

Psychologické mechanismy rozhodovacího procesu při nákupu v osobním prodeji

Bc. Martin Šůstek

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Šustek**
Osobní číslo: **K12353**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Psychologické mechanismy rozhodovacího procesu při nákupu v osobním prodeji**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte zaměření práce, proveďte literární rešerši dostupných zdrojů, analyzujte a zhodnoťte teoretické poznatky vztahující se k rozhodovacím mechanismům při nákupu v osobním prodeji.
2. Proveďte kvalitativní sondu v terénu při jednání obchodníků se zákazníky za přítomnosti supervizora a zaměřte se na identifikaci kritických míst, která jsou rozhodující pro úspěšnost prodeje.
3. V projektové části navrhnete optimální proces prodejního rozhovoru pro poradenskou společnost se zohledněním zvládnutí kritických míst zjištěných v průzkumné sondě a vytvořte metodiku obchodního procesu pro specifikovanou produktovou nabídku společnosti.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GÁLIK, Stanislav. Psychologie přesvědčování. 1. vyd. Grada, 2012, 95 s., [12] s. obr. příl. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4247-2.

KAHNEMAN, Daniel, 2012. Myšlení, rychlé a pomalé. Brno: Jan Melvil publishing. ISBN: 978-80-87270-42-4.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SMĚKAL, Vladimír. Pozvání do psychologie osobnosti. Praha: Barrister & Principal, 2002. ISBN: 978-80-87029-62-6.

TRACY, Brian. Jak mnohem lépe prodávat: praxí ověřený systém metod a technik prodeje používaný nejlepšími obchodníky. Vyd. 3. Překlad Iva Michňová. Brno: Computer Press, c2007, 325 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1467-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Jitka Vysekalová, Ph.D.
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 07.04.2014


M. HADRAVSKÝ
.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnožení.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato práce je zaměřena na zachycení psychologických mechanismů, které působí na zákazníka při osobním prodeji. V rámci obchodního jednání identifikuje klíčová místa, která jsou důležitá pro úspěšné pokračování obchodního jednání, popisuje faktory, které mají vliv na zákazníkovo rozhodování a řeší možnosti překonání případných bariér v těchto kritických místech.

V teoretické části jsou uvedeny současné přístupy k psychologii osobnosti, jsou popsány procesy ovlivňující potřeby a motivaci a jsou zmíněny poznatky z oboru neurovědy a výzkumu mozku. Dále je popsán základní model rozhodování a proces osobního prodeje.

V praktické části je provedena kvalitativní sonda v terénu při jednání obchodníka v segmentu finančních služeb s klientem za přítomnosti supervizora, který sleduje toto jednání. Jsou detekována kritická místa v rámci prodejního rozhovoru a popsány faktory, které v těchto místech ovlivňují zákazníkovo rozhodování.

Projektová část obsahuje návrh optimálního procesu prodejního rozhovoru poradenské společnosti pro jeden z jejích klíčových produktů a detailně rozebírá kritická místa v rámci obchodního jednání a přináší návrh na jejich řešení.

Klíčová slova: osobnost, rozhodování zákazníka, osobní prodej, obchodní jednání.

ABSTRACT

This work attempts to describe psychological mechanisms which can influence a customer during personal selling. In the context of commercial dealings this work identifies key areas important for successful progression in commercial deals describing factors impacting customer's decision making and offering solutions in order to overcome barriers in some critical parts.

In the theoretical part contemporary trends in psychology of personality are being introduced including description of processes influencing needs and motives in addition to

relevant findings from neurology and brain research. Following a description of a model of decision making and process of personal selling.

The practical part describes a qualitative enquiry in a real life situation presenting a financial worker dealing with his client and being controlled by supervisor who oversees the dialogue. There are detected critical areas within this actual dialogue and identified factors which can influence the client's decision making.

The projective part contains a plan of ideal structure of a commercial dialogue in consultancy firm and analyses in more details critical areas aimed at one of their key products and offers some useful suggestions for solutions.

Keywords: personality, customer's decision making, personal selling, commercial dealing.

Rád bych poděkoval paní doc. PhDr. Jitce Vysekalové, Ph.D. za její vstřícnost a vedení mé diplomové práce. Děkuji svým spolupracovníkům, jejichž nasazení a upřímný zájem o zákazníka, dává smysl obchodní činnosti. Děkuji mé rodině za nekonečnou trpělivost a podporu, kterou mi poskytují, což dává smysl životu.

Motto:

To, co máme před sebou, a to, co máme za sebou, jsou pouhé maličkosti ve srovnání s tím, co nosíme v sobě. Když to zevnitř vytáhneme na světlo světa, dějí se zázraky.

Henry David Thoreau

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Tereze.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 PSYCHICKÁ STRUKTURA OSOBNOSTI	15
1.1 OSOBNOST V POJETÍ EVOLUCE.....	15
1.2 CHOVÁNÍ – TO, CO VIDÍME.....	17
1.3 OSOBNOST A PŘÍSTUPY RŮZNÝCH VĚD	18
1.4 HLAVNÍ SMĚRY V PSYCHOLOGII OSOBNOSTI.....	20
1.5 NEUROVĚDY (A TROJDIMENZIONALITA)	23
1.6 PSYCHICKÉ PROCESY OSOBNOSTI	26
1.6.1 Vědomí, vnímání a pozornost	27
1.6.2 Potřeby a motivace	28
1.6.3 Učení a paměť	30
1.7 OSOBNOST PRODEJCE	31
1.8 OSOBNOST ZÁKAZNÍKA V OSOBNÍM PRODEJI	32
2 PSYCHOLOGICKÉ ROZHODOVACÍ MECHANISMY	35
2.1 OSOBNÍ PRODEJ A JEHO SPECIFIKA.....	35
2.1.1 Jádru prodeje	36
2.2 PSYCHOLOGIE PRODEJE A FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA	37
2.2.1 Klíčové prvky persvaze.....	39
2.2.2 Motivace lidí ke koupi	39
2.3 ROZHODOVACÍ PROCES V OSOBNÍM PRODEJI	41
2.3.1 Mentální zkratky	41
2.3.2 Situační vlivy	44
2.3.3 Fáze rozhodovacího procesu v osobním prodeji.....	45
3 METODOLOGIE PRÁCE	47
3.1 CÍL PRÁCE	47
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	47
3.3 CÍL PRŮZKUMU.....	47
3.4 METODA PRŮZKUMU	48
II PRAKTICKÁ ČÁST	49
4 PROFIL PORADENSKÉ FIRMY	50
4.1 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY.....	50
4.1.1 Kritéria důležitá pro nabídku služby:	51
4.1.2 Specifická služba poradenské společnosti:	51
4.1.3 Profily cílových segmentů.....	52
4.2 STÁVAJÍCÍ OBCHODNÍ METODIKA	52
4.2.1 STRUKTURA 1. SCHŮZKY	52
4.2.2 STRUKTURA 2. SCHŮZKY	55
5 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM - SONDA	57

