

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalářské kombinované studium

2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Hana Fišerová

Andragogická komunikace v činnosti  
medicínského reprezentanta

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**

PhDr. Iva Borská CSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined Studies

2009 – 2012

**BACHELOR THESIS**

Hana Fišerová

Andragogy in action communication  
of medical representative

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**

PhDr. Iva Borská CSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 31. ledna 2012

.....  
Hana Fišerová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ivě Borské CSc. za odborné vedení, za pomoc a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Poděkovat bych také chtěla svému manželovi, synovi a dceři za prostor a čas, který mi poskytli při zpracování této práce, za jejich trpělivost a podporu. Dále bych chtěla poděkovat za pomoc při grafickém zpracování bakalářské práce Ing. Františkovi Vlachovi.

## **Anotace**

Bakalářská práce pojednává o andragogické komunikaci v praxi medicínského reprezentanta. Uplatňuje princip marketingu a jeho nástroje, které se využívají při andragogické komunikaci se zákazníkem. Ovlivňuje myšlení a jednání klienta. Zdůrazňuje nástroje strategie pro přímé jednání se zákazníkem. Vysvětluje andragogickou komunikaci v kontextu sociální komunikace. Práce se zaměřuje převážně na odvětví farmaceutického průmyslu.

## **Klíčové pojmy**

Andragogická komunikace, andragogika, argument, asertivita, farmaceutická firma, gesta, gestikulace, komunikace, komunikační dovednosti, komunikant, komunikátor, komuniké, konkurence, manažer, marketing, metody, námitky, neverbální komunikace, obchodní jednání, obchodní zástupce, potřeba, prezentace, prezentační dovednosti, prodejní dovednosti, produkt, reprezentant, sociální komunikace, školící programy, trénink, trh, typ, typologie, verbální komunikace, workshop, zákazník.

## **Annotation**

The Bachelor thesis deals with andragogy communication in medical practice representative. Applying marketing principles and tools that are used for communication with the customer andragogy. Does the client's thinking and behavior. It emphasizes tools of the direct negotiations with the customer. Explains andragogy communication in the context of social communication. The work focuses primarily on the pharmaceutical industry.

## **Key words**

Andragogy communication, andragogy, argument, assertiveness, business meetings, communication, communication skills, communicator, communiqués, competition, customer, gesture, gestures, manager, marketing, market type, methods, need, non-verbal communication, object, pharmaceutical company, presentation, presentation skills , product representative, sales representatives, sales skills, social communication, training, training programs, types, verbal communication, workshop.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	8
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	11
<b>1. Charakteristika medicínského marketingu</b> .....	11
1.1 Marketing .....	11
1.2 Historie marketingu .....	12
1.3 Definice a cíle marketingu .....	14
1.4 Propagační nástroje ve farmacii .....	17
<b>2. Obchodní jednání</b> .....	19
<b>3. Andragogická komunikace v kontextu sociální komunikace</b> .....	27
3.1 Charakteristika komunikace .....	29
3.2 Cíle .....	32
3.3 Metody a formy .....	34
<b>4. Metody andragogické komunikace při obchodním jednání</b> .....	38
4.1 Programy a školící trénink .....	38
4.2 Typologie zákazníka .....	46
4.3 Gestikulace .....	51
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	57
<b>5. Popis a cíl výzkumu</b> .....	57
<b>6. Charakteristika, metoda sběru dat a zpracování údajů</b> .....	58
<b>7. Vyhodnocení výzkumu</b> .....	61
<b>ZÁVĚR</b> .....	63
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ</b> .....	67

## ÚVOD

Bakalářská práce pojednává o nutnosti uplatňování a využívání marketingu v andragogické komunikaci. Ve vývojovém trendu, kdy se obchodní služby rozšiřují, přibývá obchodních příležitostí a současně roste i počet konkurence je marketing a andragogická komunikace důležitým nástrojem v boji o zákazníka, který není vůbec lehký. Tato práce je zaměřena na problematiku farmaceutického trhu. Zde se vyskytuje mnoho omezení a specifik, než je tomu v jiných odvětvích.

Protože ve farmaceutickém výzkumu dochází k rychlému rozvoji a novým možnostem ve vědě, narůstají civilizační choroby, přibývá nových léčiv a tím také farmaceutických firem, které tyto léky nabízejí a propagují. Tyto společnosti jsou postaveny před úkol, jak v současném náročném konkurenčním tržním prostředí uspět. Z tohoto důvodu vznikla potřeba využívat marketing a andragogickou komunikaci více než kdykoliv v minulosti. Následkem toho je nárůst marketingových specialistů, rozšiřování marketingového oddělení v jednotlivých firmách. Počty vydané literatury k tomuto tématu se zvyšují. Frekvence odborných školení, které jsou zaměřeny na andragogickou komunikaci, pro medicínské reprezentanty farmaceutických firem se zvyšují. A to z důvodu toho, že se dostanou do přímého obchodního styku se zákazníkem a mají možnost svojí odborností a zkušeností ovlivnit jeho rozhodnutí.

Cílem bakalářské práce je nastínit význam andragogické komunikace a marketingu, jak v obecné rovině, tak v konkrétních případech, seznámit s postupy a s jejich nástroji. Poukázat na to, jak je důležité mít dobře propracovaný marketing, než se uplatní andragogická komunikace. Zamyslet se nad tím, co znamená marketing pro andragogickou komunikaci a naopak. Tyto odvětví jsou na sebe závislé a jeden bez druhého by neměl význam. Marketing je pro andragogickou komunikaci důležitý. Díky svým nástrojům dokáže vytipovat cílové skupiny zákazníků, zjistit potřebu a vytvořit prostředky na konkrétní strategie a situace. Jak se tyto marketingové strategie v praxi uplatní, závisí na andragogické komunikaci. Firmy ve farmacii



využívají hlavně přímou komunikaci s lékaři. Cílem je ovlivnit jejich názor a vnímání produktů a to prostřednictvím vyškolených medicínských reprezentantů.

První kapitola je zaměřena na marketing obecně, to znamená jeho historii, definici, nástroje, cíle, tak aby čtenář měl možnost pochopit jeho podstatu. Je zde popsán marketing, který se zaměřuje na zdravotnictví a farmacii, kde jsou určitá specifika, zaměřená zejména na cílovou odbornou veřejnost.

Druhá kapitola se zabývá obchodní komunikací, jakožto součástí marketingových nástrojů. Zde je potřeba zmínit definici, rozdělení, cíle a metody, které se dělí a využívají podle typu zákazníka a možností. V další části je popsáno přímé obchodní jednání se zákazníkem, obchodním partnerem, což v našem případě znamená odborná veřejnost a to pracovníci ve zdravotnictví, jako jsou lékaři, zdravotní sestry, odborný personál lékáren a management zdravotních zařízení.

Třetí kapitola pojednává o andragogické komunikaci v kontextu sociální komunikace. Není zde opomenuta charakteristika, cíle, metody a formy.

Ve čtvrté kapitole jsou zmíněny nové metody, zejména vývoje metod a postupů v andragogické komunikaci. Bylo již zmíněno, že rychlý rozvoj služeb a zboží se nadále rozšiřuje a jejich nabídka úzce souvisí s růstem konkurence. Je potřeba se neustále zdokonalovat s nabídkou služeb, zvyšováním úrovně vystupování, jednání, přístupu k obchodním partnerům ze strany zaměstnanců, kteří reprezentují svoji společnost. To je důvodem, proč firmy a organizace najímají různé školicí agentury, nebo zaměstnávají pracovníky, kteří školí a nacvičují zavedené či nové metody v andragogické komunikaci. Popisují se zde některé tréninkové programy a jejich využití v praxi.

Pátá, šestá a sedmá kapitola se zabývá praktickou částí, která zahrnuje popis a cíl výzkumu pozorování, charakteristiku, metodu sběru dat, a vyhodnocení výzkumu. Zkoumaným subjektem byli farmaceutičtí reprezentanti A a B výzkumníkem byl nadřízený farmaceutického reprezentanta. Byla použita 4-bodová hodnotící stupnice k tomu, aby reprezentanti znali své silné a slabé stránky a uvědomili si své projevy chování a zručnosti. Obchodní jednání je rozdělené do jednotlivých fází, které jsou hodnoceny.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. CHARAKTERISTIKA MEDICÍNSKÉHO MARKETINGU

### 1.1 Marketing

*„Když je čas ráno vstávat, budí vás budík firmy General Electric bzučením? Vklouznete do svých jeansů od firmy Land's End, obléknete si tričko od L. O. Bean a obujete své Nike tenisky, nebo si tento den žádá oblek od Brooks Brothers? Budete mít k snídani obilniny „Kellog's Mueslix“, nebo si dáte několik zvlášť velkých vajíček s Hormel slaninou, vařených v mikrovlnné troubě firmy Panasonic, dovezené z Japonska? Dáte si Maxwell House-kávu bez kofeinu, nebo si dáte kalcem obohacený pomerančový juice firmy Citrus Hill? Odcházíte z domova, pojedete na kole firmy Huffy, nebo pojedete autobusem, který koupilo město od firmy General Motors?“*

*Marketing-co to vůbec je? Má-li většina lidí včetně některých obchodních manažerů definovat marketing, potom obvykle říká, že marketing znamená „prodej“ nebo „reklamu“. Je pravdou, že prodej i reklama jsou součástí marketingu, ale marketing je mnohem víc než jen prodej a reklama.“ (MCCARTHY, PERREAULT, 1995, s. 23).*

Marketing můžeme chápat i jako uspokojování potřeb, úspěch zákazníka i úspěch manažera. Úspěch závisí do značné míry na angažovanosti zákazníků, na schopnosti pomoci zákazníkům rozhodnout se tak, aby jejich rozhodnutí vedlo k úspěchu. Zákazníkovi potřeby nevidíme. Jsou uvnitř zákazníka a pouze on Vám je pomůže přiblížit. Můžeme si být jisti, že potřeby má, a že je chce co nejlépe uspokojit. Důležité je umět naslouchat a rozpoznat jazyk potřeb. Nevytvářet si nepodložené představy o tom, co zákazník potřebuje. Marketingem můžeme též rozumět prodej služeb nebo produktů, nových výrobků ve vhodnou dobu za vhodnou cenu. U produktů, které na trhu již jsou je cílem zvednout jejich prodejnost. Marketing je využíván pro zvýšení obchodní úspěšnosti.

## 1.2 Historie marketingu

Vývoj marketingu sahá na přelom 19. a 20. století. Tento marketing se nazýval raný marketing, který byl spíše primitivní a zaměřoval se na průzkum potřeb a trhu. Asi tak od roku 1920 do roku 1940 se marketing zdokonaloval. V této době vznikaly nové metody a hrály zde nemalou roli reklama a ceny. V období mezi roky 1950 a 1960 se marketing rozšiřuje o diferencovaný přístup k zákazníkovi a o motivační a konkurenční průzkum. V 80. letech minulého století vzniká více marketingových služeb a tato léta jsou ve znamení využití všech poznatků pro úspěch. Před rokem 1970 všechny marketingové teorie pojednávaly o podnikových organizacích, které se snažily dosáhnout prostřednictvím svých výrobků a služeb zisku. S problémy spojené s marketingem čili s marketingovými problémy se pohybují i neziskové a státní organizace.

Muzea se snaží přilákat návštěvníky, vysoké školy spolu soupeří při získávání studentů, organizátoři divadelních a koncertních představení si chtějí vytvořit okruh stálých diváků, církve hledají farníky atd. a všichni dohromady se snaží získat finanční prostředky na provoz. Marketingovým aktivitám se věnují i jednotlivci, lékaři získávají pacienty, politici soupeří o hlasy a umělci touží po slávě. Na všech těchto příkladech je patrná jedna společná věc a to získat od jiného subjektu nějakou reakci na nějaký zdroj, to znamená pozornost, touhu, zájem, kladnou ústní referenci či nákup. Chce-li však někdo takové reakce vyvolat, musí nabídnout něco, v čem pro sebe někdo jiný vidí hodnotu.

*„Marketing vychází z lidských potřeb a přání. Lidé potřebují potravu, vzduch, vodu, oblečení a příbytek k tomu, aby přežili. Kromě toho lidé velmi touží po rekreaci, vzdělání a ostatních službách a silně preferují určité zvláštní verze a značky základního zboží a služeb. Potřeby a přání služeb lidí jsou proměnlivé.“ (KOTLER, 1998, s. 23)*

Jedním z nejvýznamnějších příspěvků moderního marketingu je skutečnost, že mnoha podnikům pomohlo uvědomit si význam přechodu jejich organizací od orientace na produkty k orientaci na trhy a zákazníky. Uplynulo mnoho let, než mnohé podniky začaly skutečně procházet transformací od myšlení typu „zevnitř ven“ k myšlení typu „zvenčí dovnitř“.

V dnešní době se najdou firmy, které vycházejí se zaměřením na prodej produktů místo toho, aby vycházely se zaměřením na uspokojování potřeb. Firmy si mnohdy neuvědomují, že trh, na kterém působí, se každých několik let mění. Požadavky zákazníků a rozložení konkurenčních sil se několik let mění podstatným způsobem a to v takových oborech jako je zdravotní péče, telekomunikace, ocelářský průmysl a zábavný průmysl. Úspěšná marketingová strategie z minulého roku se může stát dnešní strategií porážky. Z tohoto pohledu existují podniky a firmy dvojího typu: Ty, které se změní a ty, které zaniknou.

