

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ
KOMUNIKACE**

Katedra marketingových komunikací

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Přímý prodej. Jak kvantitativní data
ovlivňují prodejní výkonnost**

2022

Maryna Medvedieva

V Š K K

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ
KOMUNIKACE**

Katedra marketingových komunikací

Kreativní marketing a komunikace

**Přímý prodej. Jak kvantitativní
data ovlivňují prodejní výkonnost**

Autor: Maryna Medvedieva

Vedoucí práce: Mgr. et Me. Nikola Pařízková

2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne

Podpis autora:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. et Me. Nikole Pařízkové za odborné konzultace a rady v průběhu zpracování práce. Dále také firmě Southwestern Advantage za získané znalosti a poskytnutá kvantitativní data pro zpracování této práce.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je přímý prodej a úvod do jeho základů. Práce může sloužit jako příručka pro začínající prodejce, nebo jako strukturovaný zdroj informace pro studenty, kteří by tomuto tématu chtěli věnovat své studium.

Práce obsahuje teoretická východiska z odborné literatury a webových stránek na téma osobního prodeje i výjimečné know-how, které bylo získáno během intenzivních obchodních školení a z vlastních zkušeností v osobním prodeji.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na definici pojmu přímého prodeje a jeho typů, detailně popisuje fáze prodejního procesu, definuje pojem prodejní řeč a její roli v osobním prodeji. Následně popisuje typy prodejců, způsoby jejich motivace a definuje faktory, jež prodej ovlivňují.

Praktickou část práce tvoří představení firmy Southwestern Advantage a kvantitativní data, která prezentuje obchodní aktivitu začínajících prodejců společnosti, jejichž výkon se v rámci firmy považuje za nízký, nebo vysoký. Cílem je metodami měření a komparace dokázat, že vysoké ukazatele základní obchodní aktivity mají vliv na úspěšnost prodejce.

Výsledkem provedené analýzy je to, že kvantitativní data a měření prodejní aktivity jsou důležitou složkou úspěšného prodeje, avšak ne tou hlavní. Prodejní výkon je ovlivněn více faktory, jež bakalářská práce popisuje.

Klíčová slova

Přímý prodej, osobní prodej, obchod, klíčové ukazatelé výkonnosti

ABSTRACT

The topic of the bachelor's thesis is direct sales and an introduction to its basics, it can be used as a guide for beginning sellers or as a well-structured source of information for students who would like to devote their studies to this topic.

This work contains both theoretical background from the literature and websites on the topic of direct sales, as well as exceptional know-how, which was gained through intensive sales trainings and personal experience in door-to-door sales.

The theoretical part of the bachelor thesis focuses on the definition of direct sales and its types, describes in detail the stages of the sales process, defines the concept of so-called sales talk and its role in direct sales. Then it describes the types of salespeople and ways to motivate them, finally it defines the factors that affect sales.

The practical part of the work consists of the introduction of the company Southwestern Advantage and quantitative data, which represents the beginning salesmen's activity, whose performance within the company is considered low or high. The aim is to use the method of measurement and comparison to prove that high indicators of basic sales activity affect the success of the seller.

The result of the analysis is that quantitative data and measurement of sales activity are the important components of sales process, but not the main ones. Sales performance is influenced by several factors, which the bachelor thesis describes.

Key words

Direct sales, sales, key performance indicator

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	PŘÍMÝ PRODEJ.....	11
2.1	Druhy osobního prodeje.....	12
2.2	Fáze osobního prodeje.....	15
2.2.1	Identifikace a hodnocení zákazníků.....	16
2.2.2	Předběžné shromažďování informací.....	17
2.2.3	Navázání kontaktu.....	17
2.2.4	Prezentace a předvádění.....	18
2.2.5	Vyjasnění námitek.....	19
2.2.6	Uzavření obchodu.....	21
2.2.7	Poprodejní péče o zákazníka.....	21
2.3	Model AIDA v osobním prodeji.....	21
2.4	Prodejní řeč.....	22
3	PRODEJCE.....	24
3.1	Typy prodejců.....	24
3.2	Stereotypizace.....	25
3.3	Osobnost prodejce.....	26
3.4	Motivace prodejců.....	28
4	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRODEJ.....	30
4.1	Myšlení.....	30
4.2	Systémy.....	31
4.2.1	Kvantitativní data.....	32
5	PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
5.1	Problematika přímého prodeje.....	34
5.2	Metodologie.....	34
5.3	Představení firmy Southwestern Advantage.....	35
5.3.1	Produktové portfolio.....	36
5.3.2	Prodejní proces v Southwestern Advantage.....	37
5.3.3	Obchodní cíle v Southwestern Advantage.....	40
5.4	Analýza prodejní aktivity.....	42
5.5	Výsledky analýzy.....	49
6	ZÁVĚR.....	51
	TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK.....	52

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM OBRAZKŮ A TABULEK	55

1 ÚVOD

Prodej je základem každého podnikání. Je při něm potřeba bez ohledu na typ společnosti a produktů, které nabízí. Důvodem této potřeby je to, že žádná firma nemůže generovat zisk bez zákazníků, a přímý prodej je jedním z nejjednodušších způsobů, jak je získat. Na rozdíl od marketingu probíhá kontakt s potenciálním zákazníkem přímo, kvůli čemuž lze získat rychlejší odpověď, zdali si člověk/firma přeje koupit produkt či službu, nebo nikoliv.

I když osobní prodej je jednodušší formou získání zákazníka z pohledu jednoduchosti komunikace, jsou zde komplikace, které často frustrují obchodníky. Frustrace může vznikat z různých důvodů, ale každý z nich vede ke snížení nebo absenci uzavřených obchodů, jelikož prodej není jen o působivé prezentaci a znalosti produktu, jak se může jevit na první pohled. Prodej obsahuje mnoho prvků, kvůli kterým se obchod uzavírá.

Tato práce se nevěnuje každému z těchto prvků jednotlivě, ale pouze je ve krátkosti popisuje. Bakalářská práce je věnována důležitosti obchodní aktivity v prodeji a jejím vlivu na výkon prodejců.

Cílem práce je potvrzení hypotézy, že vysoké ukazatele obchodní aktivity a jejich měření mají velký vliv na prodejní výkon.

Tato bakalářská práce je aktuální především pro začínající prodejce, protože popisuje základy prodeje, jejichž znalost je nezbytná pro určení důvodů frustrace a pro jejich odstranění. Obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická byla rozdělena na tři kapitoly. První se věnuje samotnému prodeji: je definován pojem přímý prodej, jeho typy, detailně je popsán prodejní proces a význam prodejní řeči. Další kapitola je věnována prodejci: jsou definovány dovednosti, které by měl ovládat, aby byl úspěšný a jsou popsány způsoby motivace obchodníka. Poslední kapitola teoretické části obsahuje osobní know-how a definuje prvky, jež mají vliv na prodej, a jejichž definice je důležitá pro lepší porozumění praktické části.

Praktická část se věnuje analýze prodejní aktivity prodejců vybrané firmy Southwestern Advantage. První kapitola představuje společnost, popisuje její produktové portfolio a vnitřní procesy (jejich popis je nezbytný kvůli porozumění pojmům, které jsou využívány během analýzy). Analýza je provedena metodami měření a komparace. Na začátku je uvedena prodejní aktivita šesti začínajících prodejců společnosti Southwestern Advantage.

Následně je na základě uvedených kvantitativních dat analyzováno prodejní chování jednotlivých prodejců, na konci jsou data porovnávána.

2 PŘÍMÝ PRODEJ

Přímý prodej je nejstarším nástrojem komunikace, který si, i přes rozvoj nových komunikačních médií a technologií, udržuje významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha firem.¹

Přímým prodejem se rozumí druh prodeje, při kterém prodávající kontaktuje kupujícího přímo, tedy bez účasti zprostředkovatelů a třetích osob nebo zdrojů. Takový druh obchodování se také nazývá osobní prodej. Nejčastěji se odehrává mimo stacionární obchodní místa, jako jsou velké obchody, tedy v kanceláři nebo u klienta doma.

Kotler považuje osobní prodej za něco více než pouhý nástroj komunikace. V mnoha směrech funguje jako celkový marketingový přístup – směs komunikačních a distribučních systémů, spojených v jeden celek. Uvádí, že „prodej zahrnuje přímé spojení s pečlivě vybranými zákazníky s cílem získat okamžitou reakci a současně budovat trvalý vztah se zákazníky“.²

Zamazalová se na téma osobního prodeje vyjadřuje takto: „na rozdíl od reklamy, která je plošně orientována a oslovuje široké spektrum spotřebitelů, je osobní prodej zaměřen na kvalifikované potenciální zákazníky.“³

Dle portálu BusinessInfo.cz je výhodou osobního prodeje ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu přímá komunikace mezi firmou a zákazníkem, ze které vyplývají i další výhody, jako okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace a větší věrnost zákazníků. Zejména tehdy, pokud je prodejce v intenzivním a přímém kontaktu se svými zákazníky, může lépe pochopit jejich přání a potřeby, jejich individuální očekávání a motivaci, díky čemuž je následně schopen připravit pro zákazníka individualizovanou nabídku upravenou přesně podle jeho potřeb.⁴

Díky okamžité zpětné vazbě lze přímý prodej efektivně využít s tzv. řešeními „na míru“, jež mohou být modifikovány podle potřeb zákazníka. Prostřednictvím osobní komunikace

¹ Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

² Kotler 2007, s. 905.

³ Zamazalová 2010, s. 275

⁴ Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

obchodník může naslouchat zákazníkovi tak, aby mu navrhl nejlepší řešení, a na základě zpětné vazby upraví produkt a přijme objednávku, která zákazníka uspokojí.

Osobní prodej má velkou výhodu před dalšími komunikačními nástroji, pokud se jedná o prodej technicky náročných produktů, kde je nezbytné, aby zákazník dostal informace o funkcích a výhodách produktu, případně byl zaškolen k jeho správnému použití.⁵

2.1 Druhy osobního prodeje

Z pohledu cílové skupiny a celkového business modelu firmy má prodej (stejně jako marketingová komunikace) dva základních druhy:

- **B2B (business-to-business)** označuje společnosti, jež prodávají své produkty či služby převážně jiným podnikům, nikoli spotřebitelům;
- **B2C (business-to-consumer)** je, pokud podnik prodává své produkty nebo služby přímo koncovému spotřebiteli.

Existují i business modely, ve kterých se firma zaměřuje na B2B i B2C zákazníka, například Apple, Microsoft, Google, Amazon apod.

Další méně populární modely jsou: C2C (consumer-to-consumer), C2B (consumer-to-business), G2C (government-to-consumer), C2G (consumer-to-government), B2G (business-to-government), G2B (government-to-business) apod.

Jelikož základními a nejčastějšími jsou modely B2B a B2C, dále se práce věnuje pouze těmto druhům.

