



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

ŘÍZENÍ OBCHODNÍHO PERSONÁLU

prof. Ing. Pavol Kita, Ph.D.

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

České Budějovice | 2020

Recenzenti:

Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.
Západočeská univerzita v Plzni

doc. Ing. Marian Reiff, Ph.D.
Ekonomická univerzita v Bratislavě

© prof. Ing. Pavol Kita, Ph.D.

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

ISBN 978-80-7394-867-2

Obsah

Úvod	3
1 Východiska prodeje a marketingového kontroingu	5
1.1 Plánování cílů prodejců	5
1.2 Konkurence, spotřebitel a SWOT analýza	13
1.3 Merchandising.....	19
1.4 Produkt	20
1.5 Cena	20
1.6 Marketingová komunikace	25
1.7 Distribuce	29
2 Vyhledávání a navázání kontaktu s novým zákazníkem	30
2.1 Vyhledávání kontaktu se zákazníkem.....	30
2.1.1 Organizace vyhledávání kontaktu s novými zákazníky	32
2.2 Navázání kontaktu se zákazníkem	34
2.3 Příprava obchodního jednání.....	36
2.4 Způsoby verbální a neverbální komunikace.....	39
3 Poznávání potřeb zákazníka	41
3.1 Techniky poznávání potřeb zákazníka	41
3.2 Databáze jako nástroj poznávání potřeb zákazníků.....	46
4 Příprava rozhovoru prodejce se zákazníkem	48
4.1 Příprava argumentace prodejce.....	48
4.2 Návrh nabídky	53
4.3 Organizace argumentace.....	55
4.4 Vedení obchodního rozhovoru	59
5 Řízení pracovního času prodejců a organizace jejich práce	66
5.1 Realizace sebehodnocení	66
5.2 Aplikace principů optimálního řízení času	67
5.3 Efektivnost organizace obchodního personálu	69
6 Hlavní ukazatelé měření výkonnosti prodejce	74
6.1 Produktivita prodejce.....	74

OBSAH

6.2	Rentabilita prodejce	76
6.3	Efektivnost prodejce	76
6.4	Výkonnost prodejce	77
7	Kontrola a diagnostika obchodního personálu	80
7.1	Aspekty kontroly	80
7.2	Zohlednění situace prodejce	81
7.3	Analýza dokumentů prodejce.....	84
7.4	Nástroje kontroly práce prodejce	85
8	Digitalizace a inovace jako aktuální trendy současnosti	90
8.1	Digitalizace a transformace českých podniků.....	91
9	Komplexní studie	92
10	Závěr	94
11	Seznam tabulek, obrázků a příkladů	95
12	Přílohy	97
13	Slovník odborných výrazů	102
14	Seznam bibliografických odkazů	107

Úvod

Současné ekonomické podmínky, vyžadující okamžité reagování na změny finančního trhu, vyvolávají zvýšený tlak na podniky, aby se zabývaly prodejem jejich produkce a posilovaly takové přístupy, které jim umožní dosáhnout úspěchu v příslušné oblasti podnikání. Prodej je komplexním procesem, kterým se podniky budou muset zabývat zodpovědněji než dosud. Z tohoto důvodu prodej jako aktivita, která je společná všem účastníkům výměny a která tím, že je komplexní, zasluhuje podpořit svůj význam v podniku, jakož i společnosti.

Učebnice je rozdělena do osmi částí. První část definuje základní pojmy související s prodejem a marketingovou kontrolou. Jejich poznání je základním předpokladem pro analýzu činnosti prodejce. Druhá část se zabývá vyhledáváním a navázáním kontaktu s novým zákazníkem. Třetí část se věnuje poznávání potřeb zákazníka, které vyžaduje od prodejce speciální analýzu, aby mohl úspěšně přesvědčit zákazníka. Čtvrtá část charakterizuje proces přípravy obchodního rozhovoru prodejce se zákazníkem. Pátá část se dotýká řízení času prodejce, aby byl produktivnější a rychleji dosahoval stanovené obchodní cíle. Šestá část uvádí základní ukazatele výkonnosti prodejce, které podnik sleduje při jeho kontrole výsledků. Sedmá část se zabývá kontrolou obchodního personálu, přičemž uvádí konkrétní nástroje kontroly. Osmá část obsahuje komplexní příklad charakterizující práci prodejce.

Tato skripta jsou určena pro studenty obchodních oborů, zejména pak pro předmět Řízení nákupu a prodeje.

1 Východiska prodeje a marketingového kontrolingu

1.1 Plánování cílů prodejců

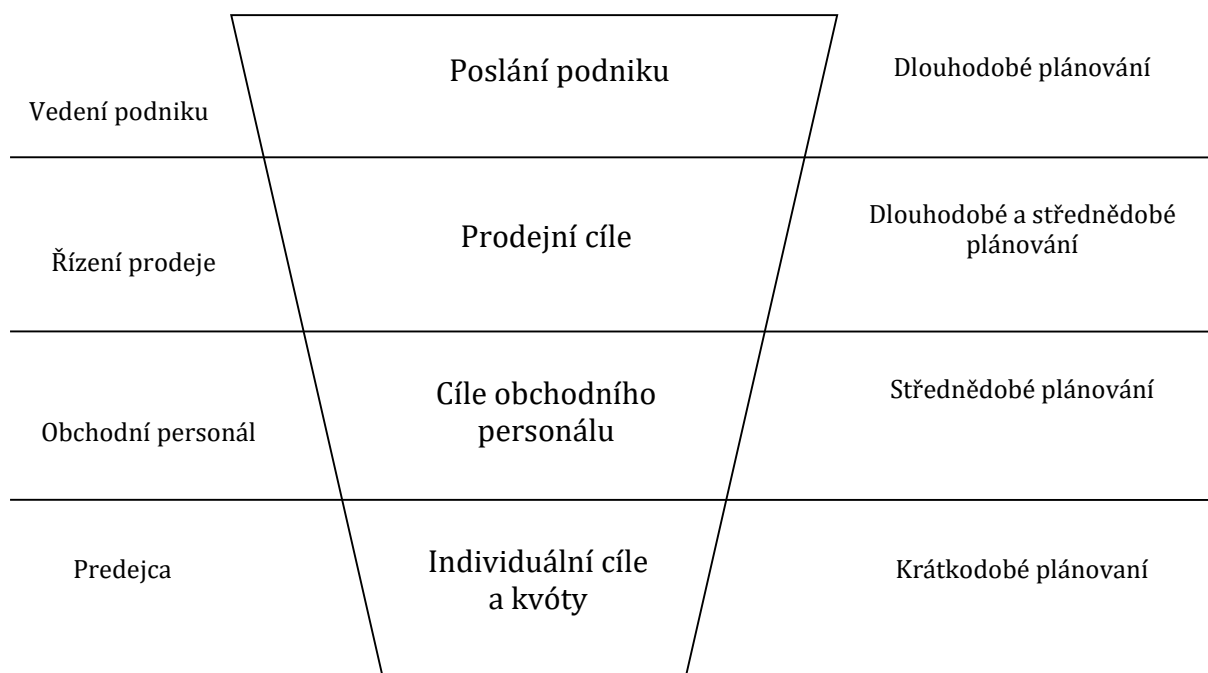
Plánování se považuje za důležitou součást managementu i marketingu, která se zakládá na schopnostech lidí stanovit si cíle, předvídat a připravovat svou budoucnost. Podniky s formalizovaným plánováním dosahují lepších výsledků ve finančních ukazatelích, v růstu prodeje, aktiv, kurzů akcií než podniky, ve kterých plánování absentuje.

Vedoucí oddělení prodeje musí jasně stanovovat cíle pro prodejce, aby vhodně usměrňoval jejich práci. Zároveň stanovené cíle musí být snadno pochopitelné a logické v rámci plánu činnosti, aby jejich práce byla co nejefektivnější. Marketingové plánování tedy je hlavním nástrojem pro usměrňování a koordinování marketingového úsilí organizace, resp. práce prodejců.

Na základě všeobecného poslání podniku, které je definováno jeho vedením, plánování jednotlivých cílů probíhá v podniku na různých úrovních. Základní úrovně v hierarchii cílů jsou: - cíle na úrovni podniku (globální cíle),

- cíle na úrovni funkčních oblastí podniku, jako například marketing, výroba, prodej (funkční cíle),
- cíle na úrovni jednotlivých útvarů, jako například oddělení prodeje (skupinové cíle prodejců)
- cíle na úrovni jednotlivých zaměstnanců, například prodejců (individuální cíle) (Kita, 2002).

Obrázek 1: Hierarchie plánů a cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Definování cílů

Řízení prodeje v podniku stanovuje schéma řízení činnosti obchodního personálu, a to proto, aby stanovené činnosti byly snadno zavedeny do praxe. Správný obchodní cíl je přesný, dosažitelný, stimulující, vyvážený a přizpůsoben každému prodejci. Cíl musí stanovit prodejci jeho vedoucí oddělení prodeje.

Tabulka 1: Definování cílů řízení prodeje

Kritérium stanovení cíle	Příklad
Reagovat na jeden cíl Měření cíle Dostatečně potřebný čas Hodnocení činnosti	Příprava argumentů Tržby Období jednoho roku Splnění cíle více než 20%

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud je úroveň náročnosti cíle správně navržena, pak je i prodejce schopen snadno ho dosáhnout a přijmout. Naopak, pokud je cíl příliš náročný, pak vzniká riziko demobilizace prodejce a je pak náročné ho i stimulovat. Z toho vyplývá, že se pro něj stává úkol nepřekonatelným.

Pokud je cíl dosažitelný (aby mobilizoval prodejce), pak představuje výzvu a snahu překonat ho. Aby prodejce pozitivně přijal navýšení své práce (dodatečné návštěvy nebo hledání více nových zákazníků), je třeba dát mu odměnu! Na základě přiměřených odměn za snahu, lze napomoci udržení jeho motivace.

Ve snaze o vyváženost cíle je třeba zohlednit zkušenosti prodejce s ohledy na situace, ve kterých se můžeme ocitnout.

Typy cílů

Cíle musí definovat všechny oblasti činnosti prodejce za účelem kontroly jeho činnosti (tabulky 2-7): sledování výsledků prodeje, hledání zákazníků, organizace obchodního personálu, poskytování služeb zákazníkovi a podobně.

Tabulka 2: Kvantitativní a kvalitativní cíle prodeje

	Charakteristiky	Oblast činnosti	Příklady
Kvantitativní cíle	Cíle jsou vyjádřeny v číslech a představují hodnotu, objem, procento nebo body.	Prodej	Zvýšit tržby o 5 %, prodané množství o 10 %
		Marže	Udržet míru marže 25 %, neposkytovat slevu více než 3 %.
		Zákazníci	Získat 10 % nových zákazníků.
		Vyhledávání zákazníků	Věnovat 10 % z návštěv na vyhledávání zákazníků, najít 20 potenciálních zákazníků týdně.
		Organizace	Snížit o 1 % náklady na přepravu, navštívit 2 a více zákazníků, snížit naježděné km při navštěvování zákazníků.
Kvalitativní cíle	Cíle jsou vyjádřeny pouze v úhrnných známkách, které lze je těžko analyzovat.	Image značky podniku	Zlepšit kvalitu nabízených produktů/ služeb, účinnost obchodního personálu, prodejců.
		Služby zákazníkům	Optimalizovat dostupnost produktu, přítomnost a pomoc zákazníkovi, zlepšit ukazatel spokojenosti zákazníků.
		Obchodní síť	Motivovat zprostředkovatele.
		Sledování kontraktů	Sledovat dodávky, pracovat na loajalitě zákazníka.
		Řízení klíčových zákazníků	Snížit riziko neuhrazení pohledávky.
		Organizace činnosti	Optimalizovat řízení sektoru.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Formy cílů

Tržba, kterou má realizovat (celkové tržby, nebo jen tržba za produkt podle typu zákazníka, hrubá čistá a podobně) nebo míra růstu realizovaných tržeb se stanoví pro každého prodejce.		
	Výhody	Nevýhody
Podnik	Snadno stanovit. Snadno pochopitelné. Lze přímo použít na odměňování. Umožňuje předvídaní celkové tržby.	Nezohledňuje marži (náklady spojené s prodejem), fluktuace ceny (tržby se mohou zvýšit bez snahy prodejce, jen díky ceně). Možnost podnitit prodejce upřednostňovat produkty, které se snadněji prodávají.
Obchodní personál	Snadno pochopitelné. Nechává prodejce se samostatně rozhodovat o jeho organizaci práce. Umožňuje předvídat jeho odměňování.	Práce není orientovaná k přesně definovaným oblastem činnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Cíle vyjádřené ve formě prodaného množství

Stanovuje se pro každého prodejce objem prodeje, který je třeba realizovat (počet výrobků, hmotnost, metry a podobně)		
	Výhody	Nevýhody
Podnik	Umožnit výběr produktů, které je nutné prodat. Omezit dopady fluktuace ceny (neustálá kontrola prodeje). Představit skutečnou prodejní aktivitu prodejce.	Riziko realizování objemu na úkor marže. Náročné srovnání mezi různými produkty. Náročné stanovit, pokud je produktová řada široká.
Obchodní personál	Snadno pochopitelné. Umožňuje snadnou orientaci v práci. Usnadňuje kontrolu samotného prodejce.	Relativní ztráta samostatnosti při realizaci cílů.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Hodnotící body

1 VÝCHODISKA PRODEJE A MARKETINGOVÉHO KONTROLINGU

Stanovuje se určitý počet bodů pro každého prodejce, které je nutné dosáhnout s cílem realizovat přesně stanovené úkoly. Například měsíční cíl: 250 bodů. Každý nový klient představuje 5 bodů, za tržby v hodnotě 16 000 eur: 10 bodů, 2 body za nového zákazníka		
	Výhody	Nevýhody
Podnik	Umožňuje kombinovat několik faktorů pro jeden cíl. Umožňuje orientovat činnosti prodejců k různým úkolům.	Komplexnost výpočtů, pokud počet kombinovaných kritérií je vysoký. Koncepce sazebníku ztěžuje zajistit vyváženost mezi kritérii. Upravení sazebníku je velmi citlivé vzhledem k ekonomické situaci.
Obchodní personál	Umožňuje dobrou organizaci práce. Nechává prodejci určitou míru samostatnosti. Umožňuje předvídat odměnu, pokud je spojena s daným cílem (například vypočtená prémie vzhledem k hodnotě bodu).	Složité řízení, pokud počet kombinovaných kritérií je vysoký.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Cíle týkající se marže

Cíl je definován hodnotou nebo procentem marže, které je třeba dosáhnout, resp. překročit z hlediska celkové úrovně produktové řady nebo úrovně produktu.		
	Výhody	Nevýhody
Podnik	Umožňuje zachovat dostatečný přínos prodejce k zisku podniku. Umožňuje zvýšit vnímání nákladů z pohledu prodejce. Motivovat prodejce prodávat bez poskytování velkých slev.	Náročný výpočet vyžaduje zavedení systémů analýzy nákladů. Hodnocení výsledků prodejce. Riziko vyzrazení nákladů a marží, pokud prodejce přechází ke konkurentovi.
Obchodní personál	Motivace. Zohlednit vliv výhod poskytnutých prodejci (slevy) při odměňování, pokud je spojen s realizovanou marží.	Může být náročné na pochopení. Nárůst práce, pokud výpočet marže je dlouhý a komplexní.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Cíle týkající se produktivity prodejce

1 VÝCHODISKA PRODEJE A MARKETINGOVÉHO KONTROLINGU

Stanovuje standardy výsledků prodejce v následujících oblastech: hledání nových zákazníků (návštěvy, četnost návštěv, počet získaných nových zákazníků a podobně), organizaci návštěv (organizace, délka cesty v km, náklady na cestu a pobyt a podobně), řízení času (trvání návštěv, čas na přemístění) a podobně		
	Výhody	Nevýhody
Podnik	Umožňuje měřit účinnost práce prodejce. Umožňuje orientovat úlohy prodejce na jiné oblasti než na jednoduché získání objednávky.	Řízení je někdy náročné na základě hodnotících tabulek. Zavedení účinných procedur přenosu informace.
Obchodní personál	Dosáhnout u prodejců, aby si všimli jejich produktivity práce (organizace času, organizace návštěv).	Vyvolává pocit sledování, který je někdy negativně vnímán prodejcem. Přírůstek práce zaviněn zaznamenáváním do hodnotících tabulek a zasíláním informací.

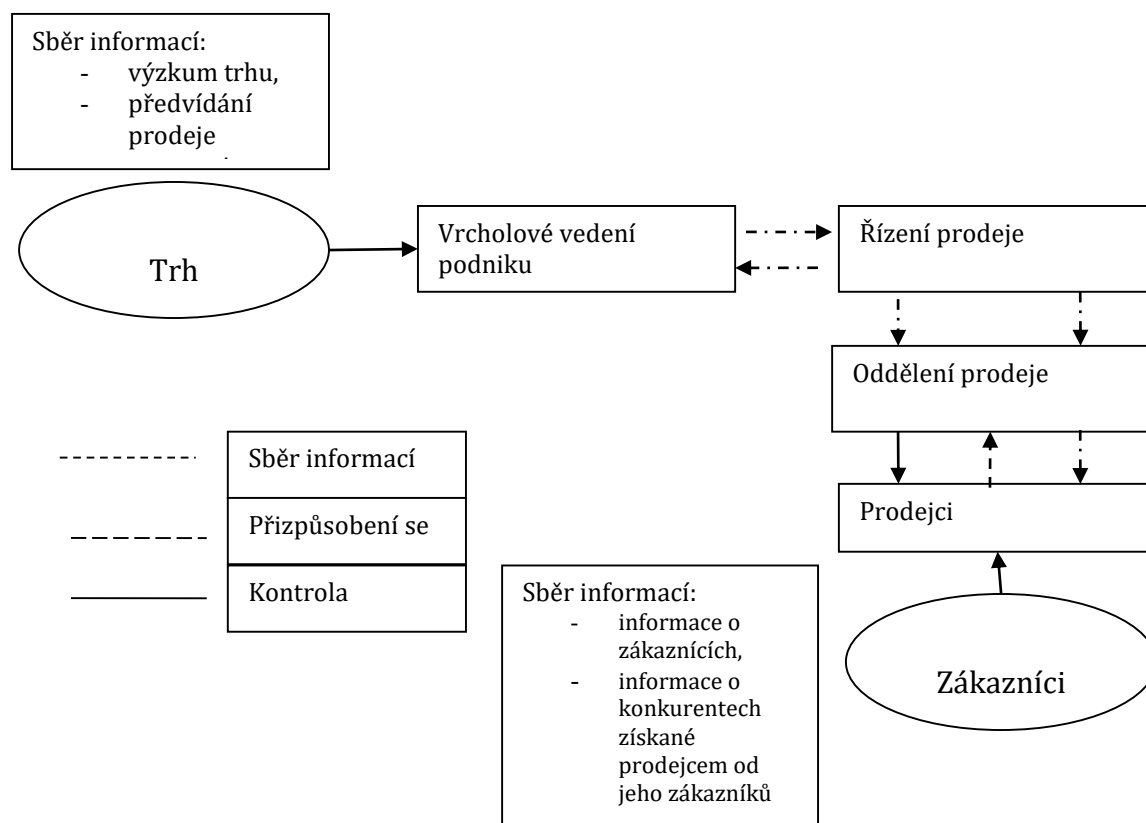
Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení kvót

Podnik vychází ze znalosti svého trhu a odhadů prodeje při stanovování cílů tak, aby bylo dosaženo předpokládaných cílů.

Stejně bere v úvahu informace, poskytnuté prodejci o zákaznících, konkurentech s cílem přizpůsobit a usměrňovat práci prodejců.

Obrázek 2: Stanovení kvót



Zdroj: HAMON, C. – LÉZIN, P. – TOULLEC, A. 2002. Gestion et management de la force de vente. 3 vyd. Paris: Dunod, 2002, s. 11.

Shromážděné informace

Sběr informací prodejci umožňuje řízení prodeje a stanovení reálnějších cílů, které jsou blízké situaci na trhu. Zodpovědný prodejce musí být obezřetný, protože někteří prodejci mají někdy sklon přecenit (v případě známých produktů), resp. podcenit (v případě nových produktů) možnosti prodeje, které zamýšlejí realizovat. Bude muset tedy přikročit k úpravám předtím, než bude prezentovat projekt obchodnímu vedení.

Přizpůsobování cílů

Přizpůsobování cílů při řízení prodeje se uskutečňuje na základě porovnávání nových získaných informací s již existujícími, které podnik již má ve své databázi. To představuje lepší formu stanovování cílů, než vyjednávání cílů mezi prodejci a obchodním vedením. Pokud již byly cíle stanoveny, odpovědný vedoucí pracovník oddělení prodeje musí dosáhnout jejich akceptování prodejci tak, aby je začali plnit. Z toho vyplývá, že vedoucí oddělení je musí umět prodat svému obchodnímu týmu.

To se stává často při roční kontrole vývoje prodeje, kde jsou upravovány kvóty prodeje pro následující rok. Je vhodné, aby dohoda mezi prodejcem a vedoucím oddělení prodeje byla vypracována písemně, aby sloužila jako základ kontroly činnosti během roku.

Kontrola plnění cílů

Hodnotící tabulka rekapituluje kvóty prodejce a analyzuje jeho výsledky. Umožňuje po celou dobu sledovaného období sebehodnocení prodejce a orientaci v jeho vlastní činnosti.

Vedoucí oddělení prodeje sleduje výsledky svého týmu, ale i jednotlivce. Analyzuje je z hlediska trhu, změn, které mohou být vyvolány během sledovaného období s cílem ověřit předpokládané cíle vzhledem k ekonomickému vývoji nebo organizovat opravné činnosti (například v období krize je lepší poskytnout kvalitativní záruky, protože kvantitativní výhody nemohou být očekávané).

Stejně tak je kontrola realizována vedením podniku při řízení prodeje, pokud jde o zvýšení prodeje při realizaci obchodních cílů.

Kontrola plnění cílů obchodním personálem souvisí i s analýzou pracovních nástrojů potřebných pro jejich práci (automobil, počítač, logistika, nástroje podpory prodeje) a jejich organizaci (rozdělení sektoru, příprava návštěv, počet prodejců).

Dále pokud řízení prodeje usiluje o překračování cílů, pak s nimi prodejci musí být úplně ztotožněni. To znamená motivovat je. Proto vedoucí prodeje bude používat štedré nabízené možnosti motivace v rámci zavedeného systému odměňování.

1.2 Konkurence, spotřebitel a SWOT analýza

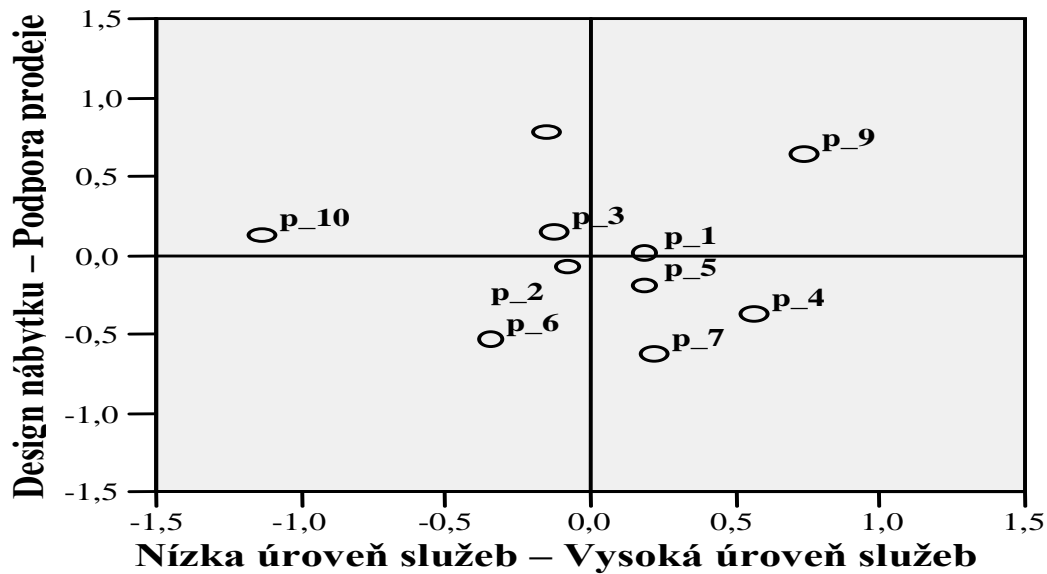
Konkurence

Analýza stávající nabídky na trhu vyžaduje identifikovat tržní pozici konkurenčních nabídek s cílem pochopit, kdo konkuruje komu a zároveň hodnotit význam konkurence a její strategie z hlediska budoucího vývoje. To znamená, že lze skutečně zohlednit silné stránky, kterými podnik v současnosti disponuje.

Analýzovat konkurenty, působící v daném sektoru činnosti podniku, lze různými způsoby, protože každý konkurenční podnik se charakterizuje vlastní marketingovou strategií. Lze navrhnout určitý seznam společných prvků, které by seřadily konkurenční strategie do uceleného souboru tak, aby bylo možné je detailně charakterizovat a lépe pochopit. Podle V. Číhové (Kita, 2010, s. 185) je strategie kombinace specifických prvků (nízká cena, nízké náklady, hromadná distribuce a podobně), která s největší pravděpodobností umožní dosažení cíle.

Podniky, které se vyznačují stejnými dimenzemi, charakterizujícími jejich strategii, vytvářejí segmenty, ve kterých si přímo konkurují. Obrázek 3 ukazuje vnímání spotřebitelů různých formátů prodejen nábytku.

Obrázek 3: Dvourozměrná mapa vnímání formátů prodejen spotřebiteli



Vysvětlivky: p_1-prodejna výrobce nábytku, p_2-dům nábytku, p_3-malá prodejna, p_4-výstava nábytku, p_5-specializovaná prodejna nábytku, p_6-velkoplošné formáty prodejen, p_7-exkluzivní značkový formát prodejny, p_8-přes internet, p_9-zásilkový prodej, p_10-tržiště

Zdroj: KITA, P. 2005. Design distribučního kanálu a faktory ovlivňující jeho tvorbu. Dizertační práce. Bratislava: Obchodní fakulta, 2005, s. 154.

Z hlediska budoucího vývoje podnikatelské činnosti podniku na trhu a jeho konkurentů je třeba zhodnotit základní ukazatele, charakterizující jeho postavení na trhu.

Tabulka 8: Ukazatele charakterizující postavení na trhu podniku

Absolutní podíl na trhu	$\frac{\text{tržby podniku}}{\text{tržby vytvořené v daném sektoru}}$
Relativní podíl na trhu	$\frac{\text{tržby podniku}}{\text{tržby hlavního konkurenta}}$
Míra průniku podniku na trh	$\frac{\text{počet kupujících, kteří koupili alespoň jeden produkt podniku}}{\text{počet kupujících, působících na daném lokálním trhu}}$
Míra nasycenosti trhu	$\frac{\text{celkový prodej jedné značky produktů}}{\text{celkový prodej dané kategorie značky produktů z hlediska počtu kupujících}}$

Zdroj: vlastní zpracování

Spotřebitel

Pochopení nákupního chování současných a potenciálních spotřebitelů je podstatou úspěšné marketingové orientace na trhu. Nestací už jen vyrábět výrobky, resp. poskytovat služby, je třeba znát, kdo je spotřebitel, proč nakupuje, kdy a kde nakupuje, za jakou cenu a jaký užitek od nákupu očekává. Z tohoto důvodu analýza potřeb a přání spotřebitele vychází z analýzy jeho nákupního chování, které spotřebitelé projevují v souvislosti se získáváním, používáním a disponováním produkty a myšlenkami, od nichž očekávají, že uspokojí jejich potřeby (Kulčáková, Richterová, 1997, s. 20).

Z terminologického hlediska se nákupní chování ve vztahu ke konečným spotřebitelům označuje jako spotřebitelské chování. Ve vztahu k trhu organizací se používá nákupní chování podniků, resp. organizací. Nákupní chování spotřebitelů se uskutečňuje na spotřebitelském trhu, který zahrnuje všechny jednotlivce a domácnosti, nakupující výrobky a služby pro konečnou spotřebu. Tato kapitola charakterizuje nejen spotřebu jako společenský jev, ale i projevy spotřebitelů, s cílem jejich identifikace proto, aby marketingový pracovník mohl lépe přijímat marketingové rozhodnutí. Z hlediska marketingu je proto důležité znát faktory, které ovlivňují nákupní chování a zároveň je dostatečně dobře pochopit s cílem připravit poutavou nabídku, která pomáhá zajistit spokojenost spotřebitelů. Zároveň znalost nákupního rozhodování umožňuje marketingovému manažerovi poznat nové marketingové programy, týkající se nových produktů, které může ovládat a kontrolovat.

Spotřeba a její projevy

Spotřebu lze definovat jako neustálý proces výroby, získání, užívání a zániku hmotných a nehmotných produktů. Pomocí ní lze vysvětlit: kdo jsou, jací jsou, co si přejí, kým by chtěli být spotřebitelé, když nakupují výrobek, resp. službu podniku. Na základě toho lze pochopit podstatu procesu tvorby identity jednotlivců, tj. způsobu, jakým spotřebitel nabývá své místo ve společnosti. Z uvedeného vyplývá, že spotřeba přesahuje svou ekonomickou funkci. Neomezuje se pouze na získání předmětů dlouhodobé spotřeby (například automobilu, chladničky, postele), ale i na předměty krátkodobé spotřeby (například oblečení, strava a podobně). Také se týká nákupu služeb, zážitků (koncertní představení, sportovní zápas) nebo výběru místa dovolené.

Koupí produktu spotřebitel nezískává jen samotný produkt, ale kupuje si svou identitu (Gabriel, Lang, 1995, s. 87). Z psychologického hlediska je identita jednotlivce vymezena jako subjektivní prožívání toho, čím jedinec je (vlastní autenticita, jedinečnost), ať už jako individuum nebo jako člen lidských společenství. Identita se vytváří, uchovává i přetváří, zejména prostřednictvím sociálních interakcí. To znamená, že jednatel si na základě vlastních rozhodnutí určuje způsob života a způsob své spotřeby. Tvorba identity jednotlivce je dlouhodobý a náročný proces neustálého porovnávání a její modifikace, která zmírňuje rozdíl mezi představou jednotlivce o sobě a představou, kterou by rád měl. Na základě toho lze analyzovat jeho nákupní chování.

Spotřebitelské chování lze charakterizovat jako projevy spotřebitele, které lze volně pozorovat v procesu nákupu a spotřeby. Jsou to všechny jeho činnosti a reakce na specifické události, které jsou ovlivněny množstvím podnětů, jako například typem

produktu, postojem a stupněm motivace spotřebitele, situací nákupu, vlivem názorového vůdce, resp. módy a podobně.

Z hlediska spotřebitelského chování lze určit dva typy projevů (DARPA, Volle, 2007, s. 9):

- makro projevy,
- mikro projevy.

Mezi makro projevy spotřeby spotřebitele patří: sklon ke spotřebě, resp. k úsporám na základě rozdělení disponibilního příjmu, rozdělení příjmu, určeného ke spotřebě na hlavní položky, určující charakter spotřeby (potraviny, bydlení a podobně). Spotřebitel nepřijímá skutečné nákupní rozhodnutí na této úrovni. Vůbec nerozhoduje o rozdělení rozpočtu na jednotlivé položky, protože výdaje vyplývají z jeho každodenních činností. Vyjadřuje svým chováním míru úspor, získanou při současné spotřebě a důležitost jednotlivých výrobových kategorií pro jeho spotřebu. Marketingoví pracovníci mohou na této úrovni jen velmi těžko ovlivnit jeho chování.

Mezi mikro projevy spotřeby spotřebitele patří: získání charakteristických výrobků a služeb, nákup daných značek při dané cenové úrovni s určitou opakovatelností, efektivní používání zakoupených výrobků a služeb. Na této úrovni spotřebitel rozhoduje ve skutečnosti sám o nákupu vybraných výrobků či služeb. Například rozhoduje o nákupu televizoru, potom o výběru dané značky, přičemž cena musí dostatečně vyhovovat a podobně. Vyjadřuje svůj status jako kupující, status jako zákazník z hlediska věrnosti, místa nákupu, nakoupeného množství, opakovatelnosti nákupu a zároveň i kontextu použití, resp. spokojenost s výrobkem nebo službou. V tomto případě může projektový manažer při použití vhodných marketingových nástrojů ovlivnit průběh výběru produktu spotřebitelem.

Projevy spotřebitele vycházejí z množství proměnných, jakými jsou například pohlaví, věk, společenský stav (svobodný, vdaná, resp. ženatý, rozvedený, osamělý a podobně), typ rodiny (s dětmi, bez dětí a podobně) a její životní cyklus, zaměstnání matky, vlastnictví domácího zvířete, resp. nějaké nemovitosti, příjem, vzdělání, bydliště, zaměstnání.