Kotler (1998, s. 23) uvádí, že: *„V průběhu minulých desetiletí jsme byli svědky mnoha závažných změn spotřebitelských i průmyslových trhů. Spotřebitelské trhy jsou často charakteristické stárnoucí populací, rostoucím počtem zaměstnaných žen, pozdějším věkem uzavírání sňatků, větší rozvodovostí a menším počtem členů rodin, vznikem výrazných etnických zákaznických skupin s odlišnými požadavky a vznikem rozdílných životních stylů. Podniky od svých dodavatelů vyžadují vyšší jakost a rychlost dodávek, lepší služby a nižší ceny. Současně vyhledávají lepší a levnější způsoby distribuce a propagace svých produktů.“*

## 1.3 Definice a cíle marketingu

*„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“ (KOTLER, 1998, s. 23)*

**Tato definice marketingu spočívá na následujících základních pojmech:**

- 1) Potřeby, požadavky, poptávka
- 2) Produkty - výrobky, služby
- 3) Hodnota, náklady a uspokojování
- 4) Směna, transakce a vztahy
- 5) Marketing, zástupci na trhu

### **Ad. 1) Potřeby, požadavky, poptávka**

Lidská potřeba je stav pocíťovaného nedostatku některého základního uspokojení. Jedná se o základní potřeby pro přežití. Požadavky jsou přání po specifickém uspokojení hlubších potřeb. Poptávka jsou požadavky na specifické produkty, které jsou podmíněny schopností a ochotou si je koupit.

### **Ad. 2) Produkty - výrobky, služby**

Lidé své potřeby a požadavky uspokojují produkty. To znamená cokoliv, co může být nabízeno někomu proto, aby uspokojil potřebu, nebo požadavek.

### **Ad. 3) Hodnota, náklady a uspokojování**

Hodnota je zákazníkům odhad celkové vlastnosti výrobku uspokojovat jeho potřebu. Hodnota bývá vyjádřena cenou, cena vychází z nákladů.

### **Ad. 4) Směna, transakce a vztahy**

Směna je aktem získávání žádoucího výrobku od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku. Směna se koná v tom případě, dohodnou-li se obě strany

na podmínkách směny. Je-li dosažena dohoda, uskutečňuje se transakce. Transakce tvoří obchod s hodnotami mezi dvěma stranami.

#### **Ad. 5) Marketing, zástupci na trhu**

Marketing znamená lidskou činnost vykonávanou ve vztahu k trhu. Marketing značí práci s trhy, aby se realizovali potencionální směny s cílem uspokojování lidských potřeb a požadavků. Trh se skládá z potenciálních zákazníků, kteří mají potřebu nebo požadavek a mohli být ochotni a schopni účastnit se směny, aby uspokojili tuto potřebu nebo požadavek. Marketing začíná dlouho před tím než má firma k dispozici nějaký produkt. Úkolem pro manažery je, aby zhodnotili potřeby, intenzitu a měli by určit možnost k dosažení zisku popřípadě zjistit, zdali tato možnost existuje. Prodej začíná tehdy, když je produkt vyroben. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se vyhledávat nové zákazníky, zvyšovat přitažlivost výkonnost produktů, učit se z výsledků jeho prodeje a řídit jeho opakovaný prodej. Marketing je důležitý sociální proces a soubor aktivit realizovaných organizací. Marketing můžeme rozdělit na mikro a makro úroveň, tím pádem můžeme použít dvě definice marketingu.

Mikro-marketing jsou aktivity, které hledají dosažení cílů organizace tím, že předvídají potřeby klienta nebo zákazníka, a řídí tok výrobků od výrobce ke klientovi. Tyto výrobky jsou nutné pro uspokojování potřeb zákazníků. Makro-marketing je sociální proces, který řídí tok zboží a služeb v ekonomice od výrobců k zákazníkovi tak, aby byla nabídka a poptávka ve vzájemném souladu a aby bylo dosahováno cílů společnosti. Cílem marketingu je identifikovat potřeby spotřebitele – a vyhovět těmto potřebám tak dobře, aby se výrobek prodával skoro sám. (McCARTHY, PERREAULT, 1995, s. 28 – 29).

### **Cíl marketingu:**

- 1) Připravovat podmínky a zajišťovat prodej produktů- tržby, zisk
- 2) Významným způsobem formovat profil nabídky- výroba
- 3) Působit na růst prodeje
- 4) Působit na růst kvality produktů
- 5) Iniciovat urychlení rozvoje výrobku- konkurenceschopnost
- 6) Přispívat k dobré prezentaci značky a pověsti firmy na veřejnosti
- 7) Doprovázet výrobu a ovlivňovat poptávku na trhu

Termín marketing pochází od slova market (trh) – což je skupina prodávajících a kupujících, kteří chtějí vyměnit zboží nebo služby za něco podobné hodnoty. Samozřejmě, že k tomu je třeba jednání. To se může odehrávat tváří v tvář na některém fyzickém místě (například na farmářském trhu), nebo se může uskutečňovat nepřímo – pomocí komplexní sítě zprostředkovatelů, kteří spojují od sebe vzdálené kupující a prodávající. (McCARTHY, PERREAULT, 1998, s. 32)



## 1.4 Propagační nástroje ve farmacii

Pro firmy je obtížné správně integrovat své marketingové komunikace. Mohou si vybrat pro svou reklamní kampaň jakoukoliv reklamní agenturu. Může se stát, že propagační nástroje nejsou správně využity, nedokážou vyjádřit a komunikovat potřebné sdělení. Každé odvětví má svá specifika. To platí zejména pro farmaceutický průmysl.

Farmaceutické firmy mají několik možností, jak využít určitý počet nástrojů pro andragogickou komunikaci s lékaři a propagaci svých produktů. Efektivnost každého nástroje je na uvážení firmy, jak dokáže tuto efektivnost odhadnout z hlediska vynaložených nákladů a zvolit jejich vhodnou kombinaci, která dokáže mít největší účinek na cílové lékaře při volbě předepisovaných léků. V praxi je to velice obtížné.

### **Propagační nástroje ve farmaceutickém průmyslu:**

- 1) Farmaceutičtí reprezentanti
- 2) Stánky na kongresech (sponzorují farmaceutické firmy)
- 3) Prezentace spojené s pozvánkami na oběd či večeři
- 4) Lékařské kongresy tuzemské i zahraniční
- 5) Lékařské shromáždění (panelové diskuse, sympozia)
- 6) Reklamy v odborných časopisech
- 7) Odborná literatura
- 8) Telekonference
- 9) Vzorky
- 10) Audio a video kazety na lékařská témata
- 11) Firemní časopisy
- 12) Upomínkové předměty s logem firmy (tužky, kalendáře, osušky, atd.)
- 13) Adresné nabídky prostřednictvím listové pošty nebo e-mailem
- 14) Firemní semináře

Využití těchto marketingových nástrojů ve farmaceutickém průmyslu se liší od typu farmaceutické společnosti.

Farmaceutické firmy se dělí na dva různé typy, originální a generické. To znamená, jestli produkuje firma originální nebo generický lék. Originální lék značí, že jeho účinná látka, i další know-how je chráněno patentem. Než vstoupí originální lék na trh, musí proběhnout řada preklinických i klinických studií. Tyto studie prokážou, že lék, který obsahuje příslušnou účinnou látku je skutečně účinný a bezpečný ve schválených indikacích a doporučeném dávkování. Vývoj a výzkum nového originálního léku je velmi náročný, a to finančně i časově. V současné době se udává, že vývoj a výzkum nového originálního léku stojí v průměru 0,8-1 miliardu amerických dolarů. Tento výzkum a vývoj trvá 8-12 let. Po celou tuto dobu je platný patent a na trh nemůže být uveden lék se stejnou účinnou látkou. Může být uveden jen tehdy, když s tím majitel patentu souhlasí, nebo když mu vyprší lhůta platnosti patentu.

Generický lék obsahuje stejnou účinnou látku ve stejném množství jako příslušný originální lék a musí mít obdobnou lékovou formu. Cena generických léků je většinou nižší než u léků originálních, protože jejich výrobce nemusí provádět výzkum ani klinické studie, které jsou velmi rozsáhlé. Generické firmy musí pouze prokázat biologickou ekvivalenci s lékem referenčním.

Společnosti, které investují velké množství prostředků do výzkumu a vývoje nového léku mají odlišnou marketingovou strategii než společnosti s generickými přípravky.

Kotler (1998, s. 255) uvádí, že: *„Firmy musejí vyhledávat možnosti, jak odlišit své produkty a dosáhnout konkurenční výhody. Odlišování představuje úsilí zaměřené na určení souboru smysluplných rozdílů, kterými může firma odlišit své nabídky od nabídek konkurenčních.“*

## 2. OBCHODNÍ JEDNÁNÍ

### Příprava na schůzku

Na jednání si ani zkušený reprezentant nedovolí jít nepřipravený. Někdy je potřeba pečlivější a rozsáhlejší příprava, jindy stačí jen krátké zamyšlení a soustředění nad tím, čeho chci na jednání dosáhnout, za jakým účelem navštěvuji daného zákazníka, co musím udělat, abych přiměla obchodního partnera k efektivní akci, proč a o čem chci diskutovat a co je hlavní důvod či téma u konkrétního zákazníka. Taková příprava zahrnuje několik kroků.

- 1. Odborné znalosti** - jsou základem úspěchu. To, co propagujeme a nabízíme, musíme dokonale znát. Musí z nás vyzařovat důvěra ve výrobek, který prezentujeme. Na základě této důvěry dokážeme přesvědčit obchodního partnera. Vyplatí se mít dobře připravené argumenty, které mohou zákazníka ovlivnit správným směrem. Měli bychom znát techniku zvládnání námitek. Je třeba na ně vždy reagovat, mít připravené odpovědi. Námitka znamená: přemýšlím o léčivém přípravku, službě, jen ještě něco potřebuji vyjasnit. Z námítky poznám, co zákazníka skutečně zajímá. Námitka je kupní signál.
- 2. Informace** – týkající se obchodního partnera a jeho firmy jsou velice důležité. Čím více informací známe tím je naše jednání jistější a úspěšnější. Jde o informace, které mají profesní charakter a o informace konkrétně o jeho osobě. Každý člověk je jiný s různým typem chování či jednání, někdo je vstřícný, přátelský a jiný zase nekompromisní. Měli bychom znát, jaké má partner postavení ve firmě či společnosti a jakou má rozhodovací pravomoc. To vše ovlivňuje náš přístup k němu a styl vyjednávání, který bychom měli správně zvolit. Mezi důležité informace patří znalost o konkurenci a trhu.

**3. Stanovení cíle** - Než si stanovíme cíle, musíme vědět, čeho chceme dosáhnout na obchodním jednání. Pokud jde o nového zákazníka, musíme zapůsobit tak, abychom byli v něčem odlišní od ostatních reprezentantů. U stálých zákazníků, kde jsou vytvořeny kontakty, obchodní i osobní vztahy může být cílem například rozvinutí dosavadní spolupráce. Na každé jednání by se měli stanovit konkrétní reálné cíle. „Cíle musí splňovat určité parametry, které bývají řazeny podle mnoho významového anglického slova SMART (zde ve významu „chytrý, bystrý“).

**Cíle tedy musejí splňovat následující podmínky:**

- **Specifičnost** – vztah k určité konkrétní činnosti, specifikace cíle z hlediska jeho obsahu (množství, kvalita, čas).
- **Měřitelnost** – stanovení požadované kvality i kvantity (měřící jednotkou), cíl musí být měřitelný v množství, kvalitě, čase.
- **Akceptovatelnost** - soulad se zjištěnými potřebami i ztotožnění s přijetím cíle od všech, kteří jej budou naplňovat.
- **Reálnost** – Musí existovat reálná šance pro účastníky, aby dosáhli cíle, musí být dosažitelný.
- **Termínovanost** – Splnění cílů v potřebném (daném) čase, ale i v průběhu a při dosažení jednotlivých etap.

(PALÁN, LANGER, 2008, s. 146)

**4. Dodatečné výhody a případné ústupky** – během obchodního jednání, kdy jsme zjistili potřeby zákazníka je možno nabídnout dodatečnou službu, výhodnější cenu a podobně. Tento manévrovací prostor si musíme předem důkladně připravit, abychom věděli, kam až sahají možnosti naší nabídky.

**5. Volba místa jednání** – Někdy se jednání odehrává na naší domácí půdě, což je pro nás výhodné. Cítíme se lépe v našem známém prostředí a můžeme se lépe připravit. Ve většině farmaceutických firem navštěvují medicínští reprezentanti své zákazníky na jejich půdě, což znamená v ordinaci. Obchodní jednání může probíhat i na neutrální půdě například na kongresech, na seminářích, u oběda či večere.

**6. Délka jednání** – Dobu jednání určujeme na základě svých a partnerových možností. Měli bychom počítat též s časovou rezervou. Obchodní partner by měl znát délku našeho jednání.