5.1	CÍL A ÚČEL PRŮZKUMU.....	57
5.2	OBJEKT PRŮZKUMU – DEFINICE CÍLOVÉ SKUPINY RESPONDENTŮ PRŮZKUMU.....	57
5.3	ZDROJE DAT A METODY JEJICH SBĚRU	58
5.4	VOLBA METODY A STANOVENÍ METODOLOGIE PRŮZKUMU.....	58
5.5	NÁSTROJE PRŮZKUMU	58
5.6	METODA ANALÝZY DAT	59
5.6.1	Průzkumný vzorek	59
5.6.2	Způsob analýzy dat	60
5.7	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU – PRVNÍ SCHŮZKA	60
5.8	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU – DRUHÁ SCHŮZKA.....	72
5.9	OVĚŘENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	80
5.9.1	Určení kritických míst.....	80
5.9.2	Klíčové faktory působící na rozhodování v kritických místech.....	81
5.9.3	Zvládnutí kritických míst v rozhodovacím procesu.....	82
III PROJEKTOVÁ ČÁST		83
6	NÁVRH STRATEGIE A TAKTIKY OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ.....	84
6.1	ZDŮVODNĚNÍ NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	84
6.2	CÍL PROJEKTU.....	84
6.3	POSTUP ŘEŠENÍ.....	84
6.4	MODEL PRODEJE.....	85
6.4.1	Situační analýza	85
6.4.2	Definice cílové skupiny.....	86
6.4.3	Kategorizace zákazníků	88
6.4.4	Příprava na jednání.....	89
6.4.5	Oslovení cílové skupiny	90
6.4.6	Typologie zákazníků	90
6.5	ZANESENÍ KRITICKÝCH BODŮ DO MYŠLENKOVÝCH MAP	90
6.5.1	Pohled ze strany zákazníka	91
6.5.2	Pohled ze strany prodejce – fáze obchodního jednání	97
6.6	KOMPETENCE PRODEJCE.....	105
6.6.1	Rozvoj kompetencí.....	106
7	PRODEJNÍ PROCES – METODIKA PRODEJE ŘEŠENÍ SPECIFICKÉ SLUŽBY	107
7.1	PŘÍPRAVA NA JEDNÁNÍ	107
7.2	TELEFONICKÉ OSLOVENÍ ZÁKAZNÍKA	107
7.3	PRVNÍ FÁZE JEDNÁNÍ	107
7.4	DRUHÁ FÁZE JEDNÁNÍ	108
7.5	TŘETÍ FÁZE JEDNÁNÍ.....	108
7.6	POPRODEJNÍ ŘEŠENÍ.....	109
8	RIZIKA PROJEKTU.....	110

8.1	INTERNÍ RIZIKA	110
8.2	EXTERNÍ RIZIKA	110
8.3	VYHODNOCOVÁNÍ PROJEKTU:	111
8.4	ROZPOČET	111
ZÁVĚR		112
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		114
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		118
SEZNAM OBRÁZKŮ		119
SEZNAM TABULEK.....		120
SEZNAM PŘÍLOH.....		121

ÚVOD

Ačkoliv je lidská mysl zdánlivě na dosah, přesto stále nevíme, jak přesně funguje. I když trváme na tom, že máme své jednání a rozhodování pod kontrolou, častokrát dokážeme překvapit i sami sebe. Někdy ani skoro nevěříme tomu, že jsme něco opravdu řekli nebo udělali. Často jednáme automaticky, bez přemýšlení. Někdy jsme zase natolik zaskočeni, že se nám „nedostává slov“. Kde jsme je ztratili? Co se nám stalo? Často také přemýšlíme o tom, jestli jsme se v některých okamžicích rozhodli správně. A někdy prostě už předem „víme“, tedy jsme již rozhodnutí, aniž bychom k tomu potřebovali další informace. Častokrát také něco předpokládáme, aniž by k tomu byl jakýkoliv logický důvod. Co je tedy tím, co v nás rozhoduje? Dokážeme vždy vybrat správnou alternativu?

Historií našeho rodu se jako červená nit vine neutuchající snaha o poznání mechanismů, které se týkají úsudku a rozhodování, hledání příčin našeho jednání a pochopení toho, proč děláme to, co děláme. Přestože jsme svědky neuvěřitelně rychlého rozvoje technologií, stále nových vědeckých i technických objevů, dynamického globálního kulturního vývoje, přestože máme k dispozici neskutečné množství informací, stále o tom, jak funguje naše mysl, zatím víme pořád málo.

Jednou z forem lidské komunikace, která v sobě soustřeďuje množství rozhodovacích situací, je prodejní rozhovor. Jako prodejní rozhovor lze vnímat v podstatě jakékoliv jednání (Greff, 2006). Téměř veškerá interakce mezi lidmi je založena na „prodeji“. Při rozhovorech s ostatními lidmi prodáváme své myšlenky, postoje a názory, při výběru spolupracovníků prodáváme naši firmu nebo sebe jako vedoucího, při obchodním jednání prodáváme sebe jako osobu, firmu a konkrétní produkt či službu. Z tohoto důvodu je snaha o pochopení psychologických procesů a mechanismu rozhodování v tomto širším smyslu důležitá, neboť se ukazuje, že tyto procesy ovlivňuje celá řada faktorů a jemná spletnost lidské mysli v rámci sociální interakce poskytuje značný prostor k řadě zjednodušujících zkreslení, zkratk a nepochopení.

Osobní prodej je již z podstaty interakcí dvou nebo více osobností. Každá z nich je jiným jedinečným způsobem utvářena a na prodejní schůzce se projeví aspekty jejich vlivu. Jedinečnost každé takové schůzky a zároveň schopnost prodejce se na ni připravit tak, aby dosáhl svého cíle (ať už je jím cokoli, ale vždy s ohledem na etiku), je jedním z hlavních důvodů pro napsání této práce. Pokud se zabýváme něčím tak složitým, jako jsou psycho-

logické mechanismy, je třeba se nejprve zaměřit na to, v jakém vztahu jsou ke svému nositeli – člověku, svému okolí a jaké mají souvislosti s ostatními aspekty života. Budou zde uvedeny současné poznatky z oblasti rozhodování do kontextu jejich využití v oblasti marketingových komunikací, speciálně osobního prodeje.

Cílem této práce je popsat psychologické mechanismy, které působí na zákazníka při osobním prodeji a identifikovat klíčové oblasti, které zásadním způsobem ovlivňují jeho rozhodování. Tyto klíčové oblasti jsou popsány jako kritická místa v procesu osobního prodeje.

Teoretická část se zabývá současnými přístupy k psychologii osobnosti, jsou zde popsány procesy ovlivňující potřeby, motivaci a následně jednání a uvádí související poznatky z oboru neurověd. Dále je představen model rozhodování a proces osobního prodeje.

V praktické části je provedena kvalitativní sonda v terénu za přítomnosti supervizora při jednání obchodníka s klientem v segmentu finančních služeb. Výstupem je detekce kritických míst v rámci prodejního rozhovoru v souvislosti s výzkumnými otázkami. Objektem průzkumu jsou majitelé menších a středních firem v regionu Zlínského kraje.