Role spotřebitele v procesu nákupu

Marketingového manažera zajímá, kdo spotřebuje a kdo kupuje. Ve skutečnosti je velmi složité to odlišit, protože role jednotlivce ve vztahu k aktu nákupu jsou velmi početné (Michon, 2006, s. 60-61). Jednotlivec může být:

- shromažďovatelem informací. Hledá potřebné informace k uskutečnění nákupního rozhodnutí, navštěvuje jednotlivé prodejny, ptá se prodejců, porovnává produkty, sleduje reklamu a akce na podporu prodeje a podobně;
- ovlivňovatelem. Doporučuje nákup zboží. Lékař předepisuje léky pacientům. Ti je však nemusí koupit. Profesoři doporučují svým studentům knihy. Technici doporučují určitý výrobní postup a podobně;
- bariérou toku informací. Bez jeho formálního, resp. neformálního souhlasu nákup nemůže uskutečnit. Matka vědomě odmítá nákup některých bonbónů svým dětem. Sekretářka vybírá hotel, ve kterém její nadřízený bude ubytován;
- rozhodovatelem. Svým rozhodnutím dává impuls k nákupu, aniž by ho sám uskutečnil. Bez jeho souhlasu se nic nemůže realizovat;

1 VÝCHODISKA PRODEJE A MARKETINGOVÉHO KONTROLINGU

- kupujícím. Realizuje obchodní transakci a rozhoduje o výběru zboží. Nemusí nutně spotřebovat to, co nakoupí. Cílem marketingu podniku je transformovat jednotlivce na kupující;
- spotřebitelem. Termín, který se nejčastěji používá a který se vztahuje k přesné činnosti, a to ke spotřebě, to znamená k fyzickému zániku kupovaného předmětu, resp. jeho použití. Spotřebitel nemusí být kupujícím: jednotlivec nakupuje krmivo pro svá domácí zvířata, muži kupují ženám šperky a podobně. Obvykle se pojmem spotřebitel označuje neidentifikovatelný jednotlivec;
- uživatelem. Produkt často používá, ačkoli ho nemusí kupovat a může plnit i úlohu iniciátora;
- zákazníkem. Účastní se procesu výměny a projevuje své potřeby. Termín vyjadřuje personalizovaný vztah s prodávajícím. Obvykle se jím označuje identifikovatelný subjekt;
- jinou osobou, ovlivňující nákup. Vyjadřují jen svůj názor, který se může zcela, resp. částečně brát úvahu.

Všechny uvedené úkoly může plnit jedna a tatáž osoba, ale je důležité rozlišovat její roli v nákupních rozhodnutích.

Metody předvídání spotřeby spotřebitele

Trh tvoří spotřebitelé a potenciální spotřebitelé. I když podnik relativně dobře zná situaci na trhu, je třeba ji neustále hodnotit pomocí statistických metod, sloužících k odhadnutí blízkého a pravděpodobného vývoje nálad spotřebitelů na trhu. Pro sledování závislostí mezi jednotlivými ekonomickými jevy, které se navzájem ovlivňují, lze použít několik metod zkoumání.

Koeficient korelace a metoda nejmenších čtverců

Koeficient korelace a metoda nejmenších čtverců jsou jedny z metod zkoumání závislosti mezi proměnnými. V případě, že máme mezi proměnnými závislou a nezávislou proměnnou už na první pohled lineární vztah, je těžší určit jakou přímkou, respektive křivku, použít ke znázornění vzájemného vztahu. Pro zamezení vytváření odchylek, ať už kladných nebo záporných, od naměřeného stavu, se využívá zmíněná statistická metoda. Při využití statistických metod na odhad vývoje prodeje produktů nebo služeb je nezbytné zohlednit měnící se faktory, které ovlivňují rozhodování zákazníků.

Koeficient korelace r_{xy} měří statistickou lineární závislost mezi hodnotami proměnných X a Y. Koeficient korelace r_{xy} je normovaná hodnota kovariance. Kovarianci vypočítáme podle vztahu (Chajdiak, 2003, s. 41-42).

$$cov\ xy = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$$

Kde: x_i a y_i jsou hodnoty proměnných X a Y v i-tém pozorování (u j-té statistické jednotky) ($i = 1, 2, \dots, n$) a \bar{x} a \bar{y} jsou průměry proměnných X a Y.

Nulová hodnota kovariance reprezentuje lineární nezávislost, kladné hodnoty přímou závislost a záporné hodnoty nepřímou závislost.

Koeficient korelace r_{xy} představuje normovanou hodnotu kovariance. Vypočítá se podle vztahu:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 (y_i - \bar{y})^2}}$$

Koeficient korelace nabývá hodnoty z intervalu $<-1; +1>$, V případě, že jde o nezávislost mezi hodnotami proměnných X a Y, koeficient korelace nabývá hodnoty nula. Naopak v případě, že koeficient korelace se rovná nule, mezi hodnotami X a Y neexistuje lineární závislost. Kladné hodnoty koeficientu korelace svědčí o přímé závislosti a záporné hodnoty o nepřímé závislosti. V případě, že koeficient korelace se rovná +1 všechny analyzované dvojice hodnot proměnných X a Y leží na rostoucí přímce. V případě hodnoty -1 všechny body leží na klesající přímce.

Míru vzájemné statistické závislosti můžeme kromě koeficientu korelace vyjádřit i bodovým grafem. Rozptýlení bodů na grafu graficky prezentuje míru vzájemné závislosti jednotlivých hodnot proměnných X a Y.

Při koeficientu korelace r můžeme použít následující přibližné schéma členění intenzity statistické závislosti. Hodnoty od -0.1 po +0.1 svědčí o lineární nezávislosti, hodnoty od -0.4 po -0.1 resp. od +0.1 po +0.4 o slabší závislosti, hodnoty od -0.7 po -0.4 resp. od +0.4 po +0.7 o střední závislosti a hodnoty od -1 po -0.7 resp. od +0.7 po +1 o silné závislosti (Chajdiak, 2003, s. 41-42).

Pro výpočet lineárního vztahu se nejčastěji používá metoda nejmenších čtverců, která umožňuje lépe ukázat trend ve sledovaném období. Nejprve je třeba vypočítat a a b parametry regresní přímky: $y_i = ax_i + b$.

$$a = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sum (x_i - \bar{x})^2}$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je syntetizovat údaje týkající se analýzy prodeje. Cílem je stanovit diagnostiku situace a jednoduše tak upravit plán obchodní činnosti prodeje.

Představuje jednoduchý nástroj hodnocení externí a interní situace prodeje. Hodnotí se zejména:

- rizika vyplývající z trhu;
- příležitosti, které je třeba využít;
- slabé stránky, které je třeba napravit s cílem odvrátit možná rizika;
- silné stránky, které lze použít k využití příležitosti na trhu.

Tabulka 9: Matice SWOT analýzy

Externí faktory trhu	<p>Rizika: Jaký vývoj ohrožuje trh a cíle podniku, na kterém působí?</p> <ul style="list-style-type: none"> - agresivita konkurentů, - změny na straně zákazníků, - časté změny legislativy 	<p>Příležitosti: Jaké události realizované na trhu představují příležitosti pro podnik?</p> <ul style="list-style-type: none"> - nové potřeby zákazníků, - zlepšení legislativy, - technologický vývoj
Interní faktory trhu	<p>Slabé stránky: Jaké jsou slabé stránky podniku, které je třeba napravit s cílem odvrátit rizika nebo využít příležitost?</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatečné kompetence, - obnovení dlouho neinovovaných produktových řad, - slabá distribuce, logistika, resp. slabý prodej 	<p>Silné stránky: Jaké jsou přednosti s cílem odvrátit rizika a využít příležitosti?</p> <ul style="list-style-type: none"> - výjimečná a těžko napodobitelná kompetence, - diferenciací produktů a služeb, - silná distribuce, logistika, resp. silný prodej

Zdroj: vlastní zpracování

1.3 Merchandising

Výrobce a distributor mohou ovlivňovat spotřebitele prostřednictvím uložení zboží na výstavních plochách v místě prodeje a jejich animací. Z toho vyplývá, že merchandising představuje soubor analýz a technik, používaných výrobcem nebo distributorem. Cílem merchandisingu je zrentabilnit prodejní plochu a tok produktů na základě neustálé úpravy sortimentu k potřebám trhu a vhodné prezentace v místě prodeje.

Merchandising plní tři základní funkce:

- organizační - jde o strukturování výstavních zařízení podle produktových skupin z hlediska potřeb spotřebitele, určení místa zboží v rámci výstavního zařízení v prodejně;
- expresivní - jde o zhodnocení prodejny, učinit ji atraktivnější na základě dekorace, designu, vybavení a podobně;
- řídicí - jde o optimalizaci výstavního zařízení ve vztahu k prodeji prostřednictvím zavádění nových výrobků, resp. změny prodejní plochy.

Tabulka10: Ukazatelé výkonnosti výstavního zařízení

Produktivita	$\frac{\text{tržby}}{\text{plocha výstavního zařízení}}$
Návratnost	$\frac{\text{marže}}{\text{plocha výstavního zařízení}}$
Rentabilita	$\frac{\text{marže}}{\text{průměrné zásoby}}$

Zdroj: vlastní zpracování

1.4 Produkt

Produkt je základním prvkem marketingového mixu každého podniku. Představuje vše, co se může nabídnout na trhu a může uspokojit nějakou potřebu. Má charakter hmotný nebo nehmotný.

Představuje soubor hodnot pro spotřebitele:

- užitná hodnota. Spotřebitel nenakupuje pouze produkt, ale užitek, ze kterého má prospěch v podobě funkcí produktu nebo služeb, které usnadňují jeho používání;
- vnímaná hodnota. Spotřebitel prostřednictvím produktu může vyjádřit svůj postoj a příslušnost k dané sociální skupině a podobně.

Tabulka 11: Rozdělení produktů podle typu zákazníků

Spotřební produkty	Produkty na zpracovatelské a investiční účely
Produkty základní poptávky: produkty denní potřeby, produkty nakupované impulzivně, produkty nakupované z neočekávané potřeby	Produkty investičního charakteru: budovy, strojní vybavení
Produkty příležitostné poptávky: produkty stejnorodé, produkty nestejnorodé	Přístroje: nástroje, vybavení místností
Produkty zvláštní poptávky	Materiál a polotovary: suroviny, polotovary, součástky
Produkty nepředpokládané poptávky: produkty nové, produkty nepředpokládané	Pomocný materiál: provozní materiál, materiál na údržbu a opravy
	Služby: opravárenské, podpůrné, obchodní

1.5 Cena

Spotřebitelé jsou ochotni zaplatit, pokud jsou ceny nabízených produktů úměrné spotřebitelské hodnotě. Příliš vysoké ceny spotřebitele odradí (začnou kupovat produkty konkurenčních firem). Z toho vyplývá, že cena slouží jako zdroj informace a stejně jako psychologický faktor při realizaci nákupního rozhodování.

V praxi existuje řada způsobů stanovení prodejní ceny. Marže výrobce se vypočítá na základě následujícího vztahu:

1 VÝCHODISKA PRODEJE A MARKETINGOVÉHO KONTROLINGU

$$\text{Výše podílu marže výrobce} = \frac{\text{Obchodní marže výrobce}}{\text{Nákupní cena vstupů}}$$

Příklad 1 Výpočet marže výrobce

Výrobní podnik obvykle používá při prodeji svých výrobků 16% marži. Nákupní náklady vstupů potřebných pro výrobu výrobku jsou 370 € (nc). Jaká je jednotková prodejní cena výrobku (pc)?

Pokud se ví, že $\frac{pc-370}{370} = 0,16$

potom:

$$pc - 370 = 0,16 \cdot 370$$

$$pc = 429,2 \text{ €}$$

$$\text{Obchodní marže distributora} = 429,2 - 370 = 59,2 \text{ €}$$

při 16 % podílu na prodejní ceně výrobku.

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce 12 jsou shrnuty různé vztahy vyjadřující vztah prodejní ceny (pc) a nákupních nákladů (nc), a to vzhledem k výši marže výrobního a obchodního podniku.

Tabulka 12: Ukazatele marže výrobce a distributora

Obchodní marže (m)	Výše podílu marže distributora	Výše podílu marže výrobce
	$m = pc \cdot \text{výše podílu marže distributora}$	$m = nc \cdot \text{výše podílu marže výrobce}$
Prodejní cena (pc)	$pc = \frac{nc}{1 - \text{výše podílu marže distributora}}$	$pc = nc \cdot (1 + \text{výše podílu marže výrobce})$
Nákupní náklady (nc)	$nc = pc \cdot (1 - \text{výše podílu marže distributora})$	$nc = \frac{pc}{1 - \text{výše podílu marže výrobce}}$

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet prodejní ceny na základě koeficientu multiplikátoru

Koeficient multiplikátoru je pojítkem mezi nákupními náklady a prodejní cenou. Použitím tohoto koeficientu na jeden ze dvou prvků lze najít přímo druhý z nich i bez mezivýpočtu. Přístup koeficientu multiplikátoru je důležitý v praxi. Vytváří často vyjednávací argument pro prodejce, když navrhuje zákazníkovi prodejní cenu, která odráží realitu na trhu. Koeficient umožňuje zákazníkovi měřit marži, kterou může dosáhnout následným, resp. opětovným prodejem výrobku.

Obecně koeficient multiplikátoru umožňuje stanovit prodejní cenu na základě nákupních nákladů. To znamená, že v tomto případě koeficient multiplikátoru se rovná součtu 1 + výše podílu marže. Jinak řečeno, je nutné zohlednit všechny prvky, které vcházejí do tvorby prodejní ceny, tj. cenové úpravy, daň z přidané hodnoty a podobně.

Příklad 2 Výpočet prodejní ceny na základě koeficientu multiplikátoru

Obchodní podnik používá při prodeji svých výrobků cenovou slevu 5 % a platí 19% daň z přidané hodnoty. Jednotkové nákupní náklady prodáváného výrobku jsou 370 €, výše podílu jeho marže je 20 %. Jaká je prodejní jednotková cena výrobku obchodního podniku a koeficient multiplikátoru?

Postup výpočtu prodejní ceny (pc) výrobku:

Nákupní náklady 370,00

Obchodní marže distributora: $370 \cdot 0,20 = 74,00$

Prodejní cena bez daně z přidané hodnoty 444,00

Cenová sleva: 5 % - 22,20

Celková prodejní cena bez daně z přidané hodnoty 421,80

DPH: 19 % +80,14

Celková prodejní cena s DPH 501,94

Koeficient multiplikátoru se rovná: $501,94 / 370 = 1,35659$

Koeficient multiplikátoru lze vypočítat i jiným způsobem:

$(1 + 0,20) \cdot (1 - 0,05) \cdot (1 - 0,19) = 1,20 \cdot 0,95 \cdot 1,19 = 1,35659$.

Zkouška správnosti: $370 \cdot 1,35659 = 501,94$ a také: $501,94 / 1,35659 = 370$.

Zdroj: vlastní zpracování

Koeficient umožňuje přímo určit celkovou prodejní cenu na základě nákupních nákladů bez DPH.

Podniky směřují svůj zájem na snížení nákladů na narůstající úvěry a nedobytné pohledávky. K dosažení tohoto cíle je nezbytná úzká spolupráce s ostatními členy obchodního oddělení.

Prodejci musí zdravě řídit portfolio zákazníků a musí vybírat platby schopné zákazníky. Tento aspekt práce prodejce je velmi důležitý. V případě náhlé finanční krize zákazníka prodejci pocítí její přímé důsledky ihned a bezodkladně.

Cenové úpravy

1 VÝCHODISKA PRODEJE A MARKETINGOVÉHO KONTROLINGU

Podniky upravují své základní ceny proto, aby zákazníka v určitých situacích odměnili, například za včasné platby, hromadné nákupy, mimosezonní nákupy a podobně (Lipianska, 2006, s. 252). Dohodnuté slevy představují i odměnu pro zákazníka za jeho prestiž (velikost objednávky, odbornost, věrnost) nebo i rámec na podporu prodeje.

Množstevní slevy představují druh slev, který je zákazníkovi poskytován v případě velkých objednávek zboží. Jsou dohodnuté s cílem zohlednit nedostatek výrobku, zpoždění dodávky, poškození zboží nebo konec výrobní série a podobně (Strážovská, Pachingerová, Pavlík, Strážovská, 2007, s. 128).

Dalším druhem cenové úpravy jsou odpočty. Představují formu cenových slev, kterým může prodejce snížit cenu oproti ceníku. Dohodnutá sleva se poskytuje na konci období (rok, semestr a podobně) z obrátu bez daně a je určena k posílení věrnosti zákazníka. Odpočty jsou obecně vypočítané podle sazebníku, který postupuje na základě pásem.

Podnik, který vyrábí zařízení pro autoservisy, připojuje k všeobecným prodejním podmínkám následujícím odpočet.

Příklad 3: Cenové úpravy prostřednictvím odečtů

Poskytované odpočty zákazníkům dle obrátu	Výše odpočtu na obrátu
Od 0 € do 34 999 €	1 %
Od 35 000 € do 49 999 €	3,5 %
Od 50 000 € do 99 999 €	5 %
Od 100 000 € a více	6%

Podnik realizoval prodej v celkové hodnotě 155 000 €. Zjistil, že při odpočtu za nákup zboží musí zákazníkovi vrátit částku 5 329,31 €. Pro potřeby příkladu se uvažuje o 19% sazbě daně z přidané hodnoty. Jak vysoký odpočet dosáhne zákazník?

$$\text{Obrat bez DPH: } \frac{155\,000 \text{ €}}{1,19} = 130\,252,10 \text{ €}$$

$$\text{Odpočet: } \frac{5\,329,31 \text{ €}}{1,19} = 4\,478,41 \text{ €}$$

$$\text{Tedy obrat bez daně} = 130\,252,10 - 4\,478,41 = 126\,722,69 \text{ €}$$

Odpočet se vypočítá takto:

Obrat	Výše odpočtu na obrátu	Rozdělený obrat do jednotlivých pásem	Celkový úhrn odpočtu
od 0 € do 34 999 €	1 %	34 999	349,99
Od 35 000 € do 49 999 €	3,5 %	35 000	1225,00
Od 50 000 € do 99 999 €	5 %	50 000	2500,00
Od 100 000 € a více	6%	6723,69	403,42
Celkem			4478,41

Zdroj: vlastní zpracování

Množstevní sleva, odpočet a různé kombinace úprav mohou být později dohodnuté při fakturaci. Tímto způsobem může podnik získat informaci o výši finančních prostředků, kterou musí vrátit zákazníkovi.

Centrové úpravy musí připravit prodejce s velkou opatrností. Prodejci mají někdy sklon poskytovat vysoké slevy, aby lépe uzavřeli obchod. Marže pro podniky je snížena právě o tu částku, o kterou byla poskytnuta sleva, a to může zapříčinit snížení rentability obchodní činnosti. Z tohoto důvodu podniky vytvářejí vlastní kritéria, zabraňující prodejcem používat mimořádně výhodné obchodní podmínky pro zákazníky: podíl na realizované marži, podíl na čistém obratu, pohyblivé složky mzdy na celkové dohodnuté mzdě prodejce a podobně.

Hotovostní slevy poskytované zákazníkům představují slevu pro ty, kteří splatí fakturu před dohodnutým termínem splatnosti. Musí být specifikovány ve faktuře: výše slevy a datum splatnosti, před kterým je zákazník může získat. Tyto slevy slouží ke zlepšení likvidity prodejců a snížení jejich nákladů na narůstající úvěry a nedobytné pohledávky (Lipianska, 2006, s. 252).

Další položky zvyšující cenu

Náklady na poštovné představují první běžnou položku, která je obvykle uváděna ve faktuře. Tato položka se připojuje k ceně před výpočtem DPH, jak to ilustruje následující příklad.

Příklad 4: Poštovné započtené v rámci prodejní ceny zboží

Prodejce průmyslového podniku vystavil fakturu zákazníkovi za následující objednávku: 5 kusů položky A za jednotkovou cenu 64 €, 3 kusy položky B za jednotkovou cenu 47 €, 2 kusy položky C za jednotkovou cenu 28,50 €, 1 kus položky D za jednotkovou cenu 25,65 €.			
Položka	Množství	Jednotková cena (v €)	Celková cena (v €)
A	5	64,00	320,00
B	3	47,00	141,00
C	2	28,50	57,00
D	1	25,65	25,65
Poštovné			350,00
Celková cena bez DPH			893,65
Sazba DPH 19 %			169,80
Celková cena s DPH			1063,45

Zdroj: KITA, P.: Vyplnění faktury. In: Kita, J. a kol.: Marketing: praktikum. Bratislava: Vydavatelství Ekonóm 2008, s. 145 a vlastní zpracování.

Prodejce musí integrovat tento druh nákladu do procesu vyjednávání: to předpokládá přesně určit, kdo nese tento náklad. V případě, že výrobky jsou dodávány "franco", dodavatel nese náklady na dodání.

Často se navrhuje způsob platby nákladů na dodávku, tj. franco s cílem dosáhnout minimální cenu objednávky.

Další položkou zvyšující cenu je daň z přidané hodnoty, která představuje nepřímý náklad z hlediska spotřeby. Je to právě konečný spotřebitel, který nese tento typ nákladu, podniky mají úlohu výběrčího a jsou zodpovědné za její odvedení do státního rozpočtu. Přidaná hodnota může se definovat takto:

Přidaná hodnota = Hodnota výrobků a služeb prodávaných podnikům - Hodnota výrobků a služeb nakupovaných podnikům

Každý podnik vytváří přidanou hodnotu. Z toho vyplývá, že daň je vypočítávána z každé etapy výrobního a distribučního procesu. Z hlediska obchodního jednání daň z přidané hodnoty nevytváří náklad pro podnik, pokud ji znovu získává. Daň je obchodně neutrální, což neovlivňuje marži podniku.

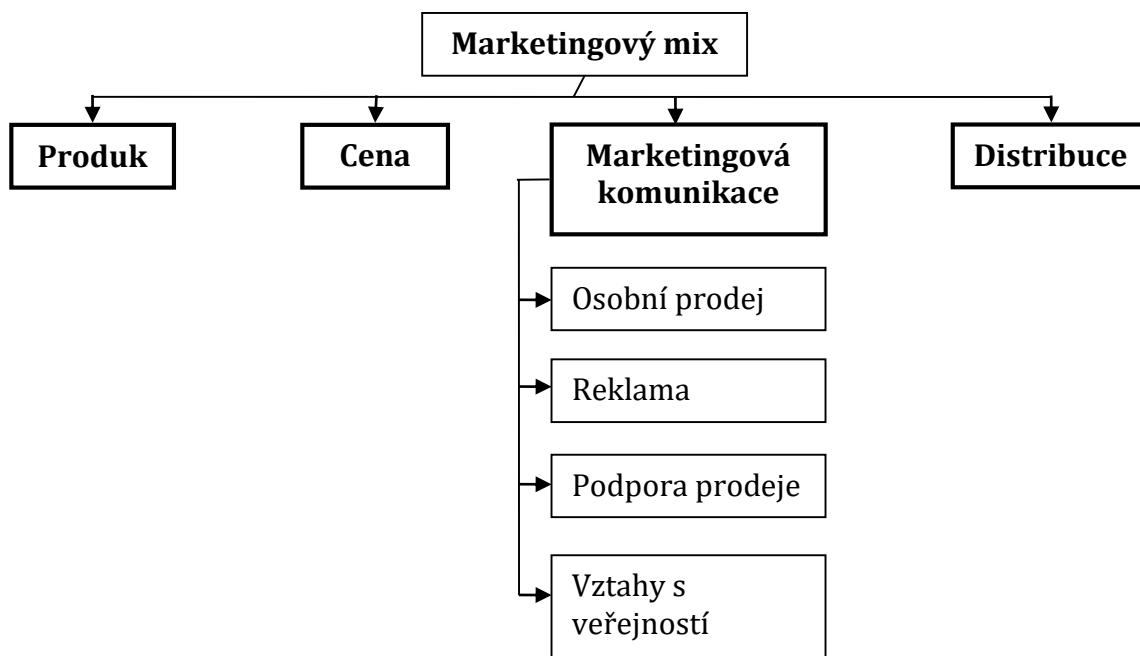
Faktura musí přesně určit platební podmínky sjednané spolu se zákazníkem: datum a způsoby platby. Například zákazníka lze požádat o zálohu. Záloha je vypočítána obecně z celkové prodejní částky. Zákazník ji zaplatí v momentě podpisu objednávky. To znamená, že je následně třeba zaplatit už jen zbývající část objednávky.

Způsob platby v hotovosti je platba při dodání faktury. Při tomto způsobu platby lze také poskytnout slevu.

1.6 Marketingová komunikace

Řada autorů považuje prodej a marketing za synonyma. Osobní prodej je ale pouze jedním z nástrojů marketingové komunikace. Vlastní marketing předchází prodeji.

Obrázek 4: Místo prodeje v marketingovém mixu podniku



Zdroj: FUTRELL, C. M. 2009: ABC's of Relationship Selling through Service. Irwin: McGraw-Hill, 2009, s. 6.

Cílem marketingové komunikace podniku je zprostředkovat zprávy směrem od podniku k veřejnosti tak, aby změnila úroveň informovanosti, očekávání a chování spotřebitelů. Je prezentována souborem zpráv, které podnik vydává směrem k veřejnosti, přičemž sleduje základní tři obecné cíle:

- poznat produkt;
- oblíbit si produkt;
- nakoupit produkt.

Cíle marketingové komunikace se nejčastěji rozdělují na:

- kvantitativní tj. indikátor měření (známost), úroveň výkonnosti (získat 5 bodů na stupnici známosti) a doba realizace (šest měsíců)
- kvalitativní vzhledem k image značky a tržní pozici.

Obecné cíle představují základ pro provozní cíle:

- připravit produkt na prodej, tj. působit tak, aby produkty podniku byly preferovány před konkurenčními produkty s cílem rozvinout pozitivní postoj potenciálních spotřebitelů;
- informovat o produktu, tj. rozšiřovat povědomí o existenci produktu s cílem poskytnout informace pro podporu spotřeby;

1 VÝCHODISKA PRODEJE A MARKETINGOVÉHO KONTROLINGU

- vytvořit, resp. zlepšit image značky a její známost, tj. zvýšit stupeň povědomí o podniku a jeho značkách u konečných spotřebitelů;
- vytvořit věrnost spotřebitele, tj. posílit preferenci pro danou značku, produkt při výběru mezi různými značkami, resp. produkty existujícími na trhu;
- získat nové spotřebitele, t. j. přesvědčit dosavadní potencionální zájemce o koupi dané značky.

Existuje několik typů marketingové komunikace, které využívají různé prostředky:

- komunikace prostřednictvím médií: reklama realizována prostřednictvím masových médií, jakými jsou televize, rádio, tisk, billboardy, kina, internet;
- komunikace bez médií: podpora prodeje, přímý marketing, výstavy, vztahy s veřejností a podobně;
- komunikace zaměřená na požadovaný postoj, tj. reklama zaměřená na image produktů, značek nebo podniků, přičemž mění postoj cílového publika;
- komunikace zaměřená na chování, tj. reklama zaměřená na chování cílového segmentu: zvýšení prodeje a opakovatelnost návštěvy prodejny;
- institucionální komunikace, tj. podnik zprostředkovává informace o sobě s cílem zlepšit svou pověst na trhu a ve společnosti. Snaží se zvýšit svou vnímanou hodnotu ve vnímání různých typů veřejnosti (tisk, státní instituce, veřejnost, investoři a podobně) prostřednictvím jeho přínosu k ekonomickému, vědeckému a technologickému rozvoji dané země;
- komunikace zaměřená na obchodní partnery, tj. podnik zprostředkovává informace o produktu a službách svým obchodním partnerům.
- osobní komunikace, tj. přímý kontakt s cílovým segmentem prostřednictvím obchodního personálu, osobní účastí na obchodních akcích (výstavy, veletrhy a podobně), činnosti řízení vztahů s veřejností, přímý marketing;
- neosobní komunikace, tj. kontakt s cílovým segmentem je zajišťován zprostředkovaně prostřednictvím reklamy, katalogů, sponzorstvím a podobně.

Aby byla marketingová komunikace podniku účinná, je nutné dodržet základních osm principů:

- existence strategie;
- kontinuita;
- diferenciacce;
- srozumitelnost zprávy;
- dosažitelnost cílů kampaně;
- využívání různých médií;
- koherence činností komunikace;
- ztotožnění zaměstnanců s marketingovou komunikací podniku.

Prvky komunikačního mixu

Reklama je každá placená forma neosobní prezentace a podpory myšlenek, výrobků nebo služeb, kterou provádí identifikovatelný zadavatel. Má mnoho forem a způsobů použití. Její veřejný charakter předpokládá, že zboží, které propaguje, je standardní a legitimní. Reklama umožňuje opakovat zprávu a kupující ji může porovnávat se zprávami od jiných konkurentů. Je velmi expresivní, umožňuje firmě propagovat výrobek v dramatické tónině pomocí uměleckého ztvárnění písma, zvuku a barvy. Oslovuje široké publikum geograficky rozptýlených kupujících. Nevýhod reklamy je několik. Ačkoli dokáže rychle oslovit široké publikum, je neosobní a nemůže být tak přesvědčivá jako osobní prodej. Dalším jejím nedostatkem je jednosměrnost komunikace s publikem, které jí nemusí věnovat pozornost a neprojeví odezvu.

Podpora prodeje je označením pro krátkodobé podněty, které zvýší nákup nebo prodej výrobku nebo služby. Zahrnuje velmi širokou paletu nástrojů - kupóny, soutěže, prémie, rabaty a jiné. Tyto nástroje mají mnoho zvláštností. Přitahují pozornost spotřebitele a poskytují informace, které mohou povzbudit spotřebitele ke koupi produktu. Nabízejí silné podněty k nákupu tím, že používají určitý nátlak (vnucení) nebo určitou výhodu, přidaný užitek, který přináší spotřebiteli dodatečnou hodnotu. Nástroje podpory prodeje vybízejí k nákupnímu rozhodnutí. Zatímco reklama říká: "Kup si náš výrobek", podpora prodeje vyzývá: "Kup mě hned teď". Efekty jsou však obvykle krátkodobé a nevytvářejí dlouhodobou preferenci určité znače.

Public relations znamená vytváření a pěstování dobrých vztahů k veřejnosti prostřednictvím příznivé publicity, organizováním různých akcí, účastí na společensky prospěšných aktivitách se záměrem budovat pozitivní image firmy a systematicky zušlechťovat vztahy k širokému okolí. Public relations nabízí několik jedinečných atributů. Jsou velmi důvěryhodné - nové příhody, příběhy a události se zdají být čtenáři více pravdivé než v reklamě. Mohou ovlivnit mnoho perspektivních kupujících, kteří odmítají reklamu. Zpráva se dostane ke kupujícímu jako "novinka", ne jako přímá komunikace.

Osobní prodej je forma komunikace se zákazníkem, při níž se vytváří interaktivní vztah mezi prodávajícím a kupujícím v zájmu uzavření kupní smlouvy. Je neefektivnějším prostředkem v určitém stadiu procesu prodeje, zejména při utváření preference u kupujícího, při přesvědčování o koupi. Ve srovnání s reklamou má několik zvláštností. Zahrnuje osobní interakci a přímou zpětnou vazbu, kde jedna strana může zkoumat potřebu druhé a flexibilně přizpůsobit obsah zprávy. Osobní prodej vytváří i různé druhy vztahů, od vztahu kupující-proávající až po hluboké osobní přátelství. Tyto aktivity jsou finančně velmi náročné, a proto je osobní prodej nejdražším způsobem komunikace.

Přímý marketing lze stručně definovat jako interaktivní metodu marketingu, využívající databázi minulých, současných a potenciálních zákazníků na oslovení a tvorbu individualizovaných vztahů k tržním segmentům. Mezi základní formy přímého marketingu patří: katalogový prodej, telemarketing, SMS marketing atd.. Specifickou formou je internetová komunikace, kam zařazujeme reklamní proužky (bannery), reklamní plochy (buttons), vyskakující okna (pop-up), vyhledávací servery, seznamy a další.

1.7 Distribuce

Obecně zajišťuje prostorové hledisko přiblížení produktu k spotřebiteli s cílem zvýšit příležitosti k nákupu (učinit produkt snadno dostupným).

Obchodní činnost podniku úzce souvisí s délkou distribučního kanálu, tj. počtem zapojených členů distribučního kanálu od výrobce ke spotřebiteli. Funkce a úkoly ve fungování distribučního kanálu jsou rozděleny mezi jednotlivé členy, přičemž jsou řízeny vzájemné vztahy na základě právních předpisů tak, aby mohla být vytvořena efektivní organizace.