### **Jednání a jeho zahájení**

Zahájit schůzku je vhodné neformálním rozhovorem. Pomůže uvolnit napětí a navodí příjemnou atmosféru. Při neformálním rozhovoru je možno pozorovat chování partnera, jeho reakce, a můžeme zjistit důležité informace, které nám mohou pomoci při obchodním rozhovoru. Následuje dohoda o tom, co bylo domluveno při dojednávání schůzky k jakému cíli má jednání dospět, a musíme stanovit délku schůzky. Pokud je to několikátá schůzka, musíme si ověřit, co se změnilo od posledního setkání, aby se jednání ubíralo správným směrem. Na začátku rozhovoru by měla zaznít rekapitulace dohodnutých bodů. Obě zúčastněné strany budou mít dobrý pocit, že je jednání založeno na shodě.

### **Získávání informací**

Platí zejména u prvního jednání, kdy nemáme o zákazníkovi žádné informace. Uplatňuje se zde tak zvané sondování. To znamená, že klademe otevřené a uzavřené otázky k prozkoumání zákazníkovi situace a k získání informací o jeho potřebách. Na základě tohoto zjištění můžeme předložit odpovídající nabídku.

## **Předmět jednání**

Předmět jednání by neměl začínat problémem, jelikož může vyvolat konflikt hned na začátku. Tím by bylo narušeno celé jednání. Musíme zvolit jednoduché body, na kterých se partneři shodnou a měli bychom zmínit a ověřit si body z předchozího jednání. V rámci rozhovoru poukazovat na výhody naší nabídky. Musíme mít připraveny ústupky, znát výhody a vyžadovat protihodnotu. Nemůžeme všechny výhody zákazníkovi sdělit na začátku rozhovoru, ale musíme je přednést tak, aby bylo možné během celého jednání co nabízet. To, co partnera zajímá nejvíce, by mělo přijít až na konec. Je to tak zvaná „třešnička na dortu“. S argumenty bychom měli zacházet obezřetně a cíleně. Nemůžeme zákazníka zahltit informacemi, které nemají pro něj význam nebo ho nezajímají. Vše by se mělo odvíjet od potřeby zákazníka.

## **Námítky**

Námítky a jejich překonávání jsou velmi důležité. Při prodeji se vyskytují často. Musíme je přivítat jako známku zájmu a obrátit je ve svůj prospěch. Je třeba se na ně připravit a vždy na ně reagovat. Z námítky poznám, co zákazníka skutečně zajímá. Je to nákupní signál.

## **Proč mohou zákazníci vznášet námítky?**

- aby se zbavili prodejce,
- ze zvyku,
- nechtějí sdělit svoje názory,
- nemají rádi změny, nechut' měnit stereotypy,
- skrytá potřeba nechat se přesvědčit.

## **Jak zvládat námitky?**

- nesmíme se jich bát,
- nesmíme brát námitky osobně,
- musíme se vyhnout emocím,
- musíme brát námitky jako příležitost k diskusi,
- v žádném případě a za žádných okolností se nesmíme hádat.

Formy námitek mohou být otázky, tvrzení, projevy nejistoty zákazníka. Abychom zvládli námitku, musíme si ji vyslechnout eventuelně se s ní ztotožnit a vyjádřit pochopení. Například „Chápu, proč se na to ptáte“. Měli bychom si ujistit podstatu námitky, to znamená ujistit se, že jsme námitku pochopili a řici ji vlastními slovy nebo slovy zákazníka. Tím získáme čas. Otázka „Jak to myslíte, pane doktore?“ Vyjádříme souhlas s námitkou například „Jsem ráda, že takto přemýšlíte...“ Podáme logické a srozumitelné vysvětlení (př. Cenová argumentace,...). A nakonec si ověřím, zda byla námitka překonána třeba otázkou „Jak se na to díváte teď?“

Ke zvládnutí námitek pomůžou dobré znalosti, kdy si budeme více jisti, komunikace s kolegy (jak zvládli podobné námitky oni), dobré vztahy se zákazníky a v poslední řadě kvalitní příprava.

## **Závěr jednání**

Během jednání je potřeba sledovat verbální i neverbální signály vysílané od zákazníka. V závěru bychom měli shrnout výhody našeho produktu, připomenout prospěch, který plyne z výhod pro zákazníka. Dále přejdeme na konkrétní dohodu spolupráce. To může být objednávka zboží či služeb nebo ve farmaceutickém průmyslu získat závazek od lékaře k preskripci. Po získání závazku bychom si měli domluvit termín příští návštěvy, aby klient věděl, že jde o dlouhodobou spolupráci. Na další schůzce bychom měli zjistit, jak dohoda o spolupráci funguje a jestli je klient spokojený.

## **Závěr návštěvy se dá též shrnout do bodů:**

- shrnutí nejdůležitějších bodů rozhovoru,
- zopakování závazků zákazníka,
- zopakování svého závazku,
- termín příští schůzky,
- stručný obsah příští schůzky,
- poděkování,
- rozloučení.

Měli bychom myslet na to, že poslední slovo má vždy zákazník.



## **Následná péče o zákazníka a jeho uspokojení**

Vztah ke klientovi po uzavření obchodu nekončí. Je potřeba intenzivně pracovat na budování vztahu s obchodním partnerem, navodit pocit, že nám může důvěřovat, že uzavření obchodu s námi je ta správná volba. Musíme plnit slíbené závazky ke klientovi, řešit s ním námitky i problémy, které mohou vzniknout během naší spolupráce. Poskytneme zákazníkovi poradenský servis.

### **Uspokojení zákazníka**

Spokojenost zákazníka po koupi produktu závisí na tom, jaká je skutečná užitná hodnota produktu vzhledem k jeho očekávání.

Obecně řečeno platí:

Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech potěšení nebo zklamání, vyplývající z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s výkonností očekávanou.

Podle této definice je spokojenost zákazníka funkcí vnímané výkonnosti a očekávání. Jestliže skutečná výkonnost pokulhává za očekáváním, je zákazník nespokojen. Naopak, je-li skutečná výkonnost nad očekáváním, zákazník je na výsost spokojen a má z výrobku radost.

Mnoho firem usiluje o vysoké uspokojení zákazníka, protože přiměřeně spokojení zákazníci jsou většinou ochotni kupovat obdobné nové, dokonalejší výrobky od jiných firem. Naopak vysoce spokojení zákazníci obvykle nemívají zájem zaměnit svůj stávající výrobek za dokonalejší od jiné firmy. Vysoké uspokojení nebo radost z používání produktu vytváří u zákazníka emocionální vztah k jeho značce a věrnost firmě.

Jak si zákazníci vytvářejí svá očekávání? Závisejí na celé řadě faktorů, jako jsou dosavadní zkušenosti, rady a doporučení přátel či odborných asociací, propagační informace a sliby prodejců. Jestliže firma svými informacemi vzbudí příliš velké očekávání, může snadno dojít k tomu, že je zákazník výrobkem zklamán. Například společnost Holiday Inn zahájila před několika lety kampaň „Žádné překvapení“. Přesto se však hosté v jejich hotelích setkávali s řadou běžných problémů, které však pod dojmem reklamní

kampaně neočekávali. Společnost proto svoji reklamní kampaň rychle ukončila. Jestliže však firma vzbudí v zákazníkovi pouze malé očekávání, je téměř jisté, že zákazník bude s koupí výrobku navýsost spokojen (otázkou však je, zda si výrobek koupí).

V současnosti mají některé úspěšné firmy zájem na vytváření a uspokojování vysokého očekávání. Tyto společnosti je možné označit jako organizace usilující o úplné zákaznické uspokojení (TCS-total customer satisfaction).

Přestože zákaznický orientované firmy usilují o vysoké uspokojení zákazníků, není maximalizace zákaznického uspokojení jejich hlavním cílem. Za prvé, společnost může dosáhnout vyššího zákaznického uspokojení snížením cen nebo zvýšením kvality služeb, ale výsledkem bude též menší zisk. Za druhé, společnost může dosáhnout vyššího zisku způsobem, který zákaznické uspokojení nesníží (například zdokonalením technologie výroby nebo vyššími investicemi do výzkumu a vývoje nových produktů). Za třetí, společnost má řadu dlužníků (včetně zaměstnanců), prodejců, dodavatelů a akcionářů. Snížením pohledávek u těchto „partnerů“ může získat dodatečné finanční prostředky na podporu zvýšení uspokojení zákazníků. Přitom může vycházet z filozofie, že dosažení vysokého uspokojení zákazníků se promítne ve vyšších ziscích společnosti, a může tak být dlouhodobě zvyšována spokojenost i jejich „partnerů“.“ (KOTLER, 1998, s. 49-50)

### 3. ANDRAGOGICKÁ KOMUNIKACE V KONTEXTU SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

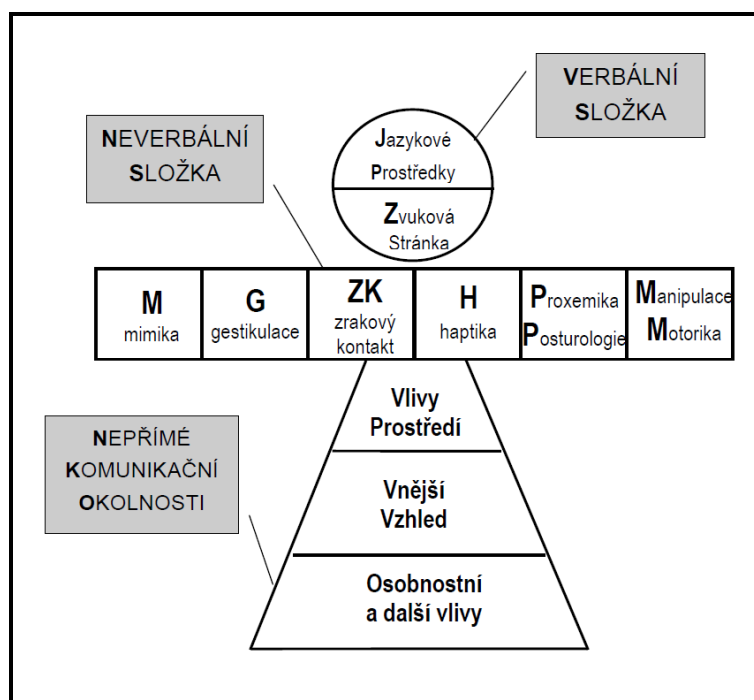
Komunikace je spojení a přenos informací, dorozumívání, předávání informací, sdělování. Patří sem i konfrontace a výměna názorů. Každá komunikace mezi lidmi to znamená i komunikace andragogická je v podstatě komunikací sociální. Sociální a můžeme nazvat též andragogická komunikace je sociální interakcí mezi dvěma i více osobami. V této interakci dochází k výměně nebo jen k předávání dovedností, vědomostí, hodnot, postojů apod.

*„Schopnost a dovednost vzájemného dorozumívání a ovlivňování jsou jedněmi ze základních charakteristik lidského chování a jednání, čím je lidská společnost civilizovanější a sofistikovanější, tím více forem vzájemného dorozumívání a ovlivňování potřebuje. Příkladem je vznik a využívání andragogické komunikace. Pro pochopení její podstaty, pojetí a také možnosti je nezbytné nejdříve připomenout příbuzné pojmy, zvláště pojem sociální komunikace a pozitivní komunikace. Nejobecněji rozumíme pojmu komunikace jako výrazu pro sdělování, dorozumívání a předávání informací. Součástí těchto procesů je ale také vyjadřování hodnot, postojů, výměna názorů, jejich konfrontace a také jejich formování a usměrňování. Proto je sociální komunikace také významným prostředkem ovlivňování chování a jednání jedince. Teoreticky vzato se procesu sociální komunikace zúčastňují komunikátor (osoba, od níž určité sdělení vychází), komunikant (osoba, která určité sdělení přijímá) a komuniké (obsah sdělení), které je šířeno komunikačním kanálem (tj. způsobem, jakým je komuniké předáváno).“*

(BORSKÁ, Andragogická komunikace, Dostupný z WWW: <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=86391&zor=1>, cit. 2012-01-09)

Známe tři základní typy sociální komunikace. Mezi první typ patří **mezi osobní-interpersonální**. Další typ sociální komunikace je **skupinová**. Vytváří složitější komunikační sítě. A poslední komunikace je **masová**. Ta je realizovaná prostřednictvím masmédií. Mezi osobní komunikace probíhá po linii obsahové a výkladové. Je nutné rozlišit, jak lidé sdělují jednotlivá komuniké. Například zajímavé formy komunikace jsou komunikace s počítači a přes internet. Sociální komunikace rozlišuje rovinu primárně sdělovací (sdělujeme významy z oblasti logicko-pojmové) a sekundárně sdělovací (sdělujeme významy prostřednictvím opisů). Dále můžeme rozdělit sociální komunikaci na přímou a nepřímou. Přímou rozumíme například gesta a řeč a nepřímou zprostředkovanou komunikačními médii.

