zkušenosti a podělit se o ně. Poznatky kolegů z praxe jsou nejcennější. Společnost by nemusela investovat natolik vysoké částky za profesionální školitele, protože ti mají většinou obecné zkušenosti a znalosti, které lze mnohdy těžko připodobnit danému oboru, ve kterém školí. Zákazníci a trhy jsou naprosto specifické, a proto na ně lze uplatnit něco diametrálně odlišného.

Všichni úspěšní prodejci jsou hráči toužící po úspěchu a uznání, jejich profese je naplňuje. Zda je důvodem vydělávání peněz, nebo obchod jako takový, není jasné, ale výsledek zůstává stejný. Obchod se dělá nejprve srdcem a až poté hlavou a rozumem. Vždy je potřeba obojího. Inteligence a zájem o rozvoj sebe samého jsou záležitosti rozumu. Schopnost empatie, kreativity a pečlivosti jsou vlastnosti dobrého obchodníka a úspěch prodeje závisí především na osobnosti toho, kdo prodává. S větším nebo menším předpokladem ke všemu ostatnímu se člověk rodí a nosí to v srdci, je už na každém prodejci, jestli to či ono rozvine, nebo ne.

Prodávání je vzrušující profese, která dokáže neskutečně odměnit. Je to více než práce, je to způsob života, který je náročný na to nejlepší, co v člověku je. Vzdělávání a příprava nikdy nekončí, je to celoživotní zkušenost...

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, ISBN 978-80-7452-020-4.

BECK, Aaron T. *Kognitivní terapie a emoční poruchy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, Spektrum; sv. 43. ISBN 80-7367-032-1

CARNEGIE, Dale, CARNEGIE, Dorothy, ed. a PELL, Arthur R., ed. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12. vyd. Praha: Dobrovský, 2010, ISBN 978-80-7306-519-5.

CROM, J. Oliver a CROM, Michael A. *Sales advantage: jak prodat víc a stát se profesionálem*. 1. vyd. Praha: Talpress, 2004, ISBN 80-7197-231-2.

ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. Xvii, Business books. ISBN 80-251-0032-4.

ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. ISBN 978-80-251-1658-6.

DEFLEUR, Melvin L. a BALL-ROKEACH, Sandra J. *Teorie masové komunikace*. 1. čes. vyd. Praha: Karolinum, 1996, ISBN 80-7184-420-9.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008, Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.

FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, ISBN 978-80-86723-64-8.

HLADÍLEK, Miroslav. *Úvod do sociální a pedagogické komunikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2006, ISBN 80-86723-16-X.

HROMKOVÁ, Dana a kol. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 4., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. 69, xi s. ISBN 978-80-7452-024-2.

JEDLIČKA, Ivan. *Vývoj řeči*. In: ŠKODOVÁ, E., JEDLIČKA, I. a kol. *Klinická logopedie*. 2. vydání. Praha: Portál, s. r. o, 2007. ISBN 978-80-7367-340-6

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 35. ISBN 978-80-86946-80-1.

KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3541-2.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Trénink obchodního jednání*. Praha: Grada, 1993, ISBN 80-7169-039-2.

KLAPETEK, Milan. *Komunikace, argumentace, rétorika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2652-6.

KLUGEROVÁ, Jarmila, Prázová, Irena a Vacínová, Tereza. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. 3. přeprac. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-7452-004-4.

KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, © 2004. Expert. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, Deváté přepracované vydání, 1998, ISBN 80-7169-600-5 (2)

KUTÁLKOVÁ, Dana. *Logopedická prevence: průvodce vývojem dětské řeči*. 4. vyd. Praha: Portál, 2005, Speciální pedagogika. ISBN 80-7367-056-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi – 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. 2010. ISBN 978-80-247-2339-6

MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, ISBN 978-80-7452-002-0.

NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, ISBN 80-244-0510-5.

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-276-X.

PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 200, Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2706-6.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy, dovednosti, poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, Psyché. ISBN 80-247-0858-2.

REZEK, Jiří a FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, Poradce. ISBN 80-7169-905-5.

ROSENBERG, Marshall B. *Nenásilná komunikace – řeč života*. 3. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 22. ISBN 978-80-262-0530-2.

SKÁCEL, Josef a SOBČÍKOVÁ, Jana. *Interakční vzorce pracovní komunikace*. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004, Studia economica: vědecké monografie Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. ISBN 80-7248-281-5.

TOMEK, Gustav a Vávrová, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, ISBN 978-80-86946-80-1.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7178-998-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Psychologie reklamy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, Expert. ISBN 80-247-9067-X.

WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2754-7.