Členové distribučního kanálu zajišťují pro plynulý tok zboží tyto funkce:

- výzkum trhu - získávání informací, které jsou potřebné pro plánování a podporu výměny zboží;
- marketingovou komunikaci - zpracování a rozšiřování přesvědčivých komunikačních informací o nabízených produktech;
- získávání kontaktů - hledání a navazování vztahů s potencionálními odběrateli;
- transformaci sortimentu - přizpůsobení nabídky potřebám zákazníků. Tato úloha obsahuje takové činnosti, jako jsou například tvorba, třídění skupin zboží, kompletace a balení a další;
- vyjednávání a zprostředkování - dosažení dohody o ceně a ostatních podmínkách, aby se mohl uskutečnit převod majetku nebo vlastnictví;
- fyzickou distribuci - doprava a skladování zboží;
- financování - pořízení a využití finančních prostředků na úhradu nákladů odbytových aktivit;
- přebírání rizika - snižování rizik spojených s uskutečňováním odbytových činností.

2 Vyhledávání a navázání kontaktu s novým zákazníkem

S pojmem prodej úzce souvisí pojem obchodní jednání, které lze považovat za techniku komunikace, a to ze dvou důvodů:

- a) prodej předpokládá setkání, dialog a výměnu informací mezi dvěma obchodními partnery. Jejich postoje, chování, způsob vyjadřování napomáhají vytvořit příznivou, resp. nepříznivou atmosféru;
- b) používá nové moderní komunikační a informační technologie (internet, mobilní telefony, videokonference, multimédia a podobně).

2.1 Vyhledávání kontaktu se zákazníkem

Hlavní techniky získávání kontaktu s novými zákazníky a způsoby přeměny potenciálního zákazníka na zákazníka (někoho, kdo by s námi obchodoval alespoň jednou, resp. klienta, který obchoduje s námi na základě opakování) ilustruje následující tabulka 13. K tradičním technikám navázání kontaktu s novými zákazníky patří obchodní setkání s potenciálními zákazníky s cílem nabízet produkty podniku. Tato technika se postupně nahrazuje jiným přístupem založeným na systematickém zkoumání zákazníků. Postupuje se od potenciálních zákazníků (kteří nejsou našimi zákazníky, ale o kterých si myslíme, že budou s námi obchodovat) k zájemcům, tj. zákazníkům schopným nakoupit, a pak od zájemců k vyhledávačům, tj. jednotlivcům, jejichž nákup je velmi pravděpodobný.

Tabulka 13: Hlavní techniky získávání nových zákazníků

Název techniky	Charakteristika
Vyhledávání kontaktu s novými zákazníky	Obchodní návštěvy potencionálních zákazníků.
Systematické zkoumání potenciálních zákazníků	Klasifikace zákazníků.
Techniky atraktivní prezentace nabídky	Akce: cílem je vytvořit nebo využít akci jako příležitost kontaktování potenciálních zákazníků s prodejcem. Požádání o zaslání ročenek a katalogů. Mailing s doručenkou.

2 VYHLEDÁVÁNÍ A NAVÁZÁNÍ KONTAKTU S NOVÝM ZÁKAZNÍKEM

	Reklama v masově komunikačních prostředcích spolu s odkazem na kontakt: kupón nebo infolinka pro tisk, infolinka pro ostatní média.
Techniky zaměřování se na potenciální zákazníky	Spočívá na systematické analýze potenciálních zákazníků, tak, aby se identifikovali ti, jejichž nejméně a nejvíce zaujala nabídka podniku. Pro tento účel se používá zejména telefon, resp. průzkum a tržní test.

Zdroj: MACQUIN, A.: Vendre: Stratégies, Hommes, Négociations. Paris: Publi Union 1998, s. 66.

V případě, že počet potenciálních zákazníků je vysoký, podrobují se důkladnému zkoumání. Výběr těchto zákazníků se uskutečňuje na základě ekonomických kritérií a také na základě vývoje konkurence. Například v případě prodeje moderních vlakových souprav musí být podmínky prodeje sladěny tak, aby konstrukce soupravy odpovídala: předpokládanému počtu cestujících a úrovni ekonomického rozvoje tak, aby realizace projektu byla dostatečně finančně zajištěna. Volba nabídky může stejně tak ovlivňovat úvahy o konkurenci. Na nově vstupující podnik na trh se bude orientovat útok lídra.

V případě, že počet potenciálních zákazníků je středně vysoký se postupuje v technice cílení dvěma způsoby. V případě prvního způsobu se zkoumají potenciální zákazníci s nízkým zájmem o koupi produktů. Pak lze použít různé techniky prezentace atraktivnosti nabídky. Druhý způsob představuje zkoumání nejzajímavějších potenciálních zákazníků, jichž by se nabídka podniku mohla týkat, a projevují o ni největší zájem.

a) Atraktivní prezentace nabídky

Existuje několik technik atraktivní prezentace nabídky:

- akce (například sportovní a kulturní akce, výstavy, konference nebo dny otevřených dveří) vytvářejí příležitost kontaktu prodejce a zákazníka;
- požádání o zaslání ročenek nebo katalogů: v mnoha odvětvích podnikání, jako například v informatice se nacházejí katalogy obsahující seznam nabízených výrobků podle typu použití. Požádání o zaslání katalogu je nástrojem průzkumu;
- mailing: cílový trh je možné více či méně dostatečně oslovit pomocí mailingu, obsahujícího návratku, která umožňuje zájemcům projevit svůj zájem;
- reklama ve sdělovacích prostředcích spolu s odkazem na kontakt: kupón nebo infolinku pro tisková média, infolinku pro ostatní média: televize, rádio, billboardy a podobně. Tato technika stejně jako mailing má stejný cíl.

b) Zkoumání nejzajímavějších zákazníků

Nová forma získávání kontaktu (telemarketing) vede ke kontaktování potenciálních zákazníků s cílem hodnotit jejich potenciál a jejich nákupní záměry. V případě prodeje zařízení se prodejce bude snažit znát současný používaný strojový park, datum uvedení do provozu, jména rozhodovatele a podobně. Shromážděné informace umožní prodejci výběr mezi potenciálními zákazníky. Technika telefonování je velmi používána některými prodejci např. v sektoru nábytkářském. Kontaktování potenciální zákazníci jsou zváni na

setkání do prodejny s cílem prezentovat produkt a vyvolat impulzivní nákup. Před použitím telefonu je třeba si uvědomit několik pravidel:

- prodejce by neměl mluvit monotónně ani příliš hlasitě, spíše příjemně a tišším tónem;
- neměl by mluvit ani pomalu, ani rychle. Důležité věty by měl vyslovit pomalu a zřetelně a neměly by být příliš dlouhé;
- měl by mluvit přívětivě, s úsměvem a dobře poslouchat, popřípadě zopakovat nejdůležitější návrhy účastníka rozhovoru (například zopakovat termín schůzky).

Tržní test se zaměřuje na označení typů zákazníků, kteří jsou nejvíce vnímaví na nabídku podniku. Vzorek tvoří zákazníci dané zóny, u nichž existuje vysoká pravděpodobnost nákupu. Pokud je zákazník identifikován, vyhotoví se seznam, ze kterého se vyberou zákazníci, jejichž nákupní problémy může řešit nabídka podniku. Na trhu se spotřebním zbožím použitelné záznamy tvoří především adresy spotřebitelů, kterým se nabízí možnost nákupu, přičemž bydliště není vždy hlavním kritériem nákupu.

V situaci, kdy potenciální zákazníci, kteří nenakupují produkty podniku, jsou v převaze, je třeba využívat techniky přímého marketingu, resp. techniky prezentace atraktivnosti nabídky.

Technika přímého marketingu zohledňuje celkový možný počet potenciálních zákazníků, kterému se předkládá nabídka. Ta je formulována tak, že kladná odpověď znamená skutečný zájem o produkt. Berou se v úvahu pouze zákazníci, kteří zareagovali příznivě na předložený návrh. Postup může obsahovat jeden nebo více po sobě následujících kritérií.

Například výrobce dodávkových automobilů uvažuje o využití televizního vysílání pro publikum, které zamýšlí koupit nízkokapacitní dodávkové auto (drobní podnikatelé, domácnosti a podobně). Před, během a po kampani je distribuován spot, který zve potenciální zákazníky, kteří se zajímají o produkt, aby použili infolinku. Pro ty, kteří reagovali pozitivně na tuto kampaň, se zasílá následně mail, který jim nabízí zdarma možnost vyzkoušet si dodávku. Potenciální zákazníci, kteří požádají o tuto možnost, jsou kontaktováni telefonicky, čímž se umožní ověřit důvěryhodnost jejich zájmu o dodávky a v případě potřeby dohodnout setkání s prodejcem.

2.1.1 Organizace vyhledávání kontaktu s novými zákazníky

Existuje několik způsobů organizace vyhledávání kontaktů s novými zákazníky, například:

- prodejci organizují vyhledávání kontaktu s novými zákazníky jen vedle své hlavní činnosti. V tomto případě má vyhledávání náhodný charakter a prodejce informuje o případných nových zákaznících;
- prodejci vypracují seznamy zákazníků, které jsou součástí organizovaného průzkumu trhu;
- prodejci disponují seznamem potenciálních zákazníků a usměrňují chování zákazníků ve směru k nákupu produktu. V tomto případě se transformace potenciálních zákazníků může uskutečnit dvěma různými způsoby:

2 VYHLEDÁVÁNÍ A NAVÁZÁNÍ KONTAKTU S NOVÝM ZÁKAZNÍKEM

- speciální interní službou,
- obchodní návštěvou zákazníka v provozovně dodavatele.

Proto, aby se soubory informací o zákaznících mohly postupem času přizpůsobit potřebám prodejců, jsou podniky nuceny je strukturovat do databází. Spojování velkého množství důležitých informací do databáze představuje zvláště významnou zásobu dat. Umožňuje je navzájem sledovat, srovnávat a uskutečnit sledování v čase činnosti přímého marketingu.

Z hlediska prodeje se rozlišují dva základní typy databází:

- a) obchodní databáze, kde jsou údaje uspořádány podle zákazníků, poskytují určité množství informací například o datu posledního nákupu, jeho hodnotě a podobně. Aktualizované jsou denně prodejci a zahrnují všechny činnosti realizované se zákazníky: realizovaná setkání, obnovení vztahů se zákazníky, objednávky, způsoby placení a podobně;
- b) marketingové databáze, které zahrnují informace o chování zákazníků (charakter nákupu, touhy, potřeby, nákupní zvyky a podobně). Vytvářejí nástroj pomoci při rozhodování a jsou bohaté na informace díky statistickým údajům. Umožňují realizovat činnosti přímého marketingu ve vztahu k přesně stanoveným cílovým zákazníkům: telefonická kampaň, zasílání mailingů a podobně.

Databáze je vytvářena na základě souboru informací podniku. Řídí vztahy: podnik, zákazníci, potenciální zákazníci. Umožňuje přesně poznat zákazníky tak, aby se jim nabídly produkty, které odpovídají jejich očekáváním:

- pro konečné spotřebitele: nákupní chování, způsoby nákupu, potřeby, socio-profesní skupina, druh bydlení, věk, počet a věk dětí, rodinná situace (Loydlová, 2008, s. 117-123);
- pro podniky: velikost, odvětví, jméno pracovníka odpovědného za služby, údaje o správní radě podniku a automatizaci kancelářských činností a podobně.

Díky kritériím odpovídajícím každému typu zákazníka, může podnik předkládat návrhy nabídky pro jeho zákazníky s cílem navrhnout podporu prodeje produktu, která je zajímavá a vypracovat velmi osobní komunikaci.

Lze konstatovat, že databáze je nejlepší nástroj sdílení poznatků v rámci obchodního personálu podniku, neboť představuje užitečný nástroj pro prodejce, kteří mají zájem aktualizovat a doplňovat další informace, získané na obchodních návštěvách od svých zákazníků. Navíc zavedení vnitropodnikové sítě intranet usnadňuje využití poznatků z trhu.

2.2 Navázání kontaktu se zákazníkem

Rozhodnutí navázat kontakt s novým zákazníkem vyplývá z poznání trhu a ze záměru podniku zvětšit svůj podíl na základě rozšíření portfolia současných zákazníků.

Proces navázání kontaktu se zákazníkem má následující znaky:

- a) příprava navázání kontaktu se zákazníkem,
- b) navázání kontaktu,
- c) správné vyjadřování se prodejce.

a) Příprava navázání kontaktu se zákazníkem

Prodejce má jedinečnou možnost příznivě zapůsobit na zákazníka, zvláště pokud má dohodnutou první obchodní schůzku. Na úspěšné navázání prvního kontaktu je nezbytné připravit se, a to jak z hlediska dokumentů, tak z hlediska psychologického, znát některé charakteristické rysy a použít pozitivní vyjadřování, případně umět využít telefon.

Příprava dokumentace

Prodejce by měl dobře znát podnik, který navštíví, tj. měl by znát jeho právní formu, oblast působení, velikost, datum jeho vzniku, počet závodů, resp. poboček, organizační strukturu a vývoj obratu za poslední roky. Měl by také znát produkt, vědět na jakých trzích se prodává a kdo jsou hlavní konkurenti podniku a zákazníci.

Prodejce by měl myslet také na materiální aspekty návštěvy a o jaký typ návštěvy půjde. Může jít o průzkum, obchodní jednání nebo převzetí objednávky. Z hlediska typu návštěvy by měl prodejce předvídat jakou obchodní dokumentaci a jaké pomůcky potřebuje (papír, vizitky, kalkulačku, vzorky, pokud je to nutné).

Psychologický aspekt získávání kontaktů

Prodejce by měl znát účastníka obchodního jednání a jeho pozici v procesu nákupu. Stejně by měl identifikovat i možné ovlivňovatele.

Prodejce musí přesně vědět, čeho chce dosáhnout (obchodní setkání, předvedení vzorků, dosažení objednávky a podobně) a zaměřit veškerou svou energii k dosažení tohoto cíle. Mělo by mu být jasné, i co očekává účastník obchodního jednání od setkání s prodejcem a měl by si připravit průběh rozhovoru.

b) Navázání kontaktu

V situaci před navázáním kontaktu se zákazníkem je třeba respektovat několik základních pravidel: přijít včas na obchodní schůzku, být sympatický (usmívat se, přímý pohled), podat ruku, prezentovat se směle, jasně a zřetelně. Důležité je také, aby se nehovořilo dříve, než nás vyslechnou, neospravedlňovat se, že ruší, vyhnout se rozsáhlým úvodům a

2 VYHLEDÁVÁNÍ A NAVÁZÁNÍ KONTAKTU S NOVÝM ZÁKAZNÍKEM

banalitám a připravit si úvodní větu. Podle obecně známých pravidel je důležitých prvních 20 sekund, 20 slov, 20 gest (přímý pohled, úsměv a pozorování prostředí).

Navázání kontaktu je základním prvkem obchodního jednání: udává tón dialogu prodejce - zákazník a podmiňuje celkové klima obchodního jednání.

V prodejně je navázání kontaktu poměrně delikátní záležitostí, protože zákazník chce být svobodný, pokud jde o jeho nákupní rozhodnutí (přeje si volně prohlížet vystavené zboží, dotýkat se ho, vybírat a koupit, resp. nekoupit), zároveň však pociťuje potřebu, aby mu někdo pomohl, aby se jím někdo zabýval. Prodavač je v těžké situaci, pokud jde o navázání kontaktu, protože musí rozhodovat mezi nutností co nejrychleji projevit svou přítomnost zákazníkovi nebo strachem, že zákazník se bude domnívat, že je agresivní v důsledku rychlé reakce na jeho vstup do prodejny. Proto by bylo vhodné vyhnout se stereotypním formulacím ("Čím vám mohu posloužit? Potřebujete informaci?" a podobně), protože navázání kontaktu není jen otázkou slov, jde především o systém verbálních a neverbálních projevů, které napomáhají vytvořit nebo narušit začátek komunikace. Je vhodnější při prvním kontaktu použít jinou otázku. Otázku, která umožní rozvinout hovor, a tak se dostat k cíli. Pokud se zeptáme „**Dobry den. Už jste u nás někdy byl?**“, **mohou nastat dvě možnosti.** Pokud zákazník odpoví „**Ne**“, můžete pokračovat a říct něco o vašem obchodu a zboží a se zeptat, co přivedlo zákazníka do vašeho obchodu. To většinou stačí k tomu, aby vám zákazník řekl, po čem touží, nebo jaký problém potřebuje vyřešit a vy mu můžete nabídnout řešení. Pokud zákazník odpoví „**Ano**“, můžete pokračovat s informacemi o aktuálních akcích, slevách. A samozřejmě se zeptat, co přivedlo zákazníka do vašeho obchodu.

Mimo prodejny má prodejce jedinou příležitost vytvořit pozitivní první dojem a může navázat na základě prvního kontaktu.

Příklad: "Dobry den pane ... (jméno zákazníka), jsem Jan Kovář ze společnosti A, která nabízí nejmodernější software z oblasti managementu." Chtěl bych vám předvést skutečnou novinku našeho podniku, která vyřeší problém řízení zásob. "

Prodejce dbá na to, aby účastník jednání podal ruku jako první, protože je v jeho prostředí. Zdržuje se v patřičné vzdálenosti, která mu umožní respektovat pohyby a gesta obchodního partnera.

c) Správné vyjadřování se prodejce

Správné vyjadřování podmiňuje úspěch obchodního jednání. Jazykové prostředky lze rozdělit do několika skupin:

- expresivní slova (výkonný, luxusní a podobně),
- dynamická slova (síla, důkladný a podobně),
- personální vyjádření (vy, váš a podobně),
- emocionální slova (vědecký, ekonomický, úspěšný a podobně),
- negativní výrazy (Nemyslíte?, a podobně),
- agresivní výrazy (Nesouhlasím ... a podobně),
- výrazy vyjadřující pochybnost (Zdá se mi, že ... a podobně),
- výrazy vyjadřující podmínku (Pokud se nerozhodnete ... a podobně),
- výrazy, které škodí (riziko, obava, problém a podobně),
- introvertní výrazy (já, můj podnik a podobně),

- podlézavé výrazy (promiňte, že vyrušuji a podobně),
- výrazy vyjadřující nedůvěru (čestně a podobně).

2.3 Příprava obchodního jednání

Každé obchodní jednání zahrnuje přípravu obchodního rozhovoru se zákazníkem, úvahu o setkání s obchodním partnerem, hodnocení možností vývoje průběhu rozhovoru a analýzu zkušeností získaných z minulých setkání, stanovení cílů, vypracování taktiky s cílem její realizace. To vše přispívá k hlubší analýze prodeje. V souvislosti s pojmem obchodní jednání se často používá pojem vyjednávání. Ve skutečnosti obchodní jednání a vyjednávání jsou součástí obchodního rozhovoru, ale s rozdílnou časovou perspektivou. Zatímco jednání zahrnuje střednědobý a dlouhodobý časový horizont, vyjednávání zahrnuje krátkodobý časový aspekt (Perrotin, R., 1991, s. 65).

Prodej je ovlivněn účastí obou partnerů obchodního vztahu, tj. prodejce a nakupujícího a je podmíněn jejich charakteristikami a emocionálními aspekty, souvisejícími s prodejem. Každé charakteristice obchodních partnerů odpovídá příslušný typ obchodního jednání. Je vhodné znát obchodní filozofii zákazníka, aby se mohl snadněji stanovit příslušný typ prodeje. Je třeba také poznamenat, že podniky si přejí stále více a více kultivovat partnerské vztahy se zákazníky a dodavateli. Prodejce by si měl uvědomit, zda jde o loajální zákazníky, resp. o získávání nových zákazníků. Zájmem každého podniku je disponovat co největším počtem loajálních zákazníků.

Získání nových zákazníků je velmi nákladnou záležitostí. Zákazníka je třeba vést k tomu, aby přinášel stejně vysoký zisk jako současní zákazníci nacházející se v portfoliu podniku. I loajalita zákazníků jako taková má ale své limity, zejména v období slabého ekonomického růstu sama nezajistí rozvoj podniku, který se musí v této situaci zabývat vyhledáváním nových zákazníků. Prodejce si z tohoto důvodu musí pečlivě všimnout poměru loajálních a nových zákazníků a přizpůsobit této situaci cíle prodeje. Podle poměru úsilí vynaloženého prodejcem na vyhledávání nových zákazníků a loajality zákazníků lze rozlišit typy prodeje.

Tabulka 14: Noví zákazníci versus loajalita

2 VYHLEDÁVÁNÍ A NAVÁZÁNÍ KONTAKTU S NOVÝM ZÁKAZNÍKEM

Nový zákazník		Loajalita		
Výlučně: např. prodej nemovitostí	Převládá: např. Prodej zboží dlouhodobé spotřeby s poskytováním servisu	Vyrovnanost úsilí vyhledávání nových zákazníků a loajality: prodej služeb mobilních operátorů	Převládá loajalita: prodej služeb (banky a podobně)	Výhradně loajalita: prodej spotřebního zboží běžné spotřeby

Zdroj : MACQUIN, A. 1998: Vendre. Paris: Publi Union, 1998, s. 63.

Extrémní případ představuje případ developerských společností, které prodávají nemovitosti. Tyto společnosti mají těžiště prodeje především ve vyhledávání nových zákazníků, kterým prodávají, resp. pronajímají postavené nemovitosti.

Důležitou roli mají také noví zákazníci v prodeji předmětů dlouhodobé spotřeby. Jejich váha je tím významnější, čím více se na prodej těchto výrobků váže poskytování služeb, na jejichž základě se vytváří loajalita zákazníka. Například podle M. Laforca (Macquin, A., 1998, s. 28) v automobilovém průmyslu kladou výrobci důraz na služby po prodeji z těchto důvodů:

- zlepšení spolehlivosti automobilů na jedné straně vede ke snížení poptávky po opravárenských službách a náhradních dílech, na druhé straně způsobuje růst cen těchto služeb,
- v období slev a úprav cen nových automobilů jsou významné příjmy dosažené službami po prodeji,
- výrobci vystaveni nestálosti zákazníků se domnívají, že investice do kvality služeb jsou méně nákladné než získávání nových zákazníků.

Pohyb v tabulce 14 směrem doprava ilustruje, že v některých odvětvích existuje určitá rovnováha mezi novými zákazníky a zákazníky stálými. Jde v tomto případě o poskytovatele telefonních služeb, kteří usilují o to, aby co nejdéle drželi loajální zákazníky, kteří by měli pokrýt náklady na vyhledávání nových zákazníků. Telekomunikační společnosti se přiklánějí k udržování svých zákazníků proto, aby pokryly své náklady na hledání nových zákazníků. Tato koncepce je spojena s rizikem vyvolání negativního pocitu u stálých zákazníků. Z toho, že oni neměli žádný prospěch ze zajímavých nabídek podniku. I tito poskytovatelé služeb stojí stejně jako banky, pojišťovny a podobně před problémem, že přijde období lehčího získávání zákazníků a budou muset poskytovat balík služeb ve stádiu zralosti produktu. Je třeba také počítat s přirozeným opotřebením zákazníků, kteří upřednostní nabídku konkurentů a je třeba je přilákat znovu na stranu podniku. Zejména banky jsou tak nuceny neustále provádět získávání nových zákazníků.

Existují i některé situace, které nevyžadují získávání nových zákazníků, a prvořadou roli hraje loajalita zákazníka. Je to případ velkých zemědělských podniků, podniků vyrábějících čisticí prostředky pro domácnost nebo kosmetické přípravky, které prodávají svou produkci prostřednictvím svých obchodních mezičlánků (např. zprostředkovatelů). Ti se kontaktují s distributory, kteří nemají žádné problémy s loajalitou zákazníků. S výjimkou extrémních situací, které vyžadují výlučně nové

2 VYHLEDÁVÁNÍ A NAVÁZÁNÍ KONTAKTU S NOVÝM ZÁKAZNÍKEM

zákazníky, resp. loajální zákazníky, cíle prodeje v ostatních případech se charakterizují dvěma ukazateli. Jedná se o podíl obratu, který byl dosažen loajálními zákazníky a novými zákazníky.

S cílem dosáhnout reálného výsledku je vhodné vypočítat podle výrobku a typu zákazníka míru snížení obratu. Tato vyjadřuje pokles ročního obratu a možné zanechání zákazníka prodejcem. Její účinek může být zmírněn nebo zdůrazněn prostřednictvím změny struktury objednávek. Při výpočtu se bude vycházet z minulých ukazatelů vývoje, jejichž modifikace mohou být podmíněny v závislosti na vývoji prostředí: pokles míry spokojenosti zákazníků, vliv konkurence na pokles zákazníků a podobně. Při výpočtu se bude využívat obrat roku na odhadovaném obratu v $n + 1$. Rozdíl mezi obraty je obrat dosažený novými zákazníky.

V etapě přípravy obchodního jednání by si měl prodejce uvědomit, že zákaznicko chování je z velké části podmíněno prostředím, v němž se nachází, tj. profesionálním, společenským a rodinným prostředím. Reakce a otázky zákazníka nejsou věcí náhody. Má důvody k tomu, aby orientoval svá rozhodnutí v určitém směru. Akceptování této skutečnosti musí být prodejci jasné už v přípravné fázi prodeje, aby obchodní jednání bylo efektivnější a v konečném důsledku snadněji přesvědčil zákazníka.

Prodejce by měl být opatrný v interpretaci slov, otázek, které položil zákazník. Kódování a dekódování zpráv jsou zdroji radikální transformace jejich původního smyslu, které způsobují nedorozumění. Třeba, aby prodejce pozorně naslouchal a tím si vytvářel potřebnou časovou rezervu na pochopení a případnou reformulaci zprávy.

Příklad: "Určitě jste mysleli ..."

Navíc prodejce by měl být náročný vůči sobě při výběru vlastních vyjadřovacích prostředků, způsobů odvolávání se na příklady a podobně, aby byl lépe pochopen a respektoval způsoby myšlení zákazníka. Každé obchodní jednání se vyznačuje etapovitostí postupu, pro který jsou charakteristické aktivity související s prodávaným produktem.

Tabulka 15: Plán obchodního jednání

Etapy obchodního jednání	Aktivity
Příprava obchodního jednání	Stanovení termínu obchodního setkání. První kontakt.
První obchodní návštěva	Prezentace podniku, analýza potřeb zákazníka, průzkum. První přístupy k řešení problému zákazníka. Analýza obchodní návštěvy a stanovení cílů příští návštěvy.
Druhá obchodní návštěva	Prezentace navrhovaných řešení problému zákazníka. Argumentace a reakce na námitky. Projednávání smlouvy. Stanovení dalšího termínu obchodní návštěvy. Analýza obchodní návštěvy a stanovení cílů budoucí obchodní návštěvy.
Třetí obchodní návštěva	Obchodní rozhovor. Aktivity směřující k loajalitě zákazníka. Servis po prodeji. Analýza návštěvy a stanovení cílů.

Čtvrtá obchodní návštěva	Vedení zákazníka k samostatnosti a k aktivnímu přístupu k nákupu. Vytvoření atmosféry důvěry. Snižování počtu návštěv.
--------------------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce by se měl ujistit, zda samotné podmínky obchodního jednání usnadňují komunikaci. Celý průběh jednání by měl vylučovat na minimum změny, které by ho mohly ohrozit. Je ale jasné (ve smyslu modelu marketingové komunikace), že zákazník a prodejce jsou alternativní vysílači a příjemci zpráv a že jejich role se mohou v krátkém časovém okamžiku zaměnit. Přesto se prodejci doporučuje, aby zejména v etapě poznávání potřeb zákazníka přijal roli příjemce zpráv a naslouchal zákazníkovi a jeho potřebám. Naopak v etapě argumentace by měl zaujmout roli aktivní komunikace jako odesílatel zpráv.

2.4 Způsoby verbální a neverbální komunikace

Komunikovat znamená hovořit, používat slova, vyslovovat rozumné věty, které vyjadřují myšlenky. V tomto případě jde o verbální komunikaci. Ve skutečnosti lze komunikovat i jinými způsoby, například pochybovačným mlčením. Tato forma komunikace je neverbální. Prodejce je vyzván hovořit nejen o produktech, které prodává, ale také o svém podniku, finanční situaci, vzdělání a podobně, ale také o všem, co zákazník nastolí jako téma diskuse. Témata, která navrhuje zákazník, hrají nesporně důležitou roli ve vytvoření důvěry, uvolněné atmosféry a nastolení vztahů, které nebudou výlučně založené na obchodu, penězích, produktech a podobně. Ať je volen jakýkoliv předmět diskuse, s použitými slovy je třeba zacházet opatrně, vzhledem k tomu, že je lze různě interpretovat.

Neverbální komunikace představuje druhou formu vyjadřování v obchodním jednání. Souvisí s gesty, mimikou, postoji, intonací a podobně. Zatímco verbální komunikace vyjadřuje obsah zprávy, neverbální komunikace vytváří vztah s účastníkem obchodního jednání. Oba druhy komunikace navzájem souvisejí a dávají komunikaci smysl. První komunikace je vždy neverbální (pohled, úsměv, pozice hlavy ve vztahu k trupu, stisk ruky nebo gesto pozdravu, pozice rukou, prstů, nohou, odstup, pohyby doprovázející řečový projev, vzhled, oblečení, účes, make-up, pohled, a podobně).

Ideální komunikace předpokládá kombinaci verbální a neverbální komunikace. V praxi je třeba respektovat několik pravidel. Například v případě prvního kontaktu se zákazníkem je to zcela zásadní, protože se vytváří napětí mezi obchodními partnery. Vzhledem k tomu by měl prodejce postupovat podle pokynů uvedených v následující tabulce.

Tabulka 16: Postup prodejce v prvním kontaktu se zákazníkem

Měl by být	Neměl by být
------------	--------------

2 VYHLEDÁVÁNÍ A NAVÁZÁNÍ KONTAKTU S NOVÝM ZÁKAZNÍKEM

čilý, družný, srdečný, zářící radostí, nadšený, autentický, tj. neměl by se přetvařovat, ovládat neverbální komunikaci (chtít být přístupný a osvojit si pozici otevřenosti), vyhledávající styčné body, které snižují napětí.	chladný, pochmurný, ledový a smutný, působící vyhýbavě, nesoudržný, tj. osvojit si pozici, která odporuje projevu, vyjadřovat se přívalem slov.
--	---

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce by měl zákazníkovi pomoci pochopit svůj přístup. V důsledku toho by měl:

- jasně vysvětlit cíle své návštěvy,
- předem uvést výhody, které nabízený produkt může poskytnout zákazníkovi, aniž by používal příliš technickou argumentaci,
- podat důkaz umírněnosti v návrzích (dokonalý produkt neexistuje a zákazník může používat podobný produkt, se kterým je spokojen),
- nechat potenciálnímu zákazníkovi možnost klást otázky,
- realizovat průzkum trhu.

Tato část prodeje je podstatná, protože prodávající může získat všechny informace, se kterými bude moci důvěryhodně a účinně argumentovat.

3 Poznávání potřeb zákazníka

Předtím než prodejce začne obchodní rozhovor, měl by si ho připravit. To znamená, měl by stanovit cíle poznávání potřeb a vytvořit uspořádaný seznam hlavních informací, které je třeba získat. Zároveň by měl pozorovat projevy motivace zákazníka, kterou chce prodejce vyvolat.

Etapa poznávání potřeb zákazníka je rozhodující etapou, protože v rámci ní prodejce získává všechny potřebné informace, bez kterých nemůže efektivně a věrohodně argumentovat. Zájem poznat potřeby zákazníka umožňuje koncentrovat se na osobnost zákazníka a lépe reagovat na vyjádření poptávky, protože nákup produktu je podmíněn různými faktory, které se liší mezi podniky.

Cíl poznávání potřeb zákazníka může být dvojitý:

- na jedné straně by získané informace měly prodejci umožnit porozumět současné situaci zákazníka;
- na druhé straně by měly prodejci umožnit současně pochopit hlavní motivace zákazníka.

Během etapy poznávání potřeb prodejce shromažďuje následující informace:

a) kvalitativní informace: jaký je hlavní motiv nákupu?, jaké potřeby by měl produkt uspokojit?, kdo je rozhodujícím?, jaká je osobnost nákupčího?, jaký je způsob použití produktu?, a podobně;

b) kvantitativní informace: jaké množství může být objednáno?, jaký je nákupní rozpočet?, jaké je pravděpodobné datum nákupu?, jaký je pravděpodobný nákup dodávky?, atd.

3.1 Techniky poznávání potřeb zákazníka

Pokud prodejce chce nabídnout produkt zákazníkovi, měl by nejprve vědět, zda tato nabídka odpovídá potřebám zákazníka. V důsledku toho by měl prodejce v etapě poznávání potřeb zodpovědět následující otázky:

- a) Co je třeba vědět o zákazníkovi?
- b) Jak poznat zákazníka?
- a) Je netaktní snažit se ho poznat?

3 POZNÁVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA

b) Jak využít získané informace?