**Obr. č. 1: Co vše ovlivňuje komunikaci mezi lidmi**  
 (Zdroj: [http://lide.uhk.cz/pdf/ucitel/svatoto1/Publikace\\_download/Dialog\\_clanek\\_Opava.pdf](http://lide.uhk.cz/pdf/ucitel/svatoto1/Publikace_download/Dialog_clanek_Opava.pdf))



### 3.1 Charakteristika komunikace

**Sociální komunikaci** můžeme chápat, jako sdělování informací a zpráv. Může být oboustranná a dvousměrná a to se jedná o interakci. Nebo může být jednostranná. Člověk je tvor, který má zapotřebí stále komunikovat. To znamená, že vysílá nebo přijímá nějaké sdělení. Sdělování má různé formy. V sociální komunikaci mluvíme o komunikátorovi, komunikantovi, komuniké a komunikačním kanálu. Komunikátor je člověk, který mluví. Komunikant je člověk, který sdělení přijímá, člověk, který naslouchá. Komuniké je to co říkáme, obsah sdělovaného a komunikační kanál je různě dlouhý a velký. Průběh sociální komunikace se odehrává v tomto pořadí: komunikátor, formulace komuniké, přenos informace prostřednictvím komunikačního kanálu, komunikant, interpretace obsahu komuniké komunikantem, reakce komunikanta, komunikant se sám stává komunikátorem, formulace komuniké a tento řetězec se neustále opakuje až do ukončení komunikace. Smysl sociální komunikace je zaměřen na partnera stejného druhu. Sociální komunikace je základ vztahů mezi lidmi a tím spojuje všechny sociální skupiny.

Sociální komunikace je proces sdělování a vyměňování informací v societě apod. typ sociální interakce. Podle povahy vztahu mezi účastníky se uvažuje o intrapersonální komunikaci sociální (vede ji jedinec sám se sebou), interpersonální komunikaci sociální (komunikující jedinec komunikuje s dalším jedincem nebo jedinci, přičemž všichni zúčastnění vystupují jako individua) a veřejná komunikace (sdělení je předáváno tzv. veřejnosti, tj. anonymním čtenářům, posluchačům, divákům apod.), jejímž specifickým projevem je komunikace masová.

**Andragogická komunikace** je zvláštním druhem sociální komunikace. Je základem nejen pro učení a vzdělávání dospělých, ale i pro výchovu a péči. Andragogická komunikace se objevuje ve všech komunikačních typech. Rozlišujeme několik druhů andragogické komunikace. Přímá a nepřímá, jednosměrná i obousměrná, soukromá a veřejná, verbální a neverbální, digitální i analogová. Andragogická komunikace se zabývá výchovně vzdělávacím procesem, kde se uskutečňují výměny informací mezi vychovatelem

a vychovávaným nebo například mezi přednášejícím a posluchačem. Při tomto procesu by měly být naplněny výchovně vzdělávací cíle. Andragogická komunikace je přítomna všude tam, kde je člověk v edukačním procesu. V pracovním prostředí, ve sportovních areálech, v rodině, v pracovním kolektivu a podobně.

**Dělíme je na aspekty:**

1. Intencionální
2. Kognitivní
3. Motivační
4. Regulační
5. Obsahové (co), procesuální (jak), produktové (s jakým výsledkem)

Jestliže má být andragogická komunikace efektivní musí být určeny ještě před komunikací sociální role účastníků a musí být stanovené komunikační pravidla:

1. Kdo s kým bude komunikovat
2. Kdo bude iniciátorem komunikace
3. Jakým směrem půjdou informace
4. Jaký bude rozsah komunikace
5. Jaký bude obsah komunikace

Při andragogické komunikaci bychom měli mít na paměti a vzít do úvahy například tyto faktory:

1. Únava, zdravotní stav, tělesný stav
2. Zkušenost a úroveň účastníků komunikace
3. Předchozí vzdělání účastníků komunikace
4. Prostředí, kde se komunikace uskutečňuje
5. Očekávání a obavy účastníků komunikace
6. Zájem komunikanta na výsledku komunikace

*„I pro andragogickou komunikaci platí zásada, že pokud komunikaci dospějete k dílčímu řešení, má být shrnuto a potvrzeno a oboustranně potvrzeno. Andragogická komunikace vylučuje útočení na partnera a jeho nežádoucí provokování. Emoce a jejich vyjadřování je přípustné a v mnohém směru žádoucí, avšak emoce druhého nekomentujeme a projevy svých emocí (zvláště jsem-li v roli komunikátora) kontrolujeme a za žádných okolností neztrácíme sebekontrolu. Andragogická komunikace pracuje (s ohledem na sledovaný cíl) s pozitivními emocemi, vlídným nasloucháním a celkovou povzbuzující a optimistickou atmosférou.*

*Tomu odpovídá i volba odpovídajících jazykových prostředků. Samozřejmostí má být kultivovaný projev (komunikátora) a příjemný, pevný, vřelý, dobře modulovaný tón hlasu, rovnoměrný rytmus řeči, zdůrazňující podstatné. **Přímý, otevřený a nekonfrontační pohled, uvolněná gesta a přiměřená mimika, vyzářující vnitřní klid a sebejistotu, vzpřímené držení těla a podobně.***

*Obecně pravidla andragogické komunikace můžeme shrnout jako schopnost vytvářet vztah ke (komunikačnímu) partnerovi, být koncentrovaní, připraveni a schopni pochopit a přijmout cizí názory, vytvářet a spoluvytvářet pozitivní atmosféru, která bude příjemce inspirovat k žádoucím změnám v myšlení, jednání a především v přijetí změn, směřujících k seberovoji a kultivaci osobnost.“ (BORSKÁ, Andragogická komunikace, Dostupný z WWW: <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=86391&zor=1>, cit. 2012-01-09)*

## 3.2 Cíle

Cíl můžeme nazvat jako činnost, kterou si člověk uvědomuje, je to výsledek, ke kterému chceme dospět a ke kterému směřuje daná činnost. Vědomí cíle motivuje a činnost, která k cíli směřuje, se stává cílevědomou. Cíle se vyvíjejí nezávisle na člověku a v životě jsou velmi důležité.

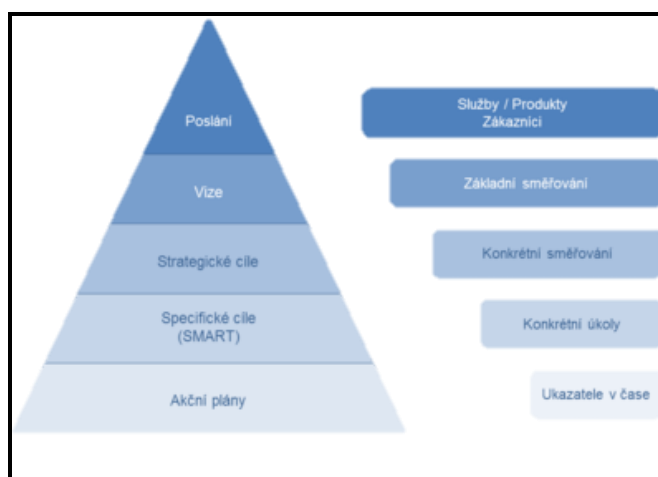
*„Andragogická komunikace, která směřuje ke svému hlavnímu cíli, kterým je kultivace a rozvoj jedince, je postavena na zásadách efektivní a pozitivní komunikace. Andragogická komunikace představuje v zásadě dialog, který může vést dvojice lidí (komunikátor a komunikant), ale který může být i dialogem vnitřním, který jedinec vede sám se sebou (se svým vnitřním já). Andragogická komunikace směřuje k rozvoji schopností a dovedností jedince a tento cíl si v průběhu komunikace permanentně uvědomuje. Tzn., že vedení dialogu musí směřovat k vytčenému cíli a volit adekvátní (tj. pozitivní formu, což konkrétně znamená sledování priorit a nerozvíjení irelevantních detailů. Andragogická komunikace v mnohém připomíná koučování a asertivní strategii komunikace. Z koučování je inspirována možností uvolnit potenciál jedince a maximalizovat jeho výkon. Koučování se, na rozdíl od procesů vzdělávání a učení, které směřují především k získávání nových vědomostí a dovedností, zaměřuje na aktivizaci a rozvíjení toho, co už je v jedinci potencionálně přítomno*

*Andragogická komunikace poměrně významně využívá zásad asertivní strategie jednání, která je založena na respektu k potřebám, zájmům a přáním druhých. Cílem asertivní strategie je udržování a budování seberespektu, vstřícnost a ochota pochopit požadavky druhých. Tato strategie pracuje s podstatnými skutečnostmi, respektuje požadavky druhých (při zachování sebeúcty), zohledňuje reálné možnosti řešení vzniklé situace a především staví na své sebedůvěře. Permanentně buduje a rozvíjí perspektivní vztahy s druhými lidmi.“ (BORSKÁ, Andragogická komunikace, Dostupný z WWW: <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=86391&zor=1>, cit. 2012-01-09)*



**Cíle** můžeme dále dělit na **obecné**, které mohou rozvíjet vědomosti, dovednosti. **Specifické**, které vycházejí z cílů obecných. **Informativní**, kde se koncepce zaměřuje na dané učební látky, potřebné ke zvládnutí daného úkolu. **Formativní** cíl, kde se rozvíjí paměť, vůle, úsudek. **Teoretické** cíle se zabývají vytvářením systému vědomostí. **Adaptační** se přizpůsobují stávajícím podmínkám. **Anticipační** se snaží připravit na budoucnost. **Praktické** se zabývají rozvojem dovedností, postojů, návyků, a znalostí. Dále můžeme klasifikovat cíle podle toho, do jaké míry se s nimi ztotožníme. A to na cíle **vnitřní**, které vznikají osobní potřebou člověka, jeho chtěním a motivací. **Vnější** jsou dané posláním a cíli vzdělávací akce, určené vnějším objektem. Dle obecnosti dělíme cíle na **celkové** - cíl vzdělávací činnosti, **dílčí**- cíl disciplíny, **etapové** - cíl určité etapy tematického celku, **konkrétní** - cíl kapitoly. Cíle můžeme dělit též podle délky plánovaného období a to na **krátkodobé**, **střednědobé** a **dlouhodobé**. Podle obsahového zaměření diferencujeme cíle na **informativní**, **formativní**, **transformativní**. Podle zaměření vzdělávacího procesu rozdělujeme cíle na **kognitivní**, **afektivní**, **psychomotorické** a **komunikační**. Rozdělení cílů je klasifikace jen teoretická protože v praxi se nedá určit charakter cíle jednoznačně, jelikož u charakteru činností se cíle všelijak prolínají.

**Obr. č. 2: Praktické využití cílů v organizaci**  
(Zdroj: <http://managementmania.com/cile>)



### 3.3 Metody a formy

Metoda znamená postup za určitým cílem, který má být dosažen. Abychom se lépe dorozuměli, můžeme použít metody písemné, komunikace face to face (tváří v tvář), face to team (tváří ke skupině), interní, externí. Více používaná metoda je ústní, kdy jedna strana mluví a druhá strana poslouchá. Některé formy se týkají jazyka mluveného a jiné zas psaného. V ústní komunikaci platí, že schopnosti mluvit a poslouchat jsou rozhodující pro úspěch. Aby byla ústní komunikace efektivní, musí jí být aktivně nasloucháno.

Andragogická komunikace má svá specifika a uplatňuje se stejně jako komunikace sociální. Mezi lidmi by měla probíhat správná komunikace a měli bychom znát její formy a umět je používat patří to k základním dovednostem.

#### **Rozeznáváme formy těchto komunikací:**

1. **Komunikace verbální** – mluvení, je to komunikace, která se vyjadřuje pomocí slov
2. **Komunikace neverbální** – komunikace, která se vyjadřuje tak zvanou řečí těla (nevyjadřuje se pomocí slov). V této komunikaci je velmi významná celková image osoby, která komunikuje čili komunikujícího. To znamená upravenost, jestli má komunikující vhodné oblečení, kultivovanost apod.

**Neverbální komunikace.** Verbální komunikace proti neverbální komunikaci je dosti mladá, jelikož neverbální komunikace je přítomna dosti dlouho a má historickou prioritu. Je to již velmi dávno, co byly projevy lidí psychology studovány. Například strach. Zde byly porovnávány rysy, které má člověk v obličeji, ve výrazu, když se bojí. Tento výraz byl pak porovnáván s výrazem člověka, který byl v klidu. Studie neverbální komunikace, které jsou prováděny dnes, se věnují činnostem, které vyjadřuje jeden člověk v přítomnosti jiných lidí nebo jednoho člověka. Pozorovány jsou situace, které jsou v souvislosti těchto činností.

Mezi neverbální komunikace patří i speciální neverbální komunikace a k této komunikaci patří speciální neverbální prostředky a ty rozlišujeme:

1. **Dotekové** (např. držení za ruce)
2. **Tepelné** (např. ledový pohled, třes atd.)
3. **Čichové** (příjemné, nepříjemné)

Neverbální komunikace je zprostředkována mnoha způsoby.