ZIGLAR, Zig. *Ziglar o prodeji: [encyklopedie prodeje pro profesionály]*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, ISBN 80-7205-228-4.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ANGEL, Leon. *Co je a co není MLM*. [online]. © 2014 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: http://jak-vydelat-na-internetu-penize.cz/seminar/co_je_to_mlm.htm

ČERMÁK, Miroslav. *MLM: Multilevel Level Marketing nebo podvod?* [online]. © 2012 [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/mlm-multi-level-marketing-nebo-podvod/>

DOKOUPIL, Martin. *Tajemný svět abeced. Vznik a rozvoj abeced*. [online]. © 2008 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://jlswbs.wordpress.com/2008/04/16/tajemny-svet-abeced/>

FÁRA, Pavel. *Prodejní techniky pro každého*. [online]. © 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://pavelfara.cz/obchodni-dovednosti-a-prodejni-techniky-pro-radost/>

CHUDOBA, Štefan, ŠVAČ, Vladimír. *Marketingový mix a jeho podoby*. [online]. © 2014 [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/197-199.pdf>

KOHOUTEK, Rudolf. *Temperament a jeho diagnostika i výchova*. [online]. © 2008 [cit. 2014-06-12]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-temperament>

KOTEK Pavel. *Obchod není pro každého* ©2012 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.spml.cz/clanky-media/definice-managementu>

MEZULÁNÍK, Radek. *Násilí a manipulace v pořadech pro děti a mládež*. [online]. © 2003 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: http://mezulanik.blogspot.cz/2008/01/nsil-manipulace-v-poadech-pro-dti-mlde_23.html

SARKISYIAN, Inna. *Historie obchodu*. [online]. © 2007 [cit. 2014-06-12]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/183-historie-obchodu>

STUDNIČKA, Michal. *S. P. I. N.* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.lepsi-firma.cz/spin>.

ŠTĚPKA, Pavel. *Historie Multilevel marketingu*. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.multilevelmarketing.cz/co-je-mlm/puvod-mlm/>

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Fascinace: Svět síťového marketingu očima odborníků*. [online]. © 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://dreamlife.cz/fascinace-svet-sitoveho-marketingu-ocima-odborniku/>

ZÁRUBA, Michal. *MLM a pyramida*. [online]. © 2012 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://domacipraceupocitace.webnode.cz/kontakt/>

Zákon č. 40/1995 ze dne 1. dubna 1995, Sb. o regulaci reklamy a změně a doplnění některých dalších zákonů (zákon o regulaci reklamy). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1995, s. 5. ISSN 1213–7235. [online]. [cit. 2014-06-29]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/regulace-reklamy/clanek1.aspx>

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

- Graf č. 1 Počet let v profesi obchodníka
- Graf č. 2 Roční obrat společnosti
- Graf č. 3 Odvětví působnosti společnosti
- Graf č. 4 Největší úspěch v profesi
- Graf č. 5 První začátky, reakce zákazníků
- Graf č. 6 Charakteristika dobrého obchodníka
- Graf č. 7 Klíčová pravidla pro profesi obchodníka
- Graf č. 8 Obchodní strategie
- Graf č. 9 Vzdělávání v oboru
- Graf č. 10 Slabiny obchodníků
- Graf č. 11 Talent, podmínka dobrého obchodníka
- Graf č. 12 Zásadní principy pro začínající obchodníky
- Graf č. 13 Podmínky uzavření obchodu z pohledu prodejců
- Graf č. 14 Aspekty, které odradí zákazníka od koupě
- Graf č. 15 Věk respondentů
- Graf č. 16 Pohlaví respondentů
- Graf č. 17 Dosažené vzdělání respondentů

Seznam tabulek

- Tabulka 1 Počet let v profesi obchodníka
- Tabulka 2 Roční obrat společnosti
- Tabulka 3 Odvětví působnosti společnosti
- Tabulka 4 Největší úspěch v profesi
- Tabulka 5 První začátky, reakce zákazníků
- Tabulka 6 Charakteristika dobrého obchodníka
- Tabulka 7 Klíčová pravidla pro profesi obchodníka
- Tabulka 8 Obchodní strategie
- Tabulka 9 Vzdělávání v oboru
- Tabulka 10 Slabiny obchodníků
- Tabulka 11 Talent, podmínka dobrého obchodníka
- Tabulka 12 Zásadní principy pro začínající obchodníky
- Tabulka 13 Podmínky uzavření obchodu z pohledu prodejců
- Tabulka 14 Aspekty, které odradí zákazníky od koupě
- Tabulka 15 Věk respondentů
- Tabulka 16 Pohlaví respondentů
- Tabulka 17 Dosažené vzdělání respondentů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Anketa – Efektivita a úspěšnost obchodního jednání.....	I
Příloha B – Otevřené otázky.....	VI
Příloha C – Profesionální charakteristiky dotazovaných obchodníků.....	VII