V závěrečné syntéze jsou formulovány konkrétní doporučení s ambicí zpracování optimálního procesu prodejního rozhovoru pro konkrétní prodej řešení klientových potřeb v segmentu finančních služeb poradenské společnosti. Projekt vychází z teoretických základů z úvodní části práce, dále z poznatků získaných kvalitativní sondou v terénu při konkrétních obchodních jednáních, zaměřuje se na optimální zvládnutí kritických míst v rámci prodejního rozhovoru a doplňuje jej o nové prvky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHICKÁ STRUKTURA OSOBNOSTI

1.1 Osobnost v pojetí evoluce

Uspořádání světa, tak jak nám jej umožňují poznávat současné výsledky vědních disciplín, a to i na první pohled tak vzdálených jako jsou například biologie, kulturní a sociální antropologie, genetika, ekonomie, fyzika, chemie, astronomie, filosofie, obecná psychologie a celá řada dalších oborů a mezivědních disciplín, v sobě nese celou řadu společných znaků. Ukazuje se například, že řádově tak daleko, jako dokážeme dohlédnout do vesmíru na úrovni metagalaxií, stejně daleko jsme se dokázali dostat také na opačnou stranu, na úroveň elementárních částic v mikrosvětě. Od doby, kdy jsme se ve fyzice učili o atomech a jejich jádrech jako nejmenších částech hmoty, jsme dnes o další krok dále. S trochou nadšázky by se dalo říci, že jsme dále o pár kvantových kroků. Víme, že jádra atomu obsahují protony a neutrony a ty jsou dále složeny z ještě menších částic, jako jsou kvarky (Veverka, 2012, s. 30). V oblasti makrosvěta dokážeme dohlédnout těsně před tzv. Velkým třesk, až do nepředstavitelných časů ve zlomku jedné sekundy. Přes tyto fascinující objevy však víme, že současné poznání hmotného světa okolo nás je zhruba na úrovni pěti procent (Večer pod lampou, ©2012). To znamená, že naprostá většina věcí a dějů, která se děje okolo nás, prozatím nemá vědecké vysvětlení. Spolu s největšími vědeckými kapacitami nám nezbývá než pokrčit rameny a říci: „nevíme“. Ale nezoufejme si, není to až tak špatné. Současné poznání nám dává dostatečný prostor k tomu, abychom řadu nejzákladnějších zákonitostí našeho světa dokázali pochopit. Vědecké výzkumy a jejich predikce nám v mnoha ohledech dávají za pravdu. Řada budoucích skutečností byla vědci nejprve teoreticky předpovězena a k potvrzení jejich hypotézy došlo často o mnoho let později.

Přestože je současná bohatost a různorodost vesmíru nekonečně členitá, lze v ní nalézt důležitou vývojovou linii, na jejímž vrcholu jsme my jako lidé a naše civilizace. Jako lidé jsme složeni ze stejných stavebních materiálů jako hvězdy. Vývoj poznatelného světa je zřejmě založen na evoluci a vrstvení, jakožto posloupnosti ve smyslu časovém, evolučním i strukturálním. Historický vývoj tak chápeme jako hierarchizované systémy uspořádání, při nichž se postupně ukládají informace, které jsou využívány pro funkční strategie přežití. Evoluční teorie od dob Jeana-Baptiste Lamarcka (1744-1829) a Charlese Darwina (1809-1882) doznala dalšího vývoje, nicméně základní Darwinova myšlenka, tedy že vývoj a adaptace života vzniká genetickou proměnlivostí a přírodním výběrem, zůstává

v platnosti. Rozhodujícími faktory jsou mechanismus mutací (který se však neděje náhodně) a řád, který do nich vnáší přírodní výběr, a který určuje pro systém nejvhodnější formu. Tento přírodní experiment, který dosud trvá, tak využívá metodu pokusu a omylu představující nejjednodušší způsob řešení. Je však časově a energeticky velmi nákladný.

Stejně jako organický svět je v rámci vrstev uspořádána i neživá příroda včetně lidského vnitřního prostoru a myšlení. Každá nová vrstva stojí na vrstvě starší a dosahuje pouze takové výše, jakou jí dovoluje soudržnost s vrstvou nižší. Pro ilustraci si můžeme vzít obory, jako jsou geologie či archeologie, které umožňují podle jednotlivých vrstev určovat stáří a posloupnost jednotlivých období. Dále například atmosféru Země s jejími vrstvami, v psychologii známou pyramidu potřeb Abrahama H. Maslowa (viz kap. 1.6.2) nebo Freudovy vrstvy struktury osobnosti (viz kap. 1.4). Vyšší vrstva, stupeň nebo úroveň vzniká jako výsledné uspořádání z entropie a chaosu vrstvy nižší a dochází k vynořování nových vlastností daného systému, tzv. „emergence“ (Veverka, 2012). Obrazně lze takový liniový vývoj popsat jako přepisování svého vlastního textu přes texty svých předchůdců. Doslova lze tento princip vidět například v umění, které je považováno za jednu z nejvyšších forem, v nichž se projevuje lidské vědění. Vrcholem těchto forem je slovesná tvorba, která vyúsťuje v tzv. „světy ze slov“ (Pavelka, 2004). Dobrým příkladem je tak např. ústní lidová slovesnost, kdy současný vypravěč „přepisuje“ staré příběhy vlastními slovy a dává jim tak novou, aktuální kulturní vrstvu a část své jedinečné osobitosti.

Předpokladem vzniku nových struktur a tím i dosahování dalších vývojových stupňů či vrstev je prostředí, které umožňuje maximální možnosti pro vzájemnou interakci stávajících složek systému. To platí jak pro organický život, jehož ideálním prostředím umožňujícím tyto maximální možnosti, je voda, v níž také dle současného poznání život na Zemi vznikl, tak také pro tzv. neživou přírodu, jakou je vnitřní svět člověka. Při zkoumání látek v hmotném světě obvykle nacházíme tři základní skupenství, které můžeme přeneseně aplikovat i do neživého světa. Například u vody jde o skupenství pevné, které s sebou nese stabilitu, skupenství plynné představující chaos, a skupenství kapalné, které je na jejich rozhraní a může přejít jak do pevného či plynného stavu. Je tedy součástí mezivrstvy mezi řádem a chaosem. Podobně lze chápat i vrstvy lidské mysli zasazené do konkrétního prostředí a hledající co nejvhodnější strategie pro přežití. Tato trojdimenzialita se jeví jako univerzální spojující prvek řady přírodních struktur, jak si ještě ukážeme.