V obou prodejních modelech se proces soustředí na zákazníka. Prodej vyžaduje komplexní znalosti a rozsáhlé zkušenosti s poskytováním služeb zákazníkům. Primárním cílem mezi prodejci v modelech B2B i B2C je přeměnit potenciálního zákazníka na reálného zákazníka. Při B2B i v B2C je důležité umět oslovit zákazníka náležitým způsobem a vědět, kdo je cílovou skupinou, a kdo nikoliv.⁶

⁵ Tamtéž

⁶ B2B vs B2C Sales: What's the Difference Between B2B and B2C? [online]. Sales Hacker [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.saleshacker.com/b2b-vs-b2c-sales-differences-similarities/>

Existují však podstatné rozdíly v přístupech k B2B a B2C zákazníkovi. Dle portálu B2B Monitor „v B2C segmentu nakupují spotřebitelé zboží pro vlastní spotřebu. Naopak u B2B je zboží nakupováno za účelem získání vlastního zisku, tedy aby bylo možné zboží dál prodat či použít pro prodej jiného produktu.“⁷

Při procesu rozhodování B2B se zákazník řídí logickým uvažováním, zda se vyplatí náklady na produkt nebo službu a jestli přinese nákup větší hodnotu pro společnost (zlepší efektivitu procesů, modifikuje služby pro vlastní zákazníky, zlepší ziskové marže, zvýší příjmy atd.). Nákladová efektivita a funkčnost jsou hlavními kritérii mezi kupujícími B2B. „Pokud prodejce B2B úspěšně prokáže, že hodnota vytvořená produktem nebo službou výrazně převyšuje náklady na pořízení, pak bude potenciální kupující spíše nakloněn souhlasu.“⁸

Budování dlouhodobých B2B vztahů vyžaduje špičkové komunikační schopnosti a profesionalitu ze strany prodejce, protože jednání probíhá na různých úrovních. V B2B nerozhoduje jednotlivec, většinou se procesu rozhodování zúčastní více lidí. Výhodou je, že rozvoj dlouhodobých vztahů mezi každou stranou může vést k většímu prodeji, doporučení a další spolupráci.

Naproti tomu prodej B2C obvykle trvá kratší dobu, protože existuje pouze jeden individuální kupující, který nakupuje z osobních důvodů a většinou se jedná o jednorázové transakce. Dle internetové stránky Sales Hacker má B2C zákazníci tendenci nakupovat na základě toho, jak značka vytváří emocionální spojení, proto má být cílem firmy apel na osobní touhy spotřebitelů a jejich systémy hodnot. Finančně zdatní spotřebitelé nebudou váhat s nákupem drahé značky, pokud odpovídá jejich estetickým preferencím nebo naplňuje potřebu udržení společenského postavení – i když jsou dostupné levnější, ale stejně funkční alternativy.⁹

V B2B je tedy důležité ukázat, jak produkt zvyšuje hodnotu firmy, naopak správným přístupem k B2C zákazníkovi jsou emoce a osobní touhy.

Portál Businessinfo.cz uvádí, že „zásadní nevýhodou osobního prodeje je fakt, že většina zákazníků nemá ráda, pokud je obchodník oslovuje s jakoukoliv nabídkou. Tato averze vůči osobnímu prodeji je však problémem především na trzích B2C, zatímco na B2B trzích je

⁷ B2B marketingová komunikace versus B2C. B2B monitor [online]. Dostupné z: <https://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace>

⁸ B2B vs B2C Sales: What's the Difference Between B2B and B2C? [online]. Sales Hacker [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.saleshacker.com/b2b-vs-b2c-sales-differences-similarities/>

⁹ Tamtéž

osobní prodej stále jedním z nejpoužívanějších komunikačních nástrojů a zákazníci jeho používání obvykle nijak negativně nevnímají.¹⁰

Portál Sales Hacker vytvořil porovnávací tabulku (tabulka 1), která detailně popisuje rozdíly mezi B2B a B2C přístupy:

Tabulka 1: Rozdíly v B2B a B2C přístupech prodeje

B2B přístup		B2C přístup
vztahy, vlastnosti produktu zákaznická podpora	faktory, které ovlivňují rozhodnutí	vlastnosti produktu, přitažlivost značky
vytvořit strategickou výhodu, generovat hodnotu	primární motivace k nákupu	status, citová vazba
relativně složitější a dražší	cena produktu, složitost	ceny se přizpůsobují individuální kapacitě, méně složitě
webové stránky, bílá kniha, výzkum, fórumy,	typické metody brandingu	reklama, propagace celebrit
soustředěný, malý	velikost trhu	velký
budování vztahu	hlavní účel prodejního týmu	maximalizovat hodnotu transakce
mnoho	počet zúčastněných stran	jedna
vyžaduje delší dobu zapojení	trvání rozhodovacího procesu	kratší rozhodovací doba

¹⁰ Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

delší s více etapami	prodejní cyklus	kratší, s několika etapami
vysoká, teoretické znalosti jsou všudypřítomné	nutná znalost produktu	nízká až střední, teoretické znalosti jsou minimální
budování vztahů, vzdělávání zákazníků, povědomí o značce	primární obchodní a marketingové aktivity	merchandising, akce v místě nákupu
dlouhodobá, krátkodobá	typická délka vztahu	jednorázová transakce

Zdroj: *B2B vs B2C Sales: What's the Difference Between B2B and B2C?* [online]. Sales Hacker [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.saleshacker.com/b2b-vs-b2c-sales-differences-similarities/>

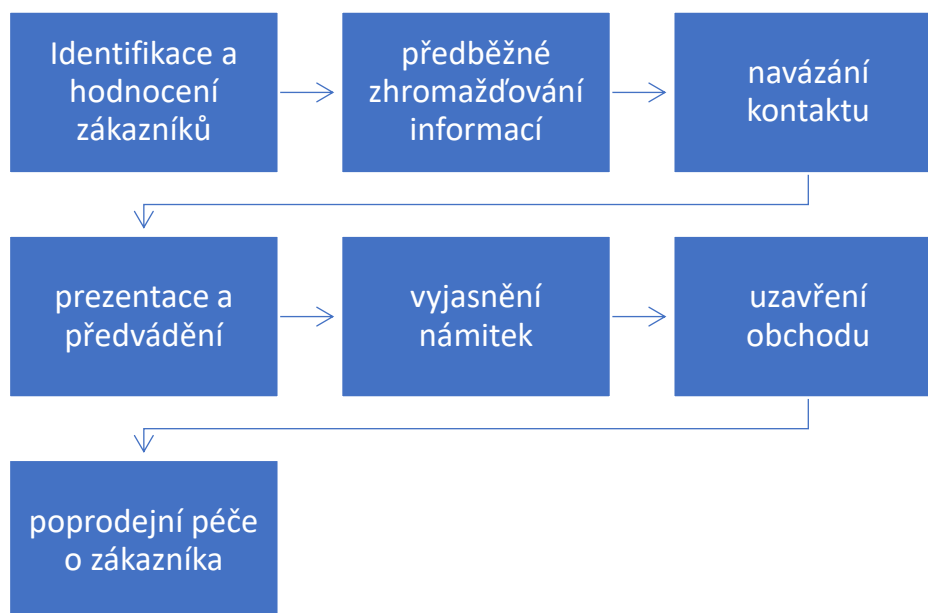
2.2 Fáze osobního prodeje

Cílem každého prodejního jednání je uzavření obchodu. Pokud však firma chce uspět, potřebuje cíle nastavovat tak, aby prodej nekončil jednorázovou transakcí, ale byl procesem budování vztahů, jejichž důsledkem je dlouhodobý obchod. Karlíček & Král tuto myšlenku podporují: „komunikace s využitím osobního prodeje není jednorázovou záležitostí, kdy je určité sdělení v určitý okamžik předáno zákazníkovi, ale je spíše procesem, který začíná již v době před kontaktováním potenciálního zákazníka a končí až dlouhou dobu po uzavření úspěšného obchodu.“¹¹

¹¹ Karlíček & Král 2011, s. 154

Pro dosažení obchodních cílů existuje několik povinných fází, kterými obchodník prochází, viz obrázek 1:

Obrázek 1: Fáze osobního prodeje



Zdroj: Kotler (2007), s. 921

Tyto fáze jsou platné zejména v B2B business modelu. V B2C proces prodeje trvá kratší dobu. Některé fáze tak bývají zkracovány, nebo zcela vynechávány.¹²

2.2.1 Identifikace a hodnocení zákazníků

V první fázi (tzv. identifikace) obchodník hledá velké množství potenciálních zákazníků, aby pak mohl uzavřít alespoň několik obchodů. Každá firma má vlastní strategii vyhledávání. V některých se o toto obchodníci nemusí starat, protože kontakty (tzv. leady) již jsou vytvořeny v CRM systému (viz terminologický slovník). V jiných firmách obchodníci vyhledávají kontakty sami: dostávají reference od současných zákazníků,

¹² Tamtéž, s. 155

navštěvují kanceláře bez ohlášení, vyhledávají kontakty na internetu, dostávají vizitky od potenciálních klientů prostřednictvím networkingu na různých eventech.¹³

Světlík uvádí, že „vnitřní zdroje firmy jako jsou databáze nebo dotazníky použité při průzkumu trhu jsou též dobrým vodítkem. Dalším cenným zdrojem jsou sociální kontakty, jako jsou pracovní schůzky a posezení s přáteli, kde můžeme narazit na další vhodné tipy.“¹⁴

Také pro hledání leadů mohou obchodní týmy využívat databáze jiných společností, jež jsou vytvořeny pro tyto účely, např. aplikace *Albertina* společnosti Dun&Bradstreet nebo aplikaci *Lusha*.

Dalším krokem obchodníka v této fázi je hodnocení nalezených kontaktů podle určitých kritérií a vylučování nevhodných. Businessinfo.cz tvrdí, že „potenciální zákazníky je možné identifikovat podle jejich finanční způsobilosti, objemu obchodování, zvláštních potřeb, umístění a možností růstu tržeb.“¹⁵

2.2.2 Předběžné shromažďování informací

Ve druhé fázi procesu prodeje je cílem obchodníka dozvědět se více o firmě, kterou chce navštívit: kdo je správná osoba, se kterou by měl jednat, jaké mají potřeby a jak jim pomůže produkt/služba, kterou obchodník nabízí. Dále si nastavuje cíle návštěvy: může to být hodnocení zákazníka a sběr dat i okamžitý obchod. V neposlední řadě by se měl rozhodnout, jakým způsobem bude kontaktovat firmu a dobře zvážit, kdy je správný čas k oslovení.

2.2.3 Navázání kontaktu

Cílem této fáze je stručně přestavit firmu a hlavní výhody nabízených řešení. V případě pozitivní zpětné vazby ze strany zákazníka by se měl pokusit dostat více informací, jež mohou být užitečné při dalším jednání. Důležité je v této fázi naslouchat zákazníkovi.