**Rozlišujeme:**

1. **Kinetika** – komunikace hlavou a končetinami (různé pokyvování hlavou a přešlapování)
2. **Gestika** – užívání různých pohybů a gest při komunikaci (varovné pohyby, záporné pohyby apod.)
3. **Haptika** – různé dotýkání těla (podání ruky)
4. **Mimika** – výrazy obličeje (pokrčení nosu, zvednutí obočí apod.)
5. **Posturika** – postoj těla (ruce v bok, postoj s rukama za zády apod.)
6. **Proxemika** – výraz kontaktu (fyzické oddálení nebo naopak přiblížení)
7. **Paralingvistika** – zkoumání problematiky „svrchních tónů řeči“. Je to sice komunikace verbální, ale vypovídá neverbálně. Sleduje projevy, jako jsou rychlost řeči, přestávky v místech řeči, délky pomlky, přeréknutí, vydávané zvuky apod.)
8. **Vokalizace** – sdělování pohledem, pláčem, smíchem“

Tyto uvedené formy jsou velmi zřídka používány jednotlivě, spíše jsou si navzájem propojeny.

U neverbální komunikace je též hovořeno o tom, co jí ovlivňuje. Mohou to být etnické rozdíly, kulturní rozdíly, interindividuální rozdíly a v poslední řadě rozdíly, které vzniknou vychováváním v rodinách. Tato výchova je vždy odlišná.

Další dělení může probíhat jako komunikace **přímá** a **nepřímá** (telefon, atd.), **interpersonální** (mezi osobami), **intrapersonální** (vlastní interpretace obsahu sdělení, může to být i zdroj komunikační bariéry), **jednosměrná** (od komunikátora ke komunikantovi), **obousměrná** (věna informací mezi komunikátorem a komunikantem), **soukromá** (omezený okruh komunikantů), **veřejná** (tisk, rozhlas, televize, knihy, letáky atd.).

*„Komunikace má nejrůznější formy a podoby. Může být např. přímá a nepřímá, konvenční (tj. neemocionální, věcná, konkrétní), operativní (tj. odpovídajícím jasně vymezeným rolím a příslušným kompetencím hierarchicky uspořádaného sociálního prostředí), nebo osobní. Osobní komunikace je otevřená, důvěrná a projevují se v ní výrazně emoce i aktuálně psychické stavy. Pro každou formu efektivní komunikace, má-li být úspěšná, platí v zásadě stejná pravidla. Především musí být pro příjemce srozumitelný obsah sdělení (komuniké) a komunikátor musí mít při vlastní komunikaci stále na zřeteli její účel, tj. mít naprosto jasno, čeho chce komunikací dosáhnout. Jinými slovy řečeno, efektivní komunikace není pouhé mluvení a sdělování informací. Běžnou chybou v komunikaci je také zaměňování účelu a obsahu sdělení a jejich ztotožňování. Často se také komunikátor dopouští, chyby když se soustředí výlučně na obsah sdělení (komuniké) a již nedomyšlí, jaký to vyvolá u příjemce sdělení efekt (výsledek). Obecně se pro efektivní komunikaci doporučuje, aby nejdůležitější (klíčová) informace byla sdělena na začátku. Podle ní pak příjemce hodnotí, posuzuje a zařazuje další informace a především jim pozorně a zúčastněně naslouchá. Pozornost příjemce sdělení je nutné nejen vyvolat, ale v průběhu komunikace stále udržovat. Praxe potvrzuje,*

***Pozitivní komunikace je empatická, vstřícná, chápající a emocionálně vřelá, čímž mimo jiné účinně zabraňuje vzniku negativního myšlení.***

***Pozitivní myšlení** se projevuje v celkovém pozitivním přístupu i v pozitivním vyjadřování (mluvě). Takové vyjadřování preferuje pochvalu a povzbuzení před kritikou, despektem, povýšeností apod. **Pozitivní komunikace** nepoužívá formulací, které působí nekonstruktivně, neochotně a nepřátelsky. Pozitivní komunikace je empatická, vstřícná, chápající a emocionálně vřelá, čímž mimo jiné účinně zabraňuje vzniku negativního myšlení (nebo jej alespoň neposiluje). Pozitivní komunikace tím signalizuje druhé straně snahu a ochotu pomoci a připravenost konkrétní problém či záležitost řešit. Jde o jasný signál, který vytváří předpoklady pro účinné a úspěšné jednání. V komunikaci se celkově projevuje osobnost jedince, její charakter, temperament, intelekt i další její složky, včetně jejího podvědomí. To je buď orientováno (dlouhodobě nebo třeba jen aktuálně) pozitivně nebo negativně, což se významně projeví v myšlení jedince a konkrétně ve formulování a zabarvení výroků a sdělení. Pozitivně či negativně laděná komunikace, resp. sdělení komunikátora, významně ovlivňuje např. ochotu ke spolupráci, ale i hodnocení a sebehodnocení příjemce (komunikanta), ovlivňuje důvěru či nedůvěru v jeho vlastní síly a schopnosti. **Umět pochválit a povzbudit druhé** (i sebe) je rysem pozitivní komunikace, stejně jako schopnost a navozování pozitivní orientace, pozitivní mysli.“ (BORSKÁ, Andragogická komunikace, Dostupný z WWW: <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=86391&zor=1>, cit. 2012-01-09)*

## **4. METODY ANDRAGOGICKÉ KOMUNIKACE PŘI OBCHODNÍM JEDNÁNÍ**

### **4.1 Programy a školící trénink**

V dnešní době se svět neustále vyvíjí, propojuje a zrychluje, přináší nám mnoho příležitostí, kterými můžeme dosáhnout úspěch, ale přichází s tím i dostatek problémů. Je přímo nutnost přizpůsobit se dnešnímu tempu i podmínkám. Nejvíce to platí ve světě obchodním a v tomto případě hlavně v oblasti farmaceutického průmyslu. Ve vědě, ve výzkumu i v životním stylu jsou nové možnosti a díky tomu se zvýšila poptávka po farmaceutických produktech a to přímo souvisí s nárůstem farmaceutických společností a jejich divizí, které se zaměřují na konkrétní specializaci chorob a produktů. Tím pádem se vytváří konkurenční prostředí a vytváří se též stálý tlak firem na zvyšování jejich nároků na kvalitu produktů a na kvalitu svých zaměstnanců. Proto vznikla potřeba vytvářet nové metody obchodní komunikace a vznikla potřeba tuto komunikaci zdokonalovat.

Dá se říci, že snad všechny firmy dnes využívají marketingu a marketingové nástroje, to znamená obchodní jednání, andragogická komunikace se zákazníkem. Firmy investují spoustu času a více finančních prostředků do různých školení, školících a tréninkových programů. Obchodní reprezentanti by neměli fungovat jen jako prodejci, ale měli by být partneři, specialisté a poradci ve své oblasti. Je osvědčeno, že výborně zaškolený reprezentant dělá dobré jméno společnosti, ve které je zaměstnán a je hlavně základem úspěchu firmy. Investice, které firma vloží do tréninků a školení pro své reprezentanty se brzy vrátí ve formě prodeje. Společnosti mohou využívat dvě formy tréninků.

Jako první mohou využít externích školicích agentur a v druhém případě mohou využít už vyškolených trenérů, které si interně vyškolili v rámci společnosti. Když firma zvolí externí agenturu, má to výhodu širokého specializovaného týmu. Tento tým připraví firemní vzdělávací program podle požadavků firmy na základě analýzy vzdělávacích potřeb. Výhodou těchto agentur je nutnost sledování nových metod, trendů a zkušeností z oborů podnikání svých klientů. Finanční náklady těchto kursů se pohybují velmi vysoko, proto se z toho stává nevýhoda pro firmy, jelikož mají větší počet reprezentantů, které musí proškolit. Nevýhodou se může stát i to, že některé agentury nemohou přizpůsobit trénink na konkrétní produkt. Tím je myšleno u farmaceutické firmy na konkrétní lék na rozdíl od interních tréninků, kde je možno zaměřit školení na konkrétní produkt dané firmy.

Farmaceutické společnosti zaměstnávají školitelé, kteří mají zkušenosti z terénu a dokážou tím pádem porozumět dané problematice. Obrovská výhoda interního trenéra spočívá též v tom, že je neustále k dispozici zaměstnancům firmy. Další nezanedbatelnou výhodou je, že trenér má možnost sledovat reprezentanta, jeho silné a slabé stránky, potenciál pro jeho profesní růst a jeho následný vývoj. Je sledováno, jestli za určité období dojde ke zlepšení reprezentanta. Tyto školení jsou méně nákladná. I tato forma školení má své nevýhody. Jednou z těchto nevýhod je, že trenér má užší specializaci a chybí mu porovnání zkušeností s ostatními obory. Obě tyto formy tréninků mají za úkol vyškolit jedince po teoretické stránce a procvičovat modelové situace a to s heslem „těžko na cvičišti, lehké na bojišti.“ Různé modelové situace je možno procvičovat metodami, které k tomu slouží. Jsou to například workshopy, roleplaye a scénky.

Workshop můžeme popsat jako práci ve skupině. Navodí se modelová situace a prostřednictvím této situace reprezentanti aplikují z terénu své komunikační schopnosti a dostávají od ostatních přítomných okamžitou zpětnou vazbu. Tuto vazbu dostávají i od školitelů. Workshop se může nahrát na kameru a z podrobnějšího rozboru, z videozáznamu se může i sám zástupce ohodnotit a určit si příležitost rozvoje.

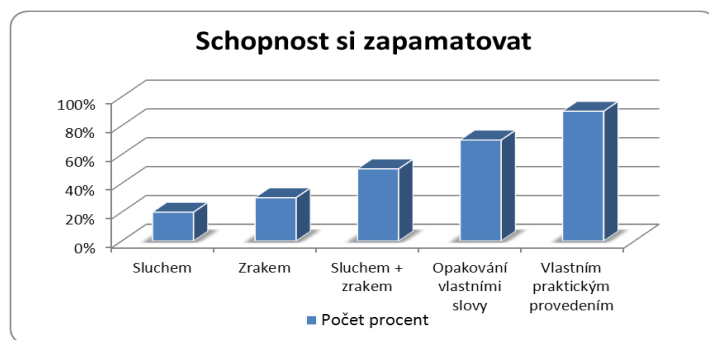
Palán, Langer (2008, s. 156) uvádějí, že: „Workshop. Jedno z nejčastějších označení vzdělávací aktivity pro dospělé, pod nímž se často odehrávají porady, konference, pracovní jednání, prezentace či jiné vzdělávací aktivity. Název workshop bývá užíván velmi často nevhodně jako universální pojmenování jakékoliv (alespoň trochu vzdělávací) akce. Jak jej tedy charakterizovat přesněji? Definovat bychom jej mohli jako uzavřené pracovní a vzdělávací setkání nad určitým problémem (okruhem problémů), jehož účelem je tyto problémy vyřešit zejména neotřelým a inovativním přístupem s využitím synergického efektu. Za základní znaky lze považovat účast specialistů na probíranou problematiku, jejich intenzivní soustředění na vlastní problém, účast moderátora a zapisovatele workshopu.“

Workshop je pro některé reprezentanty méně oblíbený, ale po překonání počátečních obav si každý účastník tréninku odnese přínosné poznatky. Navozování modelových situací a různé procvičování na trénincích má své opodstatnění. Člověk si totiž nejvíce zapamatuje to, co si sám vyzkouší.

**Tabulka č. 1: Schopnost člověka si zapamatovat poznatky**  
(zdroj: interní údaje ze školení farmaceutických společností)

Schopnost si zapamatovat poznatky	Počet procent
Sluchem	20 %
Zrakem	30 %
Sluchem + zrakem	50 %
Opakování vlastními slovy	70 %
Vlastním praktickým provedením	90 %

**Graf č. 1: Schopnost člověka si zapamatovat poznatky**





Je možnost využít více metod vzdělávání dospělých v tomto případě vzdělávání reprezentantů. Například metody brainstorming, brainwriting (doslova „bouře mozků“), případové studie (popis reálného či fiktivního problému), hraní rolí (inscenační metoda), diskusní metody, koučování, mentorování, přednáška, seminář.

**Mezi nejvíce používané tréninkové programy, které jsou určeny pro komunikaci se zákazníkem patří:**

1. Profesionální image a vystupování
2. Efektivní komunikace a vyjednávání
3. Asertivní komunikace
4. Prezentační dovednosti
5. Prodejní dovednost

#### **Ad. 1) Profesionální image a vystupování**

Tento trénink pomáhá vytvořit image zaměstnance. Pro renomované firmy je ideální reprezentant ten, který zná velmi dobře své produkty, které propaguje, zná své schopnosti a je perfektně upravený, milý a příjemný. Trénink mohou absolvovat všichni zaměstnanci na všech pracovních pozicích. Je určen zvláště pro muže a ženy. V tomto školení mají účastníci možnost individuální konzultace s odborníky a praktické vyzkoušení.

**Mezi témata můžeme zahrnout:**

- Image a jejich složky
- Psychologie barev
- První dojem a účinnost neverbální komunikace
- Péče o tělo a pleť
- Osobní styl v oblékání
- Výběr oblečení na konkrétní schůzku nebo společenskou událost
- Životní styl
- Speciálně pro ženy – make-up, parfémy, úroveň oblékání pro ženy
- Speciálně pro muže – význam košile a vhodně zvolené vázanky, výběr a kvalita oděvu

## **Ad. 2) Efektivní komunikace a vyjednávání**

Cílem školení je zlepšit komunikační dovednosti, klást správné otázky a v pravou chvíli, efektivně a s nadhledem bez emocí komunikovat s partnerem v kritických místech rozhovoru. Tento trénink je určen pro zaměstnance, kteří obsazují pozice prodejců, manažerů, vedoucí týmů a hlavně pro ty, kteří využívají ke své práci komunikační dovednosti.