1.2 Chování – to, co vidíme

Před tím, než se ponoříme do hlubin lidské psychiky, abychom zkoumali procesy, které se odehrávají ve vztahu k procesům rozhodování, podívejme se nejprve na projevy, které lze přímo pozorovat bez použití speciálních přístrojů, které prostě můžeme vnímat přímo. Tento přístup je založen na behaviorálním a fenomenologickém pojetí psychologie osobnosti. Chování živého organismu můžeme popsat jako soubor jeho vnějších projevů, přičemž lze takto označit jednotlivé změny chování, pohyby, gesta nebo jejich celek. Oborem, který zkoumá fyziologii chování a životních projevů živočichů v jejich přirozeném prostředí, je **etologie**. Mezi její hlavní objevy patří to, že základem lokomočních pohybů jsou vnitřní podněty, které jsou vyššími vrstvami psychiky buď podporovány, nebo potlačovány, na základě pozitivní nebo negativní zpětné vazby. Tlakem vnějšího prostředí a zapojením vyšší vrstvy psychiky taková lokomoce ale nezaniká, nýbrž se dělí na menší součásti, z nichž organismus tvoří téměř neomezenou škálu dalších pohybů a reakcí. Etologie prostřednictvím práce Lorenze, Frische a Tinbergena (Nobelova cena v r. 1973) podpořila biologické základy lidského chování, a na specifickém chování zvířat ukázala souvislost s lidským chováním v rámci adaptačního procesu, sociálního chování a objasnila povahu a smysl agresivity a spolupráce (Veverka, 2012).

Evoluční proces je tedy hrou o přežití, nebo lépe řečeno bojem. Organismy, které tuto hru v historickém procesu evoluce vyhrály, byly schopny nalézt svou **strategii přežití**. Jednou z nich je například tzv. adaptace, kdy organismus aktivně komunikuje s daným prostředím a hledá možnosti, jak co nejlépe uplatnit své schopnosti v tomto prostředí. Další strategií je využívání volných nik v prostředí. Zde může organismus využít nejúčinnější strategii, kterou je přetváření stávajícího prostředí svým „bojem“. Pokud volí útěk, v podstatě vybírá nové prostředí pro další přežití. V rámci tohoto procesu dochází k projevům na nejstarších a nejhlubších vrstvách geneticky podmíněného chování, jehož nejprimitivnější formou je **agresivita**. Tyto tzv. instinkty nejsou projevem učení ani zkušenosti, ale jde o stereotypní, nutkavé chování, které je častěji označováno jako **vrozený vzorec chování**. Dodnes je s těmito, zejména agresivními, projevy spojována většina plazů.

Další vývojovou vrstvou, kdy se objevují osobní svazky se **vzájemným emočním poutem**, jsou projevy chování u kostnatých ryb, ptáků a savců (Veverka, 2012, s. 181). Jednou z forem chování je také **sympióza**, kdy dva různé organismy těží ze vzájemného soužití. Z této vzájemné spolupráce vzniká přidaná hodnota pro oba organismy všude tam, kde

zájmy obou nestojí vyloženě proti sobě. Tento proces se jeví jako důležitý v rámci přírodního výběru, kdy taková změna chování přinášející synergii u člověka umožnila vznik sociálních vztahů a tedy společnosti a kultury.

Soudobá věda nám ukazuje, že ke vzniku základních emocí, a to především negativních, došlo již na prastaré živočišné úrovni, a regulace chování je významně podporována působením hormonů. Hovoří se zejména o tzv. neuropeptidech, které odpovídají za harmonickou součinnost biologických, emočních a mentálních funkcí, a mají tedy schopnost měnit emoce, nálady a chování. V procesu evoluce v souladu se strategiemi přežití dokážeme rozvíjet základní emoce, kultivovat je a využívat pro rozvoj dalších psychických vrstev.

1.3 Osobnost a přístupy různých věd

Osobnost (lat. persona) obvykle popisujeme v běžném jazyce jako významného člověka. Z pohledu zkoumání osobnosti jako takové však hovoříme o tom, že každý člověk má svou vlastní osobnost, vlastní individualitu. Toto vědomé zpředmětnění vlastního já rozděluje prostor na „já“ a „ostatní“ okolí. Symbolika tohoto zpředmětnění a jeho významy se liší v závislosti na kultuře a jazyku. Individualistické kultury, jako například anticko-křesťanský kulturní časoprostor, disponují rozsáhlou slovní zásobou týkající se pojetí „já“, zatímco v jiných kulturách zůstává toto „já“ nevyjádřeno. To nám ukazuje pouze na relativitu kulturních hodnot, nicméně v žádné kultuře není „já“ naprosto potlačeno a pohlceno společností. Toto plyne z jednoduchého předpokladu, že pokud někoho něco bolí, ostatní to necítí, nebo pokud někdo jiný zemře, on žije dál. Toto vnímavé myšlení je zdrojem naší primární osamocenosti, ale zároveň také hlavním hybatelem lidské sociability snažící se o překonání této osamocenosti vyhledáváním styku s ostatními (Murphy, 1998, s. 42).

Otázkou osobnosti se zabývá řada věd, neboť se jedná o jeden z nejzajímavějších, ale také nejsložitějších systémů. Jejich přístupy uvádí Smékal (2012) následně:

Filozofie – chápe osobnost člověka jako složitou a komplexní jednotu organismu a vlivů prostředí, zabývá se postavením člověka a jeho osobnosti v přírodě a společnosti, vyjadřuje se k různým řešením otázky života a smrti.

Teologie – ač vědou o Bohu, poukazuje na ideální podobu kvalit osobnosti, vytváří modely archetypů k pochopení různých způsobů jednání.

Historie – poukazuje na úlohu osobnosti v dějinách, hledá nadčasové atributy v charakterech osobností.

Sociologie – uvažuje o osobnosti z pohledu člena určité sociální skupiny jako nositele kultury.

Politologie – zkoumá osobnosti politických vůdců, hledá rozhodující osobnostní charakteristiky pro možnost prosazení politických programů, studuje kritéria rozhodování voličů.

Etika – zkoumá jednání osobnosti z pohledu mravních hodnot, její vztah k normám a sankcím, hledá charakteristiky osobnosti rozhodující o mravní povaze činu.

Právo – řeší vztah osobnosti a státu.

Pedagogika – vnímá osobnost jako předmět i východisko výchovy.

Etnologie a kulturní antropologie – chápe osobnost jako subjekt, objekt i nositele kulturních hodnot.

Literární věda – se dívá na osobnost jako subjekt a objekt literárního zobrazení.

Ekonomie – pokládá osobnost za zdroj, který prostřednictvím práce vytváří hodnoty a zároveň tyto hodnoty spotřebovává. Ekonomické dění souvisí s psychickými rozhodovacími procesy člověka, které obecně nelze jednoznačně predikovat ve vztahu k ekonomickým veličinám.

Biologie – studuje rozmanitost života, poukazuje na individuální rozdíly mezi druhy i v rámci druhů, popisuje to, co je v osobnosti podmíněno vazbou na organismus.

Medicína – alespoň některé její části, zdůrazňuje a zkoumá úlohu osobnosti ve vztahu ke zdraví a nemoci, v procesu rozvoje nemoci nebo v procesu uzdravování.