Získání odpovědí na tyto otázky vyžaduje od prodejce, aby řídil rozhovor se zákazníkem. Z tohoto důvodu by měl využívat následující techniky:

- A. Dotazování.
- B. Empatie.
- C. Aktivní naslouchání.
- D. Mlčení.
- E. Pozorování neverbálních projevů.
- F. Vypracování poznámek.
- G. Reformulace.

A. Dotazování

Prodejce musí vést dialog se zákazníkem. Zákazník se zároveň nesmí cítit, že je ohrožen agresivními otázkami prodejce, který by měl formulovat své otázky (otevřené, uzavřené, alternativní a podobně) z hlediska cíle, který chce dosáhnout: informovat se (vyhledat konkrétní jev, odhalit možné faktory a podobně), upřesnit (navrhnout), prohloubit své poznání (pomoci pochopit, vést k rozhodnutí, ověřit).

Fáze dotazování umožňuje poznávání potřeb, osobnosti účastníka obchodního jednání. Většina chyb obchodního jednání (90%) je spojena s nesprávným dotazováním, které způsobuje nedostatečná znalost potřeb.

Kolik otázek je potřebných položit zákazníkovi? Někteří odborníci potvrzují, že není třeba klást mnoho otázek, třeba je však položit tolik, aby prodejce uspěl, tj. přiměřeně. Ideální počet neexistuje. Důležité je konstatování, že není důležitý počet otázek, ale především jejich vhodnost, aby vyjádřily podstatu potřeb zákazníka.

B. Empatie

Empatie je schopnost vidět a porozumět tomu, jak si někdo jiný vytváří obraz reality nebo jak vnímá svět kolem sebe. Všichni používají více či méně empatii, je třeba ji však používat během obchodního rozhovoru uvážlivě. Vytvoření empatie napomáhá příznivá atmosféra obchodního jednání, která je schopna vyvolat pozitivní východiska obchodního jednání pro jeho účastníky, protože stejné chování různých osob vede ke stejnému účelu.

C. Aktivní naslouchání

Etapa poznávání potřeb spočívá v technice aktivního naslouchání. Správné naslouchání předpokládá, že slovo má především zákazník. Obecně se předpokládá, že 60% rozhovoru připadá zákazníkovi, 30% prodejci a 10% tichu. Naslouchat a porozumět není totéž. Aby si byl prodejce jistý, že porozuměl tomu, co zákazník říká, je užitečné umět aplikovat techniku aktivního naslouchání. Mezi tím, co zákazník chce říci a tím, co právě řekl, existuje určitý přirozený rozdíl. Z tohoto rozdílu plynou rizika špatného porozumění vyjádřeným potřebám. Kromě dostatečného porozumění zákaznickým vyjádřením musí prodejce vynaložit úsilí, aby poznal jeho potřeby, které zákazník jasně nevyjádřil.

Pokud zákazník právě vyjádřil svou poptávku, je žádoucí zaznamenat přehled požadavků zákazníka:

3 POZNÁVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA

- a) mít prostředek na zaznamenání si požadavků,
- b) zaznamenat přesně, co zákazník říká, a v případě potřeby přizpůsobit své vyjádření,
- c) upřesnit každou poptávku. Je nutné získat odpovědi na následující otázky: "Co to přesně znamená?", "Na kdy?", "Jak?", "Na jaký účel?", "Za jakých podmínek?" (Rataud, 2004, s. 34).

Princip spočívá v poznání, čemu a komu bude sloužit produkt, za jakých podmínek bude používán, kdy musí být dodán a podobně. Hledání odpovědí na tyto otázky umožňuje identifikovat latentní potřeby na jedné straně a na druhé straně lépe pochopit základní potřeby:

- a) reformulovat všechny body, které byly vyjádřeny,
- b) požádat zákazníka, aby uspořádal různá kritéria, která jsou součástí jeho poptávky,
- c) reagovat na poptávku a dát příslib z hlediska prostředků a zdrojů, kterými prodejce disponuje (Turek, 2006, s. 103).

V případě, že prodejce chce znát názor zákazníka na to, co mohlo vyvolat jeho nespokojenost, je třeba rozhovor se zákazníkem realizovat co nejdříve v určitém časovém úseku příslušného roku. Je třeba definovat slabé stránky, které by měl podnik zlepšit, a zároveň definovat další možnosti spolupráce v budoucnu. V tomto případě by měl prodejce využít techniky, které umožňují přímou výměnu informací. Nejlepší způsob pochopení zákazníka je ponechat mu možnost, aby se sám vyjádřil o různých bodech, které jsou podle něj důležité. Prodejce by měl pozorně sledovat, co se skrývá za vyjádřenými slovy. Úvodem do rozhovoru se zákazníkem může být formulace: "Jaké jsou silné stránky spolupráce s naším podnikem podle vás a co by se mohlo zlepšit?"

Pokud zákazník sám nezačne hovořit o tématech, jakými jsou komunikace, inovace, kvalita produktů a podobně, prodejci nic nebrání, aby otevřel tato témata v diskusi na základě otevřených otázek: "Jak vnímají kvalitu poskytovaných služeb?", "Jaké jsou vaše náměty a rady, které byste navrhli, aby se podnik ještě zlepšil?" a podobně. Všechny informace získané z těchto aktivit prodejce by měly být zpracovány a analyzovány na základě podrobného zkoumání kvalitativních informací a realizované v záměrech na zlepšení činnosti podniku.

Mlčení

Kupující cítí, že by měl reagovat na otázky, které mu prodejce položí nebo že by měl okomentovat to, co právě prodejce řekl. Prodejce by si měl dávat pozor, aby kupujícího nepřivedl do rozpaků. Umět mlčet je součástí kompetentního prodejce. Mlčení nutí kupujícího odpovědět. Umět mlčet není snadnou záležitostí. Nadměrné používání této techniky může popudit účastníka obchodního jednání. Mlčení je třeba používat vždy, pokud chceme zapojit do rozhovoru odběratele, ale nelze ho uvádět do rozpaků. Tuto techniku lze používat, pokud prodejce chce slyšet stanovisko na návrh, který předložil.

Pozorování neverbálních projevů

3 POZNÁVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA

Gesta, mimika, držení těla odrážejí reakci na vývoj komunikace. Držení těla účastníků obchodního rozhovoru může vyjádřit jejich postoje a tendence chování. Změny držení těla jsou často také ukazatelem vývoje komunikace.

Vypracování poznámek

Vhodnou pomůckou zapamatování si důležitých informací je vypracování poznámek během obchodního rozhovoru. Dělání si poznámek umožňuje projevit svůj zájem o zákazníka, zdůraznit podstatné, nové a významné body jednání. Obecně prodejce váhá, zda má si dělat poznámky z obavy, že bude indiskrétní. Dělání si poznámek během rozhovoru má však dva pozitivní aspekty u samotného zákazníka. Na jedné straně zákazník oceňuje pracovní metodu prodejce. Na druhé straně zákazník se cítí polichocen tím, že jeho návrhy jsou vzaty v úvahu a zaznamenány, čímž i prodejce uznává jejich důležitost.

V případě, že je těžké poslouchat a současně dělat si záznamy z rozhovoru, je třeba stanovit strategii získávání informací a taktiku jejich sběru. Zaznamenávat by se mělo jen to, co je důležité, tj.:

- a) to, co je nového v návrzích zákazníka,
- b) to, co se prodejci zdá důležité,
- c) jména, obraty, data, schémata,
- d) zdůrazňované slovní vyjádření, významné charakteristiky a podobně.

Z hlediska taktiky lze použít pouze list papíru, na kterém se zaznamenají pouze důležité a podpůrné body obchodního jednání a který umožní vytvořit přehledný seznam návrhů zákazníka.

Prodejce by měl využívat zkratky a znaky, které by mu měly umožnit zkompletování obchodního rozhovoru v jeho paměti po jeho ukončení vlastního rozhovoru. Je možné, že zákazník si nepřeje, aby prodejce si zaznamenával jména, obrat, zaměření podnikatelské činnosti a podobně. V tomto případě prodejce by neměl dělat žádné záznamy a doplnit by si je měl později po odchodu od zákazníka.

Zručný prodejce vždy sdělí zákazníkovi, že si bude dělat poznámky a ověřovat si jejich správnost. Vhodným časovým prostorem na dělání záznamů mohou být příležitostné přestávky v jednání způsobené telefonáty nebo jinými okolnostmi, resp. prodejce sám může vyvolat přestávku s cílem rekapitulovat potřeby a porovnávat některé informace.

Reformulace

Umožňuje ověřit, zda informace byly dobře pochopeny, případně stimulovat zákazníka, aby řekl něco navíc. Reformulování otázek spočívá v opětovném opakování určitých myšlenek, slov, vět zákazníkům s cílem přinutit je vysvětlit situaci. Lze použít reformulace echa, čímž se zdůrazní zákazníkovi, že ho skutečně prodejce poslouchá. Například zákazník říká: "Chceme v podniku vyměnit veškeré fixní strojní zařízení."

Prodejce reaguje otázkou: "Veškerý váš strojový park?"

Tento způsob reformulace nutí zákazníka k tomu, aby více rozvinul vyslovené myšlenky. Prodejce tak dosáhne co nejpřesnější vysvětlení situace a ověří si, zda dobře porozuměl

3 POZNÁVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA

zákazníkovi. Prodejce tím vlastně začíná znovu rozhovor a požaduje dodatečná vysvětlení od zákazníka.

V určitých fázích rozhovoru se může objevit nový návrh. Prodejce se jím chce ujistit, zda je návrh pro zákazníka důležitý.

Například prodejce může zdůraznit návrh těmito slovy: "Vy jste mi řekli ..." nebo "To může snížit vaše finanční závazky ..."

Je třeba, aby prodejce zdůrazňoval často to, co zvýhodňuje jeho řešení. Například: "Vy jste mi určitě řekli ..." Dobře jsem pochopil, co myslíte ...? "To je důležité pro Vás ..." a podobně. Je třeba zdůraznit, že reformulace by měla být v souladu s plynulým rozvojem dialogu. Prodejce nepřerušuje zákazníka otázkou, naopak povzbuzuje ho a snaží se pochopit jeho chování.

Dalším typem reformulace je reformulace dílčího shrnutí jednání, která umožní uzavřít jednu část jednání, aby se mohla začít jeho další část. Používá se během časově náročných obchodních jednání, kdy je třeba je občas přerušit s cílem vyjasnit téma rozhovoru. Účelem je shrnout dosavadní výsledky jednání. Například prodejce konstatuje: "Pokud jsem dobře pochopil, vy jste mi řekli ..." nebo "v této chvíli našeho rozhovoru jste mi připomněli následující aspekty ...", čímž prodejce vyvolá nové východisko rozhovoru, který se bude zabývat problémy na jiné úrovni. Reformulace může použít i zákazník, aby si ověřil, zda prodejce správně pochopil situaci a zda nic podstatného nezapomněl. V případě chyby, na základě nepochopení nebo zapomnění, vždy zákazník může prodejce doplnit nebo znovu situaci vysvětlit. Reformulace ze strany zákazníka je kontrolou dodavatelovy pozornosti k jeho návrhům a je také důkazem kvality jeho naslouchání. V podstatě málo lidí odolává vyjádřením: "Vy jste mi za okamžik všechno řekli" nebo "Abych použil vaše vlastní slova." Zákazník pomocí nich oceňuje dodavatelovu zdvořilost a inteligenci, a to ho posiluje ve snaze více se věnovat prodeji. Reformulace dílčího shrnutí rozhovoru lze použít i v situacích, kdy se stává, že určití zákazníci zajíždějí do podrobností, které nesouvisí s tématem obchodního rozhovoru. Proto je třeba důsledným, pružným a slušným způsobem opětovně vrátit rozhovor do správného směru. Je třeba tedy vybrat ze slov zákazníka to, co se prodejci zdá být zajímavé a udělat z toho rychlou syntézu.

Například: "Pokud se vrátíme na začátek našeho rozhovoru, uvedli jste, že máte zájem o tři komponenty ...", nebo "Všechno to, co bylo řečeno, obsahuje řadu myšlenek, zvláště mě však zaujaly následující myšlenky ...". Deduktivní, resp. induktivní reformulace napomáhá pokroku v procesu poznávání potřeb. Někdy je totiž třeba, aby se buď ověřila odůvodněnost hypotéz prodejce, nebo aby se vysvětlilo to, co zákazník uvedl a přitom se nenarušil směr rozhovoru. Prodejce vyvozuje z návrhů zákazníka jeho další chování. Například zákazník uvedl: "Zpoždění dodávek jsou taková častá, že uvažujeme v podniku změnit dopravce." Prodejce: "Chcete pověřit jinou firmu s dopravními službami?"

V případě, že důsledek vyplývá z příčiny a že ji prodejce vysvětlil otevřeně, pak prodejce realizuje induktivní reformulace.

Fáze poznávání potřeb musí být ukončena syntézou informací orientovanou na řešení, které prodejce navrhne v průběhu argumentace. Souhlas zákazníka se syntézou umožní přejít do další etapy prodeje.

Vzhledem k tomu, že neexistuje standardní postup poznávání zákazníka, je doporučováno vypracovat plán poznávání potřeb formou písemného dokumentu před obchodním jednáním. Tento plán by měl umožnit rekapitulaci hlavních bodů, se kterými je třeba se zabývat v průběhu jednání s cílem identifikovat potenciální a stávající zákazníky a poznat činitele nákupu. Prodejce ve fázi poznávání potřeb musí pomáhat zákazníkovi formulovat jeho problém. Informace získané v této fázi mu umožní pochopit situaci zákazníka a

usměrnit jeho nákupní chování ve prospěch prodejce. Přestože neexistuje standardní model sestavení plánu poznávání potřeb, jeho prvky mohou být uspořádány podle postupu od obecného k specifickému. Plán by mohl obsahovat objektivní informace (například situaci zákazníka, perspektivy nákupu zákazníka, profil zákazníka) a popisné informace (charakteristika prostředí zákazníka, tj. trhu, konkurentů, ekonomické situace, politika podniku zákazníka, očekávané řešení situace, rozpočet, kritéria výběru dodavatelů, motivace a překážky), které umožní interpretovat situaci objektivně a umožní ji pochopit.

Získané informace prodejci umožní definovat charakteristiky potřeb zákazníků a také poskytnout náměty na otázky, které by se daly ozřejmit během obchodního jednání. Poznání zákazníka na základě uvedené diagnostiky může prodejci poskytnout možná řešení problému, které zákazník od prodejce očekává. Tímto způsobem se i argumentace během obchodního jednání stává mnohem lehčí, protože bude přizpůsobena zákazníkovi. V opačném případě nemusí dojít k souladu argumentace prodejce s potřebami zákazníka. Vytvoření plánu poznávání potřeb není záležitostí přesně definované teorie, ale zejména spíše přesného stanovení cílů, kterých prodejce chce dosáhnout z poskytnutých informací o zákazníkovi. Z toho vyplývá, že je třeba zohlednit časovou náročnost sběru informací o zákazníkovi.

Je nutné si uvědomit, že veškeré důležité informace nebude možné získat pouze na základě jednoho rozhovoru. Záleží na dovednosti prodejce a délce samotného rozhovoru. Tyto faktory jsou velmi proměnlivé a závisí na konkrétní oblasti prodeje. Délka některých obchodních rozhovorů může trvat deset minut, jiných hodinu a více. Pokud získávání informací nemůže být opřeno o realizovaný rozhovor, je třeba informace získat na základě poznání základních potřeb zákazníka.

Ve skutečnosti zákazník může přijmout několik prodejců, aby nakoupil vhodný produkt, a rovněž třeba počítat s tím, že opakování charakteristik výrobku, přijímání každé nové návštěvy může být unavující. V důsledku toho je třeba získat některé informace formou průzkumu publikovaných materiálů (na základě analýzy internetových informací, pokud zákazník má vlastní internetové stránky) a přesně vymežit popisný aspekt poznávání potřeb, aby se lépe připravila inovovaná nabídka.

3.2 Databáze jako nástroj poznávání potřeb zákazníků

Informatizace stále více zasahuje i do obchodních vztahů zákazník - prodávající a umožňuje sběr informací a jejich aktualizaci v rámci databáze údajů v závislosti na přírůstku nových informací.

Tvorba databází je tím více nevyhnutelná, čím více zákazníci uskutečňují opakované nákupy. Proto v případě jednání o nákupu průmyslových zařízení, které je náročné na čas, umožňuje vytvořená databáze zlepšit sledování nákupního chování zákazníka postupně, jak se zákazník blíží k realizaci nákupního rozhodnutí.

Databáze údajů umožňují zaznamenávat kvantitativní, ale i kvalitativní informace, používané v aktuálním čase prodejcům a zároveň objasnit charakteristiky nákupních rozhodnutí a neúspěch při určitých obchodních jednáních. Tvorba databází spojuje zájmy obchodního personálu a marketingového oddělení podniku. Na sběr informací o zákaznících a jeho řízení pro interní potřeby podniku se nevztahuje

3 POZNÁVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA

zákon o svobodném přístupu k informacím a o změně některých zákonů (zákon o svobodě informací).

Je poměrně náročné uvažovat o univerzálním obsahu databáze pro každý podnik, lze však naznačit charakter rámce databází, který se bude skládat ze čtyř částí (Ferrell, Hartline, Lucas, s. 43-47; Vandercammen, Jospin, Pernet, s. 43):

- a) název podniku,
- b) zaměstnanec pověřený vést obchodní jednání,
- c) obchodní chování,
- d) výsledky.

a) Název podniku

Název, adresa, telefon a fax, elektronická adresa podniku, klasifikace podniku z hlediska odvětví podle OKEČ, typ podniku (výrobce, dovozce, velkoobchodník, družstvo, nákupní centrála, maloobchodník a podobně), velikost podniku (počet zaměstnanců, sídlo, prodejny) nástroje podnikání: plocha (výroba, sklad, administrativa), stroje, metoda výroby, počítačové vybavení.

b) Zaměstnanec pověřený vést obchodní jednání

Příjmení a jméno, titul, funkce, telefon a fax, elektronická adresa zaměstnance, oblast odpovědnosti, povaha a rozsah rozhodovací pravomoci, závěrečná zpráva z posledního obchodního rozhovoru (dohody, objednávky, sliby, otázky na analýzu), typologie chování při vyjednávání, hlavní povahové rysy.

c) Obchodní chování

Nakoupené výrobky, nakoupené množství výrobků, datum poslední objednávky, výrobky v určitém cenovém pásmu, dohodnuté výhody, způsob platby, pravidelnost platby, typ realizovaného obchodního jednání, proces nákupu, současní konkurenti, podíl obratu prodejce na celkové výši nákupů zákazníka, dostupné možnosti.

d) Výsledky

Roční obrat (minulý a současný) dosažená hrubá marže (zohledňující poskytnuté výhody zákazníkovi), zařazení zákazníka podle obratu a marže, vyjednávací síla, vztah obratu a marže k počtu obchodních návštěv.

4 Příprava rozhovoru prodejce se zákazníkem

Prodej se často ztotožňuje s argumentací. V představách mnoha zákazníků by měl dobrý prodejce umět argumentovat, vyznačovat se výřečností a vynalézavostí. Samozřejmě, že prodejci s takovými schopnostmi existují, ale není zcela běžné takového prodejce najít. Prodej spíše spočívá ve výhodě poznání potřeb zákazníka, než v agresivním charakteru prodejce a jeho ohromující argumentaci. Je však zároveň nutno uvést, že nelze snižovat význam argumentace. Argumentovat znamená používat zdroje slovní zásoby a vyjadřovací prostředky s cílem stimulovat zákazníka, aby realizoval nákupní rozhodnutí, které se od něj očekává.

Prodejce musí prezentovat výhody produktu, které jsou v souladu s projevenými přáními zákazníka. Jeho úkolem je:

- ukázat potenciálnímu zákazníkovi, že porozuměl jeho potřebám,
- nabídnout mu řešení, které reaguje na jeho potřeby,
- přesvědčit ho, že uvedené řešení je pro něj nejlepší,
- ujistit ho, že se zákazníkovi odpovídá na jeho otázky,
- aby zákazník koupil produkt.

Prodejce musí podat přesvědčivý a přitažlivý důkaz, aby dospěl k pozitivnímu závěru obchodního jednání.

4.1 Příprava argumentace prodejce

Nejrozšířenější metodou přípravy argumentace prodejce je metoda založená na charakteristice produktu a jeho výhodách a poskytnutí důkazu. Zákazník se nepřesvědčí tím, že produkt má nekonečně mnoho charakteristik. Je třeba transformovat charakteristiku na výhodu pro zákazníka a podat věrohodný důkaz.

Charakteristika produktu

Nejčastěji charakteristiky se týkají jednak produktu, ale i obchodních podmínek, například termínu platby. Z širšího hlediska se týkají také samotného podniku, jeho pozice na trhu, jeho konkurenčního prostředí a situace na trhu. Každá charakteristika by měla být objektivní, pravdivá a snadno ověřitelná. Je velmi riskantní zveličovat charakteristiky.

Výhoda

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

Výhoda je příslibem zákazníkovi. Musí být vyjádřena užitečností pro zákazníka a musí souviset s motivací nákupu. Výhodu pro zákazníka vyjadřují některé vyjadřovací prostředky: "Máte nebo získáte, resp. budete mít ... "

Při vysvětlování výhody lze používat slovesa motivující zákazníka. Například následující vlastnosti vyjadřují příslušná slovesa:

- **chtivost:** argumentovat, šetřit, získat, mít prospěch, snížit, omezit nebo vyloučit vznik například ztráty a podobně;
- **bezpečnost:** chránit, zabránit, udržet, zajistit, garantovat, vzdorovat, šetrně zacházet, uchovat, ochránit a omezit nebo vyloučit například riziko;
- **obětavost:** dát, pomoci, obstarat, vychovávat;
- **hédonismus:** dar, nabídka, například zábavy nebo dobrého života a podobně;
- **potřeba projevit se:** vytvořit, být krásnějším;
- **úcta k sobě samému:** vážit si sama sebe;
- **úcta k jiným:** gratulovat, souhlasit, prokázat úctu, všimnout si;
- **pohodlí:** usnadnit, ušetřit například práci, úsilí, starosti a podobně;
- **potřeba projevit status:** udělat, realizovat, dosáhnout, stát se.

Na základě úvah o argumentování lze konstatovat, že existuje několik druhů výhod. Prvním typem výhody je obecná výhoda. Například, pokud prodejce nabízí kávu, mluví o nenáročném přípravě, o vůni chuti. Toto vše se dá říct o každém typu kávy. Pokud se však prezentuje konkrétní typ kávy, prodejce představuje výrobek, který má jedinečnou vůni, která je příznačná pro kávu Arabica a kávu Robusta. Tím se daný produkt odlišuje od konkurenční kávy a prezentuje se jedinečná výhoda. Pokud prodejce nabízí kávu turistovi se slovy: "káva je pro vás nejlepším začátkem na objevení způsobu života daného regionu", je jasné, že takový argument nemůže být vyvolán jen tím, co produkt poskytuje, ale musí se opírat o výhodu, která představuje druhý typ výhody, tj. personalizovanou výhodu.

Takové rozdělení výhod je základní. Nabízený produkt zákazník neustále porovnává s nekonečným počtem konkurenčních produktů, přičemž se musí zároveň odlišovat od ostatních. Hledání originality s cílem působit exkluzivně je obsahem výjimečné výhody. Reklama a internet už dávno nahradily prodejce při prezentaci výjimečných výhod. Zákazník však očekává od prodejce, aby vyvinul úsilí na přizpůsobení nabídky ve vztahu k němu a jeho očekáváním. To je cílem personalizované výhody. Neznamená to však, že prodejce by neměl mluvit i o obecných výhodách. V případě, že konkurence nemluví o obecných výhodách, pro daného prodejce obecné výhody mohou mít charakter exkluzivity a stávají se výjimečnými výhodami pro jeho výrobek. Prodejce tím, že konkurenti nezmínili obecné výhody produktu, proměňuje obecné výhody ve svůj prospěch.

Všeobecná výhoda, jedinečná výhoda, personalizovaná výhoda jsou jasnými pojmy. Na základě nich prodejce může sestavit nabídku výhod a prezentovat je zákazníkovi. Základním zdrojem argumentů prodejce budou podmínky výroby produktu, výsledky laboratorních testů, spotřebitelských testů, znalost konkurenčních výrobků a poznání názorů zákazníků. Je třeba si všimnout i internetových stránek konkurentů. Srovnání produktu s konkurenčními produkty umožňuje rovněž systematické hledání informací. Pro ilustraci lze použít srovnávací tabulku produktu s hlavními konkurenčními produkty.

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

Seznam uvedených porovnávaných aspektů produktu v následující tabulce 17 má charakter stručného přehledu, jehož cílem je zjistit všechny aspekty produktu z hlediska zákazníka a umožnit vysvětlit zákazníkovi všechny nabízené výhody.

Tabulka 17: Aspekty produktu porovnávány s konkurenčními produkty

Historie vzniku produktu	Kdo byl vynálezcem produktu? Kde byl produkt vynalezen? Kdy byl produkt vynalezen? Jaká myšlenka předcházela vzniku produktu? Jak byl produkt vynalezen?
Složení produktu	Přírodní materiály nebo součásti z přírodních materiálů. Původ. Kritéria výběru komponentů. Odlišnost od konkurenčních produktů.
Způsob výroby	Použité metody. Know-how podniku. Výjimečnost použitých metod. Známost podniku. Stupeň automatizace podniku. Stupeň sofistikace výrobních zařízení. Výjimečná zručnost zaměstnanců podniku. Kontrola.
Vlastnosti produktu	Struktura. Váha. Rozměry. Zatížení. Barva. Vztah k životnímu prostředí. Dotyk. Sluch. Vůně. Chuť vzhledem na průměrné chuti Konstantní úroveň chuti. Exkluzivita chuti. Čas konzervace. Čistota a hygiena. Trvanlivost. Skutečně kontrolovaná kvalita. Subjektivní vnímání kvality. Vlastnosti odlišující od konkurenčních. Značka. Exkluzivita značky, známost. Image značky, image produktu.
Použití produktu	Použití na daný účel. Použití pro jiné účely.
Výrobová řada	Rozsah nabídky, resp. její šíře. Rozmanitost nabídky, resp. její hloubka. Kategorie produktů. Modely produktů a podobně.
Cena a platební podmínky	Cena prodeje. Postavení ceny ve vztahu ke konkurenci. Velkoobchodní cena. Cena účtovaná nákupními centrály, resp. množstevní slevy a podobně. Marže vyjádřená v peněžních jednotkách. Marže ve vztahu ke konkurentům. Speciální podmínky (franco) a podobně. Platební podmínky. Podmínky záruky. Podmínky reklamací.
Služby zákazníkovi	Doba dodávky. Četnost dodávek za období. Velikost průměrné dodávky. Služby poskytované dodavatelem. Počet a blízkost velkoobchodních skladů. Formy objednávek. Doba opravy. Služby po prodeji. Četnost návštěv prodejce. Jiné služby.

Zdroj: FERRELL, O. C. – HARTLINE, M. D. – LUCAS, G. H.: Marketing Strategy. 7. vyd. Fort Worth: 2002, s. 32 a vlastní zpracování.

Důkaz

Prodejce musí dokázat, že navrhované řešení je lepší než řešení, které navrhují konkurenti a je nejlepší pro zákazníka.

Existují různé způsoby důkazu:

- vzorek, maketa a podobně,
- fotografie, DVD, film, schéma,
- patent, cena, certifikát a podobně,
- články v tisku, svědectví o spokojenosti zákazníků a podobně,
- statistiky, výpočty, analýzy provedené v laboratořích, názory expertů a podobně.

Slova, která charakterizují důkaz, například, pokud prodejce řekne: "tato kniha se výborně čte", jde o výhodu pro zákazníka (to je radost, která je nabízena zákazníkovi). Naopak,

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

pokud se vysvětluje, že: "typografie knihy spočívá v odborném stylu". Tím se naznačuje objektivní a nepopíratelná skutečnost, kterou může každý konstatovat (je to fakt, že má takový styl).

Lze konstatovat, že bez důkazu výhoda ztrácí důvěryhodnost. Bez výhody důkaz není zajímavý pro zákazníka. Argument se tak stává kompletním pouze tehdy, pokud je strukturovaný. Dvojice výhoda - důkaz nachází své vyjádření prostřednictvím způsobu použití slovního spojení (proto, že) nebo slovního výrazu (ve skutečnosti).

Chování prodejce během argumentace

Prodejce musí zhodnotit svůj produkt a chovat se profesionálně. Z tohoto důvodu by:

- se měl usmívat, měl by být dynamický,
- měl praktikovat empatii a aktivní naslouchání,
- se měl vyhýbat negativním slovům,
- měl používat přítomný oznamovací způsob,
- měl pravidelně zákazníka žádat o názor, vytvářet mu prostor, aby se vyjádřil a zohlednit jeho názor,
- měl opakovat důležitá a rozhodující slova,
- měl vysvětlit dva, resp. tři argumenty související s přáním zákazníka počínaje hlavní výhodou.

Zdálo by se, že prodejce bez jakékoli souvislosti s předchozí etapou poznávání potřeb přistupuje přímo k argumentaci. Ve skutečnosti se nic takového neuskutečňuje, protože na usnadnění přechodu z jedné etapy do druhé používá prodejce techniku dílčí reformulace výsledků jednání.

Tato technika se používá odůvodněně. Odpovídá potřebě prodejce změnit chování ve chvíli, kdy končí proces poznávání potřeb zákazníka, a když bude argumentovat s cílem dosáhnout shody se zákazníkem. Prodejce se bude muset chovat jako tazatel aby lépe poznal zákazníka. To znamená, že jeho postoje by měly být neutrální, aby umožnil zákazníkovi vysvětlit jeho názor bez jakýchkoliv omezení.

V průběhu argumentování až do konce obchodního rozhovoru by měl prodejce být pozorný na reakce svého zákazníka. Zároveň by měl být i iniciativní a klást veškerý důraz v rozhovoru na to, aby zákazníka ovlivnil. Přejít z jedné fáze prodeje do další fáze je spojen nejen se změnou chování prodejce, ale vytváří také příležitost syntetizovat poznatky o zákazníkovi.

Předvedení

Efektivní realizace předvedení vyžaduje:

- klidné prostředí na předvedení,
- ověřit všechny prostředky používané během předvedení,
- dokonale zvládnout použití produktu,
- používat pro zákazníka jasný a srozumitelný jazyk,
- opírat se o návrhy z fáze poznávání potřeb,
- vytváření možností participace zákazníka: dotýkat se produktu, ochutnat produkt, manipulovat s produktem, očíhat produkt a podobně,
- vytvořit prostor na to, aby zákazník mohl pouvažovat o produktu,

- postupně dosahovat souhlasu zákazníka.

Prezentace ceny

Oznámení ceny se často chápe jako těžký moment pro prodejce, kterému se mnohokrát přičí mluvit o penězích. Cena musí být odůvodněná a psychologicky akceptovatelná zákazníkem. Je protihodnotou produktu. Prodejce musí být připraven ji oznámit na konci argumentace vždy po předvedení produktu. Je nutné, aby cena byla uvedena na nosiči s hlavičkou podniku a prodejce ji kupujícímu ukázal.

Cena není sama o sobě vysoká, posuzuje se ve vztahu k některým prvkům, například k rozpočtu zákazníka, konkurenčnímu produktu a podobně. Z tohoto důvodu prodejce musí zůstat rezervovaný a nikdy spontánně nenavrhnout slevu. Může zdůvodnit cenu kvalitou, bezpečností, image značky produktu a podniku, jakož i nabízenými službami (financování, vzdělávání, technická pomoc, služby po prodeji a podobně).

Prodejce může použít různé techniky na uvedení ceny v obchodním jednání:

- sdělení rámcové ceny,
- sdělení minimální ceny, ke které se přidávají různé dodatky,
- sdělení nejvyšší ceny s cílem odstraňovat různé dodatky,
- rozdělit cenu, aby se nevnímala jako vysoká, například po měsících, letech a podobně,
- vypočítat zákazníkovi úspory, které dosáhne,
- vypočítat zákazníkovi ztráty, které dosáhne v případě, že si produkt nekoupí,
- porovnat nabídky konkurentů s cílem valorizovat produkt.

Příprava opěrných bodů argumentace prodejce

Je zřejmé, že během fáze poznávání potřeb zákazníka prodejce získává množství informací. Všechny však nebudou prodejci sloužit k ovlivňování zákazníka. Některé z nich budou využitelné a některé dokonce mohou narušovat průběh obchodního rozhovoru se zákazníkem. Důležité budou jen ty, které nabídku prodejce přímo podporují. Tyto informace vytvářejí opěrné body, vzhledem k tomu, že zákazník sám podává pomoc v rozhovoru s prodejcem. Opěrným bodem je i získání pozornosti zákazníka na základě určitých charakteristik produktu. Najít opěrné body umožňuje prodejci samotný způsob uvažování zákazníka s cílem vytvořit předpoklady pro další obchodní návštěvu. V případě, že zákazník neumožňuje vytvářet opěrné body, prodejce musí zákazníkovi podat pomocnou ruku během obchodního rozhovoru prostřednictvím formulace: "Neuvádíte, že ... co si o tom myslíte?" V případě, že zákazník trvá na aspektech, které jsou základem slabých stránek dodavatelovy nabídky, by neměl dát prodejce najevo, že je znepokojen zákaznickovým záměrem. Argumenty prodejce, týkající se námitek, by měly snížit (resp. úplně odstranit) námítky.