PŘÍLOHY

Příloha A – Anketa – Efektivita a úspěšnost obchodního jednání

1) Kolik let se věnujete profesi obchodníka?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) méně než 3 roky
- b) 3–5 let
- c) 6–10 let
- d) více než 10 let

2) Jaký roční obrat v současné době má společnost, ve které pracujete, v milionech Kč?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) do 20 mln. Kč
- b) 20–100 mln. Kč
- c) více jak 100 mln. Kč

3) V jakém odvětví působí vaše společnost?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) farmacie
- b) zboží na výrobu nábytku
- c) kosmetika
- d) nemovitosti
- e) spotřební zboží
- f) jiné

4) Co považujete za svůj největší obchodní úspěch?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) růst výkonu firmy
- b) spokojenost nadřízeného/majitele
- c) vítězství v konkurenčním boji
- d) velká finanční odměna
- e) jiný

5) Vzpomenete si na své obchodní začátky? Reakce zákazníků, která se vás nejvíce dotkla?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) lhostejnost
- b) snobství
- c) povýšenecké jednání
- d) nekompetentnost
- e) nespolehlivost
- f) jiná

6) Jak se podle vašeho mínění pozná dobrý obchodník na první pohled? Jaký aspekt o tom nejlépe vypovídá?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) upřímný pohled do očí
- b) prvních 10 minut jednání
- c) stisk podané ruky
- d) značka hodinek
- e) jiný

7) Co považujete v profesi obchodníka za klíčové?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) dochvilnost
- b) umění držet slovo
- c) improvizaci

- d) důslednost („tah na branku“)
- e) jiné

8) Čemu dáváte v obchodní strategii přednost?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) stanovení dvou nejlepších alternativ postupu
- b) improvizaci pod heslem „buď, anebo“
- c) „step by step“
- d) přesnému harmonogramu úkolů a termínů
- e) jiné

9) Jak se v oboru vzděláváte?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) školení, semináře
- b) sebevzdělávání
- c) koučink
- d) postgraduál
- e) jinak

10) Co cítíte ve své obchodní činnosti jako slabinu?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) nedůslednost
- b) roztěkanost
- c) špatný odhad časové náročnosti úkolů
- d) přehnaná měkkost a svázanost
- e) jiné

11) Musí mít výborný obchodník talent, nebo stačí dobrý trénink?

(jedna odpověď z nabídky)

- a) talent pro to není nutný
- b) bez talentu obchodník bude pouze průměrný
- c) ani jedno, ani druhé, musí mít štěstí
- d) jiné

12) Kdybyste měl poradit pět hlavních a zásadních principů začínajícímu obchodníkovi, které by to byly?

(vyberte 5 odpovědí)

Zvolte alespoň 5 možností, maximálně 5 možností.

- a) dochvilnost
- b) značkové oblečení a impozantní vzhled
- c) improvizaci
- d) důslednost („tah na branku“)
- e) umění držet slovo
- f) dobré vyjadřovací schopnosti
- g) odborné znalosti a znalost konkurenčních nabídek
- h) umění naslouchat
- i) účel světí prostředky
- j) nestydět se říct „Já to neznám.“
- k) jiné

13) Pokud jste vy v roli zákazníka, co je pro vás v kontaktu s obchodníkem/prodejcem klíčové a zásadní, abyste s ním chtěl uzavřít obchod?

(vyberte 3 priority)

Zvolte alespoň 3 možnosti, maximálně 3 možnosti.

- a) ověřené a pravdivé informace o nabídce
- b) dobré renomé a historie firmy
- c) reference spolupracovníků a známých
- d) absence nezodpovězených otázek
- e) velmi lákavé obchodní podmínky nákupu

- f) kultivované a profesionální vystupování
- g) dobrá reklamní podpora
- h) jiné

14) Co vás jako zákazníka okamžitě odradí?

(vyberte 3 priority)

Zvolte alespoň 3 možnosti, maximálně 3 možnosti.

- a) těkavý pohled a neklidný projev
- b) náznak požití alkoholu
- c) tabákový zápach z úst
- d) nesrozumitelné odpovědi
- e) použití slovesa „musíte“
- f) monolog prodejce
- g) špatný odhad mého zájmu, přání, nálady a stupně připravenosti ke koupi
- h) jiné

15) Jaký je váš věk?