### **Témata tréninků mohou být například:**

- Mimoslovní komunikace
- Ověřování porozumění a řízení rozhovorů
- Zvládání konfliktů a odmítnutí
- Rozhodování o taktikách a postupu vyjednávání
- Vyjednávání v týmu
- Stanovení vyjednávacího rozpětí a odhad vyjednávacího prostoru druhé strany
- Vedení jednání ze slabé pozice
- Technika a vyvedení jednání ze slepé uličky
- Uzavření vyjednávání
- Oceňování druhých a přijímání ocenění
- Uplatnění nároku a požadavku
- Strategie a styl úspěšného vyjednávání
- Zvládání emocí v konfliktech
- Taktické varianty zveřejnění vlastní nabídky
- Získávání a poskytování ústupků
- Co lze udělat pro zvýšení pravděpodobnosti, že dohoda bude splněna
- Nátlakové postupy a vyjednávání
- Minimalizace rizik a zdroje moci pro nadcházející jednání

### **Ad. 3) Asertivní komunikace**

Asertivní způsob komunikace lze natrénovat. Tento trénink je založen na několika komunikačních dovednostech.

- Schopnost říci ne
- Požádat o laskavost bez pocitu obtěžování
- Vznést bez pocitu viny své oprávněné námitky a požadavky
- Otevřeně vyjádřit svoje kladné i záporné pocity
- Začínat, udržovat a končit konverzaci

Trénink asertivity pomůže jedincům získat přiměřené sebevědomí, zvládat řešení nepříjemných situací, čelit agresivním výpadům, neoprávněné kritice a také zabraňovat konfliktům. Tento trénink asertivní komunikace dává možnost účastníkům naučit se jasně a přiměřeně vyjadřovat své pocity, prosadit své požadavky, schopnosti říci ne, vyjádřit a přijmout kritiku nebo kompliment. Trénink je určen pro všechny, co potřebují ke své práci komunikační dovednosti.

#### **Nejčastější témata procvičování jsou:**

- Teorie asertivity, pojem, východiska
- Asertivní práva
- Vymezení agresivního, pasivního, manipulativního chování
- Prosazování a odmítnutí požadavku
- Elementární asertivní dovednosti komunikace
- Poskytování a přijímání kritiky
- Poskytování a přijímání komplimentu
- Expresivní asertivita, rozpoznání emocí a jejich vyjadřování

#### **Ad. 4) Prezentační dovednosti**

Tyto dovednosti jsou určeny těm, kteří v rámci své práce prezentují firmu, produkty a projekty. Jsou to obchodní zástupci, prodejci, prodejní manažeři, atd. Cílem tréninku prezentačních dovedností je naučit se prezentovat výrobky nebo služby firmy tak, aby zaujali pozornost zákazníků, zvládat trému a bariéry, umět si promyslet a připravit prezentaci, provést analýzu posluchačů a vědět jak snadno je zapojit nebo jak jednat v krizových situacích.

#### **Obsahem tréninku bývá:**

- Základní pravidla prezentace
- Struktura prezentace
- Příprava sebe a samotné prezentace
- Zvládnutí trémy
- Prezentace
- Analýza publika
- Technika řeči
- Využití mimoslovní komunikace
- Cíl prezentace
- Aktivizace posluchačů
- Vlastní prezentace a její rozbor

#### **Ad. 5) Prodejní dovednosti**

Základním předpokladem reprezentanta, obchodního zástupce, prodejce, obchodního poradce je naprosté zvládnutí prodejních dovedností. Nestačí být jen prodejcem, ale prodejce musí umět prodávat. Tento typ tréninku je nejrozsáhlejší a většinou bývá rozdělen na dvě části. Prodejní dovednosti I a prodejní dovednosti II. Cílem prodejních dovedností I je připravit se na situace, které mohou nastat při obchodním jednání a naučit se jak argumentovat. Jsou zde obsaženy různé simulace možných případů, praktické nácviky a různé situace k možnému řešení. Hlavním cílem je jak zaujmout a přesvědčit zákazníka ke koupi.

**Prodejní dovednosti I jsou zaměřeny na:**

- Komunikaci se zákazníkem
- Aktivní naslouchání
- Proces prodeje a jeho příprava
- Získání informací o zákazníkovi
- Správná prezentace produktu
- Sjednání schůzky po telefonu
- Uzavření prodeje
- Hodnocení, tento krok vede ke zvýšení prodeje

Prodejní dovednosti II. jsou určeny pro ty, kteří absolvovali prodejní dovednosti I. Cílem prodejních dovedností II. je prohloubit své prodejní znalosti získané v praxi, vyjednávací schopnosti, pracovat s potřebami zákazníka a umět je vyvolat, naučit se prodávat užitek. Reprezentanti by se měli naučit vnímat námitku jako výzvu k prodeji a umět na ni reagovat.

**Témata workshopu prodejních dovedností II jsou nazvána:**

- Vedení obchodního jednání
- Vyjednávání s lidmi, se kterými se na první pohled vyjednávat nedá
- Techniky vedení rozhovoru a kladení otázek
- Práce s námitkami, prodej užitku pro zákazníka
- Řešení stížností
- Prodejní modely na spotřebitelském trhu
- Praktická část (videonahrávka rozhovoru se zákazníkem a následná její analýza)
- Určení typologie partnera v jednání

## 4.2 Typologie zákazníka

*„Důležitost lidí. Pozitivní na lidi orientovaný systém typologie je velmi vhodný pro podnikání v tomto století, v prostředí, kde se lidský kapitál - lidé – považují za klíčový faktor úspěchu. Investice do lidského kapitálu znamená důležitost, kterou musíme klást do vztahů se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci i k sobě. Vztahy tvoří základní kámen úspěchu podnikání.“ (KROEGER, THUESENOVÁ, RUTLEDGE, 2006, s. 14)*

Typologie neodstraní úplně všechny nastíněné problémy, ale může pomoci najít řešení v určitých překážkách při obchodním jednání.

*Jak typologie pomáhá. Lidi učíme trochu jiným způsobem věci, které znají, ale nepoužívají. Typologie na pracovišti. Aplikace typologie na pracovišti je nekonečně rozmanitá, tak jako jsou odlišní lidé a situace, které se vyskytují každý den v jiné podobě. Porozuměním povahovým rysům (preferencím) lidí kolem vás zlepšíte organizaci a efektivitu celé firmy. (KROEGER, THUESENOVÁ, RUTLEDGE, 2006, s. 15-16)*

**Přinášíme jen několik příkladů, u kterých vám typologie velmi pomůže:**

- Ve vedení porad efektivněji tím, že zazní různé názory a požadavky.
- V přizpůsobení individuálních schopností požadavkům dané práce poznáním předností a slabín jedince.
- Podpořením kariérního postupu porozuměním a akceptováním vlastních silných a slabých stránek v povolání.
- V rychlejším a úspěšnějším řešení konfliktů definováním problémů raději typologicky než běžným kritickým nálepkováním.
- Ve zlepšení komunikativních schopností (ve sdělování nebo naslouchání) s tím, že se dostanete k jádru problému.
- V odstraňování etických rozdílů tím, že každý typ vnímá situaci rozdílným způsobem a je přesvědčen o tom, že jeho přístup je ten správný.
- V uvolnění pracovní atmosféry tím, že umožní každému pracovat svým stylem a každý ví, co dělá.

- V ustavení realistických a přijatelných cílů zahrnutím širokého spektra potřeb, myšlenek a nápadů.
- Ve snížení stresu, neboť co jednoho povzbuzuje a dodává energii, druhého stresuje a vyčerpává.
- V lepším plnění termínů tím, že různé typy vnímají časové hledisko rozdílným způsobem.“

Tréninkové programy, které byly popsány, se využívají již řadu let a stále jsou předmětem inovace a přizpůsobování novým podmínkám a požadavkům trhu. Metoda, která se používá posledních pár let, je jedna z novějších metod a spadá do tréninkových programů. Tato metoda se nazývá typologie zákazníka. Obchodníci mají své zkušenosti z terénu a pro samotný vývoj jednání je velmi důležité určení typu zákazníka. Typologie člověka existuje velké množství a tak se vytvořila tak zvaná sociální typologie. Sociální typologie dělí člověka nebo spíše zákazníka do čtyř skupin. Sociální, dominantní, expresivní, rezervovaný typ.

### **Základní charakteristiky těchto typů:**

#### **1. Sociální typ - Tento typ člověka je možno též nazvat paní Teta**

##### **Charakteristika Tety:**

- Přátelské chování, srdečnost
- Spontánní, hřejivý projev, upovídanost
- Podání ruky: vroucí, „až k předloktí“
- Odbíhá od tématu rozhovoru k věcem „ze života“
- Malý zájem o fakta
- Nerozhodnost
- Podléhání cizím názorům až manipulovatelnosti
- Není puntičkářská
- Mluva je lidová, upřímná
- Gesta jsou srdečná, velká

## **2. Dominantní typ - Jinak řečeno pan Řidič**

### **Charakteristika pana Řidiče:**

- Sebevědomý až agresivní, neskrývá touhu po moci
- Zakládá si na své pozici a úspěchu, je ambiciózní
- Podání ruky je pevné, tvrdé, výrazné
- Problémy jsou pro něj výzvami
- Často blufuje
- Žárlivý, ješitný, necitlivý
- Ochotný riskovat
- Potřebuje okolo sebe lidi, které touží vést, vede
- Gesta jsou jasná a výstižná
- Mluva je hlasitá, jasný tón, stručná

## **3. Expresivní typ - Nazvat možno též jako paní Lesklá**

### **Charakteristika paní Lesklé:**

- Život je pro ni/něj divadlo a potřebuje diváky
- Otevřenost, přátelskost nikoliv upřímnost
- Podání ruky je krátké pevné s výrazným gestem
- Skáče do řeči, používá citoslovce
- Spontánně a náhle se rozhoduje
- Povrchnost vztahu
- Miluje superlativy
- Gesta jsou velká a viditelná
- Mluva je hlasitá

## **4. Rezervovaný typ - též jako pan Analytik**

### **Charakteristika pana Analytika:**

- Neosobní, neochotný komunikovat, strohé jednání
- Precizní, zaměřený na objektivní, exaktní věci
- Podání ruky „leklá ryba“
- Logika, přesnost až pedantství



- Touha po moci je skryta
- Snadno se uzavře do sebe i během jednání
- Vrozený pesimista
- Gesta skoro žádná
- Mluva je tichá

Každý z nás je „mix“ jednotlivých typů, ale jeden vždy převažuje.

Identifikace partnera podle typologie má svůj význam pro jednání farmaceutického reprezentanta. Rozpoznat jednotlivé typy je možné během jednání nebo již před jednáním a není to vůbec složité. Mluvíme-li o farmaceutických reprezentantech, pro které jsou obchodními partnery lékaři, nabízí se hned několik identifikačních bodů. Prvním bodem je odbornost a funkce lékaře. Dále pak vybavení a stav ordinace, vizáž, gesta, mluva.

**Sociální typ** je většinou zastoupen praktickým lékařem nebo pediatrem. Vybavení ordinace je zastaralé, po jiném lékaři. Vizáží jde o člověka, který upřednostňuje praktické a hlavně levné oblečení. Typickým rysem v rozhodování je nerozhodnost. Gesta jsou velká a srdečná.

**Dominantní typ** bývá často primářem, přednostou nebo lékařským specialistou. Tento typ má ve vínku touhu řídit, vést. Jeho ordinace či kancelář je vkusně, moderně a luxusně zařízena. Též oblečení je luxusní, značkové, kvalitní a je dobře sladěno. Gesta jsou jasné a vyjadřují výstižný postoj. Mluva je s jasným tónem a hlasitá. Rozhoduje se rychle a za svým rozhodnutím si stojí.

**Expresivní typ** představuje lékaře na malém městě. Je to většinou lékař praktický. Ordinace je zařízena extravagantně, stůl bývá uprostřed a stěny jsou barevné. Též oblečení je extravagantní až vyzývavé. Gesta jsou veliká, teatrální a mluva hlasitá. V rozhodování je expresivní typ impulsivní.

**Rezervovaný typ** má nejčastěji své uplatnění ve výzkumu a laboratoři. V ordinaci jako lékař je zahloubaný do čísel, statistik. Zajímají ho například

studie. Vybavení pracoviště nebo ordinace je neuspořádané a nemoderní. Oblečení rezervovaného typu je nemoderní a na vizáž si nepotrpí. Mluva je tichá, gesta skoro žádná. Než se rozhodne, tak to trvá dlouho. K podpoření svému rozhodnutí napomohou grafy, čísla, studie.

Medicínský reprezentant, který rozpozná, ke kterému typu se řadí jeho partner, v tomto případě lékař se snáze přizpůsobí jeho požadavkům a jeho chování. Obchodní jednání vede reprezentant podle jednotlivého typu a je více pravděpodobné, že toto jednání bude velmi úspěšné.