¹³ Kotler 2007, s. 921

¹⁴ Světlík 1994, s. 192

¹⁵ Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

Podle Kotlera „ve fázi navázání kontaktu jde především o to zaujmout zákazníka a vzbudit v něm zájem o pokračování jednání a o osobní schůzku s obchodníkem. Obchodník má v této fázi jen velmi krátký čas na to, aby získal zájem zákazníka. Pokud se mu to nepodaří, nebude již mít ani v budoucnu pravděpodobně možnost uspět znovu.“¹⁶

Businessinfo.cz se na toto téma vyjadřuje takto: „v současné době se jako vhodný nástroj pro navázání prvotního kontaktu používá především telefon. V takovém případě však musí být prodejce připraven na jednání s asistenty nebo sekretářkami, pro něž musí mít připravené takové sdělení, které jim bude připadat natolik zajímavé a významné, že hovor na odpovědnou osobu přepojí.“¹⁷

2.2.4 Prezentace a předvádění

Světlík považuje prezentaci za základní kamen osobního prodeje.¹⁸

V této fázi prodejce prezentuje kupujícímu produkt, který je řešením problémů zákazníka. Kotler k tématu uvádí: „dnešní marketingové koncepci vyhovuje postava prodejce jako „řešitele problémů“, nikoli jako tvrdého prodejce nebo extravertního mluvky. Dnešní kupující chtějí řešení, ne úsměvy; výsledky a ne divadélko.“¹⁹

V závislosti na firmě, kterou obchodník zastupuje, rozlišujeme tři základní typy prezentací:

- **prezentace „šitá na míru“** je pro potřeby klienta považována za nejvíce vhodnou. Je však velmi náročná pro prodejce, kteří v tomto případě musí disponovat zkušeností tyto potřeby identifikovat;
- **organizovaná prezentace** spočívá v prezentování výrobku či služby podle struktury nebo seznamu připraveném firmou, jež prodejce doplňuje svým komentářem. Tyto podpůrné materiály tak tvoří záchytný bod například pro začínající prodejce;

¹⁶ Kotler 2007, s. 921

¹⁷ Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

¹⁸ Světlík 2016, s. 156

¹⁹ Kotler 2007, s. 922

- **typizovaná prezentace** má přísnou strukturu a obsah daný firmou. Disponuje formou promítání s komentářem, který je pevně daný, nebo spočívá v rozdávání brožur a jiného tištěného materiálu. Používá se například při podomním prodeji.²⁰

Důležitá součást fáze prezentace je vizualizace výrobku, ale je třeba si uvědomit, že „optimální přístup k prezentaci předpokládá zjištění potřeb, jeho [zákazníka] problémů, chování, stylu práce atd. Fakta lze zjistit vhodně položenými otázkami a hlavně nasloucháním.“²¹

2.2.5 Vyjasnění námitek

Po prezentaci nabídky následuje fáze vyjasnění námitek, jejíž cílem je zodpovědět na otázky kupujícího a rozptýlit jeho případné pochybnosti.²²

Pokud se jedná o schůzku s koncovým zákazníkem, následuje uzavření obchodu. Naopak při B2B prodeji je tato fáze rozhodující v tom, jestli se uskuteční další schůzka, na níž se budou probírat další detaily a obchod bude uzavřen, nebo bude domluvena navazující schůzka. Podle Světlíka je tato fáze nezbytná proto, „aby se kupující vyhnul nebo minimalizoval riziko spojené s nákupem výrobku“.²³

Jílek uvádí důvody, proč kupující mají námítky:

- pochybnosti;
- nejistota;
- nedostatek informací;
- nenaplnění očekávání;
- absence užítku pro daného zákazníka;
- neuspokojení potřeb;
- neschopnost klienta říci přímo a jasně prodejci „ne“.²⁴

²⁰ Geuens 2003, s. 471

²¹ Světlík 2016, s.156

²² Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

²³ Světlík 2016, s. 157

²⁴ Zvládání námitek v obchodě [online] Ing. Dušan Jílek [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <http://www.dusanjilek.cz/blog/zvladani-namitek-v-obchode>

Podle Kotlera je úkolem prodejce v této fázi vyjasnit námitky pozitivním způsobem, najít skryté námitky a učinit z nich důvod k nákupu.²⁵

Námitky mohou být jedním z důvodů frustrace začínajícího prodejce. Proto je důležité jej naučit, že námitka není odmítnutí, ale možnost najít a uspokojit další potřebu. Aby prodejce úspěšně obchodoval, měl by se naučit techniky vyjasnění námitek a neváhat je v praxi využívat. Geuens uvedl některé z těchto námitek, viz tabulka 2:

Tabulka 2: Techniky zvládnání námitek

Technika	Vysvětlení
Zopakování námitky	Námitky jsou často neurčité, což se zjistí otázkou k vysvětlení, nebo potvrzení. Například namítá-li zákazník, že konkurence nabízí lepší servis, je vhodné se zeptat, jaké lepší služby konkurence poskytuje a v jakém směru jsou lepší.
Souhlas a hra proti	Jde o takzvaný postup „ano, ale...“, kdy souhlasíme s námitkami, které však argumentujeme, abychom je vyvrátili.
Bumerang	Tato technika umožňuje změnu námitek v důvod pro nákup. Namítne-li klient například, že konkurence má novější model výrobku, prodejce zareaguje tak, že najde výhody svého produktu oproti konkurenčnímu, ač novějšímu.
Použití zkušeností ostatních spotřebitelů	Uplatní-li klient emocionální námitky, například že cítí, že takový nákup nebude dobrý, prodejce se zmíní v tom smyslu, že jiní měli podobný dojem, ale přesvědčili se o vhodnosti nákupu.
Odmítnutí	Na rozdíl od ostatních technik znamená odmítnutí nesouhlas s klientem. To je velmi rizikové a technika je vhodná pouze tehdy, pokud lze jasně prokázat, že klient nemá pravdu.

Zdroj: Geuens 2003, s.471

²⁵ Kotler 2007, s. 923

2.2.6 Uzavření obchodu

Uzavření obchodu je důležitá fáze, která se často neuskuteční z důvodu, že obchodník nemá dostatečnou míru sebedůvěry nebo někdy nedokáže odhadnout, kdy je vhodný okamžik pro uzavření obchodu. Kotler uvádí, že „prodejci by měli vědět, jak rozpoznat signály vedoucí k uzavření obchodu ze strany kupujícího tzn. fyzické jednání, poznámky, otázky“.²⁶

Světlík popisuje efektivní techniku pro závěr jednání: „prodejce například může nabídnout zákazníkovi pomoc při vypsání objednávky. Zeptá se, zda by si přál tento či jiný model apod. Skutečný závěr obchodního jednání je ovšem uskutečněn po dohodnutí i ostatních podmínek prodeje tzn. termínu dodání, dopravy, platebních podmínek, upřesnění charakteristik kupovaného výrobku (barva, velikost, materiál).“²⁷

2.2.7 Poprodejní péče o zákazníka

Uzavřením obchodu práce obchodníka nekončí. Komunikace s klientem po koupi je důležitá proto, aby zákazník spolupracoval s firmou dlouhodobě a nepřešel ke konkurenci. „Povinností prodejce v tomto období je především průběžně řešit možné problémy, udržovat stálý kontakt se zákazníkem, a tedy ujist'ovat průběžně zákazníka, že zvolené řešení bylo správné.“²⁸

2.3 Model AIDA v osobním prodeji

Známý model AIDA z marketingové komunikace lze využít i v osobním prodeji. Dle Světlíka je tento model aplikovatelný ve fázi prezentace: v průběhu prezentace nejdříve vzbudit zákaznickou **pozornost**, například účinnou komunikací, předvedením výrobku nebo jinou formou jeho vizualizace. Vzbudíme **zájem**, pokud přesvědčíme kupujícího, že výrobek nebo služba uspokojí jeho potřeby. Následnou reakcí na zájem bude **přání**. Pokud prodejce eliminoval všechna rizika spojená s nákupem výrobku, dochází k **akci**.²⁹

²⁶ Kotler 2007, s.923

²⁷ Světlík 2016, s.157

²⁸ Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

²⁹ Tamtéž

Dle Nagyové se model AIDA aplikuje během celého procesu prodeje, viz tabulka 3:

Tabulka 3: AIDA model pro osobní prodej

Reakce zákazníka	Kroky	Činnost prodejce
Pozornost	1.	Identifikace a odhad potenciálního zákazníka
	2.	První kontakt se zákazníkem Plán předběžného testování
Zájem	3.	Prezentace – popis vlastností výrobku a jejich vazba na potřeby
Přání	4.	Předvedení výrobku/služby na místě
	5.	Vyřešení námitek zákazníka
Akce/chování	6.	Uzavření transakce, vyjádření zákazníka o úmyslu koupit výrobek
	7.	Poprodejní aktivita prodávajícího, která zajistí opakování nákupu, počátek loajality zákazníka, posílení spokojenosti s nákupem

Zdroj: Nagyová 1999, s. 79

2.4 Prodejní řeč

Dle Cambridgeského slovníku je prodejní řeč mluvený popis produktu nebo služby, jež se prodejce snaží prodat s cílem přesvědčit zákazníky, aby si je zakoupili.³⁰

Jinými slovy je prodejní řeč doprovodem obchodníka v průběhu celého prodejního procesu. Je to efektivní nástroj komunikace se zákazníkem, který by měl obchodník ovládnout před tím, než začne prodej v nové společnosti. Prodejce se má prodejní řeč naučit tak, aby ji v komunikaci mohl efektivně využívat a přizpůsobovat konkrétnímu zákazníkovi.

³⁰ Sales pitch [online]. Cambridge Dictionary. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sales-pitch>

Existuje pět prvků, které by prodejní řeč měla obsahovat:

- cíl a pochopení problému (měla by začínat problémem, se kterým se klienti potýkají, poté v průběhu prodeje odkazovat na tento problém);
- řešení problému;
- hodnotovou nabídku;
- obsahuje fakta a data z důvěryhodných zdrojů;
- obsahuje CTA (call to action) – výzvu k akci.³¹

Pokud prodejní řeč obsahuje všechny důležité prvky a prodejce ji správně umí využívat a přizpůsobovat ke konverzaci s různými typy lidí, má mnohem více uzavřených obchodů než obchodník, který při řeči improvizuje.

³¹ A Few Proven Successful Sales Pitch [online]. iThink Logistics [cit. 2020-11-9]. Dostupné z: <https://ithinklogistics.com/blog/a-few-proven-successful-sales-pitch/>

3 PRODEJCE

Prodejce může mít různá jména: obchodní zástupce, obchodník, prodavač, obchodní konzultant, sales konzultant apod. Analyzuje trh a získává informace o potenciálních klientech, následně je oslovuje, prezentuje produkt a firmu, jedná o cenách a podmínkách, buduje a udržuje vztah se zákazníky, aby vyřešil problém klienta a přinesl co největší zisk společnosti, kterou zastupuje.³²

V menších firmách má obchodník na starosti veškeré uvedené povinnosti. Ve větších mohou být rozděleny mezi jednotlivými obchodními pozicemi. S prodejem, objednávkami, zákaznickým servisem a navoláváním schůzek mohou pomáhat další lidé v prodejním týmu, proto je prodej týmovou prací.

3.1 Typy prodejců

Firma může zaměstnávat vnější a interní prodejce, nebo oba typy. Vnější cestují za zákazníkem, interní přijímají klienty v kanceláři a obvolávají je po telefonu.³³

Větší korporátní společnosti pro kontakt s menšími zákazníky využívají telemarketing, s významnými klienty jednájí vnější prodejci. Oba způsoby prodeje jsou výhodné pro dosažení úspěchu, avšak hlavní výhodou přímého jednání je navazování osobního vztahu se zákazníkem, který je mnohem silnější než po telefonu. Výhodou telemarketingu je zase rychlost – pokud obchodník v terénu jedná s jedním zákazníkem, prodejce po telefonu osloví 20 potenciálních klientů.