Během etapy poznávání potřeb zákazníka je prodejce přirozeně pozorný vůči tomu, co zákazník říká. Prodejce by měl být připraven reagovat na podání pomocné ruky ze strany zákazníka během obchodního rozhovoru. V některých situacích je to poměrně jednoduché, v jiných je to složité, protože je náročné být neustále pozorný ke všem návrhům zákazníka. Prodejce reaguje na podněty zákazníka následujícím způsobem:

- z hlediska silné stránky nabídky: "Je to důležité pro Vás?"

- z hlediska slabé stránky nabídky konkurenta: "Vadilo by Vám to?"

Tímto způsobem prodejce získává souhlas zákazníka a tím ví, že tento opěrný bod bude sloužit jako základ pro další budoucí argumentaci. V případě, že zákazník projeví svůj postoj k nabídce pochybovačnými gesty, by si měl prodejce uvědomit, že tato gesta vytvářejí slabý základ obchodního jednání.

Je třeba, aby prodejce nikdy nezačal argumentovat hned po prvním souhlasu zákazníka a tím neztratil opěrné body. Je vhodné počkat na vyslovení dostatečně jasného souhlasu ze strany zákazníka, aby bylo možné předpokládat, že poznávání potřeb je ukončeno a prodejce může vyjádřit podstatu svého návrhu nabídky.

4.2 Návrh nabídky

Nestačí nabízet dobrý produkt s cílem prodat. Kdyby to bylo dostačující, byl by nahrazen důkladný popis charakteristik produktu, prodejci a reklama. Nestačí však jen předložit návrh nabídky s cílem prodat, je třeba ještě předtím důkladně tento návrh vypracovat. Vypracovat návrh nabídky znamená, že se velmi pozorně analyzuje do nejmenšího detailu výrobek, služba a myšlenka, aby prodejce se stal skutečným expertem toho, co nabízí. Být expertem znamená, že prodejce má znalosti o výrobku, který se prodává. To znamená, že zná jeho složení, úpravu, způsob použití, maximální výkon, hlavní součásti a doplňkové příslušenství, jakož i vedlejší negativní účinky. Být expertem znamená také, že prodejce nutně zná i proces vzniku a výroby výrobku, který prodává. Sám by měl umět manipulovat s výrobkem, resp. měl by mít vlastní zkušenost s výrobkem, službou.

Návrh nabídky lze definovat jako druh popisu toho, co prodejce prodává. Je třeba zdůraznit, že se diferencuje návrh od argumentu, ale uvedené odlišení není ve skutečném obchodním rozhovoru jasné.

Hlavním cílem srozumitelného návrhu je usnadnit pochopení toho, co prodejce chce prodat. Pokud má být návrh úplný, neměl by být přikrašlován, protože těchto výsledků nebude dosaženo. Legislativní předpisy nutí některé nepoctivé prodejce přesně charakterizovat svou obchodní nabídku. Minimální lhůta potřebná k uvažování, která je obsažena v legislativě, umožňuje zmírnit nadměrné nadšení vyvolané příliš optimistickou charakteristikou nabízeného výrobku nebo služby. Tyto předpisy nezpůsobují znepokojení skutečných profesionálních prodejců, kteří vědí velmi dobře, že jejich výsledky nejsou založeny na násilném přesvědčování zákazníků, ale naopak na vynikající znalosti jejich vnímavosti, jejich potřeb a jejich skutečném zájmu.

Dobré pochopení objektu prodeje prodejcem umožňuje vyhnout se jeho pozdějšímu neúspěchu a rovněž vyhnout se pozdějším reklamacím v důsledku toho, že příslib, který byl dán zákazníkovi (například krátká lhůta dodávky) nebyl respektován, nebo proto, že některé charakteristiky produktu byly zamlčeny a mohou vyvolat nespokojenost kupujícího. Samozřejmě, že mohou existovat další náhodná rizika, která nemusí být vyvolána aktivitami prodejce. Například jde o dodatečné náklady, resp. náklady spojené se špatným pochopením nabídky ze strany zákazníka, s nimiž souvisí pocit zklamání, resp. ztráta důvěry a podobně.

Taktiky představení návrhu nabídky zákazníkovi

Představení návrhu nabídky zákazníkovi má několik etap, rozdělených do celého obchodního jednání. Začíná se už samotným zahájením obchodního jednání, kdy prodejce uvádí své jméno, jaký podnik reprezentuje, jaké je jeho postavení v podniku a podobně. Už těmito charakteristikami začíná uvádět první aspekty návrhu nabídky. V následujících etapách prodeje přidává další aspekty návrhu s cílem dokončit prezentaci návrhu nabídky podmínkami platby, dobou dodání, cenou a uzavřením smlouvy. Například pokud se prodává výrobek na zpracovatelské účely, prodejce na začátku rozhovoru uvádí jméno podniku, své jméno a funkci, účel a přibližné trvání návštěvy. Během obchodního jednání dále zpřesní výrobek a jeho název, katalogové číslo, vlastnosti (složení, technické normy), hmotnost, způsob použití, balení, záruky, způsob a dobu dodávky, místo výroby a expedice. Před uzavřením prodeje prodejce uvede cenu a podmínky platby.

V případě, že prodejce prodává důležitou výrobovou řadu, je třeba, aby uvažoval o taktice návrhu. Taktika předkládání návrhu nabídky představuje postup, podle kterého jsou nabízeny výrobky zákazníkovi. Chybou by bylo použít stejnou taktiku na několik různých nabízených výrobků a prezentovat je v nezměněném pořadí jednomu zákazníkovi. Lze použít několik taktik. Pro ilustraci lze uvést případ prodejce potravinářského sortimentu, který nabízí potravinářské výrobky manažerovi velkoplošné prodejní jednotky a tradičním maloobchodním prodejnám. Prodejce může využít několik taktik:

1. První taktika. Výrobce vydává katalog s cílem podpory prodeje stávajících výrobků a novinek. Tato taktika vyhovuje tradičnímu odběrateli, který nakupuje pravidelně výrobky podniku nebo zákazníkovi, který má zájem o novinky.
2. Druhá taktika, která je nejčastější. Prodejce začíná novinkami, které se vyznačují vysokým obratem (prodejem) a potom pokračuje maloobrátkovým zbožím (je u nich důležité věnovat pozornost jejich umístění na výstavních zařízeních prodejny), přinášejícím vysokou marži a pro které budou zaměřeny aktivity na podporu prodeje.
3. Třetí taktika. Je určena novým zákazníkům. Prodejce začíná prezentovat nejdříve novinky, potom pokračuje se souvisejícími výrobky a aktivitami na podporu prodeje a končí s výrobky s rychlým obratem, případně výrobky, jejichž dodávky byly přerušeny.
4. Čtvrtá taktika. Vyhovuje zákazníkům s omezenou možností nákupu. Prodejce začíná prezentací nejhospodárnějších výrobků, následují výrobky s dobrým obratem v prodejně zákazníka, pak následují novinky a prezentace končí výrobky zařazenými do podpory prodeje.

Taktiky zaměřené na podporu prodeje

Velmi rozšířenou taktikou prodejců je začít prezentaci výrobky, které jsou zařazeny do systému podpory prodeje. Tato taktika se často vyskytuje v případech nízké koupěschopnosti ze strany odběratele (Malinowska, 2006, s. 429-436). Taktiky na podporu prodeje se obecně využívají jako součást obchodních jednání se zákazníkem. Je vhodnější využívat je spíše za účelem dosažení nárůstu objednávek.

Taktiky úpravy návrhu nabídky dle požadavků zákazníka

V některých případech vyžaduje přijetí nabídky ze strany zákazníka splnění určitých předpokladů z jeho strany. Často se pro tyto účely používá taktika "zkušebního balónu" s cílem prozkoumat zákazníka před prezentací nabídky. Uvedená taktika má nejméně dvě použití: prodejci umožňuje přizpůsobit návrh nabídky vzhledem k možné reakci zákazníka. Z psychologického hlediska prodejce touto taktikou připravuje zákazníka na to, co předpokládá nabídnout.

4.3 Organizace argumentace

Po tom co si prodejce připravil dostatečný počet argumentů, získaných na základě uvedených etap v předchozích částech z dostupných a aktuálních informací, využitím srovnávání s konkurenčními produkty a podobně, se může přistoupit k řešení organizování jeho argumentace tak, aby ji mohl použít při přesvědčování zákazníka.

Jedno z několika jednoduchých řešení spočívá v seřazení výhod vzhledem k motivaci zákazníků, se kterými se prodejce může setkat. Tímto způsobem si i prodejce bude moci více uvědomit, že charakter zákazníka z psychologické stránky odpovídá určitým hlavním motivům a na základě toho bude hledat ve svém seznamu argumentů důkazy a výhody, které přinesou odpověď na jednotlivá přání zákazníka.

Realizace argumentace

Aby prodejce mohl realizovat argumentaci, měl by si položit následující otázky:

- a) Kdy je třeba argumentovat?
- b) Jak je třeba argumentovat?
- c) Kolik argumentů je potřeba poskytnout zákazníkovi?
- d) Jak posílit sílu argumentování?
- e) Na jaké otázky prodejce musí poskytnout odpověď?

a) Kdy je třeba argumentovat?

Odpověď na tuto otázku se zdá být naivní z hlediska její jednoduchosti: je třeba argumentovat, když je zákazník připraven prodejce vyslechnout. To znamená poté, co prodejce skončil etapu poznávání potřeb zákazníka, poté co ho pozorně vyslechl, poté, co prodejce udělal shrnutí toho co pochopil na základě zájmu a přání zákazníka tak, aby rozšířil hlavní princip návrhu nabídky. Argumentace následuje po fázi poznávání potřeb zákazníka, po zjištění opěrných bodů a syntéze zjištěných potřeb.

V praxi se argumentuje, když prodejce nabude přesvědčení, že zákazník významně nesouhlasí s realizovanou situační analýzou a s pochopením jeho přání, nebo pokud nevyjádří dostatečnou míru souhlasu.

b) Jak je třeba argumentovat?

Argumentace může být účinná, pokud je přizpůsobena na míru, tj. speciálně pro daného zákazníka v určité výjimečné situaci, spolu s určitým způsobem myšlení, a tedy reaguje na překážky a nespokojenost, které se nazývají problém (Malinowska, 2008, s. 84-91). Vzhledem k těmto okolnostem by měla být každá argumentace jedinečná. Kromě toho měla by být jasná a logická. Opírá se o krátký a výrazově bohatý slovník. Z tohoto důvodu by měly argumenty být důkladně strukturované. Strukturovaný argument se skládá z:

- vyjádření obecné nebo výjimečné výhody, která je podpořena důkazem;
- zahrnutím osobních výhod pro zákazníka.

Je nezbytné, aby výhody a důkazy argumentu měly logické souvislosti (vztah příčiny a důsledku) a poskytovaly očekávanou odpověď na specifické přání zákazníka. Další podmínkou je ověření přijetí argumentu zákazníkem. V situaci, kdy není možné dosáhnout dohody, není jisté, zda bude moci prodejce přistoupit k překonávání námitek: od této chvíle zákazník může projevovat nezáměr o obchodní návrh prodejce a jeho argumenty. Bylo by mnohem lepší riskovat překonávání námitek, než používat argumentaci bez odpovědi. Argumentování bez dosažení dohody se zákazníkem by vrátilo celé vyjednávání na začátek, tj. do první fáze poznávání potřeb zákazníka.

Za účelem ověření souladu se zákazníkem a s předloženými argumenty stačí uzavřít určitou část obchodního rozhovoru jednoduchou otázkou: "Je v pořádku to co vás zajímá?" Prodejce postupuje v tomto případě tak, aby určitým způsobem zaujal zákazníka svou argumentací. Následující příklad představuje strukturovaný argument.

Příklad 5: Strukturovaný argument

Prodejce potřebuje rozdělit zákazníky svého portfolia a přeje si uzavřít takovou smlouvu s nimi, která bude garantovat určitou loajalitu. Argumentace prodejce bude následující:

Pane Kováč, přijměte smlouvu, kterou navrhujeme	→	Nepopíratelná skutečnost.
To znamená pro vás:	→	Vztah.
zlepšení atributů produktu	}	Ne více než tři výhody.
garanci růstu obratu na několik let		
prosazení na konkurenčním trhu		

Argument je:
jasný,
strukturovaný,
podložený na základě kalkulace.

V etapě argumentování by měl prodejce projevovat svůj entuziasmus a přesvědčení. Zákazník musí cítit, že prodejce se snaží reagovat na jeho očekávání a že myslí na jeho podnik, produkty a podobně. Stejně tak prostřednictvím svého zanícení a vřelosti je prodejce schopen ho přivést k přesvědčení k nákupu. Chování prodejce by mělo vyjadřovat otevřenost ve vztahu k jiným lidem a jeho ochotu k řešení problému zákazníka. Je však třeba uvést, že tato etapa obchodního jednání je velmi vyčerpávající, což vyžaduje energii, trpělivost, elán a velkou sebejistotu.

c) Kolik argumentů je potřebných poskytnout zákazníkovi?

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

Je třeba uvést, že stručnost vyjadřování je zlatým pravidlem. To ovšem záleží na úsudku každého prodejce, jak v dané situaci bude postupovat. Není vhodné v každém obchodním případě používat příliš velké množství argumentů, které by mohlo znechutit zákazníka v pokračování obchodního rozhovoru. Střídmost je nutná, ale to neznamená, že by mělo jít o strohost vyjadřování. Z hlediska logiky bude muset prodejce lépe uvažovat o svých argumentech s cílem přesvědčit zákazníka tak rychle, jak je to možné.

d) Jak posílit argumentaci prodejce?

Dva nástroje přispívají k posílení významu argumentu prodejce:

- d1) argumentace na základě porovnávání,
- d2) spirálová argumentace.

d 1) Srovnávací argumentace

Tento typ argumentace se opírá o srovnání produktu prodejce s produkty hlavních konkurentů. Srovnávací tabulka zdůrazňuje určité aspekty výhod nabízeného návrhu nabídky zákazníkovi na rozdíl od konkurenčních návrhů s cílem ukázat vyšší kvalitu nabízených řešení. Taková argumentace prostřednictvím porovnávání vyžaduje hodně ohleduplnosti a obratnosti ve vyjadřování prodejce. Je vždy velmi choulostivé diskreditovat konkurenční podnik: zákazník si může myslet, že prodejce se stydí za svou pozici na trhu. Navíc, pokud zákazník používal a vysoce ocenil produkt konkurenčního podniku, může považovat útok prodejce i za útok proti němu, neboť dosud používá produkt, který si vybral před návštěvou prodejce. Při porovnávání svého produktu s konkurenčními produkty je třeba se vyhýbat přímému útoku na konkurenty. Je vhodné využívat odměřenost, pochvalu a záporné charakteristiky obratným způsobem.

V praxi se vysvětlují nejdříve nevýhody konkurenčního řešení s cílem zdůraznit výhody nabízeného řešení. Spojení mezi argumentem útočným a pozitivním argumentem se provádí prostřednictvím spojek v slovních spojeních: zatímco, tak, aby, a přece a podobně. Například: "Vedení vašeho podniku si přeje zajistit finanční samostatnost podniku a jeho přežití na trhu. Nyní vám situace neumožňuje přístup k volným finančním prostředkům, což způsobuje vysokou zranitelnost vašeho podniku, zatímco nabízenou spoluprací si lze zajistit finanční nezávislost podniku. Není to cíl, který hledáte? "

d 2) Spirálová argumentace

K posílení účinnosti argumentace, lze nalézt útočiště ve spirálové argumentaci. Realizovat spirálovou argumentaci znamená posílit účinek výhody, přičemž se tato výhoda odvozuje z důsledků, které ovlivňují nejvíce zákazníka.

Zákazníka je třeba seznámit se všemi logickými souvislostmi spojenými s výhodou a možnými důsledky. Následující příklad charakterizuje obchodní návrh.

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

Prodejce kovového kancelářského nábytku se chystá navštívit jednoho ze svých zákazníků, který si přeje obnovit svůj zastaralý kancelářský nábytek. Při charakterizaci materiálu zákazníkovi, ze kterého je nábytek vyroben, prodejce argumentoval takto:

"Současný způsob vertikálního zakládání spisů bude dodržen a bude vytvářet jednotný celek, protože zásuvky pořadače jsou vybaveny nastavitelnými a pevnými ocelovými klíny na držení jednotlivých spisů."

Uvedený příklad naznačuje správně vytvořený argument, který navazuje na současnou situaci zákazníka: vysvětluje výjimečnou výhodu - zachování vertikální úrovně zakládání jednotlivých spisů a poskytuje důkaz - zásuvky pořadače jsou vybaveny nastavitelnými a pevnými ocelovými klíny. Ačkoliv zachování vertikální funkce zakládání spisů může být vnímáno jen jako základní služba pořadače a tedy se spíše adresuje pouze uživateli, který už má zkušenosti s takovým kancelářským nábytkem, prodejce použil argument, aby zákazník jasně pochopil a konkrétně ocenil výhodu použití uvedeného materiálu (ocel). Prodejce by se měl zajímat o potřeby zákazníka - to je jeden z cílů poznávání potřeb - a přihlížet k jeho zájmům. Předchozí etapa poznávání potřeb zákazníka vedla prodejce k poznání, že zákazník chce nejdříve najít snadno svůj spis, a pak ho po jeho prostudování rychle zpětně založit.

Prodejce používá spirálovou argumentaci tehdy, pokud bude postupně reagovat argumenty přizpůsobenými očekáváním zákazníka. Například bude vysvětlovat první výhodu: "Tento nábytek vám umožní třídění a snadné vyhledávání spisů."

Jaký je důsledek pro zákazníka z této výhody? Jeho sekretářka získá dost značný čas. Prodejce pokračuje: "a ušetří čas vaší sekretářce ..."

Další logický důsledek, vzhledem k předchozí výhodě, jasně vyplývá z toho, že pokud sekretářka získá dodatečný čas, může se věnovat dalším úkolům.

Prodejce pokračuje: "... to jí dovolí snížit časové ztráty, o kterých jsem již hovořil."

Předvádět

Člověk disponuje schopností pochopit a zapamatovat si více na základě vnímání jak na základě intelektuálního pochopení. Proto čím více bude podpořena argumentace vhodně vybranými obrázky, maketami, fotografiemi, filmy, tím více získá zpráva na účinku. V případě, že argumentace je abstraktní a není vhodně podpořena ukázkou, prodejce může použít náčrt. Oceňuje se takový náčrt produktu, který prodejce může vyhotovit pro zákazníka. Prostřednictvím náčrtu zákazník snadněji pochopí argumentaci.

Například, pokud prodejce chce zdůraznit čtyři hlavní myšlenky, může udělat stručný nástin schématu, očíslovat jednotlivé položky a přiřadit k nim jednotlivé myšlenky. Stejně může nechat jedno políčko navíc, aby nabídl možnost zapojit se i zákazníkovi a podobně.

Vysvětlit

V určité fázi obchodního jednání lze konstatovat, že zákazník neporozumí nabídce prodejce podle určitých znaků (otázky bez předmětu, rozhovor je málo věcný). Pro prodejce je důležité, aby znovu vysvětlil předmět své návštěvy jistým způsobem s cílem navázat rozhovor se zákazníkem.

Nechat zákazníka v nejistotě ohledně smyslu obchodních návrhů by znamenalo nedosáhnout cíle obchodního rozhovoru.

Výjimečná osobní disciplína prodejce spočívá v uvědomění si, že je zodpovědný za neporozumění zákazníka a od tohoto okamžiku, kdy k tomu došlo, musí upravit svůj projev tak, aby dosáhl potřebnou úroveň srozumitelnosti. Na druhé straně snaha prodejce vysvětlit situaci co nejvíce zákazníkovi se může dotknout samotného zákazníka, který si bude myslet, že prodejce ho považuje za nezkušeného. Z toho vyplývá, že způsob vysvětlení je třeba upravit podle úrovně porozumění, přičemž se vysvětlí podrobně to, co se zdá být velmi nesrozumitelné. Prodejce použije následující výrazy: "Chci vám říct o problému, který znáte ..." nebo "Problém, o kterém vám řeknu, se vás netýká ..."

Například, pokud zákazník nerozumí, ocení věnovanou pozornost ze strany prodejce a pokud již zná předmět vysvětlování, jeho reakce budou řízeny opatrností ve vyjadřování. Vysvětlení, argumentace a celkový způsob řeči během prodeje nedovolují používat žargon a někdy ani technické termíny, týkající se problematiky prodeje. Na základě zkušeností prodejců lze konstatovat, že inženýři z různých odvětví používají sice stejné termíny, ale tyto nemusejí být pro některé obchodní partnery srozumitelné.

Nelze používat ani postupy reklamních pracovníků, kteří umí vyvolat lichotivé představy. Používají metaforu, která nahrazuje přesnou představu a láká k bezmezné abstraktní charakteristice. Prodejce by se měl přidržovat témat, která vysvětluje a měl by představit použitelné a vhodné řešení pro zákazníka. Pokud toho má dosáhnout, měl by se přizpůsobit úrovni zákazníka tak, aby on pochopil zprávu prodejce.

V žádném okamžiku prodeje se nesmí zapomínat na hledisko výrobku nebo služby, které jsou nakupovány z důvodu jejich skutečné kvality. Podle pracovníků reklamy "výrobek je kupovaný pro image". Na základě svého uvažování si zákazník vytváří obraz o tom, co mu prodejce navrhuje. Představy, které prodejce prezentuje jako výhody, musí tedy odpovídat přáním zákazníka.

4.4 Vedení obchodního rozhovoru

Význam umění slovně přesvědčovat je nesporný z hlediska rychlosti vyslovení slov v čase, obratnosti a úrovně vyjadřování, řečnického stylu, propracovanosti výběru formulací a intonace hlasu. Prodejce by se měl vyjadřovat přesně, a proto by měl disponovat šesticí pravidel, jejíž součástí jsou:

- pozdrav,
- poděkování zákazníkovi, že akceptoval obchodní návštěvu,
- představení se (křestní jméno, příjmení, funkce),
- vysvětlení jaké je poslání podniku, který prodejce reprezentuje,
- definování účelu návštěvy, resp. rozhovoru, ve kterém vysvětlí zákazníkovi, že má zajímavé řešení, které ho může zajímat,
- stanovení délky trvání obchodní návštěvy (požádá zákazníka o povolení položit mu několik otázek. Je důležité od první chvíle předkládat možný vysoký zisk pro zákazníka, aby vyvolal jeho zvědavost a vzbudil jeho zájem).

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

Pokud zákazník vstoupí do dialogu, chce vědět přesně a podrobně, co prodejce nabízí. Prodejce musí uvést: "Popíši vám návrh pouze za podmínky, že si budu jistý, že neztrácíte čas a že vás to bude zajímat."

Ten, kdo poslouchá, má iniciativu.

Cílem každého obchodního rozhovoru je dospět k dohodě. To předpokládá vyhradit si čas na prezentaci, jakož i čas na slovní projev zákazníka. Prodávat, to znamená reagovat na problém zákazníka nebo na otázku, kterými prodejce pomáhá tento problém charakterizovat. Z tohoto důvodu je třeba pochopit zákazníka a být k němu pozorný. Ten, kdo poslouchá, má iniciativu, protože může předkládat své návrhy.

Naslouchání zákazníkovi má prvořadou důležitost hlavně v první části obchodního rozhovoru, ale nemělo by být zcela vyloučeno ani z dalších etap prodeje. Uvádí se, že obal je tichým prodejcem, ale podle J. Pilditcha, obal prodejce nemůže nahradit, protože on zdůrazňuje jedinečnost své nabídky (Pilditch, 1987). Jednoduše je to proto tak, že řeč má schopnost přesvědčit někoho provést určitou věc a dosáhnout, aby reagoval efektivně na určitý návrh.

Řeč má tři funkce:

1. vyjadřovací funkci, jejímž prostřednictvím řeči prodejce signalizuje stav a záměry zákazníka;
2. funkci výzvy, jejímž prostřednictvím slova vyslovená prodejcem mají za cíl ovlivnit příjemce zprávy. Prodejce se snaží zasáhnout oblast zájmu zákazníka;
3. funkci prezentace, kterou slova prodejci umožňují charakterizovat myšlenku, výrobek, službu.

Cíl obchodního rozhovoru

Společným jmenovatelem účastníků obchodního rozhovoru jsou transakce obchodní výměny. Prodejce by měl mít před obchodním rozhovorem formulován cíl. Cíl rozhovoru by měl být nejen jasně stanoven, ale zákazník by si měl plně uvědomit, co vyžaduje od prodejce, aby rozlišoval podstatné skutečnosti od nepodstatných.

Z toho vyplývá, že prodejce musí zohlednit i to, že zákazník od něho očekává určitou zprávu, která umožní rozlišit, co se nabídkou chce říci a co se skutečně řeklo. Tímto způsobem se dá vybudovat možná cesta k dosažení dohody.

Výběr slov

Je třeba vždy hledat kompromis. V rozhovoru se zákazníkem, jehož prodejce chce přesvědčit, by neměl prodejce používat žargon obchodníka nebo technika. V některých situacích prodejce musí používat odborné výrazy, které by měl vysvětlit, pokud má dojem, že zákazník ho špatně pochopil. Například, "mazivo, které vy znáte, je lepkavé, to znamená, že má hustotu jako máslo". Mohou nastat dvě situace. Buď zákazník zná výraz a

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

vyjádření "jako vy znáte" obratně zakrývá celou situaci, nebo zákazník nezná výraz a bude prodejci vděčný za vysvětlení, protože se nemusí projevít, že nezná význam termínu.

Snažit se o kompromis znamená používat slova ze současného hovorového jazyka, jasná a přesná slova. Každé nové slovo musí být definováno. Naopak, přílišným hledáním jednoduchého jazyka riskuje prodejce banálnost vyjadřování, až jeho podprůměrnost. Rovněž se často stává při analýze pracovních podmínek a v určité situaci prodeje, že prodejce používá nevhodné výrazy při vychvalování svých výrobků: "To je dobré, že?" nebo: „To je prodejné“. Na druhé straně je radost poslouchat excelentního prodejce, který stavebnímu podniku prodává pracovní oděvy a vyzdvihuje přizpůsobivost látky, kvalitní střih, půvab, který poskytují stehy s cílem naznačit linii a podobně.

Aby se prodejce nedostal do podprůměrnosti a všednosti, slovník argumentování by měl obsahovat vynalézavá, pestrá a vitální slova, protože bohatá slovní zásoba usměrňuje plynulost vyjadřování prodejce. Je třeba, aby se v rozhovoru opakovala slova nejlépe vystihující problematiku. Prodejce musí pokračovat v dialogu stejnými slovy s cílem identicky charakterizovat věci. Nejde o dosažení co největšího počtu vysvětlení, ale o jejich účinnost, kterou musí doprovázet zapamatovatelnost argumentů zákazníkům. V argumentaci lze některá vysvětlení použít vícekrát a podpořit jejich předvedením produktu. Není tedy vhodné rychle pouštět od opakování vhodných slov.

Používání slov a vyjádření

Výběru vhodných slov se připisuje velká důležitost. Neuvědomění si této důležitosti ze strany prodejce může znamenat, že ho zklamou vlastní vyjádření, což v něm může vyvolat stres.

Následující příklady charakterizují některé slovní projevy:

- symptom sluhy,
- symptom pesimisty,
- symptom poraženého,
- symptom věčně obávajícího se,
- symptom nezdvořilosti
- symptom agresivity,
- symptom povýšenectví,
- symptom altruisty vůči sobeckému zákazníkovi.

Příklad 6: Symptom sluhy

Je pravděpodobné, že pokud se prodejce necítí rovnocenný ve vztahu k zákazníkovi, resp. se cítí na nižší úrovni ve vztahu k němu, bude se vyjadřovat následujícím způsobem: "Promiňte mi, že Vás obtěžuji" nebo "Provedu jen krátkou návštěvu u Vás."

Prodejce by měl být sebevědomý a měl by si tuto skutečnost uvědomovat a promítnout ji do způsobu prodeje formou poskytnutí řešení problému zákazníka. Pokud vlastnosti produktu, který prodejce nabízí, jsou reálné, proč se chce omlouvat za to, že ho nabízí? (Pokud není přesvědčen o hodnotě produktu, služby nebo myšlenky, kterou nabízí, jak

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

vůbec může předstoupit před zákazníka s cílem analyzovat všechny výhody návrhu, který mu chce představit? Pokud je výrobek nebo služba skutečně špatný, nebylo by rozumnější, aby přemýšlel o změně?)

Příklad 7: Symptom pesimisty

Někteří prodejci přemýšlejí a vidí svět velmi "černě", protože jsou velmi znučení, zatíženi starostmi, strachem, problémy, riziky, reklamacemi, námitkami, se kterými se setkávají a v důsledku toho se chtějí vyhnout svým zákazníkům.

Zákazník takového typu prodejce, který původně před rozhovorem měl na mysli vytvoření příjemné atmosféry, bude smýšlet velmi negativně. Prodejce používající pesimistická slova ohrožuje sám svůj prodej.

Příklad 8: Symptom poraženého

Prodejce, dělající ze sebe "nevyhrávajícího", naznačuje svým postojem, že je lepší, pokud se prodej neuskuteční. Projevuje se to například následujícími vyjádřeními:

- "Nepotřebujete, nic? Ne? "
- "Nekoupíte si to, ne?"
- "Nechcete nic vyzkoušet?"

Pokud prodejce patří do této skupiny, zřejmě má spíše zájem pracovat v administrativě. Je vhodné jeho negativní vyjadřování nahradit pozitivním, například:

- "Navrhuji vám, abychom společně analyzovali vaše potřeby."
- "Co si myslíte o nabízeném řešení?"

Příklad 9: Symptom věčně se obávajícího

Pochybnost je vynikajícím postojem v situaci pokud se něco hledá a nutí jednotlivce vracet se k témuž. Z toho vyplývá, že pochybnost je silný odpůrce prodejce, protože prodlužuje nejistotu zákazníka tím, že musí čekat, kdy prodejce přistoupí k dohodě. například:

- "Zdálo by se mi, že tento komponent by vám mohl vyhovovat" (ve skutečnosti, to není stejné!)
- "V podstatě byste mohli dostat tuto dodávku o dva týdny dříve" (jaká je jistota, že dodávka přijde?)
- "Dále by se podle vás mohla uzavřít dohoda" (zákazník se rozhodl úplně sám).

V případech, kdy se používají takové formy podmiňovacího způsobu, si možná prodejce myslí, že je zákazníka snadné přimět k dohodě a že pokud dohoda bude uzavřena, odpovědnost za ni nebere prodejce.

Příklad 10: Symptom nezdvořilosti

V počátečních stádiích obchodních rozhovorů by se měl dodržovat přiměřený odstup a taktnost. Familiární vyjadřování, které by prodejce použil, je nevhodné, protože to nový zákazník neočekává. Bezpochyby později, když spolupráce pokročí dále a obchodní vztahy budou mnohem přátelštější, lze používat i následující: "Mezi námi řečeno, já Vám důvěřuji" nebo "Upřímně, znáte mě, můžete mi důvěřovat".

Příklad 11: Symptom agresivity

Někteří prodejci, kteří bezpochyby špatně pochopili americkou agresivitu, si myslí, že slovní agrese je účinná. Odseknou zákazníkovi na jeho námitky: "Vůbec! Co vy o tom víte? Nic neznáte ... to je chyba, umožněte mi dokázat vám to, že ..." a jiná vyjádření, která ohrožují úspěšné dokončení závažné neshody mezi obchodními partnery. Prodejce, kteří aplikují takový přístup k jednání, narážejí na vážný odpor svého zákazníka.

Příklad 12: Symptom povýšenectví

V praxi se lze setkat s prodejci, kteří pracují pro prestižní podniky (podniky, které si dokázaly vytvořit image značky) a utvrzují se, že patří do určité kasty vzhledem k image podniku. Jejich projev se nejčastěji charakterizuje slovy, jako například můj podnik, moje skupina, moje produkty, naše výkonnost, které charakterizují jejich sebevědomí, jakoby oni byli vlastníci těchto podniků. Z těchto vyjádření nevychází snaha navázat konstruktivní spolupráci, ale vytváření rozdílů mezi zákazníky, které mají negativní dopad na prodej.