**Obr. č. 3: Jak získat nového zákazníka**  
(Zdroj: <http://www.promarketing.cz>)



## 4.3 Gestikulace

Gesta doprovázejí mluvenou řeč, oživují komunikaci a podtrhávají obsah toho, co říkáme. V jihoevropských zemích se ruce používají velmi výrazně, u nás gestikulace tak výrazná není. Každý člověk používá vedle kulturně podmíněných gest (například prsty vztyčené do tvaru V na znamení vítězství) celý repertoár individuálních gest.

### Jak vnímáme gesta

- Nevědomě vnímáme, že gesta vypovídají o našem vnitřním stavu a emocích.
- Lidé, kteří nepoužívají téměř žádná gesta, působí nezúčastněně nebo bezmocně.
- Způsob, jak někdo podává a tiskne ruku při pozdravu, v nás zanechává první a nikoliv bezvýznamný dojem.
- Má člověk rozevřené dlaně nebo je má sevřené v pěst? Visí mu ruce apaticky podél těla nebo je má často zkřížené na prsou a používá je jako ochrannou bariéru?

Gesta, která nejsou v souladu s tím, co říkáme, prozrazují skutečné myšlenky a emoce. To může posluchače znejistit nebo rozladit a snížit jejich pozornost. Typické jsou zkřížené prsty, které se do sebe zatínají nebo navzájem mačkají- prozrazují vnitřní napětí.

- **Pozdrav-převaha ruky**

Už podle způsobu stisku ruky lze odhadnout vztah mezi dvěma lidmi. Kdo podává ruku první? Má někdo ruku při pozdravu „navrch“? Pokud ano, pak je to on, kdo ovládá situaci. Délka potřásání rukou naznačuje vřelost vztahu: potřást jednou je zdvořilé a distancované, dvakrát až třikrát je přátelské, přibližně sedmkrát je srdečné a vřelé.

- **Jak silný má být stisk?**

Lidé jsou různí, stejně tak je různý i jejich stisk ruky-měli bychom si při tom uvědomit, jak působí na osobu, kterou zdravíme.

- U ochablého stisku nám někdo podává ruku jen váhavě a stisk je sotva znatelný. Buď máme co dělat s klavírním virtuosem, který si šetří ruce, nebo s plachým člověkem.
- Při „rukavicovém“ stisku sevřeme ruku partnera oběma rukama. Gesto vyjadřuje srdečnost a radost a je často provázeno několikerým silným potřesením.
- Křečovitá dlaň se ztuhle nataženou rukou vyjadřuje nedůvěru a odstup.
- Při „lámání“ kostí vám někdo prsty náležitě zmáčkne. Ten, kdo to dělá, vyjadřuje svou dominanci. Není snadné se ze sevření vyprostit. Nejlepší je, když to energicky zmíníte.
- Pokud se někdo při stisku dotkne levou rukou zápěstí, lokte nebo ramene partnera, svědčí to o důvěrnosti-nebo je to pouhá demonstrace moci! Pevný stisk nadloktí partnera levou rukou často používají politici nebo partneři při jednání. Tímto stiskem se okamžitě etablují jako hostitelé a současně si mohou od hosta udržet odstup. (BRUNO, 2005, s. 36-37)

Gestikulace se řadí mezi možnosti, jak rozpoznat postoj nebo názor obchodního partnera. Je součástí neverbální komunikace. Patří do tréninkových programů pro obchodní zástupce a manažery. Následné popisné a obrázkové vyjádření ukáže, jak zákazník zdůrazňuje gestikulací svá slova.

### 1. Nůžky

Obě ruce zkřížené, jakoby chtěli něco ustříhnout, vytváří jakési živoucí nůžky. „*Ne pane Nováku, je vyloučeno, abych tyto podmínky přijal!*“

**Obr. č. 4: Nůžky**



## **2. Dvojitý štít**

Je méně agresivní než „nůžky“, ale cílem tohoto signálu je rovněž zastavit partnerův útok. Pohybujte pouze jednou rukou a gesto neopakujte. *„Tak dost!“*

**Obr. č. 5: Dvojitý štít**



## **3. Sekáček**

Dělá dojem na slabšího partnera, silného spíše vydráždí. *„Tak dost, konec diskuse!“* *„Nemá smysl o této věci dále hovořit. Skončeme tuhle diskusi!“*

**Obr. č. 6: Sekáček**



#### 4. Spár

Signál o tom, že vysílající chce něco uchopit. Prodejci by se měli tomuto gestu vyhnout.

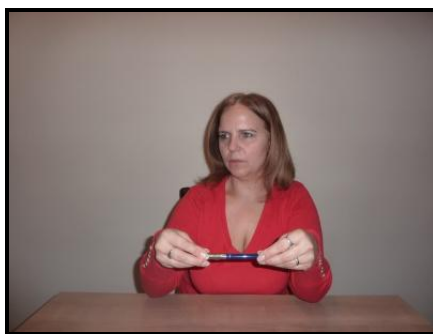
Obr. č. 7: Spár



#### 5. Kuličkové pero jako barikáda

Pokud je někdo znepokojen či zmaten, hledá nějakou formou obrany- např. tužku. Nebo uhýbá přímému pohledu.

Obr. č. 8: Kuličkové pero jako barikáda



#### 6. Taktovička

Zdvižený prst taktovička. Pokud chceme posílit význam našich slov, použijme jako pomůcku např. tužku, abychom podtrhli význam našich slov. „*Tohle je pro Vás zvlášť důležité...*“

**Obr. č. 9: Taktovička**



## **7. Skutečná taktovka**

Toto gesto vyjadřuje důraz.

**Obr. č. 10: Skutečná taktovka**



## **8. Pinzeta**

Pokud zákazník položí nějakou otázku a my chceme vzbudit dojem věrohodnosti, doporučuje se gesto „pinzeta“

**Obr. č. 11: Pinzeta**



## 9. Jednoduchý štít

Méně účinný a jednoznačný než „dvojitý štít“. Jedna ruka vysílá gesto „štítu“ a druhá leží klidně na stole. Je-li dlaní vzhůru, dáváme signál, že očekáváme další zákazníkovi návrhy.

Obr. č. 12: Jednoduchý štít



## 10. Kladivo

Může vyprovokovat k protiútok (i záměrně).

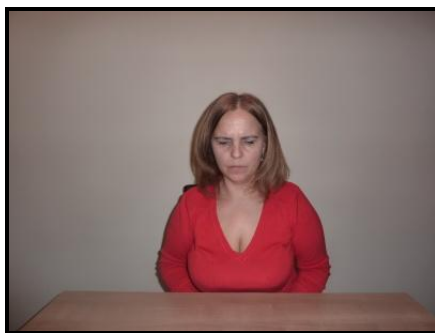
Obr. č. 13: Kladivo



## 11. Nedostatečný vizuální kontakt

Zákazník je neupřímný nebo nemá zájem.

Obr. č. 14: Nedostatečný vizuální kontakt





# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5. POPIS A CÍL VÝZKUMU

Pozorování je výzkumná metoda, při níž se zaznamenává, pozoruje či popisuje činnost lidí, předmětů, se kterými manipulují, prostředí aj. Je to nejstarší výzkumná metoda používaná v sociálních a přírodních vědách

„Pozorování je metoda sledování vzniku, průběhu a změn určitých proměnných (parametrů, procesů) v kontextu určitého typu chování, závislého na některých vnějších (vnitřních) podnětových (stimulujících) podmínkách. Může být zaměřen na nositele pozorování (introspekce), na jinou osobu či na skupinu osob, respektive populační strukturu (etnikum). Přestože je jednou z nejdůležitějších metod v psychologii, jako izolovaná metoda k výkladu faktů a souvislostí nestačí, protože nepostihuje příčiny pozorovaných jevů. Pozorování může být naivní, nekontrolované, kontrolované, přímé, nepřímé, zúčastněné, nezúčastněné. Je dobře zaměřené, plánované na vnímání vybraných jevů a to, co bylo vnímáno, je pečlivě a systematicky zaznamenáváno. (KLUGEROVÁ, PRÁZOVÁ, VACÍNOVÁ, 2009, s. 28)

Výhodou pozorování je spontánnost a autentičnost sledovaného děje a to z důvodu vyloučení vlivu výzkumníka. Další výhodou je, že jeho pomocí můžete získat přesné a objektivní údaje. Je možné získat informace bez nutnosti navazovat s někým kontakt. Nevýhodou je však nižší přesnost hodnoty informací kvůli faktu, že získané údaje nelze zaznamenávat průběžně. Tato metoda neumožňuje zkoumat příčiny jevů a hodí se jen k výzkumu vybraných problémů. Další nevýhodou je časová náročnost, protože můžeme získat pouze omezené množství informací, výzkumník nemusí být objektivní a neetický.

Pozorování při obchodním jednání farmaceutického reprezentanta je zaměřené na porozumění a projevy chování, schopností a zručností ve farmaceutickém prostředí. Jedná se o krátkodobé a terénní pozorování.

Cílem pozorování je poskytnout komplexní zpětnou vazbu, která umožní přesněji směřovat profesionální růst a zlepšit celkový výkon.

## 6. CHARAKTERISTIKA, METODA SBĚRU DAT A ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ

### Účastníci pozorování:

- **Zkoumaný subjekt:** farmaceutický reprezentant „A“ a „B“
- **Výzkumník:** nadřízený farmaceutického reprezentanta

### Hodnotící stupnice:

- Na hodnocení byla použita 4-bodová stupnice, která vyjadřuje váhu rozvinuté zručnosti.
- Prostřednictvím hodnocení může pozorovaný získat hlubší pochopení silných a slabých stránek a potřeb rozvoje.
- Jednotlivé projevy chování a zručnosti jsou seřazené tak, že odráží všeobecný princip zvyšující se rozvinutosti schopnosti od hodnoty 1 po 4:
  - 1- Nejméně rozvinutá zručnost
  - 2- Mírné nedostatky zručnosti
  - 3- Průměrně rozvinutá zručnost
  - 4- Nejvíce rozvinutá zručnost

Obchodní jednání je pro účel výzkumu pozorováním detailně rozdělené na několik fází. Popis jednotlivých fází:

### 1. Zahájení

**Cíl:** Se zákazníkem se shodnout na tom, o čem se bude hovořit nebo čeho dosáhnout

**Kdy:** Obě strany jednání jsou připraveni přistoupit k obchodnímu jednání

**Jak:**

- 1.1. Navrhnutí programu
- 1.2. Ujištění zákazníka o významu programu
- 1.3. Ověření souhlasu

### 2. Sondování

**Cíl:** Dosáhnout zřejmého, úplného a vzájemného pochopení potřeb

**Kdy:** Chcete od zákazníka získat informace

**Jak:**

- 2.1. Použití otevřených a uzavřených sond k prozkoumání situace a potřeb

### 3. Podporování

**Cíl:** Pomoci zákazníkovi pochopit, jak konkrétně uspokojit jeho potřebu

**Kdy:** Zákazník vyjádřil potřebu, oběma je potřeba zřejmá a produkt nebo organizace mohou dané potřebě vyhovět

**Jak:**

- 3.1. Akceptace potřeby
- 3.2. Popis relevantní přednosti a užítku
- 3.3. Ověření souhlasu

### 4. Uzavírání

**Cíl:** Shodnout se na dalších vhodných krocích

**Kdy:** Zákazník naznačil připravenost postoupit dál nebo zákazník akceptoval popsany užitek

**Jak:**

- 4.1. Shrnutí dříve přijatého užítku
- 4.2. Navrhnutí dalších kroků
- 4.3. Ověření souhlasu

## 5. Překonání zákaznickova nezájmu

**Cíl:** Sondování tak, aby byl nezájem pochopený

**Kdy:** Zákazník vyjadřuje spokojenost se svou situací

**Jak:**

- 5.1. Akceptujte zákazníkův názor
- 5.2. Požadavek o svolení sondovat
- 5.3. Sondování, aby si zákazník uvědomil potřebu.
  - A. Prozkoumání zákazníkovi situace vzhledem k příležitostem a následkům.
  - B. Potvrzení existence potřeby.