³² Kotler 2007, s. 905

³³ Kotler 2007, s. 907

Podrobně výhody a nevýhody těchto způsobů obchodování porovnal Alexander Verweyen, viz tabulka 4:

Tabulka 4: Nástroje přímého oslovování zákazníků, jejich pro a proti

<p>Marketing po telefonu</p>	<ul style="list-style-type: none"> + nejrychlejší možnost kontaktu s cílovými osobami + moderní, současné médium + lze použít bez velkých výdajů + vysoký počet kontaktů + vhodný pro navázání kontaktů a třídění adres, pro prohloubení kontaktů 	<ul style="list-style-type: none"> – vyžaduje profesionální realizaci, jinak hrozí negativní reakce – použití je omezeno v podstatě na firemní cílové skupiny (pro soukromé osoby je vhodné jen tehdy, pokud již došlo k prvnímu kontaktu)
<p>Osobní obchodní jednání</p>	<ul style="list-style-type: none"> + základ akvizice v určité oblasti + přímé osobní ovlivňování zájemců + velmi individuální a cílená komunikace s bezprostřední možností reakce + vhodné pro vyjádření sympatií 	<ul style="list-style-type: none"> – vysoká náročnost na čas a kontakt – nejdražší forma akvizice na jednotlivý kontakt – vyžaduje dobře vyškolené a motivované pracovníky

Zdroj: Verweyen 2007

3.2 Stereotypizace

Práce obchodníka je často předmětem stereotypizace. Při zaznění slova „prodejce“ se lidem neřídka vybaví obrázek „obchodního zástupce“, který se podbízivě usmívá, rychle hovoří a snaží se vnutit zboží váhavým zákazníkům. Takováto představa ale ne vždy odpovídá realitě. Kotler uvádí, že „většina dnešních profesionálních prodejců jsou vzdělaní, vyškolení lidé, kteří se snaží vybudovat dlouhodobé, hodnotné vztahy se zákazníky. Jejich úspěch není měřen tím, kolik zákazníků nalákají, ale tím, kolika dokáží pomoci [...]“.³⁴

Na druhou stranu existují také případy, kdy prodejci „mohou zamlčet zákazníkům některé důležité informace nebo jim dokonce lhát a slibovat podmínky a služby, které firma nemůže

³⁴ Kotler, s. 905

poskytnout. Taková situace pak může poškodit pracně budovanou image firmy a jejích značek v očích zákazníků³⁵.

Důvodem stereotypického chování obchodníka může být to, že nevěří ve svůj produkt a jako důsledek neví, jak správně prodat jeho výhody. Známy americko-běloruský podnikatel Gary Vajnerčuk tvrdí: „Důvod, proč lidé neprodávají, je ten, že nevěří tomu, co prodávají“.³⁶

Světlík se na toto téma vyjádřil takto: „pokud zákazník vidí u prodávajícího upřímné nadšení a víru ve výrobek, jeho zájem o koupi se tím zvyšuje“.³⁷

Důležité tedy je, aby obchodník nabízel produkt nebo službu, kterou má rád a věří, že mu nejen přinese zisk, ale pomůže zákazníkovi.

3.3 Osobnost prodejce

Přímý prodej má mnoho výhod v porovnání s dalšími nástroji komunikace, nicméně jeho omezením je nutnost najít dostatečné množství kvalifikovaných obchodníků, kteří by byli schopni komunikovat přímo se zákazníky a poskytovat jim odpovídající péči.³⁸

Kotler tvrdí, že: „základem veškeré úspěšné práce prodejního týmu je nábor a výběr vhodných prodejců. Pečlivý výběr prodejců tedy může významně zvýšit celkový výkon prodejního týmu.“³⁹

Jsou různé názory na to, jakými vlastnostmi by měl prodejce oplývat, aby mohl být úspěšný. Ve skutečnosti to, co funguje pro firmu v jednom oboru, nemusí fungovat pro společnost v jiném oboru: „firmy by při najímání zaměstnanců měly analyzovat samotnou práci prodejce a vlastnosti nejúspěšnějších prodejců, aby zjistily, jaké vlastnosti by měl úspěšný prodejce v jejich oboru mít. Vyžaduje práce hodně plánování a papírování? Je třeba hodně cestovat? Setká se prodejce často s odmítnutím? Bude pracovat s nákupčími na vysoké úrovni? Úspěšný kandidát by měl být vhodný pro všechny dané úkoly.“⁴⁰

³⁵ Tamtéž

³⁶ Gary Vainerchuk. In: Facebook [online]. [cit.2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/gary>

³⁷ Světlík 1994, s. 191

³⁸ Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

³⁹ Kotler 2007, s. 914

⁴⁰ Tamtéž, s. 915

Ovšem jsou základní vlastnosti, jež se vztahují na každého prodejce neohledně na obor a firmu, ve které obchoduje. Schopnost empatie, tedy vcítění se do pocitů a potřeb druhé osoby, se považuje za primární hodnotu. Důvodem je to, že pochopení zákazníka umožňuje utvářet pozitivní vztah mezi obchodníkem a zákazníkem.⁴¹

Obchodníkovi by neměla chybět ani schopnost pečlivě naslouchat zákazníkovi, aby jej na základě těchto informací mohl zařadit, definovat jeho potřeby a následně vyjasnit námitky, které během rozhovoru mohou vzniknout.

Podle portálu businessinfo.cz úspěšný prodejce ovládá následující dovednosti:

- pozitivní přístup – prodejce má rád svou práci, věří v její smysl a je schopen se samostatně rozhodovat;
- sebevědomí – prodejce je schopen jednat samostatně se svými zákazníky a prezentovat sebevědomě navrhovaná řešení;
- motivace – prodejce musí cítit pozitivní motivaci a podporu ze strany své firmy (hlavní motivační prvky jsou provize z uzavřených obchodů, možnost profesního růstu a vzdělávání, celková atmosféra ve firmě atp.);
- znalosti o firmě a nabízených produktech – jen takto může prodejce přesvědčit své zákazníky ke koupi;
- schopnost vcítit se do potřeb zákazníka – umožňuje prodejci pochopit zákazníka a navrhnout mu optimální řešení;
- dlouhodobá orientace – prodejce musí upřednostňovat dlouhodobé cíle před krátkodobými, což mu umožňuje např. dát přednost dlouhodobému vztahu se zákazníkem před rychlým uzavřením obchodu, který nebude zcela podle zákaznických představ.⁴²

Pro každého obchodníka by primárním cílem mělo být ovládnutí a zlepšování základních prodejních dovedností, protože mu mohou zajistit vyšší plat a odměny, více zakázek a více obchodních partnerů.⁴³

Není důležité veškeré uvedené dovednosti již mít, jako umět na sobě pracovat a rozvíjet tyto vlastnosti pravidelně: číst odbornou literaturu a aktivně využívat znalosti při práci,

⁴¹ Světlík, 1994, s. 191

⁴² Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

⁴³ TOP prodejní a obchodní dovednosti [online]. Business Animals [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/top-prodejni-a-obchodni-dovednosti/>

naslouchat a přebírat znalosti zkušenějších prodejců, stínovat zkušenější kolegy. Důležité je se nejen pracovně vzdělávat, ale zdokonalovat se v dalších oblastech života: rozvíjet nové návyky, věnovat se svým zájmům a lidem kolem sebe. Pokud se prodejci daří v ostatních oblastech života, uzavírá více obchodů a je spokojenější v práci. Firma Southwestern Advantage na svých obchodních školeních učí: „pokud chcete prodat víc, musíte se stát lepší verzí sebe“.

3.4 Motivace prodejců

Úspěšnost prodejce má přímý vliv na úspěch celé firemní komunikace. Proto musí být výběru, motivaci a vzdělávání prodejců věnována ve firmě mimořádná pozornost.⁴⁴

Často může být prodej pro obchodníka frustrující. Nejvíce času tráví sám, občas může potkat obtížného zákazníka nebo agresivní konkurenci. Proto činí znalost toho, jak najít správnou cestu k motivování obchodníka, firmu dobrým zaměstnavatelem. Bude zde nízká fluktuace a vysoká spokojenost zaměstnanců.⁴⁵

Běžné by v každé firmě měly být pravidelné osobní schůzky obchodníka s manažerem, na kterých by společně probrali dotazy, stanovili cíle a řešili případné problémy. Důležité jsou i pravidelné schůzky obchodního týmu, kde se většinou probírá, jak maximalizovat efektivitu práce. Fokusem těchto schůzek by nemělo být jen jednání o obchodních cílech, ale i motivace týmu. Je poměrně jednoduché nechat od každého obchodního zástupce vytisknout údaje o jeho tržbách za měsíc, srovnat je s cílovým stavem a tyto údaje předat obchodnímu týmu. Negativní stránkou je, že to může vést ke konkurenci, absenci pozitivní nálady a dobrých vztahů v obchodním týmu, na druhou stranu je to dobrý způsob motivace obchodníků pomocí výsledků jejich kolegů.⁴⁶

Smith tvrdí, že: „mnohem silnějším motivátorem, než jsou finance, je často tzv. „duševní příjem“, ten podnikovou pokladnu nestojí žádné další peníze, které musí platit za tradiční stará osvědčená finanční lákadla. Psychický příjem má uspokojovat vyšší potřeby, jako jsou potřeba ocenění, uznání, odměny a potřeba překonávat překážky.“⁴⁷

⁴⁴ Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz. [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

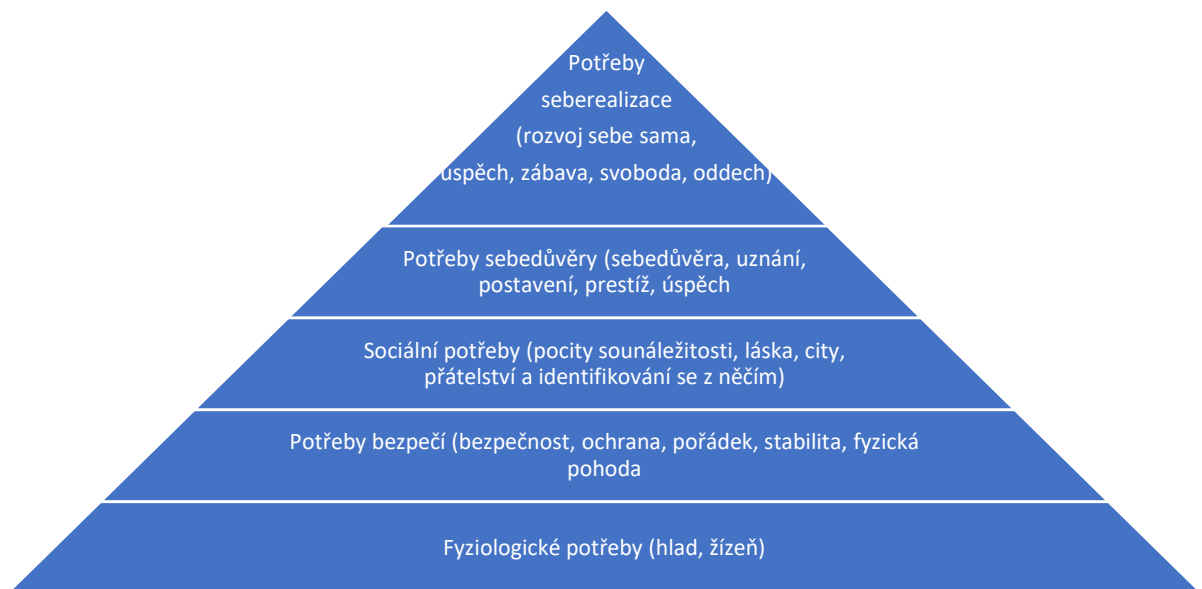
⁴⁵ Kotler (2007), s. 912

⁴⁶ Smith (2000), s. 225

⁴⁷ Tamtéž

Tento typ motivace funguje tak, že místo útraty odměny na běžné věci (splácení hypotéky či dluhu) dostane obchodník poukaz na dovolenou, luxusní soupravu porcelánu nebo jakoukoli upomínku, že odvedl dobrou práci. Podobné odměny a veřejné uznání přede všemi na každoročních konferencích upokojují nejvyšší potřeby v Maslowově hierarchii potřeb (obrázek 2) a jsou dokonce silnější motivací než klasická provize z prodeje.⁴⁸