Osobnost lze charakterizovat mnoha způsoby. Smékal (2012, s. 41) popisuje osobnost jako „*individualizovaný systém (integrace) psychických procesů, stavů a vlastností, které jednak vznikají socializací (působením výchovy a prostředí), jednak přetvářením vrozených vnitřních podmínek organismu, a determinují a řídí předmětné činnosti jedince i jeho sociální styky*“. Smékal také podotýká, že zkoumání osobnosti bychom měli nahlížet komplexně v rovině tělesné, psychosociální a duchovní. H.J. Eysenck popisuje osobnost jako „*souhrn skutečných a potenciálních vzorů chování organismu, které determinují dědičnost a prostředí*.“ (Eysenck, 1947, cit. podle Smékal, 2012, s. 32). J. B. Watson definoval osob-

nost jako „*konečný produkt našeho systému zvyků.*“ (Watson, 1924, cit. podle Smékal, 2012, s. 32). H.J. Smith říká, že „*osobnost je to, čím se jeden člověk odlišuje od druhého z hlediska kvantitativního i kvalitativního.*“ (Smith, 1972, cit. podle Smékal, 2012, s. 32). Vysekalová (2011, s. 25) uvádí, že „*osobnost se utváří v interakci vrozených biologických činitelů a zkušeností, které člověk získává v rámci sociálního (mikro) a kulturního (makro) prostředí.*“ V dalším vývoji osobnosti pak narůstá význam osobních zkušeností prostřednictvím učení a nových zpracovaných vjemů uložených v paměti, čímž se zvýrazňuje individualita osobnosti.

Jak lze vytušit, psychologie osobnosti je velmi komplikovaný a komplexní systém, který z pohledu praktického využití v marketingové komunikaci a osobním prodeji nelze jednoznačně vyložit a člověka nelze úplně chápat jako tzv. „černou skříňku“ (např. jako v pojetí behavioristů), ale je nutno vzít v úvahu další soubor faktorů ovlivňujících chování konkrétní osobnosti zákazníka v konkrétním prostředí, za určité výchozí situace i vzhledem k povaze cíle, kterého se snaží dosáhnout. Na druhou stranu můžeme připustit, že řada obchodních situací vykazuje shodnou konceptuální a strukturální podobnost a do jisté míry tak lze chování zákazníka predikovat. Určujícím činitelem, který dokáže danou situaci vhodnými technikami ovlivnit, jsou osobnost, kompetence a dovednosti prodejce. Podrobněji toto téma bude rozvedeno v praktické a projektové části této práce.

1.4 Hlavní směry v psychologii osobnosti

Stejně jako jiné jevy v přírodě nebo společnosti je také osobnost součástí objektivní reality, a tudíž je předmětem vědeckého zkoumání. Jelikož existence osobnosti předpokládá vědomí, sebeuvědomění a schopnost sebereflexe, je jeho bytí jiné než bytí věci. Psychická struktura osobnosti dokáže uplatňovat výběrový princip, tedy schopnost vědomé volby mezi řadou vnějších a vnitřních podnětů (Smékal, 2012, s. 479).

V současné době je k dispozici více než 200 nejrůznějších konceptů a teorií zabývajících se osobností (Smékal, 2012). Každý z nich závisí na výchozí filozofii konkrétního psychologického směru a mezi ty hlavní patří následující:

Biologické teorie se zabývají vlivem biologických procesů na rozhodovací procesy a chování organismu a vrozenými vzorci chování. Biologickými determinacemi osobnosti se

rozumí především dědičnost, tělesná konstituce, poznání biorytmů, nervová soustava a mozek. Biologické teorie v současnosti doplňují a rozvíjejí neurovědy, o nichž je pojednáno v kap. 1.5.

Psychoanalytické pojetí je založeno zejména na základě studií vývoje pohlavní identity definované Sigmundem Freudem (1856 – 1939) a jeho učení o vrstevnaté struktuře osobnosti (nevědomí, vědomé „já“, a morální „nadjá“) a dále na práci Erika H. Eriksona (1902 – 1994), který na něj navázal svými stadii psychosociálního vývoje. Erikson rozlišuje osm vývojových období v lidském životě, která jsou definována podle dominujícího úkolu v daném období a podmínek prostředí. Pokud člověk nevyřeší úkol dané životní etapy, jeho vývoj podle této teorie ustrne. Dalším představitelem je A. Adler (1870-1937), zakladatel **individuální analytické psychologie**, který klade důraz na začlenění člověka do společnosti a na jeho vědomí, přičemž odkazuje na jeho individualitu. Podle něj je zdrojem neuróz nevědomí. Důležitá je volba cílů a chování směřující k těmto cílům. Vychází z předpokladu, že hlavním motivátorem veškerého jednání jsou pocity méněcennosti, které vyplývají z vnímání nedostatku (touha). Zabývá se také teorií sourozeneckého pořadí, které určuje jejich budoucí postoje a vzorce chování.

Behavioristické pojetí psychologie osobnosti je založeno na předvídání a kontrole chování, přičemž jejím předmětem je studium objektivně pozorovatelných faktů, nikoliv introspekce, kterou považuje za nevědeckou. Jeho zakladatelem je J. B. Watson (1878-1958). Namísto pojmů jako je duševní stav, vědomí nebo vůle zavedl pojmy jako reakce, návyk, podráždění. Jednotkami popisu jsou zde senzomotorické funkční okruhy (S-R jednotky: stimulus, stimul – response, reakce). Jde o způsob, jakým člověk odpovídá na podněty. Za základ behavioristického pojetí je považována **teorie sociálního učení**, kdy lidské chování determinují objektivní činitelé a může být naučeno nebo odnaučeno. Jeho hlavní metodou je experiment. Toto pojetí bylo dále posunuto v **interakcionismu**, který chápe osobnost v souvislosti se sítí interindividuálních vazeb (Smékal, 2012, s. 26), tedy vazbou osobnosti na prostředí. Předpokladem je, že rozdíly mezi jednotlivými osobnostmi determinují odlišné zkušenosti. Pro vysvětlení projevů emocí se využívá klasické podmiňování (Vysekalová, 2011, s. 20). Behaviorismus je kritizován za přeceňování role výchovy a opomíjení vnitřních duševních pochodů a vrozených dispozic. Zabývá se pouze vnějšími aspekty činnosti či chování, nicméně význam činnosti nebo jednání lze hledat také v podmínkách, za kterých jsou vykonávány a na vnitřní genezi (duševních procesech) výsledného chování.

Tento přístup řeší **psychologie osobnosti zaměřená na jednání**. Základní východisko k tématu je poskytnuto výše v kap. 1.2. Smékal (2012, s. 116-119) popisuje lidské chování a jednání podle formálních (komplexita chování, vztah k objektu, podle úrovně regulace, podle lidských vývojových etap, podle míry tvořivosti) a obsahových kritérií (popisuje druhy činností podle obsahu).

Holistické pojetí vnímá osobnost jako komplexní celek biologických a psychologických pochodů a zdůrazňuje, že vlastnosti systému nelze popsat pouze na základě zkoumání jeho částí, ale celek podstatným způsobem ovlivňuje jednotlivé části. Toto pojetí lze vysledovat již u Aristotela v jeho pojednání *Metafysika*, kdy říká, že celek je více, než jen souhrn jeho částí. Jde v podstatě o základní poučku teorie systémů. S tímto přístupem přichází také německá „tvarová psychologie“ (**gestaltismus**), za jejíhož zakladatele je považován Max Wertheimer (1880-1943) a dále také **obecná teorie systémů** Ludwiga von Bertalanffyho (1901-1972). Tento přístup následně našel uplatnění v rozvoji dalších humanitních věd (sémiotika, literární vědy, sociologie apod.) a řadě dalších oborů pod pojmem **strukturalismus**, později následovám tzv. **synergismem** spolu s **matematickou teorií systémů** (Veverka, 2013).