Příklad 13: Symptom altruisty vůči sobeckému zákazníkovi

To, co zajímá zákazníka, je on sám a jeho problémy a ten, kdo je může pomoci vyřešit. Prodejce nebude mluvit o podniku, výrobcích, ale naopak o výhodách, které se ukrývají v nabízeném řešení problému zákazníka. Prodejce musí být altruista ve vztahu k takovému typu zákazníka. Měl by přehodnotit strukturu rozhovoru s takovýmto typem zákazníka tím, že využije oznamovací způsob a do rozhovoru zahrne osobní a přivlastňovací zájmena (my, já, můj, moje) a výrazy, které jsou určeny partnerovi (váš, náš, vaše): vhodný poměr by měl být 1/3 "my" a 2/3 "vy".
Dříve než prodejce sdělí cenu, výhody v budoucnosti, které vyvolá nákup výrobku (zařízení) a používání služby nebo přijetí myšlenky, kterou nabízí, měl by hovořit o nabídce v přítomném čase, jako kdyby zákazník již uživatelem byl.
Zákazníkovi není vhodné říkat: "Spolu s výrobkem dostanete ...":
Tímto způsobem prodejce předbílá vlastnictví a zákazník si jen pomalu zvyká na výrobek, službu, myšlenku, kterou mu prodejce nabízí.

Zintenzivnit argumentaci

Každé odbočení od tématu obchodního jednání, neočekávané vstupy a přerušení mají negativní účinek na pochopení zákazníka. Přidaná hodnota aktivního prodeje je čas, během kterého se prodejce a jeho zákazník koncentrují na objekt výměny (prodat, koupit a vzájemně se informovat).

Prodejce by se měl tedy vyhýbat příliš dlouhým diskusím, monologům s cílem zajistit mnohem intenzivnější výměnu se svým zákazníkem. Tímto způsobem se získá zákazník a za stejný čas rozhovor vede k mnohem komplexnější diskusi. Uvedená doporučení mohou

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

vyvolat diskusi ze strany prodejce podle toho, z jaké země pochází, protože každá kultura vyjadřování je odlišná a prodejci se obávají určité strohosti jejich návrhu.

Lze konstatovat, že je třeba v rámci prodejního rozhovoru odlišit to, co se týká přímo tématu a na druhé straně okolnosti obchodního rozhovoru, které by se měly přidržovat rozumných limitů. Měla by být vytvořena dobrá atmosféra obchodního jednání a zachována jeho určitá forma.

Analýza věty: logika a citlivost

Každá vyslovená věta má dva významy. První je myšlenkový význam, který vychází ze slov, z nichž se věta skládá. Druhý je emocionální význam, který vychází ze způsobu vyslovení, resp. ukončení věty. Jestliže na konci věty zvyšuje intonaci, prodejce vyjadřuje útočný stav nebo hněv. Naopak, pokud na konci věty snižuje intonaci, vyjadřuje tím smutek nebo odvalu. Z logické stránky je možné slyšet vhodnou větu, která odráží stav, ale z hlediska citu se vyslovená věta může vnímat opačně.

Dýchání

Je třeba si uvědomit způsob dýchání před a po vyslovení věty. V případě, že prodejce má trému, dýchá špatně, zadýchává se. Věta je vyslovena nezřetelně, z čehož vzniká nedorozumění a jeho úzkost se zesiluje. Doporučuje se vícekrát nadechnout, aby se uvolnily svaly.

Rytmus: krátký a dlouhý

Každé slovní vyjádření se provádí pomalým, středně rychlým, rychlým nebo kaskádovitým rytmem na základě vyslovování vět dlouhých nebo krátkých slov a slabik. Aby utlumil reakci na otázku, měl by prodejce použít dlouhé rytmy. S cílem povzbudit, zkoumat, krátce zaútočit, je nutné použít rytmus velmi prudký a kaskádovitý. Pokud je věta velmi dlouhá, je třeba ji zkrátit. Tímto způsobem je třeba udělat dvě věty, čímž se dá větám důraz. Krátká věta je velmi silná, získává na závažnosti. Rychlý rytmus, založený na krátkých větách, se používá na argumentování a uzavírání dohody.

Přestávky

Přestávky ve vyjadřování prodejce zdůrazňují jeho nabídku. Momenty ticha jsou tedy nástrojem, umožňujícím zdůraznit obchodní návrh:

- krátká přestávka, která předchází některým slovům, má za cíl upoutat pozornost zákazníka a je jasným znakem, který charakterizuje shovívavost mezi dvěma partnery;
- během obchodního rozhovoru prodejce vyslovuje silný argument. Než vysloví další, který by jinak popřel účinek předchozího, pokud ještě nebyl přijat zákazníkem, musí nechat rezonovat tento argument v mysli zákazníka během krátké přestávky.

Přestávka zdůrazňuje argument. Umožňuje zákazníkovi přijmout všechny jeho části (zejména nabízenou osobní výhodu). Situace, ve kterých mohou nastat momenty ticha:

4 PŘÍPRAVA ROZHOVORU PRODEJNCE SE ZÁKAZNÍKEM

- prodejce by si spíše než reagovat bezprostředně na námitky zákazníka, reagovat s určitým časovým odstupem. Bude vnímán zákazníkem jako člověk, který zváží situaci a stav věci předtím, než reaguje. Schopnost pohotově zákazníkovi odpovědět se může jevit tak, že prodejce reaguje jako automat, který poskytuje standardní odpověď. Krátké ticho dodává naopak dojem, že prodejce uvažuje o návrzích dříve, než poskytne vhodnou odpověď;
- v případě, že prodejce je na návštěvě stává se, že musí hledat informaci ve spise nebo v diáři a během tohoto hledání je ticho. Mluvení během nahlížení do spisu působí, že hledání buď není metodické, že návrh není důležitý, nebo obě možnosti společně;
- stejně se může během obchodního rozhovoru stát, že se prodejce musí naladit během fáze poznávání potřeb zákazníka (nebo po sérii argumentů) prostřednictvím několika chvil ticha na pozorování reakcí zákazníka.

Někdy je nutné použít přestávky ve větě, a to obvykle při rychlém rytmu, nebo i při pomalém rytmu. Prodejce by měl dělat přestávku mezi sekvencemi prostřednictvím víceméně krátkého ticha. Změna rytmu se bude zdát dokonale zvládnutá a vytvoří se požadovaný dojem u zákazníka.

Tón řeči

Podle výšky, barvy a stejně přízvuku hlasu prodejce, ale zejména podle jeho intonace v hlase se určuje tón řeči. Může být postupně seriózní, závažný nebo dramatický, mluvený od srdce, ale také citlivý, patetický nebo přátelský, veselý a vášnivý, stejně také ostrý, kategorický, autoritativní, blahosklonný, posměšný nebo uštěpačný.

Výslovnost

Výslovnost znamená plynulé použití rtů, a jazyka s cílem dosáhnout čisté vydání zvuku, tak aby vyslovování, resp. modulace zvuku přispěla rovněž k jasnosti obchodního návrhu a aby byl slyšen zákazníkem.

5 Řízení pracovního času prodejců a organizace jejich práce

Techniky řízení času umožňují prodejci organizovat jeho činnosti optimálním způsobem, a tak dosáhnout jeho individuálního cíle.

5.1 Realizace sebehodnocení

Pokud prodejce pozná, že nedostatečně využívá svůj pracovní čas, pak je pro něj nejtěžší stanovit, čemu přesně musí věnovat svou pozornost. Z tohoto důvodu sebehodnocení poskytuje východisko pro identifikaci příčin neefektivního využívání času.

Analýza pracovního času prodejce podle typu úloh

Analýza pracovní doby prodejce spočívá v analýze času, věnovaného na realizaci každého úkolu a souvisí s hodnocením týdenního plánu, časového rozvrhu a jiných souvisejících činností.

Tvorba týdenního plánu spočívá ve sběru informací proto, aby prodejce:

- seskupil činnosti podle typu kontaktu se zákazníkem. Jde nejdříve o úkoly bez kontaktu se zákazníkem, tj. pracovní porady, psaní zpráv, zhodnocení činnosti, telefonování, získávání kontaktů a setkání, výstavy a podobně. Činnosti související s kontaktem se zákazníkem jsou rozhovory s novými a stávajícími zákazníky, předvádění a podobně;
- vypočítal čas strávený jednotlivými úkoly. To znamená, že rozdělení času pro každý úkol je užitečné a cílem je analyzovat produktivitu práce a nálady spojené s návštěvou;
- zhodnotil roční pracovní dobu pro každý typ úloh. Prodejce na základě týdenních časových protokolů za každý úkol hodnotí celkové roční trvání každého typu úlohy;
- upřesnil důležitost každé úlohy. Z toho vyplývá lepší pochopení strávení času nad každou úlohou;
- získával vhodné informace pro svou činnost a stanovování vlastních důležitých cílů.

To znamená, že prodejce na základě podrobného zhodnocení dané úlohy a vzhledem k času, který vyžaduje na vyřešení, musí realizovat rozhodnutí, týkající se jeho organizace:

- omezit některé úkoly, které zabírají nejvíce čas a jsou málo produktivní,
- delegovat ty úkoly, které se mohou realizovat někým jiným,
- organizovat ty úkoly při plánování činnosti, které musí být okamžitě splněny.

Analýza organizace práce prodejce

Kromě analýzy rozdělení úkolů a faktorů spojených s organizací práce se analýza organizace práce prodejce týká jeho vlastního hodnocení. Je vhodné si položit otázky, jakými jsou: dokážu splnit své cíle? Pokud ne, proč? Kde ztrácím čas? a podobně.

Ztráta času úzce souvisí s prací každého zaměstnance bez ohledu na pozici, kterou zastává. Obecně se konstatuje, že je to velmi častý jev a zabraňuje prodejci realizovat všechny jeho úlohy. Vyplývá z:

- externích nepředpokladatelných souvislostí. Jde v podstatě o nepochopení informace při telefonování s obchodním partnerem a podobně; příliš dlouhé schůzky, jejichž cíl je nejasně definován; příliš dlouhé cestování než se původně předpokládalo (nehoda, dopravní zácpa); porucha zařízení (porucha automobilu, počítače a podobně). Prodejce může omezit příčinu jejich vzniku tím, že: používá záznamník při filtrování telefonických zpráv, předvídá čas, kdy nebude vyrušován, vyhrazuje si čas ve svém plánování úloh tak, aby mohl předpokládat neočekávané události.

- organizace a účinnosti práce prodejce. Jde o návštěvy, kde prodejce s velkými obtížemi dokáže uzavřít dohodu; nedostatečnou přípravu návštěv; úkoly, které lze delegovat nebo odložit na později. Prodejce je může omezit tak, že se připraví mnohem podrobněji nebo deleguje úkoly na někoho jiného.

Sebehodnocení odhaluje nedostatky v řízení času prodejce a umožňuje znovu usměrnit jeho práci k požadovanému cíli.

5.2 Aplikace principů optimálního řízení času

Z hlediska stanovených cílů prodejce a zohlednění výsledků realizovaného sebehodnocení se optimální řízení času uskutečňuje na základě použití tří principů:

- a) stanovit pořadí úkolů,
- b) delegovat,
- c) plánovat.

a) Stanovit pořadí úkolů

Jde o rozdělení úkolů z hlediska naléhavosti a úrovně důležitosti podle následujícího způsobu:

	Velmi důležitá	Nedůležitá
Velmi naléhavá	Úloha 1	Úloha 2
Málo naléhavá	Úloha 3	Úloha 3

Úloha 1 musí být realizována neprodleně. Úloha 2 musí být provedena okamžitě, ale může delegována a musí být pak zpětně zkontrolována prodejcem. Úloha 3 může být odložena nebo naplánována na později, ale bude muset být realizována prodejcem. Úloha 4 může být delegována prodejcem, přičemž nevyžaduje opětovnou kontrolu prodejcem.

b) Delegovat

Princip delegování představuje přidělení určité činnosti kolegovi prodejce s cílem snížit pracovní zátěž daného prodejce. Delegování je důkazem důvěry vůči kolegovi, jehož schopnosti prodejce zná. Stejně představuje nástroj ukládání odpovědnosti za určité úkoly jednotlivci.

Řídí se striktními pravidly:

- a) přidělit nástroje potřebné ke splnění přeneseného úkolu (čas, materiální a finanční nástroje),
- b) definovat a jasně vysvětlit cíle,
- c) sestavit instrukce,
- d) stanovit doby plnění,
- e) pravidelně kontrolovat plnění svěřeného úkolu,
- f) být disponibilní z důvodu podpory v případě potřeby,
- g) dodat odvahu a poděkovat.

c) Plánovat

Plánovat znamená předvídat:

- co? - jaké úkoly realizovat?
- kdy? - v jakém čase je realizovat?
- kdo? - kdo je uskutečnit?
- kolik? - jak dlouho bude řešení úlohy trvat?

Plánování umožňuje prodejci každodenní řízení úkolů, ale také i dlouhodobé řízení projektů. Pokud jde o každodenní řízení času prodejce, toto se řídí prostřednictvím vlastního seznamu úloh. Plánuje úlohy (schůzky, porady, hledání nových zákazníků a podobně). Informační řešení umožňují prodejci optimalizovat řízení času: setkání podle úrovně naléhavosti, obnovení vztahů se ztraceným zákazníkem nebo navázání nových kontaktů s potenciálním zákazníkem, plánování telefonických rozhovorů, rozdělení administrativních činností souvisejících s prodejem a podobně. Pokud se jedná o dlouhodobé řízení projektů, lze použít různé metody a kompletní sledování naplánovaných činností prostřednictvím záznamů a podobně.

5.3 Efektivnost organizace obchodního personálu

Efektivní vedení obchodního personálu, který by udržoval vztahy se zákazníky, je podmíněno řešením některých problémů, které souvisejí s:

- prostředím podniku a potřebou rychle se přizpůsobit hospodářským a technologickým změnám tak, aby aktivity všech útvarů podniku byly prováděny v rámci politiky orientované na vnější prostředí. Prodej je společným jmenovatelem takové orientace podniku;
- potřebou najít vhodnou organizační strukturu prodeje. V praxi se lze velmi často setkat v malých a středních podnicích se skutečnou absencí útvarů prodeje.
- někdy negativním image, se kterým jsou spojeny představy o prodejcích a obchodu;
- rozporem mezi podnikovým hlediskem, které kombinuje produkt s cílovými skupinami zákazníků a hlediskem prodejce, jehož zájmem je uspořádat dohodnuté termíny se zákazníky, aby mohl sestavit program obchodních návštěv. Na základě toho pak rozdělit produkty portfolia a optimalizovat svou činnost ve vztahu k jednotlivým zákazníkům.

Z toho vyplývá, že podniky zajímá profil obchodního personálu, jakož i náklady s jeho udržováním. V této souvislosti se používá pojem efektivnost, který charakterizuje vztah mezi vloženými prostředky a jejich ekonomickými účinky (Strážovská, H., Pachingerová, Strážovská, L., Vernayová, 2000, s. 230).

Někteří autoři (Zeyl, Dayan, 1996, s. 18) odlišují efektivnost organizace obchodního personálu z hlediska:

- 1) skupiny prodejců,
- 2) celkové organizace obchodního personálu.

V rámci skupiny prodejců je efektivnost organizace obchodního personálu výsledkem skupiny kompetentních, motivovaných a navzájem komunikujících prodejců.

Tabulka 18: Výpočet potenciální efektivnosti E_h pro skupinu prodejců

$E_h = M \cdot C \cdot C$
kde:
motivace (M) představuje schopnost reagovat a dosáhnout úspěchu formou neustálého přizpůsobování se každému zákazníkovi,
kompetence (C) představuje podmínku efektivity každého prodejce (profesionalismus, znalosti, zkušenosti),
kultura (C), resp. úroveň vspělosti komunikace mezi členy obchodního personálu, představuje podmínku efektivity kolektivu (společný jazyk, stejné hodnoty, všeobecné uznání).

Zdroj: ZEYL, A. – DAYAN, A. 1996: Force de vente. 1. vyd. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1996, s. 18.

V tomto přístupu musí být prodejce odpovědným za aktivity, jejichž cílem je poskytnout zákazníkovi podnětný a tvořivý důkaz při posuzování návrhu nabídky. Uvedené vynaložené úsilí prodejce musí být přesně řízeno manažerem prodeje.

Celková efektivita organizace obchodního personálu bude záviset na:

organizační efektivnosti spočívající v kvalitě organizace E_s ,

strategické efektivnosti spočívající ve výběru vhodné strategie prodeje E_o ,

efektivnosti lidských zdrojů spočívající ve schopnosti obchodního personálu realizovat zvolenou strategii E_h .

$$\text{Celková efektivnost} = E_s \cdot E_o \cdot E_h$$

Systém organizace obchodního personálu slučuje různé typy efektivnosti a přináší zajímavou výzvu pro tvorbu interního systému poskytování služeb pro samotný obchodní personál a pro harmonizaci činností obchodního personálu s cílem plnit potřeby zákazníka.

Z uvedeného vyplývá, že účinnost prodejce závisí nejen na něm samotném, ale i na celkové efektivnosti organizace obchodního personálu.

Podle autorů A. Zeyla a A. Dayana (1996, s. 22-23) realita v průmyslu ukazuje, že v 80 % až 85 % případů nízká výkonnost a neefektivnost prodejců vyplývá z existujícího systému organizace prodeje a jen v 15 % až 20 % případů nízká účinnost a výkonnost závisí na jednotlivci, tj. jeho chování, osobních schopnostech a výkonnosti. K nízké výkonnosti jednotlivce však mohou přispět i dědičné vlastnosti, inteligence, vzdělání, prostředí, ale také ambicióznost a snaha jednotlivce pracovat. Podle autorů pracuje v průmyslových podnicích 10 % až 15 % nadaných, sebemotivovaných, ambiciózních, výkonných prodejců a 70 % až 80 % průměrně nadaných, ambiciózních, výkonných, tj. průměrných prodejců ve všech ukazatelích.

Z toho plyne, že možné zlepšení efektivnosti souvisí s efektivností řízení, kontrolou a hodnocením obchodního personálu. To je závislé na způsobu nábory nových zaměstnanců a jejich organizace. Tato skutečnost zdůrazňuje význam organizace obchodního personálu a definuje hlavní cíl jeho řízení, který je orientován především na zvyšování výkonnosti průměrných prodejců. Na základě toho je možné určit veličiny, které důležitým způsobem ovlivňují výkonnost prodejců. Jsou to především charakteristiky ovlivnitelné politikou firmy, stávajícími pracovními postupy, know-how podniku, posláním podniku a požadovanou pozicí na trhu (Churchill, Ford, Hurtley, Walker, 1985, s. 103-118).

Dosáhnout, aby organizace obchodního personálu byla efektivní, vyžaduje, aby systém disponoval těmito charakteristikami (Zeyl, Dayan, 1996, s. 25-31):

- aplikovatelnost marketingové strategie,
- vhodná struktura řízení obchodního personálu,
- plánování činnosti prodejců,
- výběr prodejců,
- motivace personálu,
- kontrola výsledků prodejců,
- interaktivita systému řízení obchodního personálu,
- marketingový informační systém.

Aplikovatelnost marketingové strategie v činnosti prodejce

S cílem dosáhnout dostatečné účinnosti obchodního personálu musí podnik nejdříve obchodní činnost prodejce (předvídání prodeje, bilancování sektoru prodeje, analýzy zákazníků, produktů, vypracování plánu návštěv, průzkum trhu a podobně) považovat za strategické marketingové aktivity, přičemž se nesmí zapomínat na strategicky důležitou roli manažera prodeje a manažera produktu podniku, jejichž činnosti by neměly být nahrazovány úsilím prodejců.

Vhodná struktura řízení obchodního personálu

Správně umístit prodej v systému organizace předpokládá, aby kvantitativní a kvalitativní cíle stanovené na určité hierarchické úrovni byly převedeny ve formě úkolů na podřízené jednotky a každá jednotka je přijala jako cíle vlastní. Takový řetězec má za následek definování misí a úkolů prodejců. Mnohé podniky definují plány obchodních návštěv z hlediska činnosti prodejce. Používají někdy podrobné plány specializovaných aktivit pro důležité zákazníky.

K základním principům organizace patří:

- stanovit jasné cíle,
- vyhnout se duplicitě funkcí,
- definovat funkce pro každého jednotlivce,
- agregovat některé činnosti dohromady,
- použít stejné kompetence a pravomoci pro stejné hierarchické stupně,
- přesně definovat odpovědnost,
- spojovat odpovědnost s autoritou,
- delegovat pravomoc rozhodovat až po nejnižší úroveň,
- vypracovat jasná pravidla a postupy,
- vyhnout se příliš velkému počtu hierarchických úrovní,
- snažit se o jednoduchou organizaci,
- vyhnout se významným a častým změnám v organizační struktuře.

Tyto principy vedou ke zpřesnění:

- role obchodního personálu,
- cílů (globálních a individuálních podle prodejců),
- poslání a úkolů každého prodejce,
- rámcové struktury organizace.

Plánování činnosti prodejců

V závislosti na hierarchii cílů a jejich stupňů řízení musí být poslání a úkoly prodejců v souladu s přiděleným rozpočtem. Na základě toho se definuje celkový plán prodeje a plány činnosti každého prodejce. Plánování činností se týká předvídání prodeje, počtu obchodních návštěv, nákladů na průzkum a podobně, jakož i forem a kritérií kontroly.

Výběr prodejců

S cílem získat vhodného prodejce je třeba:

- vycházet z cílů a plánů podniku, na základě kterých lze definovat poslání a úkoly, které by měl daný prodejce plnit. Na základě toho lze postupně, bod po bodu, definovat pozici, která umožňuje stanovit požadavky na profil daného kandidáta;
- realizovat výběrové řízení s cílem porovnat osobní schopnosti kandidátů a motivující prvky (intelektuální a materiální potřeby) s požadovanými charakteristikami na chování.

Motivace personálu

Řízení obchodního personálu je nezbytně spojeno s motivováním prodejců, které představuje složitou problematiku, v níž se promítají specifika podniku a jeho obchodní činnosti, charakter pracovních pozic a samotných prodejců. Je třeba si uvědomit, že stimulovat lze jen motivovatelné osoby. Metody motivace jsou četné a mohou být rozděleny na dvě velké skupiny, a to na:

- techniky rozvoje schopnosti prodávat,
- techniky stimulace vůle prodávat.

Nejnámější z uvedených technik motivace spočívají více na rozvoji jednotlivce a jeho schopnosti reagovat, získávat informace, kompetence, a to na základě komunikace, vzdělávání a osobního kontaktu.

Kontrola výsledků prodejců

Cílem každé kontroly je zjistit odchylky mezi tím, co bylo realizováno a tím, co se plánovalo. Kvantitativní aspekt kontroly porovnává získané výsledky se stanovenými kvótami prodeje. Kvalitativní aspekt kontroly usiluje o zjištění stupně přiblížení provedených úloh k úkolům, které byly definovány v etapě přípravy činnosti. V případě negativní odchylky je třeba analyzovat její příčiny.

Interaktivita systému řízení obchodního personálu

Interaktivita systému je společným jmenovatelem předchozích zásad a umožňuje zdůraznit, že:

- efektivnost obchodního personálu závisí na možnostech prodejců, jejich motivace a vůle pracovat,
- samotné možnosti prodejců závisí na jejich osobních dispozicích a celkové organizaci obchodní činnosti,
- motivace prodejců závisí na uspokojení různých potřeb.

Jelikož jde o systém řízení obchodního personálu, je třeba, aby tento systém měl charakter otevřeného systému, který umožňuje více interakcí s požadavky zákazníků a ostatních vnitropodnikových útvarů. To umožňuje, aby každá informace byla integrována do

systemu z interního a externího prostředí podniku díky zpětné vazbě. Tato charakteristika systému vyplývá ze skutečnosti, že obchodní personál podniku zajišťuje kontakt mezi podnikem a jeho zákazníky. Interakce a soudržnost systému musí být podporovány vhodným informačním systémem.

Marketingový informační systém

Potřebné informace se týkají aktuálních a potenciálních zákazníků, prodejců, sektorů řízení, plánů obchodní činnosti a podobně. Týkají se osob, prodeje a podnikových řídicích procesů. Tyto informace jsou spojeny s:

- procesem řízení marketingových dat (trhy, zákazníci, prodej),
- rozdělením hierarchických úrovní (celkový obchodní personál, regionální vedení, prodejci),
- různými prvky samotného systému (kontrola, motivace a podobně).

Poskytované informace musí být strukturovány tak, aby se:

- mohly stát základem strategické úvahy,
- mohly být použity na příslušnou úroveň řízení,
- mohly stát zdrojem informací pro okamžitou činnost v kontaktu se zákazníkem.

6 Hlavní ukazatelé měření výkonnosti prodejce

V oblasti teorie existují různé názory na jednotlivé ukazatele a jejich měření. A. Zeyl a A. Dayan (1996, s. 20-23) zdůrazňují, že produktivita prodejce závisí na jeho schopnosti dosahovat požadovaných výsledků, jeho vůli je realizovat a jeho aktivitách. Odmítají měření produktivity jako jednoduchého vztahu tržeb k počtu prodejců. Zdůrazňují, že účinnost prodejce závisí nejen na něm samotném, ale i na celkové efektivnosti systému obchodního personálu.

Podle P. Pya (1994, s. 15) je výkonnost prodejce ovlivněna schopností prodejce prodat a prvky mobilizace prodejce. R. Moulinier (1993, s. 223-225) zdůrazňuje kromě základních ukazatelů i rentabilitu činnosti prodejce (Moulinier, Většinou je nutné přidat hodnotu měřit na základě všech uvedených ukazatelů, tj. produktivity, rentability, účinnosti a výkonnosti vzhledem k prodeji (Chassagne, 1996, s. 37-46).

6.1 Produktivita prodejce

Pojem produktivita prodejce vychází z obecného pojmu produktivita práce a charakterizuje vztah hodnoty výstupu s hodnotou spotřebované práce. Produktivita prodejce závisí na třech faktorech: jeho schopnosti dosahovat výsledky, jeho vůli jich dosahovat a na jeho samotné činnosti. Prodejce svými aktivitami podporuje produktivitu, pokud se mu daří realizovat určitý, resp. stanovený objem transakcí v krátkém termínu. Jinak řečeno, produktivita tohoto typu se váže na rychlost realizace objemu transakcí, rychlost uzavření prodeje, počet objednávek, počet kontaktů, což je charakteristické pro transakční marketing.

Naopak z hlediska vztahového marketingu je vhodnější uvést produktivitu jako podmnožinu činností, které se týkají neustálé aktivity prodejce, protože tato aktivita se často skládá ze sekvenčních postupů, které maximalizují pravděpodobnost prodeje. Z tohoto důvodu je možné vypracovat minimálně základní seznam operativních ukazatelů měření produktivity jednotlivého prodejce.

Tabulka 19: Základní ukazatelé produktivity práce prodejce

$\text{Průměrný prodej na návštěvu} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet návštěv}}$
$\text{Marže na návštěvu} = \frac{\text{Marže}}{\text{Počet návštěv}}$
$\text{Marže na objednávku} = \frac{\text{Marže}}{\text{Počet objednávek}}$
$\text{Průměrný potenciální podíl marže na prodejní ceně} = \frac{\text{Marže}}{\text{Tržby}}$
$\text{Procentuální podíl produktu A na prodeji} = \frac{\text{Počet prodaných produktů A}}{\text{Celkový prodej produktů}}$
$\text{Průměrný počet návštěv prodejce} = \frac{\text{Roční časový fond určený na návštěvy}}{\text{Průměrná délka jedné návštěvy}}$
$\text{Průměrný počet návštěv na 1 objednávku} = \frac{\text{Počet návštěv}}{\text{Počet objednávek}}$
$\text{Přírůstek nových zákazníků} = \frac{\text{Počet nových zákazníků}}{\text{Počet uskutečněných návštěv u potenciálních zákazníků}} \cdot 100$
$\text{Přírůstek, resp. pokles stálých zákazníků} = \frac{\text{Počet zákazníků na konci sledovaného období}}{\text{Počet zákazníků na začátku roku sledovaného období}} \cdot 100$
$\text{Míra rotace zákazníků prodejce} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celkový počet zákazníků}} \cdot 360$
$\text{Prodané množství výrobků na 1 objednávku} = \frac{\text{Prodané množství výrobků}}{\text{Počet objednávek}}$
$\text{Průměrná prodejní cena} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Prodané množství výrobků}}$
$\text{Produktivita návštěv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet návštěv}} \cdot 100$

Zdroj: P. CHASSAGNE. 1996: Contribution à la définition de la valeur ajoutée du vendeur. In: Revue française du marketing, roč. 39, č. 1, 1996, s. 37-46. HAMON, C., LÉZIN, P.: TOULLEC, A.: Gestion et management de la force de vente. 3 vyd. Paris: Dunod, 2002, s. 37. HAMON, C., LÉZIN, P.: TOULLEC, A. 2004: Management de l'équipe commerciale. Corrigés. Paris: Dunod, 2004, s. 37.

6.2 Rentabilita prodejce

Rentabilita prodejce vychází z pojmu rentabilita, tj. výnosnosti sektoru prodeje, která spočívá v hrubé marži dosažené prodejcem v důsledku aplikace cen ve vztahu k zákazníkům. Zároveň je založena i na zvýšené podpoře prodeje nejhospodárnějších produktů podniku na jedné straně a péči o snižování dopravních nákladů a vynaložených nákladů na zákazníka. Činnost prodejce je rentabilní, pokud náklady na jeho činnost nepřevyšují výsledky činnosti. Následující tabulka představuje soubor hlavních ukazatelů měřících rentabilitu prodejce.

Tabulka 20: Ukazatelé měřící rentabilitu prodejce

Celkové náklady na jednu návštěvu = tarifní plat + pojistné + diety + cestovné + administrativní náklady, tj. tarifní plat, pojistné, náklady administrativních pracovníků oddělení prodeje / počet prodejců

$$\text{Průměrné náklady na jednu návštěvu} = \frac{\text{Celkové náklady na návštěvu}}{\text{Počet návštěv}}$$

$$\text{Tržby na jednu návštěvu} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet návštěv}}$$

Průměrná hrubá marže na návštěvu: Cena prodeje bez DPH - (Výrobní cena bez DPH + mzdy + pojistné a náklady na obchodní cestu) / počet návštěv

$$\text{Průměrný počet návštěv na 1 den} = \frac{\text{Celkový počet uskutečněných návštěv prodejcem}}{\text{Počet dní určených na navštěvování zákazníků}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

Zdroj: HAMON, C. – LÉZIN, P. – TOULLEC, A. 2002: Gestion et management de la force de vente. 3 vyd. Paris: Dunod, 2002, s. 40. HAMON, C. – LÉZIN, P. – TOULLEC, A. 2001: Outils de gestion pour les commerciaux. 2 vyd. Paris: Dunod, 2001, s. 162. ZALAI, K. a kol. 2002: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint vfra, 2002, s. 62.

6.3 Efektivnost prodejce

V oblasti prodeje pojem efektivnost prodejce spočívá v základní snaze, kterou je dosáhnout očekávaný výsledek při určitých vynaložených prostředcích. Prodejce je efektivní, pokud reaguje na cíl, pokud se přizpůsobuje zákazníkovi, normám, plánům a podobně. V pozadí této vlastnosti prodejce je jeho schopnost plnit přesná kritéria, která

jsou předem stanovena jeho podnikem prostřednictvím plánu prodeje. Následující tabulka 21 charakterizuje kritéria měření subjektivní a objektivní efektivity prodejce.

Tabulka 21: Schéma 20 Kritéria měření subjektivní a objektivní efektivity prodejce

Měření objektivní efektivity	Měření subjektivní efektivity
Realizovaný objem prodeje / plánovaný objem prodeje. Realizované tržby/plánované tržby. Skutečný podíl tržeb/plánovaný podíl tržeb. Počet skutečných obchodních návštěv/ počet plánovaných obchodních návštěv/ míra úspěchu stanovených cílů.	Kvalita získané informace o stávajících zákaznících, resp. o nových zákaznících. Optimalizace a řízení pracovního času. Zlepšení know-how v oblasti obchodního jednání (techniky prodeje).

Zdroj: CHASSAGNE, P. 1996: Contribution à la définition de la valeur ajoutée du vendeur. In: Revue française du marketing, 1996, roč. 39, č. 1, s. 37-46 a vlastní zpracování.

6.4 Výkonnost prodejce

Prodejce je výkonný, pokud bude překračovat stanovené cíle podniku, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 22: Ukazatelé měřící výkonnost prodejce

Počet soutěží, kterých se prodejce zúčastnil. Pořadí dosažené v soutěžích. Účast na vzdělávacích aktivitách. Počet reklamací. Aktivity zaměřené na spokojenost zákazníků. Aktivity zaměřené na služby zákazníkům. Růst mzdy, resp. pokles mzdy. Dosažené příplatky. Členství v klubu nejlepších prodejců, pobyty v zahraničí. Individuální dosažené odměny: ocenění, projevy pocty a podobně.
--

Zdroj: CHASSAGNE, P. 1996: Contribution à la définition de la valeur ajoutée du vendeur. In: Revue française du marketing, 1996, roč. 39, č. 1, s. 37-46 a vlastní zpracování.