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Smith (2000), s. 94

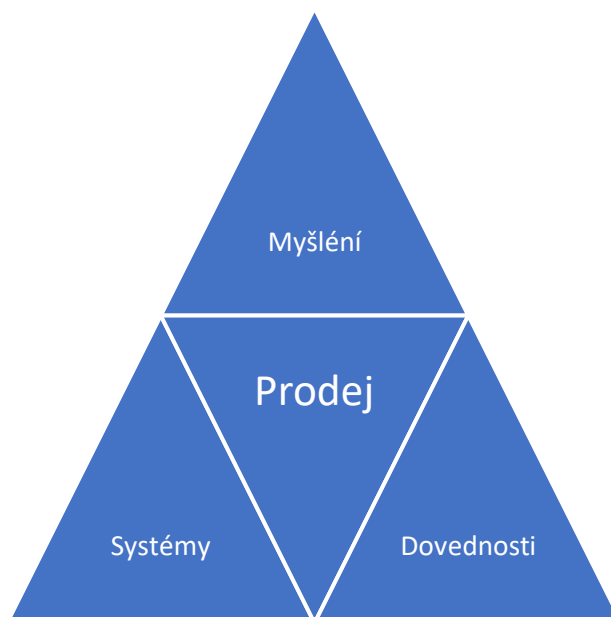
⁴⁸ Tamtéž

4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRODEJ

Úspěch v prodeji není jen o znalosti produktu a dobrém vystupování. Existuje několik oblastí, jež ovlivňují prodej a odlišují dobrého prodejce od průměrného.

Podle konceptu vytvořeného firmou Southwestern Family of Companies se úspěšný prodej skládá ze třech hlavních oblastí: dovedností, myšlení a systémů, viz obrázek 3.

Obrázek 3: Trojúhelník oblastí prodeje



Zdroj: *Southwestern Family of Companies*

K dovednostem patří: komunikační schopnosti, prezentační dovednosti, ovládnutí techniky vyjasnění námitek, chápání potřeb zákazníka, aktivní naslouchání a další znalosti, které může obchodník vyvíjet a zlepšovat.

4.1 Myšlení

Dobrý prodej vyžaduje, aby prodejce dobře rozuměl produktu a snažil se ocenit požadavky zákazníka. Tajemství dobrého prodejce tkví však v tom, jaký má postoj, který je hlavní

složkou pilíře „myšlení“.⁴⁹ Je to další dovednost, kterou by měl obchodník ovládnout, aby dosahoval dobrých výsledků. Postoj je to, jak obchodník myslí a jak se cítí. Jde o jeho přístup k sobě, firmě, produktům a samozřejmě i zákazníkům.⁵⁰

Prodej je „přenos pocitů“.⁵¹ Pokud prodejce nevěří sám v sebe, nedokáže vybudovat důvěru zákazníka. Jeho pochybnost se stane pochybností potenciálního klienta a pochybnost nevede k prodeji. I když sebedůvěra nezaručuje prodej, vždy zvyšuje pravděpodobnost úspěchu.

Další složkou správného prodejního myšlení je to, jak prodejce vnímá zákazníka, chce-li mu opravdu pomoci, nebo jen plní obchodní cíle. Správně by měl cílit na zákazníka a jeho potřeby. Když prodejce přemýšlí o své nové kvótě, místo toho, aby se ptal: „Jak mohu tolik prodat?“, měl by změnit otázku na: „Jak mohu pomoci svým zákazníkům?“⁵²

K „myšlení“ také patří obchodní motivace. Pokud prodejce není dostatečně motivován, nebude schopen mít dobré výsledky. Proto by se obchodní školení měly věnovat obchodním dovednostem i myšlení, které ovlivňuje prodejní motivaci a učí prodejce správně vnímat sebe a zákazníka. Práce na postoji není jednoduchá: vyžaduje mnoho sebereflexe a emocionální inteligence. Proto obchodníkovi může trvat roky, než se správně naučí pracovat s postojem.

4.2 Systémy

K systémům patří veškeré vnitřní procesy společnosti, jež přispívají k efektivní práci: pracovní tým, jeho složení a náplň práce každého člena, prodejní proces, nástroj pro řízení zákazníků, prodejní řeč, pracovní doba a KPI

⁴⁹ A Selling Attitude [online]. Changing minds Changing Works. Dostupné z: changingminds.org

⁵⁰ Tamtéž

⁵¹ Ziglar 2003, s. 116

⁵² Robert Rott. In: Linked In [online]. [cit.2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/robrott/>

4.2.1 Kvantitativní data

Aby mohla být práce prodejců spravedlivě oceněna, je nutné pravidelné a objektivní vyhodnocování jejich pracovních výsledků, proto jsou kvantitativní data důležitou složkou oblasti „systémy“.⁵³

Prodejní výkonnost je ovlivněna obchodní aktivitou. Čím více potenciálních zákazníků osloví prodejce, tím větší je šance, že uzavře obchod. Pokud je prodejce zkušenější, může prodat produkt zákazníkovi, který by jej nikdy nekoupil u začínajícího obchodníka. Pokud se bavíme o začátečníkovi, firma se snaží sledovat jeho prodejní aktivitu (počet telefonátů, schůzek apod.), na jejíž základě analyzuje, co by mohl dělat jinak, aby uzavíral více obchodů.

Každá firma má prodejní strategii, jejíž součástí jsou normy prodejní aktivity, které se má každý prodejce snažit splnit, aby uspěl tzv. KPI (key performance indicator nebo klíčové ukazatele výkonnosti)

Dle portálu Whatagraph jsou: „klíčové ukazatele výkonu pro prodej neboli KPI metrika používaná ke sledování výkonu jednotlivce, oddělení nebo firmy oproti cílům.“⁵⁴

Bez sledování prodejních KPI nebudou sales manažer a obchodní zástupce vědět, zda jim jejich aktivity a úsilí pomáhají zlepšovat výsledky a plnit cíle.

Existuje mnoho ukazatelů výkonnosti prodeje. Některé z nich jsou určeny spíše pro obchodní manažery a ředitele, aby sledováním těchto ukazatelů zlepšovali efektivitu řízení obchodního týmu a nastavovali správné a reálné obchodní cíle. Pokud se jedná o obchodního zástupce, používají se tzv. taktické prodejní aktivity, ke kterým patří počet telefonních hovorů, e-mailů, schůzek se zákazníkem a podepsaných smluv. Tyto KPI pomáhají obchodním zástupcům udržet si přehled a soustředit se na správné úkoly ve správný čas.⁵⁵

Vždy je důležité sledovat KPI prodeje a měnit je v případě potřeby. Pokud se cíle prodejní organizace mění, mění se i jejich klíčové ukazatele výkonnosti.

⁵³ Světlík 2016, s. 158

⁵⁴ What Are Sales KPIs and Why Are They Important? [online]. Whatagraph [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://whatagraph.com/blog/articles/sales-kpis>

⁵⁵ 13 Most Important KPIs for Sales Success [online]. Lucidchart Blog. Dostupné z: <https://www.lucidchart.com/blog/sales-kpis>

Výsledek: všechny tři oblasti prodeje jsou stejně důležité a vyžadují pozornost obchodníka. Pokud bude plnit KPI a nebude mít obchodní myšlení, jeho výkonnost bude mnohem nižší. Naopak, pokud bude mít správné myšlení, ale bude mu chybět pracovní morálka, pravděpodobnost toho, že bude prodávat, je velmi nízká. Úspěch prodejce je vždy kombinací těchto faktorů.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 Problematika přímého prodeje

Měření obchodní aktivity prodejců je velmi důležitým prvkem osobního prodeje, protože pomocí těchto kvantitativních dat lze kontrolovat a zlepšovat výkon obchodníka. Mnohdy je důvodem nízkého počtu uzavřených obchodů nedostatečná obchodní aktivita, jež je základem celé obchodní činnosti. Nízké ukazatele výkonu často vedou k frustraci, proto je pochopení příčin vznikajících problémů základem jejich řešení.

Praktická část této práce se věnuje analýze prodejní aktivity obchodníků firmy Southwestern Advantage. Cílem je prokázat, že vysoké ukazatele obchodní aktivity mají velký vliv na prodejní výkonnost prodejců.

5.2 Metodologie

Metodou práce je měření a komparace. Na začátku popisuji ideální vzor – v daném případě stanovená KPI ve zkoumané firmě. Následně ukazuji kvantitativní data, která prezentují obchodní aktivitu prodejců s vysokým a nízkým výkonem. Dále porovnávám jejich obchodní činnost mezi sebou, což ukáže, jaký vliv na výkonnost obchodníků mají kvantitativní data.

Celkem porovnávám prodejní aktivitu šesti obchodníků, jejichž seniorita je stejná – první rok ve firmě Southwestern Advantage. Jelikož se analýza věnuje začínajícím prodejcům, vynechala jsem ty, kteří mají více zkušeností ve firmě a oboru.

5.3 Představení firmy Southwestern Advantage

V roce 1855 bylo založeno vydavatelství „Southwestern Publishing House“ v Nashvillu, Tennessee. Založil jej reverend James Robinson Graves. Společnost vydávala noviny Tennessee Baptist, Southern Baptist a náboženské brožury, ve kterých se řešily náboženské a politické otázky.⁵⁶

S postupem času byl navržen koncept zaměstnávat mladé muže jako knižní agenty, kteří by chodili od dveří ke dveřím a Bible prodávali přímo v domácnostech. Muži si takto byli schopni vydělat peníze na studium a získat cennou zkušenost při osobním prodeji. Tímto způsobem byla založena letní stáž Southwestern Advantage.

Do vedení společnosti se dostávali velice schopní lídři, kteří neustále pracovali na vylepšení systému prodeje. Díky těmto inovacím a flexibilitě společnost přežila velkou hospodářskou krizi i dvě světové války, rozšířila se a vznikla z ní firma Southwestern Family of Companies, která v současnosti zahrnuje 15 dceřiných společností v celé řadě průmyslových odvětví. Všechny dceřiné společnosti Southwestern Family of Companies jsou založeny bývalými stážisty letního programu Southwestern Advantage.