- a) 18–25 let
- b) 26–40 let
- c) 41–50 let

16) Jaké je vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

17) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské
- c) vyšší
- d) vysokoškolské

Příloha B – Otevřené otázky

- 1) Kolik let se věnuješ profesi obchodníka?
- 2) Jaký obrat v současné době přinášíš do firmy ročně?
- 3) Co považuješ za svůj největší obchodní úspěch?
- 4) Vzpomeneš si na svoje obchodní začátky? Jak na tebe reagovali zákazníci?
- 5) Jak se podle tvého mínění pozná dobrý obchodník? Dá se to poznat tzv. na první pohled? Jsou některé aspekty, které o tom vypovídají?
- 6) Co považuješ v profesi obchodníka za klíčové? Jsou některá pravidla, která je potřeba dodržovat za všech okolností, aby se dostavil úspěch?
- 7) Používáš nějakou speciální obchodní strategii?
- 8) Snažíš se v tomto oboru nějak vzdělávat?
(četba knih, školení, semináře)
- 9) Je něco, co považuješ v obchodní činnosti za svoji slabinu?
- 10) Dle tvého názoru, dá se obchodování naučit? Nebo je k tomu potřeba určitý talent?

Příloha C – Profesní charakteristiky dotazovaných obchodníků

Pavel Bartoň, Key Account Manager, Brno město

Do společnosti Démos trade, a.s., nastoupil 1. 8. 2001. Ve společnosti pracuje 14 let. Na začátku měl svěřenou oblast celé jižní Moravy. Postupně do teritoria nastoupili další kolegové. Nyní na stejném území působí 5 obchodníků. V současné době má na starosti Brno-město a venkov plus vybrané větší výrobní i obchodní firmy.

Jeho první obrat dosahoval okolo 60 mil. ročně a byl na pozici obchodního manažera. Kolem roku 2009/2010 jeho teritorium dosáhlo na obrat 80 mil. ročně a tímto postoupil na pozici Account Manager. Mezi tím mu byla nabídnuta pozice OVP – oblastní vedoucí prodeje, kterou odmítl. Poté mu byly svěřeny další společnosti a z původního obratu 100 mil. ročně se jeho teritorium navýšilo na obrat 130 mil. ročně. Za rok 2014 jeho obrat dosahoval 144 mil. ročně.

Na základě těchto obchodních výsledků mu byla nabídnuta pozice KAM (Key Account Manager) pod podmínkou, že musí v budoucnu tvořit obrat mezi 150 a 200 mil. ročně.

Ing. Jiří Trojek, obchodní ředitel, oblast Čechy

Do společnosti Démos trade, a.s., nastoupil 1. 9. 2006. Ve společnosti pracuje 9 let. Bylo mu svěřeno teritorium severní Čechy s 80 pravidelně nakupujícími zákazníky.

1. 1. 2008 postoupil na pozici Account Managera, kdy počet pravidelně nakupujících zákazníků navýšil na 150 pravidelně odebírajících. Po dobu jednoho roku mu byly svěřeny 3 regiony nejednou. V obratu dosáhl 140% meziročního nárůstu.

Na základě obchodních úspěchů mu byla 1. 1. 2009 nabídnuta pozice OVP – oblastního vedoucího prodeje, kdy měl na starosti 4 obchodní manažery a jejich svěřené regiony, jež pokrývaly oblast Čech. Jeho přístup ke svěřeným obchodníkům byl hodnocen jako příliš direktivní (mentor), docházelo však k výraznému meziročnímu růstu jak obratu, tak marže, až o 140 %.

Na základě dobrých výsledků mu byla 1. 1. 2011 nabídnuta pozice na MODC (manažer obchodně distribučního centra) a v kompetenci mu byly navíc kromě OM svěřeny i provozovny. Školí nové obchodníky a věnuje se koučinku.

1. 1. 2015 nastupuje na pozici OŘ Čechy – obchodní ředitel Čechy. Tímto zastřešuje obchod a zaměstnance v rámci Čech, přejímá zodpovědnost za svěřené projekty – otevření nové provozovny, začlenění přebíraných firem atd.

Hynek Berka, Key Account Manager, oblast severní Čechy

Do společnosti Démos trade, a.s., nastoupil 15. 6. 2000 na pozici obchodního manažera. Ve společnosti pracuje 15 let. Byl přijat za účelem expanze společnosti na trh v severních Čechách, protože v té době bylo centrum jejího působení pouze na severní Moravě. Během jednoho roku dokázal získat 3 velmi významné obchodní společnosti, které byly přebrány konkurenci, a 20 středních firem. Díky jeho expanzi společnost dosahovala vysokého obrátu a marže, a proto byla nucena zaměstnat další obchodníky. Postoupil na pozici OVP (oblastní vedoucí prodeje), kdy se věnoval koučinku nových prodejců.

V současné době zastřešuje nejvýznamnější a největší zákazníky společnosti Démos trade, a.s., což jsou z 80 % obchodní společnosti.

Na základě těchto obchodních výsledků nastoupil na pozici KAM (Key Account Manager). Nyní jeho obrat dosahuje 300 mil. korun ročně.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dagmar Tůmová

Obor: Sociální a mediální komunikace (Mgr. SMK)

Forma studia: kombinované

Název práce: Efektivita a úspěšnost obchodního jednání v komunikativní praxi prodejců.

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 95

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 34

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 13

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.