Faktorové koncepce osobnosti zdůrazňují, že základními prvky osobnosti jsou tzv. **rysy** – určité charakteristické vlastnosti osobnosti, které jsou pozorovatelné jinou osobou. Při výzkumu rysů se uplatňují metody vyvozování konstruktů a typologií na základě racionální nebo teoretické úvahy (např. typologie Myersové a Briggsové), idiografický přístup hledající individuální rysy jednotlivců (např. G. Allport) a nejvyužívanější tzv. **faktorová analýza** (např. R.B. Cattell). Faktorová analýza dokáže statisticky spolehlivě zpracovat osobnostní rysy podle dotazníků, nicméně nevysvětluje dynamiku osobnosti a proměnlivost jejich jednání v čase. Cattell hovoří o tzv. povrchových rysech, které tvoří projevy chování a tzv. pramenných rysech, které mají určité kořeny nebo psychologické příčiny v projevech chování. Smysl rysově koncepce pojetí osobnosti je v hledání určité konzistence v projevech jednání osobnosti a možnosti predikce jejího budoucího chování. Ovšem přesvědčení, že rozhodování a jednání je spouštěno pouze rysy, nelze zobecnit.

Základním konceptem **fenomenologického pojetí** je pojem svobodné vůle. Jde o směr, který zkoumá smysl lidského bytí a prožívání. Evropský směr myšlení tohoto konceptu se zabývá zejména smyslem života, americký zdůrazňuje pozitivní aspekty lidské přirozenosti

a je také označován termínem **humanistická psychologie**. K fenomenologickému pojetí lze přiřadit řadu konstruktivistických směrů (Wikipedia, ©2014). Hlavními představiteli tohoto názorového proudu jsou V. E. Frankl (1905-1997), který je spojován s vývojem psychotherapeutické metody logoterapie (touha po smyslu) a zástupci amerického proudu C. R. Rogers (1902-1987) spolu s A. Maslowem (1908-1970) a jeho pyramidou potřeb, viz. kap 1.6.2.

Kognitivistické teorie se zabývají mentálními procesy vedoucími k rozhodování a celkově k myšlení. Tyto mentální procesy popisuje jako systém pro zpracování informací a řadu pojmosloví využívá z oblasti kybernetiky. Pro znázornění myšlenkových procesů vytváří kognitivní mapy chování.

Ve snaze co nejjednodušeji identifikovat společné charakteristiky osobnosti, které by co nejlépe vysvětlily co nejvíce rozdílů mezi lidmi, se od 60. let pokoušejí psychologové sestavit takový seznam, který lze využít jako východisko reprezentativních výzkumů osobnosti. Takový model je označován jako „**Velká pětka**“ – „**Big Five**“ (Atkinson, 2003) a vyjadřuje následující obecné charakteristiky a póly:

- **Neuroticismus**: neklidný – klidný, zranitelný – odolný, nejistý – jistý
- **Extroverze**: samotářský – společenský, tichý – mnohomluvný, inhibovaný – spontánní
- **Otevřenost**: konvenční – originální, bojácný – odvážný, konzervativní – liberální
- **Příjemnost**: popudlivý - srdečný, necitelný – soucitný, sobecký – nesobecký
- **Svědomitost**: bezstarostný – opatrný, nespolehlivý – spolehlivý, nedbalý – svědomitý (Smékal, 2012, s. 375).

1.5 Neurovědy (a trojdimenzionalita)

Mezioborovými vědami spojujícími biologii, chemii, informatiku, filosofii a řadu dalších jsou tzv. **neurovědy**, zabývající se studiem neurologických procesů, které jsou považovány za základ chování a prožívání. Objektem výzkumu je zejména mozek a nervová soustava. Jde v současnosti o jeden z důležitých přístupů k výzkumu chování a využívá moderních technologií ke zkoumání mozku, jako jsou elektroencefalograf (EEG), magnetická encefalografie (MEG), počítačová tomografie, funkční magnetická rezonance (fMRI), blízká infračervená spektografie (NIRS) a pozitronová emisní tomografie (PET), které měří úroveň

aktivity mozku v různých situacích. Propojení neurověd a marketingu vedlo například ke vzniku neuromarketingu.

Ačkoliv Smékal (2012, s. 174-175) uvádí, že se psychologové vyhýbají studiu souvislostí mozku a osobnosti z obavy, aby nebyli obviněni z naturalismu. Tím si však zužují poznatky o výstavbě a činnosti osobnosti jen na popis jejího normálního fungování bez toho, aniž by mohli toto fungování skutečně vědecky objasnit. Práce Roberta Heatha (1915-1999) a P. D. McLeana (1913-2007) pak ukazuje propojení osobnosti a centrální nervové soustavy, které se pozoruhodně shodují s **Platonovým popisem tří částí duše**. Platon je rozděluje na (1) duši žádostivou, (2) duši vznětlivou a (3) rozum, jehož funkcí je „*touha po věděni a myšlenkách pravdy*“ (Smékal, 2012, s. 175).

R. Heath popisuje následující členění:

1) **metabolický cyklus** – ten zahrnuje činnost tzv. „podkoří“, **nejstarší část mozku**. Zajišťuje základní smyslové funkce, zabezpečuje pocit uspokojení, reaguje na pocity ohrožení, vyhýbá se nebezpečí. Výsledkem chování je přizpůsobení čili adaptace.

2) **senzomotorický cyklus** – odpovídá v pojetí I.P. Pavlova první signální soustavě, v pojetí Kahnemana a Tverského (Kahneman, 2012) tzv. Systému 1, automatickému rychlému myšlení. **Je zdrojem emocí**, lásky (vlastnění, zmocňování se), vzteku a strachu. Výsledkem je boj nebo útěk (obrana).

3) **intelektuální cyklus** – odpovídá v pojetí I.P. Pavlova druhé signální soustavě, v pojetí Kahnemana a Tverského (Kahneman, 2012) tzv. Systému 2, který přebírá funkci v okamžicích vyžadujících pozornost a při dostatku času na rozhodování. Výsledkem chování je podle Heatha obnova.

Zajímavým způsobem tento koncept doplňuje **P.D. McLean**, který předpokládá evoluční vrstvení mozku vždy s novými funkcemi, přičemž staré části fungují stále stejným způsobem, jen jsou v podřízeném postavení vůči novým vrstvám. Rozlišuje tzv. **trojjediný mozek** mající každý z nich svou vlastní funkci. Každý z těchto mozků odpovídá jednomu velkému evolučnímu stupni vývoje. Rozlišuje následující „mozky“:

- 1) Zadní mozek, tzv. „podkoří“, nazývá jej **R-komplex, plazí mozek** – obsahuje veškeré mechanismy potřebné k základnímu fungování organismu včetně reprodukce, srdeční činnosti, oběhového systému a dýchání. Jde o vývojově nejstarší část moz-

ku, který máme společný se všemi plazy a savci a jeho fungování determinují **pu-
dy**. Jeho funkcí je ochránit nás před nebezpečím života pomocí strategií ustrnutí,
útěku nebo boje.