Roku 1968 společnost začala spolupracovat se studenty. „Nejprve se jednalo o studenty z Tennessee, později z celých Spojených států amerických. V roce 1986 Southwestern Advantage expandovala do Kanady, v roce 1994 do Velké Británie, následně do východoevropských zemí. Dnes je stáž určena výhradně studentům vysokých škol a každoročně se jí účastní téměř 3000 studentů z 350 univerzit z USA, Kanady, Evropy, Jižní Afriky a Jižní Ameriky.“⁵⁷

Hlavní činností současné stáže je prodej door-to-door. V průběhu letních prázdnin studenti fungují jako nezávislí dealeři a samostatně provádí celý prodejní proces od začátku do konce: „kupují od společnosti produkty za velkoobchodní ceny a prodávají za maloobchodní. Za prodané produkty jim náleží provize 40 % z maloobchodní ceny.“⁵⁸

V průběhu přípravy na letní stáž během školního roku společnost poskytuje studentům obchodní tréninky, jež jsou věnovány znalostem, díky kterým student bude moci úspěšně absolvovat letní program.

⁵⁶ Charvátová 2012, s. 34

⁵⁷ Tamtéž, s. 35

⁵⁸ Tamtéž, s. 36

5.3.1 Produktové portfolio

Southwestern Advantage nabízí vzdělávací systém (viz obrázek 4), který oslovuje děti různého věku prostřednictvím interaktivních aplikací, webových stránek a knih. Systém je věnován komplexnímu akademickému učení, návykům leadershipu a běžného života.⁵⁹

Obrázek 4: Produktové portfolio Southwestern Advantage



Zdroj: Southwestern Advantage

Systém byl vytvořen pomocí amerických učitelů a adaptován na vzdělávací systém Spojených států amerických. Je rozdělen pro děti dle věku:

- pro předškoláky až 1. třídu existují dvě aplikace *Homer*, *Skwids* a sady knížek *My Fun With Words* a *My Set*, které se soustředí na hry, jež pomáhají dětem naučit se mluvit a číst;
- pro 2. až 5. třídu je určena sada knížek *Ask Me*, které jsou vytvořeny formou otázek a odpovědí a pomáhají dětem poznávat svět. Další sada knih *Explore and Learn* se soustředí na úvod do věd, ke kterým se děti dostanou později ve škole. Pomocí online

⁵⁹ Renowned Educational Products for Students [online]. Southwestern Advantage. Dostupné z: <https://southwesternadvantage.com/products-and-services/>

her v aplikaci *Advanatage4kids*, určených pro tento věk, děti trénují své matematické schopnosti;

- pro 6. až 12. třídu je určena sada čtyř velkých *Southwestern Advantage* knih, které zahrnují všechny předměty a témata, od základní do konce střední školy. Pomáhají dětem se připravovat na testy, dělat domácí úkoly a jsou dobrým průvodcem po celou školní docházku. Navíc děti mají přístup k online aplikaci *Advanatage4teens*, která tvoří doplněk ke knihám a obsahuje videa, kde se detailněji vysvětlují daná témata;
- *Southwestern Advantage* má také *College Entrance Advanatage*, což je vlastní systém přípravy k závěrečným testům, jejichž výsledky rozhodují, jestli se žák dostane na vysokou školu.

Další produkty:

- *Family Bible Library* se věnuje příběhům z Bible, které jsou napsané zjednodušeným a srozumitelným jazykem pro děti;
- webová stránka *Advanatage4parents* je určena pro rodiče, kteří by si přáli zlepšit vztahy se svými dětmi
- webová stránka *Advantage4life* vysvětluje dětem běžný život mimo školu. Jsou zde témata přátelství, vztahů, peněz a další.

Southwestern Advantage je oboustranně výhodný systém. Pro studenty je to stáž, jež jim pomáhá vydělat si peníze, poznat svět a rozvíjet své prodejní návyky; pro děti je to systém, který je všestranně vzdělává.

5.3.2 Prodejní proces v *Southwestern Advantage*

Za 167 let existence *Southwestern Advantage* vytvořila systém, který přispívá k úspěšnému prodeji. Součástí tohoto systému je rozvrh práce, KPI, prodejní řeč, prodejní proces a další.

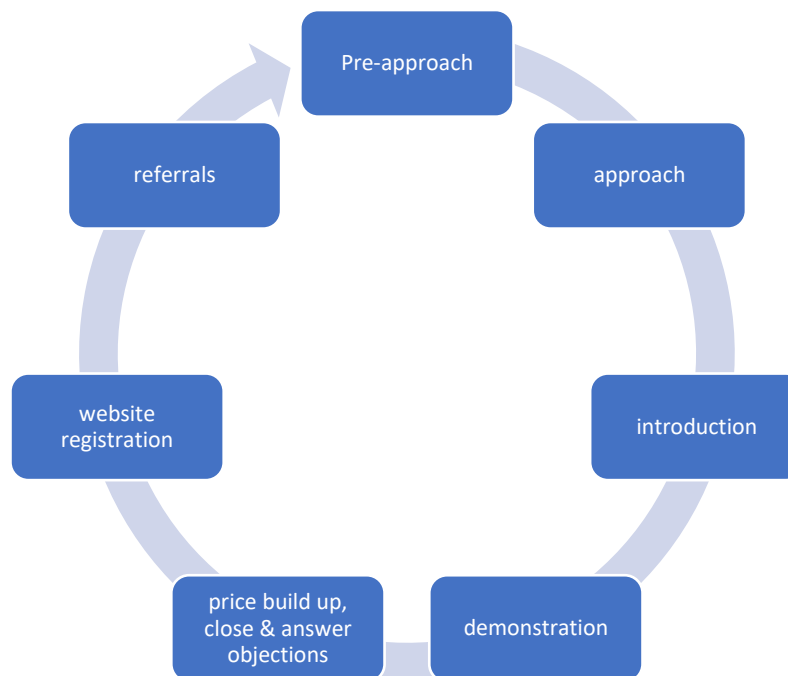
Prodej ve společnosti probíhá výhradně B2C, proto je přístup k zákazníkovi soustředěn na vyvolání emocí k produktu.

Dle Southwestern Advantage existují čtyři příčiny, proč zákazník kupuje nabízené produkty:

1. líbí se mu prodejce;
2. líbí se mu produkt;
3. líbí se mu, že ostatní nakupují tento produkt (zejména, pokud je doporučen od známých či příbuzných);
4. líbí se mu idea (co produkt přináší a jaké potřeby uspokojuje).

Dle tohoto konceptu byla vytvořena prodejní řeč, která provádí prodejce přes celý prodejní proces, viz obrázek 5:

Obrázek 5: Prodejní proces v Southwestern Advantage



Zdroj: Southwestern Advantage

Pre-approach (identifikace, hodnocení zákazníků a shromažďování informací) – v této fázi prodejce sbírá data o terénu: prostřednictvím pozorování a sebraných informací z doporučení se snaží definovat, v jakém domě bydlí rodiny s dětmi potřebného věku a zda jsou v daný okamžik přítomní, nebo se má vrátit později. Například ráno oslovuje matky na mateřské,

protože je velká šance, že jsou doma. Naopak, rodiče s dětmi staršího věku jsou přes den většinou v práci, proto je oslovuje po páté hodině večer.

Approach (navázání kontaktu) – cílem této fáze je, aby zákazník projevil zájem o další jednání a věnoval čas prezentaci prodejce.

Introduction (představení) – je velmi důležitou fází, jelikož se právě zde prodejce dozví potřeby zákazníka prostřednictvím pokládání otázek o situaci v rodině, jejich vztahu ke vzdělání, úspěšnosti dětí ve škole. Odpovědi na otázky jsou pro prodejce zásadní, jelikož na jejich základě prodává ideu vzdělávacího systému Southwestern Advanatage. Existuje mnoho důvodů, proč jej potřebuje každá rodina. Cílem prodejce je uvést nejrelevantnější.

Demonstration (prezentace, předvádění) – demonstrace navazuje na představení. Obsahuje fyzické potvrzení slov prodejce. Například pokud ve fázi představení kladl důraz na to, že systém pomáhá s řešením domácích úkolů, v prezentaci je potřeba ukázat, jakým způsobem. Je důležité ukázat produkt tak, aby zákazník nebyl přesycen informacemi. Pokud prodejce ukáže příliš mnoho, hrozí, že zákazníka ztratí.

Price build up, close & answer objections (cenová nabídka, uzavření obchodu, vyjasnění námitek) – prostřednictvím správných otázek během demonstrace prodejce měří úroveň zájmu zákazníka. Podle toho definuje, jestli je již čas uzavírat obchod. Pokud se rozhodne, že zákazník je dostatečně nadšen, ukáže mu cenu, následně uzavře obchod tím, že nabídne různé způsoby platby. V této fázi nejvíce dochází k námitkám a jejich vyjasnění (viz kapitola 2.3.5).

Website registration (registrace na webové stránce) – pokud prodejce prodal předplatné spolu s knihami, měl by provést registraci a školení. Pokud v této fázi odvede dobrou práci, zákazník si nechá předplatné po mnohem delší dobu než klient, kterému nebylo vysvětleno, jak fungují webové stránky.

Referrals (doporučení) – doporučení jsou důkazem důvěry, proto prodejce, který tomuto věnuje čas, vždy prodá více než obchodník, který oslovuje jen studené kontakty (viz teoretický slovník). V této fázi prodejce nejen dostane doporučení na konkrétní lidi, ale zjistí informace o sousedech (kolik mají dětí, jakého věku a kdy je nejlepší čas zasíhnout je doma). Tyto informace analyzuje a využije v první fázi **pre-approach**.

5.3.3 Obchodní cíle v Southwestern Advantage

Southwestern Advantage klade velký důraz na plnění KPI a na odměnu prodejcům, kteří je plní. Kvantitativní data a kontrola osobní aktivity jsou důležitou složkou úspěchu prodejce. Veškerá aktivita navzájem souvisí a ovlivňuje prodejní výkon. Čím větší aktivitu prodejce má, tím je vyšší šance, že najde zákazníky.

Aktivita se měří dle trojúhelníku prodejní aktivity, viz obrázek 6:

Obrázek 6: Trojúhelník prodejní aktivity v Southwestern Advantage



Zdroj: Southwestern Advantage

Základním ukazatelem aktivity jsou tzv. **kontakty**. Pod tímto termínem se skrývá každá konverzace s potenciálním zákazníkem. Pokud proběhl rozhovor, ve kterém člověk projevil zájem o další jednání, nebo hned oznámil, že zájem nemá, počítáme tuto akci jako „kontakt“.

Demonstrace jsou jedním z nejdůležitějších měřítek u začínajících prodejců. „Demonstrací“ je kontakt s člověkem, v průběhu kterého prodejce ukázal produkt. Většinou je to rychlá ukázka ve dveřích, po které člověk neprojevil zájem o další jednání, nebo naopak souhlasil s dalším postupem prodeje.

Sezení se uskuteční, pokud po kontaktu nebo demonstraci ve dveřích potenciální zákazník pustil prodejce dovnitř a je přístupný dalšímu jednání. V tuto chvíli prodejce postupuje dále

v prodejním procesu z fáze „approach“. „Sezení“ může skončit neúspěchem, nebo přejít do finálních fází trojúhelníku „klient“ a „příjem“.

Čím níže je v trojúhelníku aktivita, tím větší kontrolu nad ní má obchodník. Aby prodejce dosáhl nejvyššího cíle „peníze“, na začátku by se měl naučit kontrolovat spodní aktivity, jako „kontakty“ a „demonstrace“. Když se mu to podaří, může přejít na další úroveň „sezení“ a mít za cíl určitý denní/týdenní počet, kterého by chtěl ideálně dosahovat. Pokud se „sezení“ stane pro obchodníka kontrolovatelnou aktivitou, může si nastavit cíl týkající se počtu klientů. Jakmile se naučí prodávat menší počet produktů více klientům, bude se moci zaměřit na zvýšení obchodů, čímž zvětší příjem.