Hlubší zkoumání výkonnosti prodejce ukazuje, že tento pojem se týká dosaženého výsledku, ve kterém se prolíná schopnost prodejce prodávat (osobní dispozice), prvky mobilizace (vůle a motivace) prodejce a jeho schopnost vyniknout v daném systému podnikových cílů. Nelze se spokojit pouze s jednoduchými ukazateli, je vhodné používat další, jako např. porovnávání tržeb současného období s tržbami z minulého období nebo s ukazateli charakterizujícími prodej podle regionů. Porovnávání dat slouží ke zjišťování

odchylky a identifikování slabých a silných stránek prodeje. Kromě toho je třeba hledat vysvětlení příčin těchto odchylek v činnosti prodejce.

Výkonnost prodejce závisí především na jeho zkušenosti a chování. Z hlediska analýzy jde o oblast, která je mimořádně citlivá, protože se vztahuje na osobu prodejce. Globální hodnocení těchto faktorů nepostačuje. V důsledku toho je potřebný odborný dialog o přesných aspektech činnosti prodejce, který by odhalil prvky mobilizace prodejce a schopnost prodávat. Prvky mobilizace prodejce jsou uvedeny v následující tabulce 23.

Tabulka 23: Prvky mobilizace prodejce

<p>Motivující odměňování umožňující udržet, resp. překračovat dosavadní pracovní výkon. Jasně definované cíle prodeje v souladu s obchodní politikou podniku. Dominující filozofie obchodního personálu a atmosféra podniku. Kvalita managementu podniku ve vztahu k měnícím se situacím na trhu. Nástroje podpory prodejců během provádění obchodních návštěv - kontakt s centrálou. Úspěch prodávaných produktů. Spokojenost, kterou vnímá prodejce u zákazníků. Image, kterou vyvolávají manažeři a podniky u prodejce. Pravidelné řízení pracovních porad prodejců. Důvěra v podnik a možnosti, které vytváří, a podobně.</p>

Zdroj: KITA, J. 2002: *Nákup a predaj*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2002, s. 245 a vlastní zpracování.

Schopnost prodejce prodávat je ovlivněna faktory, které vytvářejí základ jeho kompetentnosti.

Tabulka 24: Faktory kompetentnosti prodejce

<p>Kultura prodejce, tj. souhrn znalostí, napomáhajících vytvořit intelektuální strukturu konkrétního prodejce, jeho představy a sociálně-emocionální modely, myšlenkové asociace a podobně. Chování a styl prodejce odlišují postupy profesionálních prodejců od amatérů. Know-how, tj. techniky prodeje a obchodního jednání, dotazování a naslouchání vytvářejí metodický postup, který využívají prodejci a který na základě aplikace teoretických a praktických znalostí vede k prodeji produktu. Schopnost formulovat argumenty. Správná argumentace usměrňuje rozhodování zákazníka v žádoucím směru prodeje. Schopnost učit se zahrnuje systematický sběr informací, jejich uspořádání, hledání souvislosti mezi nimi a jejich integraci do způsobů provádění činnosti prodeje. Metody, nástroje a logické přístupy, které usměrňují prodejce v řízení rozvoje prodeje.</p>

Zdroj: GOMÉZ, M. 2002: *Eticko-podnikatelská kultura*. Bratislava: Sprint, 2001, s. 32-34. KITA, J. 2002: *Nákup a predaj*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2002, s. 245-246. KITA, P. 2007: *Techniky predaja*. 1. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 12.

6 HLAVNÍ UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PRODEJCE

Součin schopnosti prodávat a prvků mobilizace prodejce vytváří jeho výkonnost (Py, 1994, s. 15-19).

Výkonnost prodejců také závisí na následujících faktorech (Churchill, Ford, Hurtley, Walkerf, 1985, s. 103-118):

- podnikovém systému řízení obchodního personálu;
- obsazování pracovních pozic v podniku;
- postupech hodnocení a výběru prodejců;
- pracovních podmínkách;
- uznávání kompetencí a podobně.

Tyto faktory poté garantují úspěch prodejce, který přináší dodatečnou hodnotu podniku, je rekompenzovaný odměnami, příplatky, specifickými odměnami v soutěžích a podobně.

Uvedené ukazatele přidané hodnoty prodejce souvisejí s cíli podniku. Z tohoto důvodu v každém podniku mohou mít rozdílnou váhu. Z toho vyplývá, že podnik musí určit významnost jednotlivých ukazatelů a jejich váhu. Příslušná váha kritéria závisí na cílech podniku. Pokud tyto cíle nejsou kvantifikovatelné, mohou být měřeny a uspořádány přiřazením příslušné bodové hodnoty.

Tato etapa předpokládá dvě fáze přístupu:

- nejprve je třeba detailně prozkoumat všechny aspekty a postupy, které jsou nezbytné k dosažení stanovených cílů (kvalitativní přístup),
- pak je potřeba na základě uvažovaných postupů je třeba kvantifikovat příslušná kritéria (kvantitativní přístup).

Přiřazení příslušné váhy danému kritériu ukazuje důležitost kritéria vzhledem k zamýšleným cílům podniku.

Prvky uvedené v tabulkách 23 a 24 jsou předmětem poznávání silných a slabých stránek prodejce. Vzhledem k tomu, že mají osobní charakter, jejich zjišťování je předmětem činnosti profesionálního prodejce a lze na jejich základě stanovit silné a slabé stránky prodejce.

Definice přidané hodnoty prodejce je adaptabilní a pružná pro každý obchodní případ. Vypracování modelu přidané hodnoty je pragmatickým nástrojem řízení prodeje v kontextu vztahů zákazník - dodavatel. Model přidané hodnoty umožňuje manažerům přijímat rozhodnutí o počtu prodejců podniku. Je vytvořen na základě současných teoretických poznatků o prodeji, které předpokládají vyšší výkonnost prodejců jako součást konkurenceschopnosti podniků.

Model přidané hodnoty prodejce je vhodný pro praktické použití pro účely hodnocení prodejců a management obchodního personálu každého podniku. Umožňuje měřit skutečný přínos prodejce a může se stát strategickým nástrojem. Umožňuje definovat optimální velikost obchodního personálu. Činnosti, které nevedou k tvorbě přidané hodnoty, je nutné eliminovat.

Přidaná hodnota prodejce se mění a odlišuje se z hlediska:

- strategie podniku,
- produktu,
- image podniku,
- typu zákazníků.

7 Kontrola a diagnostika obchodního personálu

Cílem manažera je dosáhnout co možná nejúčinnějšího fungování obchodního personálu. Proto v řízení zohledňuje kromě používaných nástrojů řízení i obchodní situaci na trhu. Z toho vyplývá, že je velmi náročné přesně odhadnout, jakým faktorem jsou dosažené výsledky ovlivněny, například rozdělením sektorů, vzděláním prodejce, kvalitou vyhledávání nových zákazníků, motivací, dohodnutými obchodními podmínkami a podobně.

Je tedy nezbytné disponovat nástroje sledování a kontroly činnosti s cílem ohodnotit, ve kterých ukazatelích prodejci realizují své návštěvy efektivním způsobem. V případě opaku, je třeba provést nápravná opatření.

7.1 Aspekty kontroly

S cílem zavést účinnou kontrolu je třeba, aby manažer a stejně i obchodní personál s tím byli ztotožněni. Proto je třeba kontrolu sledovat ze dvou pohledů: činnosti, nákladů.

sledování činnosti

Prodejce, který je zodpovědný za svůj sektor, nemůže sám poskytnout ucelenou a komplexní informaci o konkurentech, vývoji na trhu, nových produktech, obchodní politice podniku a podobně.

Kontrola se může chápat jako výměna informací mezi prodejcem a jeho nadřízeným. Správné fungování systému vyžaduje oběh informací oběma směry. Prodejce umožňuje podniku porozumět trhu. Podnik umožňuje prodejci získávat zkušenosti dalších prodejců, rozhodovat, pomáhat při jeho práci a lépe pochopit budoucí trendy vývoje trhu.

V praxi informační podpora představuje významnou pomoc při získávání potřebných informací pro kontrolu obchodního personálu. Systém obchodního řízení umožňuje přístup k souboru údajů o prodejci.

Při zavedení kontroly se může objevit nedůvěra prodejců vůči tomuto opatření, které dává nadřízenému přístup ke všem informacím o jeho činnosti. V praxi se zdá, že možnost provést účinnou kontrolu vede velmi často k nutnosti věřit prodejci. Nicméně prodejci vědí, že vedoucí řídicí pracovníci se snaží neustále o zvyšování výkonnosti.

sledování nákladů

Ačkoliv se podnik snaží dosáhnout správné produktivity obchodního personálu, je citlivý na náklady, které vytvářejí prodejci svou činností. Kontrola se spojuje se sledováním růstu výše proplacených nákladů prodejcům a také faktur, které ovlivňují náklady na návštěvu zákazníků.

7.2 Zohlednění situace prodejce

Možnosti kontroly jsou různé, protože souvisí s možnostmi organizace podniku a charakterem obchodního personálu.

Organizace činnosti

Činnost prodejce má charakter decentralizované organizace. Prodejce se při výkonu své práce nachází mimo svůj podnik. Udržovat kontakt s podnikem je prvořadé pro možnost provádět pravidelnou a účinnou kontrolu. Je tedy důležité, aby prodejce:

- pravidelně vypracovával zprávy z návštěv, zasílal správně objednávky podepsané zákazníkem a ostatní dokumenty, týkající se jeho činnosti,
- přijímal a zasílal pravidelně zprávy: mobilní telefon, internet, e-mail a podobně.

Typ obchodního personálu

Podle toho, jak prodejci uskutečňují svou činnost je lze rozlišit na dva typy: podpůrný personál, který pracuje v sídle podniku a pohyblivý personál, tj. prodejci, kteří cestují za zákazníkem. Na základě toho se stanoví různé body kontroly, metody a podobně.

Funkce obou typů obchodního personálu může plnit celý obchodní personál nebo jen prodejce.

Charakter činnosti	Oblast kontroly, která se uskutečňuje	Nástroje
Obchodní podpůrný personál	Kompetentnost: poznání produktu, vztah k zákazníkům Spolehlivost: přesnost, vypracovanost prezentace a podobně Výkonnost: celkové tržby na zákazníka a na produktovou řadu, počet zákazníků a podobně	Ankety spokojenosti zákazníka. Každodenní sledování. Faktury, pokladní bloky.
Pohyblivý personál	Návštěvy: organizace, ujeté km, počet a typ provedených návštěv (vyhledávání, udržování vztahů, podepsání objednávky a podobně). Rentabilita: počet návštěv, počet objednávek, průměrná tržba na návštěvu, na zákazníka, na produkt, dosažené marže, poskytnuté slevy. Náklady na cestování: faktury za hotel, restaurace, pohonné hmoty, parkování, mýtné, telefon a podobně. Administrativní práce: zprávy z návštěvy, sledování klíčových zákazníků, vztahů se zákazníkem, porady a podobně	Analýza zpráv z návštěv. Hodnotící tabulky. Transakce na kreditní kartě. Počítačový systém podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

Zkušenost prodejce

Zkušenost prodejce nelze kontrolovat stejným způsobem, protože je nutné rozlišovat mezi začínajícím a zkušeným prodejcem s dlouholetou praxí.

Zkušený prodejce bude hodnocen za dosažené výsledky. Disponuje a priori potřebnými poznatky, které jsou nezbytné pro vykonávání vlastní činnosti. Prodejce s praxí do pěti let, který sice má základní profesionální zkušenosti, bude hodnocen na základě jeho chování v rámci obchodního personálu, jeho přijetí kultury podniku a rovněž na základě jeho výsledků. Zcela začínající prodejce bude hodnocen na základě způsobu práce, schopnostech potřebných k tomu, aby se stal prodejcem a následně pouze na základě výsledků a stupni integrace s kolektivem.

Samostatnost prodejce

Čím větší přenesení odpovědnosti na prodejce, tím více vyvstává potřeba zpětné kontroly. Podle rozsahu samostatnosti prodejce se nejčastěji kontroluje:

- každý úkon v jeho činnosti, jestliže samostatnost je velmi redukována,
- jeho výsledky, pokud má velkou svobodu a tedy i odpovědnost.

Systém odměňování

Systém odměňování v podniku je rozhodujícím faktorem pro určení úrovně a typu vykonávané kontroly. Systém proplácení náhrad se týká kontroly výdajů, procestovaných km atd.

Pevný plat vyžaduje přesnou kontrolu a umožňuje podniku klást úkoly, které nebudou přímo spojené s prodejem (administrativní činnost, vyhledávání zákazníků, statistická analýza, průzkum a podobně). Z toho vyplývá, že kontrola je velmi široká.

Systém odměňování založený na pohyblivé mzdě mění charakter kontroly, protože tento způsob závisí na vlastní činnosti prodejce, tj. prodejce je sám za sebe zodpovědný. Prodejce, který je odměňován pouze na základě provize, se snaží o co největší účinnost prodeje. Je tedy méně třeba kontrolovat jeho přítomnost u zákazníků, jeho plán návštěv a organizaci práce, protože odměňování je zároveň „jakousi“ sankcí (pozitivní nebo negativní). Je však třeba mu poradit jak dosáhnout lepších výsledků. Systém provize umožňuje motivovat vyspělý a silný obchodní personál a zajistit kvalitu práce.

Z uvedeného vyplývá, že vedoucí obchodního oddělení musí vždy podpořit prodejce v duchu partnerství než autoritativní kontroly.

Organizace práce

Opakovatelnost porad určuje typ způsobu vedení obchodního oddělení. V některých podnicích je každodenní porada organizována ředitelem prodeje. Takto lze usměrňovat činnost okamžitě. Kontroly se týkají:

- kompetencí prodejců (v porovnání s technicky náročnými výrobky, musí si udržet svou důvěryhodnost),
- jejich chování v přímém kontaktu se zákazníkem.

Pokud jsou porady týdenní nebo měsíční, činnosti musí být řízeny tak, aby zajistily například povinnou rekapitulaci prodejní návštěvy, telefonický kontakt a podobně.

Osobnost prodejce

Osobnost prodejce musí být také zohledněna. Podle některých autorů přílišná kontrola neumožňuje rozvíjet samostatnou činnost a umožnit iniciativu prodejce. Podle jiných je nedostatek kontroly přirovnán k nedostatku organizační struktury podniku. Prodejce si může myslet, že je ponechán napospas osudu.

Zohlednění všech prvků osobnosti prodejce umožňuje vhodně sladit kontrolu a učinit všechny vhodné nápravy s cílem nepřehnat kontrolní činnost, ale ani neponechat nedostatky v jeho práci.

Způsoby účinné kontroly

Riziko kontroly představují i příliš detailní zásahy, které se mohou dotknout celého obchodního týmu. Je proto třeba definovat přesně cíle, kterých je třeba dosáhnout. Například příliš mnoho shromážděných informací ztěžuje práci prodejců, protože vytvářejí náklady a snižují důvěryhodnost činnosti a zároveň tyto informace jsou málo nebo vůbec využitelné.

Je nutné stanovit přesná pravidla hry, která budou stejná pro všechny a informovat prodejce o základních kritériích, kterými budou hodnoceni.

Kombinace různých způsobů kontroly přináší pozitivní výsledky. Je třeba poznamenat, že jeden způsob nevyklučuje druhý a zároveň vytvářejí škálu způsobů, jak zasáhnout při podpoře prodejce, analýze dokumentů prodejce (viz hodnotící tabulka prodejce).

Podpora

Vedoucí oddělení prodeje doprovází, resp. podporuje pravidelně prodejce během jeho návštěvy u zákazníka. Je jisté, že je to vhodné alespoň na začátku návštěvy, kdy prodejce může mít problém se sebevědomím a má strach, resp. trému. Je však otázkou, zda taková praxe je užitečná. Ve skutečnosti prodejce obvykle velmi rychle získají pracovní návyky a přizpůsobí se pracovnímu rytmu jejich vzrušující práce. V tomto případě vedoucí oddělení může pomoci s upřesněním jeho činnosti, doporučením způsobu správné komunikace se zákazníkem a podobně.

Kontrola se bude spíše zaměřovat na stupeň pokroku při realizaci cílů, znalost terénu, kvalitu kontaktu se zákazníkem, úroveň a metody organizace práce a podobně.

7.3 Analýza dokumentů prodejce

Správná objednávka

Správná objednávka musí být zaslána prodejcem do podniku co nejrychleji tak, aby se zabránilo zpožděním při plnění objednávky, chybám, předražení a možným konfliktům se zákazníkem. Správné zpracování objednávky usnadňuje řízení zásob, zásobování a výrobu. Představuje základní nástroj pro přizpůsobení obchodní politiky podniku trhu, a to na základě poznání nejčastěji objednávaných produktů, nejmenší objednávky, požadovaného množství apod.

Rekapitulace činností

Rekapitulace prodejní návštěvy informuje vedoucího obchodního oddělení nejen o práci prodejce, ale i nákupní náladě zákazníků a o konkurentech. Dostává přesnou představu o současném trhu.

Aby účinně sledoval činnost prodejního týmu, musí vedoucí pracovník zvládat administraci různých dokumentů, jakými jsou:

- zpráva z návštěvy: krátký komentář provedené návštěvy, indikující výsledek (objedávka, následující návštěva, zasláné dokumenty) a hlavní zprávy (nepřítomnost zákazníka a podobně);
- složka zákazníka: dokument, který rekapituluje vztahy podniku se zákazníkem (datum návštěv, realizované tržby, průběh činnosti, nové prodejny, změna smluvních pravidel, dodávky a podobně);
- týdenní zpráva: syntetizuje na konci týdne činnost prodejce z hlediska počtu navštívených zákazníků, počtu nových zákazníků, tržeb (zákazník, produkt, celkově), ujetých km, nákladů spojených s návštěvami.

Zprávy o nákladech

Obecně je pro podniky, které si přejí získat kontrolu nad náklady během cestování prodejců za zákazníky náročné, získat podrobné údaje. Proto se přistupuje spíše jen k jejich řízení pomocí průzkumu.

Z toho vyplývá riziko spojené s:

- demobilizací prodejního týmu kvůli detailní kontrole. Ta penalizuje činnosti při překročení určité úrovně nákladů;
- laxním přístupem prodejců k proplácení neexistujících nákladů.

Využití programů obchodního řízení může usnadnit analýzu činnosti prodejce. Informační systém umožňuje rychlé vyhledání velkého objemu informací. Tento typ informačního systému umožňuje obecně vytisknout syntetické a grafické dokumenty. Nevýhodou tohoto typu kontroly je možné zamlčování ze strany prodejce, které neumožňuje vedoucímu oddělení zjistit celkovou informaci o jeho činnosti. Ve skutečnosti možnost uskutečnit v každé chvíli účinnou kontrolu vede k zavedení každodenního sledování ze strany vedoucích oddělení prodeje. To umožňuje snadněji vypracovat a analyzovat hodnotící tabulku jednotlivého prodejce.

7.4 Nástroje kontroly práce prodejce

Hodnotící tabulka

Hodnotící tabulka je syntetickým dokumentem, který v sobě spojuje množství informací, týkajících se činnosti prodejce a umožňuje porovnat dosažené výsledky s plánovanými výsledky.

Může se týkat individuálního prodejce, resp. celého prodejního týmu. Její obsah prozrazuje koncepci řízení, která převažuje v jednotlivém podniku. Může obsahovat různé ukazatele schopné hodnotit práci prodejce velmi přesně. Kombinuje kvantitativní a kvalitativní cíle. Je nutné si uvědomit, že každý podnik si stanovuje vlastní ukazatele, které sleduje, a proto si je i upravuje v souladu s činností podniku: výrobky nebo služby, tým zákazníka, důležitost a různost prodávaných produktových řad.

Tabulka 26: Příklad hodnotící tabulky

Jméno prodejce: Období:		Produkty: Sektor:									
Cíle	leden		únor		březen		celkem za I. čtvrtletí		Odchytky		míra realizace cílů
	plán	realita	plán	realita	plán	realita	plán	realita	Dostatečné	nedostatečné	
kvantitativní: tržby: - produkt A - produkt B typ zákazníka: - individuální - profesionální: velkoobchod maloobchod úroveň slevy: nový zákazníci: počet návštěv: - vyhledávání zákazníka - podepsání objednávky - jiná počet objednávek:											
kvalitativní: úroveň spokojenosti zákazníků (% reklamací) míra zrušených prodejů zpoždění dodávek míra vrácených mailů											

Poznámka: odchylka se vypočítá rozdílem: skutečnost - plán. Pozitivní odchylka je, pokud skutečnost je vyšší než odhad a naopak.

Interpretace odchylky

Například při tržbách, prodaném množství, marži, počtu nových zákazníků, počtu dosažených objednávek, míra vrácených mailingů, překročení cílů, pozitivní odchylka je dostatečná. Negativní odchylka je tedy nepříznivá. Například při reklamacích, míře zrušených prodejů, případů neuhrazení objednávky, překročení cíle znamená pozitivní odchylka nedostatečnou práci, odchylka negativní znamená dostatečnou práci.

Hodnotící tabulka představuje dokument, při kterém management prodejního personálu:

- může uvažovat nad stanovením cílů, jejich charakterem a jejich úrovní,
- definuje počet cílů. Počet cílů každého prodejce musí být, musí alespoň rovnat počtu cílů celého obchodního oddělení,
- může sledovat činnosti: sladění cílů se skutečnými cíli charakterizovanými v tabulce hodnocení, při jejich realizaci umožňuje dosáhnout míru realizace každého cíle:

$$\text{Míra realizace daného cíle} = (\text{skutečnost} / \text{odhad}) \cdot 100$$

- může porovnávat prodejce mezi sebou.
- získává nástroj sledování činnosti, který umožňuje opravné činnosti během sledovaného období.

Hodnotící tabulka prodejního týmu

Hodnotící tabulka prodejního týmu je nástrojem kontroly shodnosti činnosti prodejce s normami podniku. Silné a slabé stránky prodejního týmu jsou zjištěny prostřednictvím vypočtené odchylky. Umožňuje začít činnosti nápravy, pokud je to nutné.

Představuje také nástroj podpory v rozhodování: shrnutí tabulek každého prodejce vytváří tabulku celého prodejního týmu. Manažer dokáže přesně poznat fungování svého týmu. Lze tak zavést činnosti lépe přizpůsobené k obchodnímu kontextu, který je v daném období na trhu: vzdělávání, sledování trhu, rady, organizace práce, řízení času, rozdělení sektorů, řízení portfolia zákazníků, činnosti vyhledávání nových zákazníků, zlepšování technik prodeje.

Stanovení výkonnostních norem

Definování stanovených cílů prodejce a hodnocení jeho práce podle přesných norem jsou nezbytné pro skutečné hodnocení účinnosti jeho činnosti. Lze tedy při hodnocení práce prodejce využít ukazatele výkonnosti ve vztahu k stanoveným normám podnikům.

Tabulka 27: Způsoby hodnocení praktikované podnikem

Typ hodnocení	Princip	Výhody	Nevýhody
Sebehodnocení	Prodejce sám analyzuje svou činnost. Disponuje vlastní vyhodnocovací tabulkou a poskytuje osobní názor o své činnosti.	Přináší potřebné objasnění situace. Pozná zákazníky svého sektoru, organizaci své práce, každodenní překážky.	Hodnocení může být neúplné. Nezná vždy trh, konkurenci. Je sám na hodnocení všech kritérií.
Hodnocení manažerem prodeje	Hierarchie nespojuje prodejce s hodnocením nadřízeného. Prodejce je zaměstnanec, jeho postavení předpokládá právní podřízenost podniku.	Řídicí manažer disponuje všemi potřebnými prvky hodnocení činnosti jeho prodejců, aktivizuje všechny nástroje potřebné k hodnocení.	Nízký stupeň implikace prodeje. Riziko vzniku odporu a demotivace prodeje. Riziko neztotožnění se s úlohou, kterou prodejce musí splnit.
Společné hodnocení	Prodejci a manažeři prodeje se setkávají a diskutují společně o hodnocení.	Manažer disponuje nenahraditelným nástrojem řízení, a to motivací prodejců v procesu hodnocení a stanovení cílů. Prodejci mají informace o trhu, zkušenost se zákazníky a bylo by na škodu věci, kdyby se o tuto zkušenost nepodělili.	Těžkopádnost organizace.

Rozhovor o hodnocení

V praxi se hodnocení provádí v průběhu rozhovoru mezi prodejcem a jeho manažerem, alespoň jednou ročně. Pokud je možnost stanovit výsledný účet za předchozí období, je to chvíle pro stanovení cílů pro budoucí období.

Požadovaná obchodní výkonnost prodeje se představuje v podobě cíle obchodního personálu, ale i v obecných cílech celého podniku, přičemž musí vycházet z diagnostiky a hodnocení, integrovat silné a slabé stránky prodeje, sektoru a podobně.

Styl managementu praktikovaný manažery podniku určuje způsob realizované kontroly v rámci prodejního personálu. Vzhledem k hlavním prioritám podniku se vytvořily potřebné nástroje na analýzu. Jejich správné používání přispívá ke zlepšování obchodní produktivity a organizaci obchodního personálu.

Snaha o provedení kontroly není vždy akceptována prodejci, kteří se snaží být samostatní. Je to tedy manažer, který musí přesvědčit prodejce, že zavedení kontroly, není dodatečná práce a sledování, ale že to může přinést podporu, zlepšení účinnosti a přinést řešení. Skutečnost, že celý prodejní tým má prospěch z pozitivních účinků (sledování, rada, vzdělávání a podobně) je lepší zárukou přijetí prodejců a tedy i úspěch kontroly.

8 Digitalizace a inovace jako aktuální trendy současnosti

Digitalizace podnikatelského sektoru a inovace jsou významnou součástí výzev, kterým čelí podniky na evropském průmyslovém trhu. Jejich cílem je, aby ekonomika byla odolnější vůči globální konkurenci a schopná expanze. Prioritou evropských zemí při podpoře firem je digitální transformace. To by mělo platit pro Českou republiku i Slovenskou republiku.

Studie společnosti McKinsey *The rise of Digital Challengers* z listopadu 2018 uvádí: „Slovensku může rozvoj digitalizace do roku 2025 přinést až 21,7 miliardy € v dodatečném hrubém domácím produktu (HDP). To by vedlo ke zvýšení globální konkurenceschopnosti a blahobytu pro 5 miliónů obyvatel země a umožnilo by jí připojit se k digitálně nejrozvinutějším zemím Evropy.“

Tabulka 28: Potenciál vlivu digitalizace na HDP SR do roku 2025

	Základní scénář	Digitální scénář
HDP SR 2016	81,2 mld. €	
HDP Digitální ekonomiky 2016	4,8 mld. €	
Podíl Digitální ekonomiky na HDP SR	5,9 %	
<hr/>		
HDP SR 2025 – předpoklad	102 mld. €	123,8 mld. €
HDP Digitální ekonomiky 2025	5,1 mld. €	20,9 mld. €
Podíl digitalizace	4,7 %	16,9 %

Zdroj: McKinsey – *The Rise of Digital Challengers*, 2018.

V Čechách sehrávají významnou ekonomickou roli 2 kategorie podniků:

A. Velké podniky, často vlastněné zahraničním kapitálem;

B. Malé a střední podniky, často rodinné podniky.

Cílem by měla být motivace kategorie A, aby se při digitální transformaci České republiky staly tyto podniky lídry přes tvorbu „best practices“. Motivace kategorie B je potřebná pro svůj podíl na ekonomice a bylo by vhodné, aby co nejdříve začala s digitalizační transformací, nebo v ní intenzivně pokračovala.

8.1 Digitalizace a transformace českých podniků

První věcí, která se jeví jako vážný problém, je situace firem se slovenskými vlastníky. Téměř ¾ z nich nemají vybudované vlastní kapacity na to, aby téma Průmysl 4.0 profesionálně uchopily, i když to považují za důležité. Problém je umocněný tím, že se inovační aktivity pod vlivem globální pandemie Covid-19 plošně zpomalily. Signálem, kterého je třeba si všímat, je to, kde jsou spatřovány hlavní priority ve spolupráci se zákazníky/odběrateli, popřípadě v komunikaci s dodavatelským řetězcem. Tyto postoje ukazují, že nerealizování projektů Průmyslu 4.0 vnímají firmy především jako ohrožení svého postavení v dodavatelsko-odběratelském řetězci.

Toto všechno je pak silným odkazem pro politiky, kteří budou rozhodovat o tom, jak použít prostředky ze strukturálních fondů EU. Jednoduše řečeno, po opatřeních souvisejících s koronavirovou krizí budou podniky potřebovat pomoc státu s modernizací, jinak hrozí, že jejich místa v dodavatelských vztazích zaujmou podniky z jiných zemí.

Alokované zdroje by měly odvrátit negativní trendy nebo přinést zlepšení v následujících oblastech. Český podnikatelský sektor trpí nedostatkem příležitostí k digitalizaci. Inovace, Průmysl 4.0 a nové technologie by měli být podporované z fondů Next Generation EU – jedná se o velké společnosti, které jsou motorem regionálního rozvoje i o malé a střední podniky, které jsou často jejich dodavateli a tvoří lokální ekonomický ekosystém.

Investice do Průmyslu 4.0/ Digitální transformace průmyslu mohou:

1. zlepšit pozici České republiky v žebříčku DESI – index EU digitální ekonomiky a společnosti,
2. zlepšit převážně jednostrannou orientaci našeho průmyslu na automotive,
3. zvýšit odolnost vůči budoucím krizím,
4. pomoci v udržení konkurenceschopnosti a tím stability celé ekonomiky,
5. významně zvýšit HDP ve prospěch celé společnosti.

Přes digitální transformaci rychleji dosáhnout efektivní ekonomiky, Smart Cities, Smart sdružením – klastrům. Velké, střední a malé podniky by měly mít stejné možnosti ucházet se o Evropské fondy, a to vzhledem ke specifikům a velikosti zemí a vlastní velikosti firem. Proces digitální transformace pak musí zahrnovat data management, data governance, data privacy a data localisation v souladu s dodržováním evropských, demokratických a lidskoprávních hodnot.

9 Komplexní studie

A1. Problematika

V roce N pan Jan založil vlastní podnik, zabývající se výrobou a distribucí specializovaných automatických etiketovacích strojů. Podnik působí na specifickém trhu, což ovlivňuje i prodejní úlohy.

Od roku $n + 2$, podnik začal přijímat zakázky od prvních zákazníků a dosáhl obrát 150 000 €. Zakázky získal podnik díky dlouhodobým kontaktům zakladatele podniku. V následujícím roce $n + 3$ podnik zesílil hledání nových zákazníků ve svém regionu. Objednávky konstantně rostly a stejně tak i noví zákazníci. Podnik zdvojnásobil obrát. V roce $n + 4$ podnik uvedl do provozu nový stroj, který byl mnohem rychlejší než dosud vyráběné stroje a který je schopen tisknout nejen jeden pás etiket na jednom pásu, ale dva pásy etiket.

V roce $n + 5$ podnik získal finanční úvěr na čtyři roky ve výši 41 000 €. Dva roky po uvedení nového tiskařského stroje na etikety podnik zaznamenává pozitivní reakce trhu, a proto zvýšil současný počet pracovníků o sedm nových pracovníků.

V roce $n + 7$ podnik dále rozšířil svou nabídku o výrobu vlastních etiket proto, aby nemusel přizpůsobovat prodávané stroje specifickým požadavkům na formáty etiket, které používají zákazníci. Tímto způsobem se podnik stal zcela samostatným. Z tohoto důvodu je nutné najít tiskárny, které by používaly navržené etikety podniku. Proto se jeho prodej orientuje na adresný mailing na tiskárny v celém středoevropském prostoru. Výsledkem prodejní činnosti bylo, že mailing zaznamenal vysoký účinek a zvýšil objednávky.

V roce $n + 9$ podnik uvedl další inovativní stroj, který umožňuje tisk na plastové karty. Pro zajištění jeho výroby bylo přijato pět nových pracovníků.

V roce $n + 11$ výrobní kapacity podniku dosáhly takového rozvoje, který si vyžádal lepší využití obchodního personálu. Úkolem obchodního personálu bude vyhledávat a starat se o zákazníky.

Zakladatel podniku vás přijal na pozici obchodního cestujícího. K dispozici máte údaje v následující tabulce, které se týkají prodeje tiskařských strojů za jednotlivé měsíce let $n + 10$ a $n + 11$ v milionech €.