- 2) Střední mozek, limbický systém, **emoční mozek** – vytváří silné nebo výrazné emo-
ce, je základnou pro altruismus, tvořivost, intuici, je determinován **emocemi**.
- 3) Přední mozek, **neokortex**, šedá kůra mozková – vývojově nejnovější část mozku,
která tvoří největší podíl z celkového objemu mozku (zhruba 85%), a která umož-
ňuje kontrolovat podněty a čelit impulsům, které vycházejí ze starších částí mozku.
Je zodpovědný za iniciativu, opatrnost, plánování, výměnu a zpracování informací,
schopnost přemýšlet a je poháněn **vůlí**. To znamená, že v této oblasti mozku do-
chází k vědomému a kontrolovanému rozhodování směřujícímu k určitému cíli. Ta-
to část mozku je také dosud velmi málo prozkoumaná. Hovoříme zde o tzv. moz-
kových lalocích v párovém provedení, tedy známá pravá a levá mozková hemisfé-
ra, přední čelní laloky, temporální (boční), střední a zadní laloky.

Smékal zde upozorňuje, že právě McLeanova koncepce psychosociálních projevů regulo-
vaných mozem je výrazně naturalistická, nicméně v současné době jde o stále více se
prosazující přístup jak v psychobiologii, tak zejména v popularizačních tendencích nejrůz-
nějších koučů rozvoje osobnosti.

Soudobé teorie osobnosti často poukazují na biologickou, psychosociální a duchovní di-
menzi osobnosti, které souvisí se třemi světy našeho života, kterými jsou svět přírody a
věcí, svět lidské mysli a lidských vztahů a svět kultury. Na tuto trojdimenzialitu poukazuje
rovněž V. E. Frankl (1905-1997) ve svém systému logoterapie, kde chápe osobnost jako
složitý celek utvářený ze tří zdrojů: tělesnosti, psyché a duchovnosti.

Autor Kámásútry Mallanága Vátsjájana (4-6- stol. n.l.) například popisuje život muže ve
třech etapách souvisejících se smyslem života. V první třetině života, v dětství, má muž jít
za vzděláním, v období mládí a mužnosti za rozkoší a prospěchem a ve stáří za ideálem a
krásou (Smékal, 2012, s. 242)

Zajímavou souvislost s trojdimenzialitou poskytuje Veverka (2013) v kapitole Příroda po-
čítá do tří. Předchází tomu pojednání o singularitě, kterou považuje za neuchopitelnou,
individuální, nepoznatelnou. Dualita, jakožto jedna z forem párového přiřazení, vzniká

rozšířením singularity, což snižuje neurčitost a v jejím rámci začíná informační tok. Přiřazováním vznikají nové kombinace, nové situace a je základním stavebním kamenem všech systémů. Vzájemné přiřazení více než dvou prvků tvoří pluralitu, kde již vznikají složité vnitřní vazby. Dvojice ještě netvoří skupinu, spolek tvoří až tři. Příroda počítá do tří: jedi-
nost, dvojnost, mnohost (Veverka, 2013, s. 252-254).

Ruský neurofyziolog **P. V. Simonov** zkoumá funkce jednotlivých struktur mozku ve vzta-
hu k osobnosti. Formuluje také názor, že emoce nahrazují rozhodování v případě, že chybí
informace potřebné k dosažení určitého cíle. Zabývá se čtyřmi strukturami mozku a jejich
odpovídajícím charakteristikám v Hippokratově typologii temperamentu v případě jejich
zvýšené aktivity: (1) hypotalamus – hypokampus, odpovídající chování sangvinika, (2)
hypokampus – čelní kůra, chování cholera, (3) amygdala – hypokampus, odpovídající
melancholikovi, (4) amygdala – kůra, odpovídající flegmatikovi (Simonov, 1975, cit. dle
Smékal, 2012, s. 177-178).

K podobným závěrům a jejich úspěšné realizaci v klinické praxi na své klinice behaviorál-
ní medicíny dospěl také **Daniel G. Amen** (2011). Uvádí pět systémů, z nichž je tvořen
mozek, a které mají úzký vztah k chování a představují zásadní podíl na psychologii osob-
nosti: hluboký limbický systém, bazální ganglia, prefrontální kůra, cingulární závit, spán-
kové laloky. Tyto systémy nejsou odděleny, ale fungují na základě složitě propojení
neuronovými sítěmi.

1.6 Psychické procesy osobnosti

Psychickými procesy vyjadřujeme vnitřní mentální aktivitu osobnosti, které jsou zpro-
středkovány nervovou soustavou člověka, a které jsou v jisté vazbě spojeny s okolním pro-
středím. Základními psychickými procesy jsou zejména kognitivní, poznávací procesy,
jako jsou vnímání, myšlení, paměť, imaginace, učení, pozornost, inteligence a dále emoční
procesy, potřeby a motivace. Jak je zřejmé, psychické procesy mají určující vliv na osob-
nost a její chování a pokud chceme porozumět rozhodovacímu procesu v osobním projevu,
bude nás zajímat, jakou mají vazbu na tento proces.

1.6.1 Vědomí, vnímání a pozornost

V psychologii osobnosti je pojem **vědomí** používán ve smyslu vědomí sebe, sebeuvědomování. „*Vědomí se považuje za mentální reprezentaci vnější i vnitřní (tělové) skutečnosti, která má aktivní charakter, to znamená, že je nejen souhrnem obrazů skutečnosti, ale i prostředkem regulace zejména vyšších činností individua, tj. utváření a rozvíjení osobnosti, předmětných a sociálních vztahů*“ (Smékal, 2012, s. 71). Vědomí osobnosti je zřejmě výsledkem evolučních procesů, které nevznikalo odděleně od biologické podstaty člověka, ale společně s ní. Nižší činnosti organismu, jako jsou fyziologické procesy, nejsou běžně uvědomovány, ale lze si je uvědomit. Tedy je zde ještě rozdíl mezi vědomím a **uvědomováním**. Uvědomování je charakterizováno různým stupněm ostrosti, označovaného jako *vigilita* – schopnost pohotově měnit zacílení pozornosti.

Informace o vnějším i vnitřním světě, které v daný okamžik působí na smysly a na vědomí popisujeme jako **vnímání** (percepce). Vnímání je kognitivní proces zpracování senzoric- kých informací, získaných vystavením organismu určitému podnětu a jejich následná in- terpretace a pochopení významů ve vědomí. Výsledky vnímání jsou **vjemy** – smyslové pocity. Citlivostní hranice vnímatelnosti jsou nastaveny prahovostí, kde rozlišujeme tzv. **práh absolutní**, kdy lze podnět ještě vnímat, **práh rozdílový**, vyjadřující schopnost rozli- šit změnu úrovně signálu a **práh terminálový**, nad kterým nastává tzv. nadhraniční útlum (Vysekalová, 2011, s.26). Jiným způsobem vnímání, o kterém se hovoří, ale není vědeckou komunitou přijímán pro nedostatek základních důkazů a neexistenci teorie, je tzv. **mi- mosmyslové vnímání**.