## 6. Řešení zákaznickova znepokojení, nedůvěry, nepochopení

**Cíl:** Sondování tak, aby bylo znepokojení pochopené

**Kdy:** A. Je zřejmé, že zákazník pochybuje o přednosti nebo užitku, které byly popsány.

B. Zákazník myslí, že produkt nebo organizace nemůže poskytnout přednost či užitek, které poskytnout mohou

**Jak:**

- 6.1. Akceptace znepokojení
- 6.2. Nabídka relevantního důkazu
- 6.3. Ověření souhlasu

## 7. Řešení nedostatku

**Cíl:** Sondování tak, aby bylo znepokojení pochopené

**Kdy:** Je zřejmé, že je zákazník nespokojený s existencí či absencí určité přednosti nebo užitku

**Jak:**

- 7.1. Akceptace znepokojení
- 7.2. Zaměření na širší rámec
- 7.3. Vyvážení dříve přijatého užitku
- 7.4. Ověření souhlasu

## 8. Celkové hodnocení - průměr ze všech fází:

## 7. VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

### A Farmaceutický reprezentant „A“

- 1. Zahájení**
  - 1.1. Navrhnutí programu: 2
  - 1.2. Ujištění zákazníka o významu programu: 3
  - 1.3. Ověření souhlasu: 2
- 2. Sondování**
  - 2.1. Použití otevřených a uzavřených sond k prozkoumání situace a potřeb: 3
- 3. Podporování**
  - 3.1. Akceptace potřeby: 2
  - 3.2. Popis relevantní přednosti a užitku: 3
  - 3.3. Ověření souhlasu: 4
- 4. Uzavírání**
  - 4.1. Shrnutí dříve přijatého užitku: 3
  - 4.2. Navrhnutí dalších kroků: 4
  - 4.3. Ověření souhlasu: 4
- 5. Překonání zákaznickova nezájmu**
  - 5.1. Akceptujte zákazníkův názor: 3
  - 5.2. Požadavek o svolení sondovat: 2
  - 5.3. Sondování, aby si zákazník uvědomil potřebu.
    - A. Prozkoumání zákazníkovi situace vzhledem k příležitostem a následkům.
    - B. Potvrzení existence potřeby: 3
- 6. Řešení zákaznickova znepokojení, nedůvěry, nepochopení**
  - 6.1. Akceptace znepokojení: 2
  - 6.2. Nabídka relevantního důkazu: 2
  - 6.3. Ověření souhlasu: 3
- 7. Řešení nedostatku**
  - 7.1. Akceptace znepokojení: 2
  - 7.2. Zaměření na širší rámec: 2
  - 7.3. Vyvážení dříve přijatého užitku: 4
  - 7.4. Ověření souhlasu: 3
- 8. Celkové hodnocení - průměr ze všech fází: 2,8 / mírné nedostatky zručnosti**

## **B. Farmaceutický reprezentant „B“**

<b>1. Zahájení</b>	
1.1. Navrhnutí programu:	4
1.2. Ujištění zákazníka o významu programu:	3
1.3. Ověření souhlasu:	3
<b>2. Sondování</b>	
2.1. Použití otevřených a uzavřených sond k prozkoumání situace a potřeb:	3
<b>3. Podporování</b>	
3.1. Akceptace potřeby:	4
3.2. Popis relevantní přednosti a užitku:	3
3.3. Ověření souhlasu:	4
<b>4. Uzavírání</b>	
4.1. Shrnutí dříve přijatého užitku:	3
4.2. Navrhnutí dalších kroků:	4
4.3. Ověření souhlasu:	4
<b>5. Překonání zákaznickova nezájmu</b>	
5.1. Akceptujte zákazníkův názor:	3
5.2. Požadavek o svolení sondovat:	4
5.3. Sondování, aby si zákazník uvědomil potřebu. A. Prozkoumání zákazníkovi situace vzhledem k příležitostem a následkům. B. Potvrzení existence potřeby:	3
<b>6. Řešení zákaznickova znepokojení, nedůvěry, nepochopení</b>	
6.1. Akceptace znepokojení:	3
6.2. Nabídka relevantního důkazu:	4
6.3. Ověření souhlasu:	4
<b>7. Řešení nedostatku</b>	
7.1. Akceptace znepokojení:	3
7.2. Zaměření na širší rámec:	4
7.3. Vyvážení dříve přijatého užitku:	4
7.4. Ověření souhlasu:	3
<b>8. Celkové hodnocení - průměr ze všech fází: 3,5 / průměrně rozvinutá činnost</b>	

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je nastínit význam andragogické komunikace v činnosti medicínského reprezentanta. Přiblížit důležitost marketingu v obecné rovině a v konkrétních případech ve farmaceutickém průmyslu. Poukazuje na důležitost dobře propracovaného marketingu, než se uplatní andragogická komunikace. Díky nástrojům komunikace je možno vytipovat cílové skupiny zákazníků, zjistit jejich potřebu a vytvořit prostředky na konkrétní strategie a situace. Jak se marketingové strategie v praxi uplatní, závisí na andragogické komunikaci.

Komunikace je spojení a přenos jakýchkoliv informací. Základní složkou mezilidské interakce je verbální x neverbální forma, přímá x nepřímá, interpersonální x intrapersonální, jednosměrná x obousměrná, soukromá x veřejná, komunikační bariéra. Sociální komunikaci chápeme, jako sdělování a výměnu informací mezi dvěma nebo více osobami. Zde dochází k předávání vědomostí, zručností a postojů nebo hodnot. Sociální komunikace je základem sociálních vztahů mezi lidmi. V procesu sociální komunikace rozeznáváme základní prvky: komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační kanál.

Andragogická komunikace je zvláštní druh sociální komunikace, je zaměřena na dosahování andragogických cílů a odehrává se v edukačním procesu. Ovlivňující faktory andragogické komunikace jsou například: stupeň motivace účastníků, tělesný stav, únava, zdravotní stav, předchozí vzdělání, zkušenost, psychologické prostředí, očekávání, apod.

Je nutno si vysvětlit, co je vůbec andragogika. Andragogika se zabývá vzděláváním dospělých, vychovává a pečuje o dospělé ve všech fázích životní dráhy. Andragogika je samostatný studijní obor, který se vyučuje na vysokých školách. Dále se realizuje jako konkrétní činnost na poli praxe. „Andragogika“ je také odborný časopis, který je zaměřen na praxi a teorii v oblasti vzdělávání dospělých.

Termín andragogika je zatím méně známý. Není tak rozšířen, většinou se používá výraz vzdělávání dospělých. Pojem andragogika je historicky mladší než pedagogika. V antickém Řecku byl pedagog (paidagogos) ten, který doprovázel chlapce do školy (agein-vedení chlapců). Byl to většinou otrok. Později byl z tohoto odvozen pojem pedagogika. Andragogika je podobně vysvětlena jako doprovázení mužů (andros-muž dospělý, ago-vést). Tento pojem vznikl později a první ho použil Alexandr Kapp v roce 1833.

Na přelomu 19. a 20. století byl marketing spíše primitivní, ale s nárůstem potřeb, poptávky a tím i konkurence se musí neustále vyvíjet a zdokonalovat. Marketingu je přikládán stále větší význam, protože jeho prostřednictvím dochází k nasměrování vývoje produktů a tím i postavení firmy na trhu. Lidé, kteří jsou zaměstnaní v marketingu více, méně ovlivňují, jak bude produkt nebo služba úspěšná. Vytvářejí cenu, realizují a kontrolují úspěch svého počínání, zajišťují propagaci, která je pojítkem mezi firmou a klientem a patří mezi nejvýznamnější nástroje marketingu.

Farmaceutický průmysl zaměřuje oproti jiným odvětvím své propagační nástroje především na odbornou veřejnost. Farmaceutické firmy musí správně odhadnout, jak jednotlivé nástroje budou efektivní. Nejefektivnější a nejvýznamnější nástroj z hlediska obchodního partnerství mezi lékařem a firmou je medicínský reprezentant. V dnešní době je profese medicínského reprezentanta jednou z nejnáročnějších profesí. Obrovská konkurence zvyšuje očekávání zákazníků, a s touto skutečností se reprezentant musí vyrovnávat. V obchodním světě neustále stoupají nároky související s úspěšností organizace. Velký význam má pro medicínského reprezentanta také spokojenost zákazníků a jejich úspěch.

Složitě rozhodování zákazníka vyžaduje, aby medicínský reprezentant vystupoval nejen jako prodejce určitého výrobku (produktu), ale aby vystupoval dobře jako informovaný poradce, který je schopen pomoci zákazníkovi pochopit možnosti, rozřídít informace a uskutečnit důležitá rozhodnutí o nákupu. Důležité je zakládat dlouhodobé vztahy se zákazníky, nezaměřovat se jen na jednorázový obchod. Neustále se zvyšují náklady



na získávání nových zákazníků, na trhu je mnoho služeb a produktů nabízených několika firmami na jednou. Toto všechno může ovlivnit zákazníka při spolupráci s firmou konkrétního medicínského reprezentanta. Ten se může stát rozlišovacím prvkem právě při uzavírání obchodních transakcí. V konkurenčním prostředí je velmi důležitá efektivní komunikace se zákazníky, která závisí samozřejmě na znalostech, dovednostech a v neposlední řadě na přístupu samotného medicínského reprezentanta. Veškeré znalosti a záměry pomohou při prodeji vytvořit atmosféru porozumění, důvěry a upřímného zájmu. Čím je lepší znalost produktů, ale i znalost zákazníků, tím větší možnost realizace oboustranného rozhodnutí.

Při prodejním rozhovoru je nutné zaměřit se na to, čeho chce medicínský reprezentant dosáhnout. Získat jasnou a konkrétní představu o potřebách zákazníka. Umět poskytnout vysvětlení, jak mohou jednotlivé produkty pomoci k dosažení úspěchu – umění zákazníka podpořit a zbavit ho zbytečných obav a strachu z nejistoty. Dohodnout se také na dalších krocích a uzavřít tak dlouhodobější spolupráci.

Důležité je i naučit se, jak zvládat náročnější situace, se kterými se v profesi medicínského reprezentanta lze setkat. Umět jednat se zákazníkem, který nemá zájem s reprezentantem hovořit, když vyjadřuje nespokojenost s produktem nebo s firmou, nebo když má pochybnosti o schopnostech a možnostech samotného medicínského reprezentanta. Všechny tyto dovednosti odlišují úspěšné prodejce (reprezentanty) od těch méně úspěšných.

Během prodejního rozhovoru je důležité zbavit se některých návyků, které znemožňují navázat dlouhodobé vztahy založené na poradenství. Existence těchto vztahů je v dnešním ekonomickém prostředí velmi důležitá. Úspěch v oblasti prodeje do značné míry závisí na angažovanosti přispět k úspěchu zákazníka. Potřeby zákazníka nejsou na první pohled hned vidět, a pouze zákazník je pomůže reprezentantovi přiblížit. Jistota je, že zákazník skutečně potřebu má.

Je důležité zákazníkovi naslouchat. Pokud nefunguje bedlivé a trpělivé naslouchání, mohla by nastat situace, že se vytvoří ničím nepodložená představa o tom, co požaduje. Tím dojde k tomu, že se bude hovořit o věcech, o které zákazník nemá zájem. Vše začíná u zákazníka. Je dobré pochopit, co chce, někdy ani on sám neví, co vlastně potřebuje. Samozřejmostí by měla být otevřená výměna informací, pomocí které se dosáhne rozhodnutí prospěšného pro obě jednající strany.

Úspěšnost medicínského reprezentanta, a samozřejmě i firmy, závisí na neustálém zdokonalování a na nejefektivnějším využívání všech nástrojů prodejní politiky, zejména přímého obchodního jednání, které vede k pozitivnímu ovlivnění zákazníka a tím i ke zvýšení prodeje produktů.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

## MONOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENEŠ, M., *Andragogika*. 1. vyd. Havlíčkův Brod : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BRUNO, T., *Řeč těla*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1313-6.

GRUBER, D., *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava : Repronix, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

KLEIN, Z., *Atlas sémantických gest*. 1. vyd. Praha : HZ Editio. 1998. ISBN 80-86009-21-1.

KLUGEROVÁ, Jarmila, PRÁZOVÁ, Irena, VACÍNOVÁ, Tereza. Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci. Praha : 2009. ISBN 978-80-86723-72-3.

KOPECKÝ, M., *Sociální hnutí a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86462-96-3.

KOTLER, P., *Marketing, management*. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

KROEGER, O., THUESENOVÁ, J., M., RUTLEDGE, H., *Typologie pro manažery*. 1. vyd. Praha : Triton, 2006. ISBN 80-7254-780-1.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

MĚCHUROVÁ, A., *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7.

MUŽÍK, J., *Didaktika profesního vzdělávání*. Plzeň : Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-8.

OSECKÁ, L., *Typologie v psychologii*. 1. vyd. Praha : Akademie věd České republiky, 2001. ISBN 80-200-0854-3.

McCARTHY, E., J., PERREAULT, W., D., *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5.

PALÁN, Z., LANGER, T., *Základy andragogiky*. 1 vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-867263-58-7.

VACÍNOVÁ, M., LANGOVÁ, M., *Kapitoly z psychologie učení a výchovy*. 2. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-42-6.

ŽANTOVSKÁ, I., *Jazyková komunikace v dějinách lidstva*. 2. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-55-6.

### **INTERNETOVÉ ZDROJE**

Andragogická komunikace [on line] [cit. 2012-01-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=86391&zor=1>>

SVATOŠ, T. Dialog mezi lidmi a výchova k němu [on line] [cit. 2012-01-20]. Dostupné z WWW: <[http://lide.uhk.cz/pdf/ucitel/svatoto1/Publikace\\_download/Dialog\\_clanek\\_Opava.pdf](http://lide.uhk.cz/pdf/ucitel/svatoto1/Publikace_download/Dialog_clanek_Opava.pdf)>

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

<b>Jméno autora:</b>	Hana Fišerová
<b>Obor:</b>	Vzdělávání dospělých
<b>Forma studia:</b>	Kombinovaná
<b>Název práce:</b>	Andragogická komunikace v činnosti medicínského reprezentanta
<b>Rok:</b>	2012
<b>Počet stran textu bez příloh:</b>	68
<b>Celkový počet stran příloh:</b>	0
<b>Počet titulů literatury a pramenů:</b>	17
<b>Počet internetových zdrojů:</b>	2
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Iva Borská CSc.