Prodej tiskařských strojů

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX..	X..	XI.	XII.
$n+10$	768	778	886	809	911	899	926	713	897	823	931	819
$n+11$	901	102 5	123 4	125 1	*1134	*125 6	*1329	*116 0				

* Obraty jsou odhadované na základě přijatých objednávek.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dosažené výsledky prodeje souvisí s tím, že zákazníci byli získáváni prostřednictvím mailingu a pomocí osobních vztahů majitele se zákazníky, kteří působí ve městě, resp. v regionu. Kvalita výroby a poskytované služby také významně přispěly k prodeji strojů a posílily věrnost zákazníků k podniku. Na základě toho jsou budoucí plány z hlediska růstu obrátu velmi dobré.

S cílem dosáhnout ambiciózní cíl „zrychlit růst obrátu“ se očekává, že plnění úkolu, které se týká vyhledávání nových zákazníků, se v něm rychle projeví. Růst obrátu musí být doprovázen získáním nových zákazníků nejen z regionu, ale také z jiných států Evropské unie, resp. mimo ni.

B1. Úkol

Odhadněte vývoj prodeje, abyste zjistili, jaký zákazník bude vyžadovat nákup jednoho nebo více nových strojů. Z tohoto důvodu:

- vypracujete odhad prodeje na 12 měsíců od srpna $n + 11$ po srpen $n + 12$. Pro výpočet můžete použít několik statistických metod. To znamená, že můžete použít pro odhad prodeje buď Mayerovou metodu nazývanou také jako "dvojitý průměr" nebo metodu nejmenších čtverců, která je mnohem přesnější než předchozí metoda. Dále sestrojte graf na základě údajů, které spojíte do tendenční přímky;
- stanovte si na základě dosaženého odhadu prodeje osobní cíl dodatečně zvýšit podíl nových zákazníků o 15% a podíl stávajících zákazníků o 5%. Jelikož víte, že noví zákazníci představují 25% podíl z obrátu podniku. Vytvořte tabulku z údajů, které charakterizují dosažené cíle za období září až prosinec $n + 11$;
- v rámci rozvoje prodeje v ostatních evropských zemích, navrhněte, různé formy nabídky podniku s cílem distribuovat jeho výrobky.

A2. Problematika

S cílem usnadnit vám situaci jako začínajícímu prodejci vám zakladatel podniku doporučil používat mailing, jehož prostřednictvím se udržuje pravidelný kontakt se stávajícími zákazníky. Tato aktivita umožňuje udržovat povědomí o podniku v mysli zákazníků a představuje základ pro realizaci budoucí prodejní úlohy. Obsah obchodního dopisu najdete v příloze C.

B2. Úkol

1. Uveďte konstruktivně námítky vůči formě a obsahu dopisu a navrhněte řešení, aby sekretářka v budoucnu nemusela případ od případu měnit obsah dopisu a byla připravena jej v krátkém čase vytisknout a zaslat.

Úkoly:

- vypracujte na základě vaší analýzy obchodního dopisu nový dopis určený pro nové zákazníky, jakými budou například vydavatelství, poskytovatelé tiskových služeb pro administrativu univerzit, škol, úřadů a podniků a podobně;
- stanovte kritéria navrhovaného obchodního dopisu v příloze 1. Vaše analýza musí uvést určitý metodologický postup, aby ho mohla sekretářka využít při vypracovávání budoucích mailingů.

10 Závěr

Globalizace, rostoucí tlak konkurence, segmentace trhu, inovace atd. vyvolávají zvýšený tlak na podniky, aby se zabývaly prodejem svých produktů v kontextu vztahů zákazník – dodavatel. V rámci tohoto procesu musí podniky posilovat takové přístupy, které jim umožní dosáhnout úspěchu.

Prodej, nacházející se na rozhraní mezi podnikem a jeho trhem, vytváří už od prvního kontaktu se zákazníkem vztah, který je zároveň vztahem individuálním a institucionálním. S historickým vývojem prodej směřuje ke stále vyšší profesionalizaci. Prodej se považuje za nejcitlivější prvek obchodní činnosti. Prodejci jako základní činitelé prodeje mají zásadní význam pro konkretizaci výměny. V podmínkách globalizace trhu, který se vyznačuje zvýšenou konkurencí, není prodej jen dokonalým nástrojem komunikace, šíření nových poznatků a výměny nových myšlenek, ale také jeden z nejhodnotnějších nástrojů rozhodování podniku. Z tohoto důvodu vyvolává zájem marketingu, který vede prodejce k vyšší odpovědnosti a k rozšiřování svých aktivit, které převyšují realizaci stanovených kvót prodeje zákazníkům, stimuluje je k spoluúčasti na realizaci podnikové politiky, ke sběru informací o trhu, tvorbě nápadů o nových produktech a podobně. Přínos prodejců spočívá v tom, že se spolupodílejí v současnosti více na rozvoji podniku než v předchozích obdobích, v důsledku složité situace na trhu.

S vývojem tržního prostředí napomáhá prodej procesu tvorby hodnot, čímž se stává úspěšným a tvůrčím prvkem vztahů zákazník - dodavatel. Z tohoto důvodu je třeba znovu zkoumat prodej jako aktivitu, která je společná všem účastníkům výměny a která tím, že je komplexní, zasluhuje si zlepšení svého statusu ve společnosti, jakož i v oblasti zkoumání.

Podniky, které rozšiřují svou činnost v rámci evropského prostoru, musí pravidelně rozvíjet svou nabídku a prodej. Snaží se navazovat četné vztahy s domácími a zahraničními zákazníky, ověřují konkurenceschopnost svých zdrojů zásobování, aby směřovaly k přístupům lépe orientovaným na uspokojování potřeb zákazníků. Důkladná znalost zákaznickovy situace dodavatelem umožňuje vyvozovat závěry o nových dostupných příležitostech. V budoucnu se nabídka příležitostí stane nejdůležitějším zdrojem orientace na zákazníka. Tato orientace na poznání hodnototvorného procesu zákazníka vede ke změnám v pohledu na prodej, jehož objektem je nabídka.

Podmínky ekonomického růstu se mění. Vyžaduje to nabídnout zákazníkovi něco, co pro něj bude představovat prospěch při vytváření jeho vlastní hodnoty a zároveň umožňuje realizovat přidanou hodnotu nabízejícího.

11 Seznam tabulek, obrázků a příkladů

- Tabulka 1: Definování cílů řízení prodeje (str.7)
Tabulka 2: Kvantitativní a kvalitativní cíle prodeje (str.8)
Tabulka 3: Formy cílů (str.9)
Tabulka 4: Cíle vyjádřené ve formě prodaného množství (str.9)
Tabulka 5: Hodnotící body (str.10)
Tabulka 6: Cíle týkající se marže (str.10)
Tabulka 7: Cíle týkající se produktivity prodejce (str.11)
Tabulka 8: Ukazatele charakterizující postavení na trhu podniku (str.14)
Tabulka 9: Matice SWOT analýzy (str.19)
Tabulka 10: Ukazatelé výkonnosti výstavního zařízení (str.19)
Tabulka 11: Rozdělení produktů podle typu zákazníků (str.20)
Tabulka 12: Ukazatele marže výrobce a distributora (str.21)
Tabulka 13: Hlavní techniky získávání nových zákazníků (str.30)
Tabulka 14: Noví zákazníci versus loajalita (str.37)
Tabulka 15: Plán obchodního jednání (str.38)
Tabulka 16: Postup prodejce v prvním kontaktu se zákazníkem (str.40)
Tabulka 17: Aspekty produktu porovnávány s konkurenčními produkty (str.50)
Tabulka 18: Výpočet potenciální efektivity E_h pro skupinu prodejců (str.69)
Tabulka 19: Základní ukazatelé produktivity práce prodejce (str.75)
Tabulka 20: Ukazatelé měřící rentabilitu prodejce (str.76)
Tabulka 21: Schéma 20 Kritéria měření subjektivní a objektivní efektivity prodejce (str.77)
Tabulka 22: Ukazatelé měřící výkonnost prodejce (str.77)
Tabulka 23: Prvky mobilizace prodejce (str.78)
Tabulka 24: Faktory kompetentnosti prodejce (str.78)
Tabulka 25: Charakter činností podpůrného a pohyblivého personálu (str.82)
Tabulka 26: Příklad hodnotící tabulky (str.86)
Tabulka 27: Způsoby hodnocení praktikované podnikem (str.88)
Tabulka 28: Potenciál vlivu digitalizace na HDP SR do roku 2025 (str.90)

Obrázek 1: Hierarchie plánů a cílů (str. 6)

Obrázek 2: Stanovení kvót (str.12)

Obrázek 3: Dvourozměrná mapa vnímání formátů prodejen spotřebiteli (str. 14)

Obrázek 4: Místo prodeje v marketingovém mixu podniku (str.26)

Příklad 1 Výpočet marže výrobce (str.21)

Příklad 2 Výpočet prodejní ceny na základě koeficientu multiplikátoru (str.22)

Příklad 3: Cenové úpravy prostřednictvím odechtů (str.23)

Příklad 4: Poštovné započtené v rámci prodejní ceny zboží (str.24)

Příklad 5: Strukturovaný argument (str.56)

Příklad 6: Symptom sluhy (str.62)

Příklad 7: Symptom pesimisty (str.62)

Příklad 8: Symptom poraženého (str.62)

Příklad 9: Symptom věčně se obávajícího (str.62)

Příklad 10: Symptom nezdvořilosti (str.63)

Příklad 11: Symptom agresivity(str.63)

Příklad 12: Symptom povýšenectví (str.63)

Příklad 13: Symptom altruisty vůči sobeckému zákazníkovi (str.63)

12 Přílohy

Příloha č.1: Vzor dopisu zákazníkovi

Pane XY,

Rádi bychom Vás informovali o změně našeho sídla:
Super tisk, spol. s r. o.
ulice Geologická
821 06 Město A

Připomínáme vám výrobky, které vyrábíme:

- etiketovací stroje,
- samolepící etikety s čárovým kódem pro průmysl a obchod,
- zavaděče etiket do tiskárny,
- řezače na etikety tištěné na papír nebo laminát.

Zároveň máme nové výrobky v nabídce:

- Tiskárna na šeky dodávána s modulem nebo samostatně bez modulu 97 (*)

Nezavíráme během prázdnin.

S pozdravem

zakladatel podniku

(*) Poznámky:

Výhoda: využíváme všechny běžné způsoby platby, resp. vrácení peněz ve vztazích mezi podniky a konečnými spotřebiteli.

Modul 97: metoda kontroly číslování šeků dosahující maximální přesnost.

Příloha č. 2: Reakce na mailing

Na základě mailingu jste získali pozitivní reakce potenciálních zákazníků. To umožňuje navázat s nimi kontakt. Nicméně, od prvního kontaktu, si kladete otázky o solventnosti následujících tří potenciálních zákazníků.

Údaje o finančním vývoji zákazníků v regionu, které jsou uvedeny v následujících tabulkách, vám poskytla Asociace tiskařů.

Údaje o regionálních tiskárnách poskytnuty Asociací tiskařů

	n+8	n+9	n+10
Rozšiřování činnosti v sektoru (v eurech)	+2%	+1%	+7%
Rentabilita: čistý hospodářský výsledek/obrat	0,7%	0,5%	0,9%
Doba splatnosti závazků vůči dodavatelům (ve dnech)	60	65	58
Doba splatnosti závazků zákazníků (ve dnech)	25	32	30
Průměrný počet zaměstnanců v podniku	15	14	18
Volné Cash Flow: disponibilní fin. prostředky/krátkodobé závazky	1,05	0,98	1,01

Zdroj: Vlastní zpracování.

Finanční údaje zákazníků podniku Super vydavatelství, spol. s r. o.

	Zákazník A	Zákazník B	Zákazník C			
Informace o zákazníkovi						
Datum založení podniku:	1987	1976	1991			
Základní jmění v €:	5 000 000	1 000 000	150 000			
Právní forma:	Akciová společnost	Akciová společnost	Společnost s ručením omezeným			
Druh činnosti:		Tiskárna	Tiskárna			
Počet zaměstnanců:	152	5	25			
Velikost podniku:	Velký	Malý	Střední			
Jméno ředitele:						
Finanční informace						
	1996	1997	1996	1997	1996	1997
Obrat v mil. €	470	432	11	13	48	60
Hospodářský výsledek v €	1 880 000	4 300 000	44 000	000	-30 000	-20 000
Platební schopnost úvěru ve dnech:	70	52	65	62	65	58

Splácení faktury ve dnech:	42	40	32	28	32	30
Likvidita			0,95	0,90	0,95	0,90
Pojištění proti platební neschopnosti			ANO		NE	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č.3: Analýza rozpočtu

1. Cílem analýzy je poznat, zda je výhodné navázat obchodní vztahy s uvedenými zákazníky:

- zhodnoťte finanční situaci vašich potenciálních zákazníků A, B, C na základě poskytnutých údajů.

- tiskárna A vás kontaktovala a chtěla by vědět cenu objednávky. Kontaktní osobou je asistentka majitele podniku. Požadavky tiskárny na stroj jsou následující:

- formát tisku na laminát má být 240/12,

- hustota tisku musí být 166 g / m²,

- etikety mají být formátu 65/30,

- vyžaduje se výlučně barevný tisk textu.

Další důležitou skutečností je, že zákazník vyžaduje rozpočet na 4 různé varianty.

Uvedené varianty jsou charakterizovány v následující tabulce.

Varianty tiskařského stroje

Požadavek zákazníka na množství	Základní cena etiket:
5 000 etiket	27,85 € na tisíc kusů
50 000 etiket	8,58 € na tisíc kusů
55 000 etiket v dvou sériích	9,21 € na tisíc kusů
60 000 etiket v dvou sériích	8,35 € na tisíc kusů
Stroje při zkoušce kvality před spuštěním výroby dosahují následující ukazatele: ze 6 000 etiket je 5 000 vytištěných ze 52 000 etiket je 50 000 vytištěných ze 58 000 etiket je 55 000 vytištěných ze 63 000 etiket je 60 000 vytištěných	

Cena zásilky etiket: 32,01€ za 5 000 kusů etiket 205, 81 € za 50 000 kusů etiket 222,58 € za 55 000 kusů etiket 243,92 € za 60 000 kusů etiket	
Čas tisku etiket v hodinách	
1,5 h na 5 000 etiket 10 h na 50 000 etiket 10,5 h na 55 000 etiket 11 h na 60 000 etiket	
Hodinové náklady na tisk etiket jsou 39,64 €. Koeficient cenového rozpětí je 1, 24 Všechny ceny jsou bez DPH.	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vyplňte rozpočet pro objednávku, která se nachází v příloze C2.

Příloha č. 4: Rozpočet objednávky

Informace o etiketách

Množství	Cena			
-				
-				
-				
Formát				
Tisk				
Barva				

Analýza požadavků zákazníka

Počet etiket				
Cena etiket za 1000 kusů				
Množství				
Celkem				
Čas tisku v hodinách				
Hodinové náklady				
Celkem				

Výsledek objednávky

Celkový objem vytištěných kusů etiket				
Celkem bez cenového rozpětí				
Koeficient cenového rozpětí				
Celkem				
Prodejní cena za 1000 etiket				

Zdroj: Vlastní zpracování

13 Slovník odborných výrazů

Analýza situace zákazníka - obsahuje: 1.analýzu vztahů zákazník - dodavatel, 2.diagnostiku vztahů zákazník – dodavatel, 3.atraktivnost zákazníka, 4.scenáře, 5.prodajní chování dodavatele.

Cena - peněžní vyjádření hodnoty transakce při nákupu a prodeji výrobků a poskytování služeb.

Cenová politika - určuje finanční podmínky přijatelné nabídky a rentability pro podnik, jak na trhu dodavatele, tak i zákazníka.

Distribuce - rozdělování, rozdělení, rozšiřování; systém rozšiřování nebo rozdělování zboží prostřednictvím velkoobchodu a maloobchodu.

Dodavatel - podnik, organizace a jednotlivci, které firmám poskytují zdroje potřebné na výrobu zboží a služeb.

Dodavatelská politika - politika, jejímž cílem je vybírat nejlepší partnery a třídit je do homogenních skupin, z nichž každá je předmětem specifického přístupu.

Globální nabídka - obsahuje technický a obchodní aspekt, aspekt služeb a aspekt image.

Interní komunikace - organizuje se ve dvou směrech: informace o zaměření nákupu a informace o trhu nabídky, resp. poptávky.

Externí komunikace - nakupující podnik formuluje svůj dotaz směrem k trhu dodavatelů. Jde o nezbytnou aktivitu v případě vyhledávání nových zdrojů nákupu, ať už za účelem vytvoření nového trhu, nebo pro účely rozšíření existujícího trhu dodavatelů. Jde také o poznání potenciálních dodavatelů a základních charakteristik nákupního procesu.

Hodnotová segmentace - vychází z hodnot každého zákazníka. Opírá o kvantitativní (například z hlediska, nákladů, rentability a tržeb) a kvalitativní (například z hlediska loajality) vymezení hodnoty zákazníka. Využívá se s cílem získat dlouhodobé zákazníky.

Intranet - počítačová síť, která slouží k zjednodušení pracovních procesů a sdílení informací mezi jednotlivými zaměstnanci.

Klasifikace podle nákupních skupin - tvorba homogenních skupin, které umožňují určit finanční přínosy, rizika a vypracovat příslušné strategie.

Koncepce prodeje - obsahuje: plán prodeje, prodejní průzkum, vlastní prodej, udržování vztahů po prodeji.

Konkurence - soupeření, soutěžení; projev hospodářské soutěže.

Marketing - je proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka a naplnění cílů podniku.

Marketing nákupu - je přístup (filozofie) zákazníka a zároveň kvalitativní a kvantitativní metodicky organizovaný postup, který umožňuje stanovit soulad mezi potřebami podniku a trhu.

Marketingový mix - zahrnuje všechny aktivity, které firma vyvíjí, aby vzbudila poptávku po svých výrobcích a službách. Aby zákazník nakupoval, je potřeba mu nabídnout správný **produkt** za správnou **cenu** dostupným **způsobem**. A ještě ho **informovat** o tom, že produkt existuje.

Merchandising - soubor činností směřovaných zejména k posledním článkům prodejního řetězce s cílem zajistit, že správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu.

Nabídka - v užším smyslu představuje produkt, který je předmětem transakce. Je nejen výchozím bodem procesu prodeje, ale také základním prvkem v rozhodování zákazníka. Nabídka v širším smyslu je složitým souborem atributů výrobků a služeb, který spojuje podnik a trh.

Nákup - proces zajišťování zboží a služeb za účelem pokrytí potřeb organizace.

Nákupní jednání - představuje dialog mezi dvěma obchodními partnery, resp. dvěma skupinami osob, které mají zájem uzavřít smlouvu.

Nákupní mix - tvoří: dodavatelská politika, politika potřeb, cenová politika a politika komunikace se zákazníky.

Nákupní politika - je aplikací podnikové politiky na oblast nákupu. Definiuje soubor pravidel a principů, které orientují činnost nákupu podniku.

Nákupní strategie - je tvořena na základě výběru specificky realizovaných prostředků nákupu pro určitý segment, resp. nákupní skupinu, kterými lze dosáhnout cílů nákupu.

Obchod - neboli nákup a prodej, případně komerce, je lidská činnost, která spočívá ve směňování zboží nebo služeb za peníze, případně za jiné zboží nebo služby.

Obchodní aktivita - zahrnuje to, co musí prodejce uskutečnit, aby:

- přesvědčil subjekty rozhodování nakupujícího podniku, aby uskutečnily první objednávku,
- zákazníci, kteří jsou vystaveni nabídkám konkurence, zůstali loajální.

Obchodník – osoba zabývající se činnostmi nákupu a prodeje.

Obchodní nabídka - je výsledkem činnosti prodejce. Vypracovává se na základě situace zákazníka, která je vyjádřena v základních požadavcích na produkt, a to ve formě poptávky.

Obchodní personál - je hlavním činitelem obchodní strategie podniku a základním prvkem komunikačního mixu výrobních podniků.

Objem prodeje - celková výše dosažených tržeb podniku, resp. množství prodaných produktů.

Objem trhu - předpokládaná resp. realizována výše tržeb v určitém odvětví.

Organizace obchodního personálu - proces, při němž dochází ke koordinaci procesu řízení prodeje. V praxi se můžeme setkat s řízením dle sektoru, typu produktu, typu zákazníka, divizionální struktury.

Plán prodeje - nazývaný také plán obchodní činnosti odpovídá rozdělení marketingového plánu do krátkých časových období. Je praktickým výsledkem prognózování a předvídání, protože navrhuje pro budoucí období, co je třeba realizovat.

Plán činnosti nákupu - je podkladem pro vlastní činnost nákupčího v členění podle druhů a skupin produktů, obsahující i přesné kvalitativní, kvantitativní a časové vymezení.

Poptávka - je fenomén, který vyjadřuje závislost mezi množstvím zboží, které je kupující ochoten koupit, a cenou, jakou je ochoten za zboží zaplatit v určitý čas na určitém místě.

Poznávací fáze nákupního jednání - je zaměřena na poznání pozice dodavatele na trhu, jeho ekonomického hodnocení, finanční situace, inovační schopnosti, rozvoje v současnosti a v příštích letech a i hlavních zákazníků.

Prodej - je obchodní funkcí, která existuje v každém podniku. Je systémem naprogramovaných činností směrem k zákazníkům z hlediska získání objednávky.

Prodejce – osoba, jejíž náplní činnosti je zboží a službu nabídnout k prodeji vhodné osobě a prodat.

Prodejní průzkum - je nástrojem organizování obchodních schůzek. Jeho úkolem je zajistit, aby prodejce přistupoval k správnému typu zákazníka se správným typem produktu za správnou cenu a setkal se, resp. navštívil správnou osobu.

Produkt – výrobek nebo služba určená k prodeji.

Podnik - systém ekonomických činitelů, jejichž hlavním cílem je produkce výrobků a služeb určených k prodeji.

Portfolio nákupu - je obecně tvořeno souborem skupin výrobků a služeb podniku, které vstupují do hodnoty jiných produktů (v tomto případě se hovoří o nákupu pro výrobní účely, resp. přímém nákupu) nebo jde o výrobky a služby nezbytné pro fungování podniku (v tomto případě se mluví o nevýrobním nákupu, resp. nepřímém nákupu).

Potenciál trhu - celkový možný prodej na určitém trhu pro určitý produkt, resp. schopnost odběru na určitém trhu.

Rámcová kupní smlouva - vytváří dlouhodobý vztah, ve kterém se dodavatel zavazuje zásobovat firmu podle potřeby a za dohodnuté ceny během stanoveného časového období.

Spotřebitel - je poslední v řetězci odběratelů, fyzická osoba, která zboží nebo služby spotřebovává a neprodává dál.

SWOT analýza - řadí se mezi základní metody strategické analýzy, a to právě z důvodu jejího integrujícího charakteru získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje organizace.

Zákazník - může být jednotlivec nebo právnická osoba. Představiteli zákazníků jsou spotřebitelé, výrobci, obchodníci, stát, zahraniční zákazníci.

14 Seznam bibliografických odkazů

- ALBERTINI, T. – HELFER, J. P. – ORSONI, J. (2003). *Dictionnaire de Marketing*. 2. vyd. Paris: Vuibert ISBN 2-7117-7828-2
- AZOUVI, C. (2008). *L'art de négocier*. In : Management, roč. 14, č. 154. ISSN 1263-7807
- BAUMAN, C. – FOUCHARD, F. – MOLLIEUX, V. – SOYER, R. (2005). *Marketing industrielle*. Paris: Armand Colin. ISBN 2-200-34233-0
- BÉNITO, N. – COMBES, M. – FILLEAU, M. G. (2005). *Gestion de la relation commerciale*. Paris: Dunod. ISBN 2-10-048738-8
- BENEDICT, M. – STRAKER, D. (2007). *The Method of Selling: Your Key to Successful Sales with Over 70 Creative Selling Techniques*. 1. vyd. New York: CCB Publishing. ISBN 978-0978116255
- BON, J. – GRÉGORY, P. (1995). *Techniques marketing*. 2. vyd. Paris: Vuibert. ISBN 2-7117-7678-6
- CORCOS, M. – SIMÉON, F. (2005). *Techniques pour vendre à la grande distribution*. Paris: Dunod. ISBN 2-10-007989-1
- CORCOS, M. (2008). *Les techniques de vente... qui font vendre*. 4. vyd. Paris: Dunod. ISBN 978-2-10-050964-5
- DARPY, D. – VOLLE, P. (2007). *Comportement du consommateur*. 2. vyd. Paris: Dunod. ISBN 978-2-10-049807-9
- DEMEURE, C. (1999). *Marketing*. 2. vyd. Paris: Dalloz. ISBN 978-2247035762
- DIoux, J. – DUPUIS, M. (2005). *La distribution: Stratégies des groupes et marketing des enseignes*. Paris: Pearson Education. ISBN 2-7440-7078-5
- DUGUÉ, L. – FOURQUET, F. – SALLE, R. (2006). *Marketing et vente des solutions: Intégrées dans le secteur informatique: le rôle clé du management des partenaires*. In: Décisions Marketing, č. 42, roč. 13. ISSN 1253-0476
- FERRELL, O.C. – HARTLINE, M. D. – LUCAS, G. H. (2002). *Marketing Strategy*. 2. vyd. Fort Worth: Harcourt College Publishers. ISBN 0-03-032103-4
- FINDRA, J. (2004). *Štylistika slovenčiny*. 1. vyd. Martin: Vydavateľstvo Osveta. ISBN 80-8063-142-5
- FUTRELL, C. M. (2009). *ABC's of Relationship Selling through Service*. 11. vyd. Irwin: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-340484-4
- GABRIEL, Y. – LANG, T. (1995). *The Unmanageable Consumer: Contemporary Consumption and its Fragmentation*. London: Sage Publication. ISBN 978-0803977457
- GOMÉZ, M. (2002). *Eticko-podnikateľská kultúra*. Bratislava: Sprint. I SB 80-88848-79-2

- HAIR, F. J. – ANDERSON, R. E. – MEHTA, R. – BABIN, B. J. (2008). *Sales Management: Building Customer Relationships and Partnerships*. 1. vyd. New York: South-Western College Pub. ISBN 978-0618721016
- HAMON, C. – LÉZIN, P. – TOULLEC, A. (2002). *Gestion et management de la force de vente*. 3. vyd. Paris: Dunod. ISBN 2-10-006434-7
- CHAJDIAK, J. (2003). *Štatistika jednoducho*. 1. vyd. Bratislava: Statis. ISBN 80-85659-28-X.
- INGRAM, N. T. – LA FORGE W. R. – AVILA R. A. (2008). *Sales Management: Analysis and Decision Making*. 7 vyd. New York: M. E. Sharpe. ISBN 978-0765622594
- JURKOVIČOVÁ, L. – HLÔŠKA, B. (2004). *Charakteristika trhu s pohonnými hmotami v SR*. In: Nová ekonomika, r. 3., č. 4
- KĘDZIOR, Z. – KARCZ, K. (2001). *Badania marketingowe w praktyce*. Warszawa: PWE 2001. 160 s. ISBN 83-208-1338-7
- KITA, J. a kol. (2005). *Marketing*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 80-8078-049-8
- KITA, J. a kol. (2010). *Marketing*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-327-3
- KITA, J. (2002). *Nákup a predaj*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 80-89047-50-5
- KITA, P. (2004). *Vyplnenie faktúry*. In: KITA, J. a kol.: *Marketing praktikum*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-2564-0
- KITA, P. (2006). *Distribučný kanál*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 80-225-2130-2
- KITA, P. (2008). *Technika prezentácie výrobku spotrebiteľovi*. In: KITA, J. a kol.: *Marketing – Praktikum*. Bratislava. ISBN 978-80-225-2564-0
- KITA, P. (2007). *Techniky predaja*. 1. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-2667-8
- KITA, P. (2005). *Dizajn distribučného kanála a faktory ovplyvňujúce jeho tvorbu*. Dizertačná práca. Bratislava: Obchodná fakulta.
- KITOVÁ, D. (2009). *Teoretické a praktické aspekty zdaňovania selektívnej spotreby - liehu*. In: *Financie a riziko: zborník príspevkov z XI. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-2867-2
- KITOVÁ, D. a kol. (2009). *Daňovníctvo – daňová teória a politika: praktikum*. Bratislava: Iura Edition. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-265-8
- KULČÁKOVÁ, M. – RICHTEROVÁ, K. (1997). *Spotrebiteľ na trhu*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-6054-233-06
- LÉZIN, P. – MARTINI, A. – RICHARD, J. M. – TOULLEC, H. (2001). *Outils de gestion pour les commerciaux*. 2 vyd. Paris : Dunod. ISBN 2-10-005647-1
- LIPIANSKA, J.: *Cena v marketingu*. In: KITA, J. a kol. (2005). *Marketing*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 80-8078-049-8
- MACQUIN, A. 1998. *Vendre: Stratégies, Hommes, Négociations*. Paris: Publi Union 1998, 402 s. ISBN 2-85790116-X
- MALINOWSKA, M. (2008). *Komunikacja marketingowa w kształtowaniu satysfakcji klienta*. In: *Genowefy Sobczyk: Współczesny marketing. Trendy. Działania*. Praca zbiorowa pod red. PWE, Warszawa. ISBN 987-83-208-1202-4

- MALINOWSKA, M. (2006). *Zmiany w systemie informacji marketingowej przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*. In: Ekspansja czy regres marketingu?, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa. ISBN 83-208-1669-6
- MICHON, C. (2006). *Le marketeur*. Paris: Pearson Education. ISBN 2-7440-7141-2
- MOULINIER, R. (2003). *Les techniques de la vente*. 6 vyd. Paris: Édition d'Organisation 2003. ISBN 2-7081-2919-8
- MOULINIER, R. (2005). *Les 10 clefs de l'efficacité du commercial*. 3 vyd. Paris: Édition d'Organisation. ISBN 2-7081-2997-X
- MOULINIER, R. (2003). *Les techniques de la vente*. 6 vyd. Paris: Édition d'Organisation 2003. ISBN 2-7081-2919-8
- MONNOT, A. (2006). *Négocier une augmentation: Les six erreurs à ne pas commettre*. In : Management, roč. 12, č.137. 102 – 103. ISSN 1263-7807
- PERROTIN, R. (1991). *L'entretien d'achat*. Paris: Éditions d'Organisation
- PILDITCH, J. (1987). *Winning Ways: How "Winning" Companies Create the Products We All Want to Buy*. London: Longman Higher Education. ISBN 0063183919
- PLATNIC-COHEN, E. (2007). *Les techniques pour développer la vente additionnelle*. In : Management, roč. 13, č. 138. ISSN 1263-7807
- RATAUD, P. (2004). *Les questions qui font vendre*. 3 vyd. Paris : Éditions d'Organisation 2004. ISBN 2-7081-3120-6
- VALIŠOVÁ, D. – KITOVÁ, D. (2009). *Výnosnosť investícií do vzdelania a ich odhad prostredníctvom čistej súčasnej hodnoty v prístupe OECD*. In Nová ekonomika. ISSN 1336-1732, December, roč. 2, č. 4.
- VELU, J. C. (2007). *Les fondementaux de la vente B to B*. Paris: L'Harmattan. ISBN 978-2-296-04170-7
- VENDEUVRE, F. (2005). *Gagner de nouveaux clients*. 2. vyd. Paris: Dunod. ISBN 2-10-048854
- SPIRO, R. – STANTON, W. – RICH, G. (2007). *Management of a Sales Force*. 12 vyd. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0073529776
- STOLECKA, A. (2006). *Postawy młodych konsumentów wobec komunikacji marketingowej na rynku usług telefonii komórkowej i bankowych*. In: Kolektív: Ekonomia – Kierunki badań. Katowice: AE Katowice. ISBN: 83-89072-11-4
- STRÁŽOVSKÁ, H. – PACHINGEROVÁ, M. - STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – PAVLÍK, A. (2007). *Malé a stredné podniky*. Obchodné podnikanie. 1 vyd. Bratislava: Sprint vfra (2007). ISBN 978-80-89085-64-4
- SZARKOVÁ, M. (2007). *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2. vyd. Bratislava: Sprint vfra. ISBN 80-89085-77-6
- VANDERCAMMEN, M. – JOSPIN – PERNET, N. (2002). *La distribution*. 1. vyd. Brusel: Éditions De Boeck. ISBN 2-8041-3980-8
- VAIREZ, R. (1996). *La vente*. Paris:Techniplus. ISBN 9782713513381
- VITALE, J. (2007). *Buying Trances: A New Psychology of Sales and Marketing*. 1. vyd. New York: Wiley. ISBN 978-0470095195

Název: Řízení obchodního personálu

Autoři: prof. Ing. Pavol Kita, Ph.D.

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Vydavatel: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Vydání: 1. vydání, 2021

Počet stran: 109

Účel: vysokoškolská skripta

Elektronická verze: [http:// omp.ef.jcu.cz](http://omp.ef.jcu.cz)

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou v redakci nakladatelství.
Za věcnou a jazykovou správnost díla odpovídají autoři.

ISBN 978-80-7394-867-2