Příjem by neměl být cílem obchodníka z toho důvodu, že není kontrolovatelnou složkou. Někdy obchodník opravdu není schopen změnit rozhodnutí klienta, tudíž nemůže v plné míře ovlivnit svůj příjem. Ovlivnit může jen aktivitu, která jej přivede k peněžnímu cíli. V případě obchodníka v Southwestern Advantage jsou tyto aktivity „kontakty“, „demonstrace“ a „sezení“.

Za normální se pro začínajícího prodejce v Southwestern Advantage považují denní ukazatele aktivity 40 kontaktů, 30 demonstrací a 10 sezení. Zde jsou demonstrace stálou KPI, o kterou se má snažit každý obchodník, počet kontaktů a sezení jsou pohyblivým měřítkem a každý den se mohou měnit.

5.4 Analýza prodejní aktivity

Pro demonstraci prodejní aktivity obchodníků jsem vytvořila tabulky 5-10, které obsahují ukazatele „Trojúhelníku prodejní aktivity“. Data zobrazují 13 pracovních týdnů (6 pracovních dní, od pondělí do soboty), měna ukazatele příjmu – americké dolary.

Nejprve uvádím příklad prodejců, kteří se považovali za úspěšné v rámci prvního roku ve společnosti, dále ukazují příklady méně úspěšných prodejců a na konci graficky porovnávám výsledky.

Tabulka 5: Prodejce A

Týden	Kontakty	Demonstrace	Sezení	Klienti	Příjem
1	316	199	51	5	144
2	330	205	36	13	942
3	380	213	40	11	594
4	346	183	46	9	636
5	341	183	58	15	858
6	330	186	43	6	588
7	353	167	46	14	774
8	301	142	34	11	1494
9	288	185	38	10	1536
10	292	128	46	10	1398
11	344	149	52	11	1176
12	349	152	66	8	900
13	234	110	29	10	810
celkem	4204	2202	585	133	11850
průměr	323,38	169,38	45	10,23	911,54

Zdroj: *Southwestern Advantage*

Z tabulky 5 můžeme vidět, že za 6 pracovních dní během 13 týdnů měl prodejce A v průměru 323 kontaktů (53 denně), ze kterých se 169 (28 denně) stalo demonstracemi a 45 (7 denně) sezeními. Důsledkem těchto aktivit byly nadprůměrné výsledky obchodní činnosti.

V některé týdny se prodejci nepodařilo uskutečnit 30 demonstrací denně (dle KPI), nicméně průměr 28 za 13 týdnů se počítá jako velmi dobrý ukazatel.

Pokud provedeme detailní analýzu každého týdne, vidíme, že devátý týden byl nejlepší z pohledu příjmu. Ačkoli počet kontaktů nebyl nejvyšší, podařilo se uskutečnit demonstrace dle stanoveného KPI, a z deseti zákazníků byl uzavřen vyšší obchod než z patnácti v pátém týdnu. Předpokládám, že tyto výsledky byly způsobeny obchodními dovednostmi získanými za 8 týdnů práce a velkou obchodní motivací. Pokles motivace můžeme vidět v posledním pracovním týdnu, ve kterém obchodník měl nejméně kontaktů, demonstrací i sezení. Ovšem stále se mu díky získaným dovednostem podařilo najít 10 zákazníků.

Tabulka 6: Prodejce B

Týden	Kontakty	Demonstrace	Sezení	Klienti	Příjem
1	336	181	20	7	474
2	299	161	41	8	408
3	277	171	51	10	720
4	274	154	47	12	1074
5	246	156	56	14	1398
6	305	183	44	4	390
7	239	176	48	15	1506
8	234	161	50	9	1014
9	261	180	49	10	1296
10	203	157	71	17	2118
11	227	159	47	13	1290
12	224	158	45	9	960
13	246	112	45	18	1560
celkem	3371	2109	614	146	14208
průměr	259,31	162,23	47,23	11,23	1092,92

Zdroj: *Southwestern Advantage*

Prodejce B měl za 13 týdnů práce v průměru horší aktivitu z pohledu kontaktů, než prodejce A: 259 kontaktů (43 denně), ale vyšší počet sezení za 13 týdnů – 614 oproti 585. Jak můžeme vidět, rozdíly v aktivitě nejsou příliš podstatné. Oba obchodníci měli na konci stáže nadprůměrné výsledky.

U prodejce B můžeme vidět stabilitu v sezeních, která po druhém týdnu neklesala pod 45. Desátý týden byl nejméně úspěšným. Ačkoli prodejce neměl nejvyšší počet kontaktů a demonstrací, podařilo se mu uskutečnit 71 sezení – v průměru 11 denně. Pokud se prodejci nehledě na horší základní aktivitu daří dosáhnout vysokého počtu sezení, je to znamením, že má velmi dobré obchodní a komunikační dovednosti. Ale pokud by ukazatelé prodejní aktivity nebyly blízké stanoveným KPI, nedokázal by se dostat na vysoký příjem na konci stáže.

Tabulka 7: Prodejce C

Týden	Kontakty	Demonstrace	Sezení	Klienti	Příjem
1	279	179	51	11	630
2	310	192	71	8	384
3	339	197	65	10	306
4	321	196	59	9	750
5	339	198	63	10	702
6	335	183	58	13	660
7	325	180	66	10	618
8	331	193	60	20	1500
9	349	187	60	14	912
10	341	199	60	7	846
11	333	189	60	16	2160
12	322	182	65	8	330
13	284	143	60	18	984
celkem	4208	2418	798	154	10782
průměr	323,69	186	61,38	11,85	829,38

Zdroj: *Southwestern Advantage*

Prodejce C celkem měl vyšší aktivitu než A a B. Pravidelně plnil KPI – v průměru měl za 13 týdnů 186 demonstrací s tím, že nejhorším ukazatelem za celou dobu bylo 143 v posledním týdnu. Prodejce C je velmi dobrým příkladem toho, jak by měla vypadat ideální prodejní aktivita nováčků v *Southwestern Advanatage*. Příjem byl na konci léta nižší než u předešlých obchodníků, ale stále nadprůměrný.

Prodejce měl dostatek obchodních dovedností, protože uměl přeměnit demonstrace na sezení a sezení na klienty. V případě obchodníka C důvodem nižšího příjmu byl strach ukázat více produktů jednomu klientovi. Obchodník se cítil sebevědomě, dokud ukazoval zákazníkovi celkovou částku, která jej neděsí a byla jeho komfortní zónou. Na příkladu týdne 11 můžeme vidět, že se mu podařilo zvětšit výši obchodu. V případě, že by se obchodník C naučil pravidelně prodávat větší balíček jednomu zákazníkovi, dokázal by vydělat mnohem více za první léto.

Tabulka 8: Prodejce D

Týden	Kontakty	Demonstrace	Sezení	Klienti	Příjem
1	419	131	42	6	102
2	210	127	21	4	108
3	187	124	50	13	600
4	186	117	32	9	288
5	188	122	27	6	144
6	241	142	18	6	258
7	170	97	23	6	150
8	178	96	24	6	144
9	189	117	25	5	36
10	134	99	36	4	90
11	152	104	23	1	18
12	142	112	14	2	36
13	123	105	17	3	186
celkem	2519	1493	352	71	2160
průměr	193,77	114,85	27,08	5,46	166,15

Zdroj: *Southwestern Advantage*

Jak můžeme vidět v tabulce 8, obchodní aktivita prodejce D je mnohem nižší než u A, B a C. V průměru měl denně 32 kontaktů a 19 demonstrací, což je mnohem méně než norma KPI. Kvůli horší aktivitě v základních etapách prodejního procesu se nedařilo uskutečnit více sezení – denní průměr byl 4. Důsledkem byl menší počet zákazníků a mnohem nižší příjem na konci léta.

Tabulka 9: Prodejce E

Týden	Kontakty	Demonstrace	Sezení	Klienti	Příjem
1	371	138	38	3	126
2	425	180	23	4	84
3	299	150	23	3	204
4	268	125	25	6	156
5	245	120	21	3	24
6	173	109	21	2	126
7	239	141	22	5	66
8	184	97	27	2	36
9	158	78	25	4	54
10	173	90	23	5	162
11	107	61	16	6	282
12	184	99	27	5	378
13	185	106	18	7	475
celkem	3011	1494	309	55	2173
průměr	231,62	114,92	23,77	4,23	167,15

Zdroj: *Southwestern Advantage*

Kvantitativní data prodejce E v tabulce 9 ukazují, že se mu v začátcích dařilo ve fázi „kontakty“. Po 7. týdnu vidíme pokles motivace v počtu kontaktů, čímž byl způsoben pokles počtu demonstrací. I když se prodejci dařilo kontaktovat poměrně hodně lidí v první polovině léta, měl problém s přechodem do fáze demonstrace. Takový problém může vzniknout z toho důvodu, že prodejce nerozumí, kdy je správný okamžik pro ukázkou produktu, nebo to vzdává po první námitce ve dveřích. Zvládnání podobných problémů patří do oblasti prodeje „dovednosti“ (viz kapitolu 4), prioritizace obchodní aktivity tady také hraje důležitou roli. Pokud by hlavním denním cílem prodejce bylo 30 demonstrací a rozuměl by tomu, kdy je správný okamžik ukázat produkt a nabídnout sezení, měl by mnohem lepší výsledky.

Tabulka 10: Prodejce F

Týden	Kontakty	Demonstrace	Sezení	Klienti	Příjem
1	190	135	11	3	56
2	181	147	35	5	163
3	146	118	24	7	234
4	205	150	40	5	307
5	179	118	31	4	107
6	183	87	19	5	314
7	165	104	12	6	343
8	163	127	24	3	56
9	176	117	45	8	450
10	178	124	38	5	367
11	190	154	32	7	309
12	194	150	43	10	430
13	269	180	45	11	608
celkem	2419	1711	399	79	3744
průměr	186,08	131,62	30,69	6,08	288

Zdroj: *Southwestern Advantage*

Prodejce F měl vyšší aktivitu z pohledu demonstrací a sezení než D a E. I když celkem vykazoval nejhorší ukazatele kontaktů. Důvodem je to, že lépe rozuměl tomu, jak přeměnit kontakt na demonstrace a demonstrace na sezení. Proto se mu podařilo najít více zákazníků a mít větší příjem.

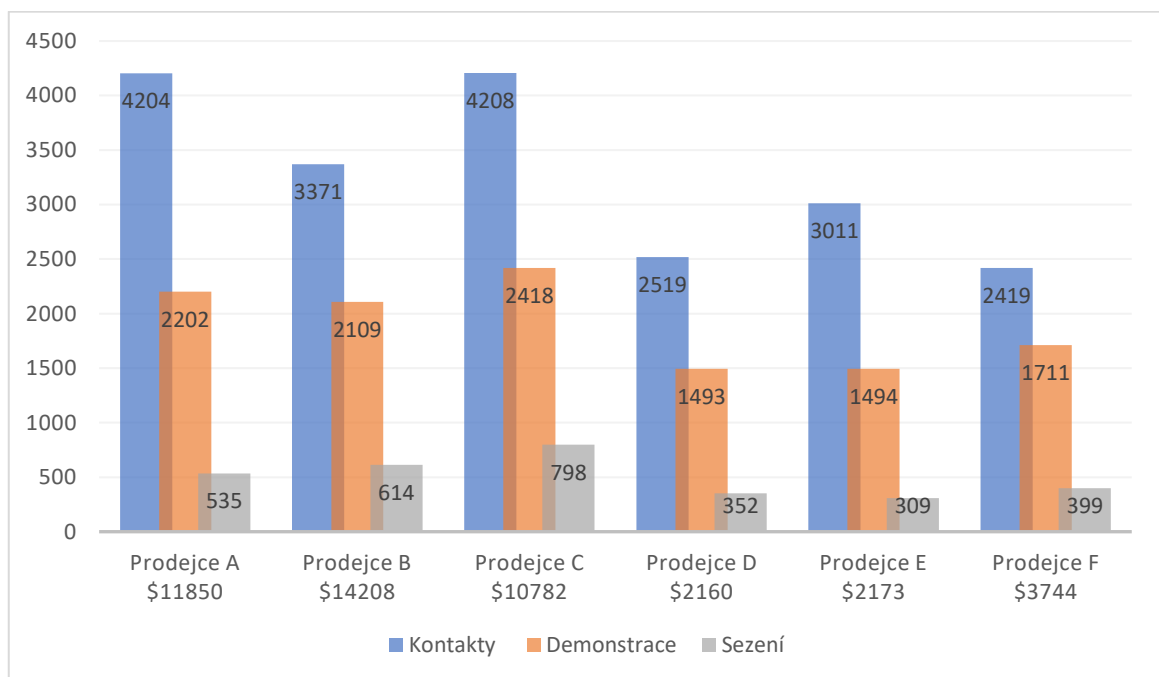
V posledních dvou týdnech vykazoval vyšší aktivitu a výsledky práce než zbytek týdnů. Kdyby udržoval stejnou aktivitu v průběhu celého léta, mohl by se stát průměrným či dokonce nadprůměrným prodejcem. Analýza obchodní aktivity prodejce F ukazuje, že mu chyběla obchodní motivace, kterou dokázal najít jen na konci stáží.

5.5 Výsledky analýzy

Dle kvantitativních dat poskytnutých společností Southwestern Advantage měli prodejci mnohem vyšší zisky, pokud byla jejich prodejní aktivita dle KPI, nebo byla blízká stanoveným KPI.

Pro přehlednější porovnání je vytvořen graf (obrázek 7), který zobrazuje poměr kontaktů, demonstrací a sezení. Prodejci A, B a C vykazovali nadprůměrné výsledky a dle grafu lze pozorovat, že jejich aktivita (kontakty, demonstrace, sezení) byla mnohem vyšší a blížila se ke stanoveným KPI než u prodejců s horšími výsledky.

Obrázek 7: Porovnání prodejní aktivity obchodníků



Zdroj: vlastní zpracování

Ze třech prodejců s nadprůměrnými výsledky byl nejlepším z pohledu příjmu prodejce B, i když měl nižší aktivitu než A a C. Důvodem je to, že plnění zadaných KPI je jednou ze součástí úspěchu v prodeji, nikoliv hlavní a jedinou. Pokud obchodník nemá dostačující dovednosti, nebude schopen přeměnit kontakty na demonstrace, demonstrace na sezení atd. Pokud nebude mít správné myšlení, nedosáhne výborných prodejních výsledků, i když bude plnit KPI. Vysoká aktivita má velký vliv na prodejní výkon, ale dosažení výborných výsledků je vždy kombinací tří oblastí – dovedností, myšlení a systémů.

Dalším důležitým závěrem je to, že pomocí kvantitativních dat lze analyzovat prodejní chování obchodníka a určit prostor ke zlepšení. Pokud se prodejce (nebo jeho obchodní manažer) podívá na aktivitu v určitém časovém úseku, bude schopen definovat, proč se mu dařilo/nedařilo, a následně může identifikovat oblast, kterou by měl v budoucnu zdokonalit pro lepší výkony.

6 ZÁVĚR

Dnešní svět se nehledě na rozvoj moderních technologií a existenci marketingu neobejde bez tradičního osobního prodeje. Některé typy produktů/služeb nelze prodat jinak než pomocí osobního jednání. Jeho velkou výhodou před dalšími způsoby komunikace se zákazníkem je budování důvěry, nadstandardních vztahů a možnost přizpůsobit řešení individuálním požadavkům klienta, což je nepřímou komunikací obtížně dosažitelné.

Cílem této bakalářské práce bylo definovat přímý prodej a základní faktory, jež prodejní výkon ovlivňují, následně provést analýzu prodejní aktivity obchodníků společnosti Southwestern Advantage a zjistit, jaký vliv na obchodní výsledky mají kvantitativní data.

Na základě analýzy jsem dospěla k závěru, že vysoké ukazatele základní obchodní aktivity ovlivňují prodejní výkon, čímž byla potvrzená hypotéza v úvodu. Obchodníci, kteří plnili KPI nebo měli ukazatele blízké stanoveným obchodním cílům, dosáhli mnohem lepších výsledků. Měření aktivity je velmi důležité v jakékoli etapě obchodování, jelikož na základě kvantitativních dat je možné najít příčinu absence uzavřených obchodů. Chybí prodejci obchodní dovednosti a potřebuje další školení? Nebo nemá dostatečnou obchodní motivaci, což je důvodem, proč neplní KPI? Odpovědi na otázky často dokážeme najít v analýze dat.

I když obchodní aktivita ovlivňuje výsledky prodejce a pomáhá definovat příčiny frustrace, negarantuje výborný prodejní výkon. Základem prodeje nejsou kvantitativní data, ale kombinace tří faktorů: dovedností, systému a myšlení. Pokud prodejce chce uspět, měl by se zaměřit na zlepšování každého z těchto prvků. Jestliže bude součástí společnosti, která má dobře nastavený systém, zapojí i obchodní myšlení a obchodní dovednosti spolu s dobrou znalostí produktu, může si být jist tím, že uspěje.

TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK

Telemarketing (telesales) – přímý prodej klientovi pomocí telefonu

CRM (Customer Relationship Management) – program, díky němuž můžeme přehledně shromažďovat veškeré potřebné údaje o zákaznících – kontaktní informace, celkové obraty, podíly na obratech v určitém segmentu apod.

Lead – anglický pojem, který označuje potenciálního zákazníka

„**Lusha**“ – aplikace firmy Lusha, která se využívá obchodními odděleními firem pro generaci nových leadů.

„**Albertina**“ – aplikace firmy Dun&Bradstreet pro získávání nových klientů, analýzy portfolia vlastních klientů, zjišťování solventnosti potenciálních partnerů nebo minimalizaci rizika plynoucího z obchodního styku

AIDA (attention, interest, desire, action) – popisuje model chování probíhající u zákazníka ovlivněného marketingovou kampaní (nebo prodejcem, pokud se jedná o osobní prodej)

Maslowova hierarchie lidských potřeb – teorie, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943, podle které má člověk pět základních potřeb. Tyto potřeby seřadil dle toho, jak se postupně vyvinuly, a zároveň jsou-li vyšší, nebo nižší ve smyslu své hodnoty

Studený kontakt – kontakt na potenciálního zákazníka, se kterým prodejce neměl žádné interakce v minulosti

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Charvátová, V. *Význam koučinku v přímém prodeji na příkladu společnosti Southwestern*. Praha, 2012. Diplomová práce (Mgr.). Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů, Specializace mezinárodní obchod, 2012-12-28.

Geuens, M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003

Kotler, P., Veronica, W., John, S., & Gary, A. *Moderní marketing*: 4.evropské vydání. Praha: Grada, 2007

Karlíček, M., & Král, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011

Nagyová, J., *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX, 1999

Smith, P., *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000

Světlík, J., *Marketing – Cesta k trhu*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1994

Světlík, J., *Marketingové komunikace*. 1.vyd. Praha: VŠPP, 2016

Verweyen, A., *Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání*. Praha: Grada, 2007

Zamazalová, M., *Marketing*. Praha: Beck, 2010

Ziglar, Z., *Secrets of closing the sale*. Grand Rapids, Michigan: Revell, 2003 (edited)

Internetové zdroje

13 Most Important KPIs for Sales Success [online]. Lucidchart Blog. Dostupné z: <https://www.lucidchart.com/blog/sales-kpis>

About our family [online]. Southwestern Family of Companies. Dostupné z: <https://southwestern.com/about/>

A Few Proven Successful Sales Pitch [online]. iThink Logistics [cit. 2020-11-9]. Dostupné z: <https://ithinklogistics.com/blog/a-few-proven-successful-sales-pitch/>

A Selling Attitude [online]. Changing minds Changing Works. Dostupné z: changingminds.org

B2B marketingová komunikace versus B2C [online]. B2B monitor. Dostupné z: <https://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace>

B2B vs B2C Sales: What's the Difference Between B2B and B2C? [online]. Sales Hacker [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.saleshacker.com/b2b-vs-b2c-sales-differences-similarities/>

Gary Vainerchuk. In: Facebook [online]. [cit.2020-05-12]. Dostupné z <https://www.facebook.com/gary>

Osobní prodej [online]. BusinessInfo.cz.- Oficiální portál pro podnikání a export [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

PRACOVNÍ MORÁLKA [online]. Edolo [cit.2012-06-14]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pracovni-moralka/>

Renowned Educational Products for Students [online]. Southwestern Advantage. Dostupné z: <https://southwesternadvantage.com/products-and-services/>

Robert Rott. In: Linked In [online]. [cit.2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/robrott/>

Sales pitch [online]. Cambridge Dictionary. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sales-pitch>

TOP prodejní a obchodní dovednosti [online]. Business Animals [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/top-prodejni-a-obchodni-dovednosti/>

What Are Sales KPIs and Why Are They Important? [online]. Whatagraph [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://whatagraph.com/blog/articles/sales-kpis>

Zvládání námitek v obchodě [online] Ing. Dušan Jílek [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <http://www.dusanjilek.cz/blog/zvladani-namitek-v-obchode>

SEZNAM OBRAZKŮ A TABULEK

<i>Tabulka 1: Rozdíly v B2B a B2C přístupech prodeje</i>	14
<i>Tabulka 2: Techniky zvládnání námitek</i>	20
<i>Tabulka 3: AIDA model pro osobní prodej</i>	22
<i>Tabulka 4: Nástroje přímého oslovování zákazníků, jejich pro a proti</i>	25
<i>Tabulka 5: Prodejce A</i>	43
<i>Tabulka 6: Prodejce B</i>	44
<i>Tabulka 7: Prodejce C</i>	45
<i>Tabulka 8: Prodejce D</i>	46
<i>Tabulka 9: Prodejce E</i>	47
<i>Tabulka 10: Prodejce F</i>	48
<i>Obrázek 1: Fáze osobního prodeje</i>	16
<i>Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb</i>	29
<i>Obrázek 3: Trojúhelník oblastí prodejce</i>	30
<i>Obrázek 4: Produktové portfolio Southwestern Advantage</i>	36
<i>Obrázek 5: Prodejní proces v Southwestern Advantage</i>	38
<i>Obrázek 6: Trojúhelník prodejní aktivity v Southwestern Advantage</i>	40
<i>Obrázek 7: Porovnání prodejní aktivity obchodníků</i>	49