Pojem, který je z pohledu obchodní či marketingové persvaze významný, je **pozornost**. Pozornost je základním východiskem pro jakoukoliv účinnou strategii k dosažení prodej- ních či marketingových cílů (např. strategie AIDA apod.). Jde o psychický stav, který je charakterizován zaměřeností a soustředěním vědomí na konkrétní předmět poznávání. Jde o **selektivní proces** vnímání a zpracování podnětů podle důležitosti, která je determinová- na řadou faktorů týkající se konkrétní osobnosti. To, co ovlivňuje selektivitu vnímání, a tedy výběr „vnímaného“, je pozornost. Rozlišujeme ji na **pozornost bezděčnou**, kdy sub- jekt vnímá podnět bez úmyslu a **pozornost záměrnou**, tedy cílené vnímání podnětů, které je součástí vědomého psychologického procesu uvědomování. Jakým způsobem tedy zís- kat pozornost zákazníka je předmětem řady studií a metod. Vysekalová (2011, s. 27) uvádí čtyři metody:

- 1) **Manipulace s materiálními podněty:** působení na jednotlivé smysly i jejich kombinace, především na zrak a sluch
- 2) **Poskytování informací:** informační reklama apod.
- 3) **Vzbuzování emocí:** podněcování citových vzruchů a emočních projevů
- 4) **Nabídka hodnoty:** zaměření se na uspokojení potřeb

Lidé jsou dnes vystaveni tolika podnětům, které útočí na jejich pozornost, že se často stávají vůči těmto podnětům imunní, a tak nalézt vhodný způsob, jak jejich pozornost získat je (nejen) pro marketingové pracovníky stále nesnadnějším úkolem. Zákazník však v procesu výběru dává přednost těm podnětům, které mají přímou souvislost s jeho potřebami, jak si ukážeme v kap. 0, kde se zabýváme potřebami a motivací. Na druhou stranu však právě proto dochází k vývoji stále nových více či méně sofistikovaných a zajímavých marketingových strategií.

1.6.2 Potřeby a motivace

Reakce na podněty vznikají na základě vyhodnocení stavu, ve kterém se nacházíme, a který je neustále vnitřně „monitorován“. Proces zpracování tohoto uvědomění má výsledek v podobě **aktuálního pocitu - emoci**, který lze na nejzákladnější bázi hodnotit na škále libost – nelibost. Tento konkrétní pocit pak vyvolává **potřebu**. V případě libosti jeho zachování, v případě nelibosti změnu. Stav naplnění potřeb, který je provázen příjemným pocitem, vyvolává spokojenost a naopak. Potřebám, které se stávají příčinami chování, říkáme **motivy** (Plamínek, 2008). Proces zpracování podnětu je podle Plamínka veden jednak racionálními postupy, jako jsou aktuální informace a naučené znalosti, a jednak intuitivními postupy na základě osobní či zděděné zkušenosti.

Motivy podle Smékala (2012, s. 232) představují hnací síly lidské činnosti, které se nacházejí v konkrétní osobnosti na rozdíl od stimulů nebo incentív, které přicházejí zvenčí. Smékál upozorňuje na to, že v oblasti pojmosloví v oblasti motivace se setkáváme s řadou nejrozličnějších výrazů, které však označují stejné jevy. Za bezprostřední příčiny činnosti označuje snahy realizované jako **proces chtění**. Jako motivy vystupují zájmy a záliby, postoje, přesvědčení či sklony, tendence, názory, zásady, ideály nebo hodnoty. Obecně se však v současné psychologii označují motivy jako potřeby.

K neznámějším pojetím motivace patří **Maslowova hierarchie potřeb**. Ukazuje, že člověk je nejprve motivován k uspokojení potřeb na nižší úrovni, a teprve po jejich uspojo-

ní může přejít k potřebám vyšším. Niž položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení podmiňuje vznik vývojově vyšších potřeb. Přesné stanovení hranic a dokonalá konzistence napříč jednotlivými patry však není naprosto jednoznačná, jelikož chování konkrétního člověka nelze vnímat takto zjednodušeně.



Obrázek 1: *Maslowova pyramida potřeb* (zdroj: vlastní zpracování)

E. Spranger (1882-1963) předpokládá šest typů poznání světa tvořící základní duchovní principy, které předpokládají přístup ke světu konkrétního jednotlivce. **Ve své koncepci hodnotových orientací** uvádí následující typy: pravda, krása, užitek (zisk), láska k lidem, moc a bůh (moudrost). Vytvořil typologii šesti typů lidí podle toho, který z těchto principů upřednostňují:

- 1) **Teoretický člověk**: usiluje o poznání pravdy.
- 2) **Estetický člověk**: hledá zážitek, estetiku, příležitost k sebevyjádření.
- 3) **Ekonomický člověk**: hledá užitek a zisk.
- 4) **Sociální člověk**: žije pro druhé.
- 5) **Mocenský typ osobnosti**: moc definuje v psychologické rovině jako podřízení se vyšším principům a zásadám.
- 6) **Náboženský člověk**: hledá smysl života. (Spranger, cit. dle Smékal, 2012, s. 257-258).

Projeveným výsledkem působení pocitů, potřeb a motivů je **chování**. Výsledné motivy jsou složeny z dílčích motivů, z nichž každý sám o sobě je charakterizován intenzitou, směrem, ke kterému se vztahuje a trváním. Vysekalová (2011, s. 30) dále uvádí, že tak, jak se v průběhu života utváří osobnost člověka, utváří se i jeho motivační struktura. Jde o

relativně stálé dispozice, jak člověk jedná v určitých situacích svým osobitým způsobem, které můžeme označit také jako **návyky**.

Pokud se nám podaří poznat motivy člověka, můžeme tak zjistit jeho směřování poháněné energií k dosažení jeho cíle a uspokojujícího tyto motivy. Teoretická východiska poznání fungování motivace jsou významným determinantem pro funkční marketingové strategie.

1.6.3 Učení a paměť

Prožívání pocitů se týká i procesu **učení**. Co vyvolává nepříjemné pocity, je následně vytěšňováno s tendencí to již neopakovat, co vyvolává příjemné pocity je v budoucnu snadněji zopakováno. Učení je proces, který zahrnuje získávání zkušeností, možností chování v nových situacích a modelaci osobnostní struktury. Je ovlivňováno osobnostními dispozicemi, jako je například úroveň inteligence, tak také individuální specifickou úrovní dané psychické funkce. Je závislé na motivaci, tedy zda výsledek učení bude mít vliv na uspokojení nějaké potřeby a na vůli dané osobnosti. Učení má řadu nejrůznějších forem. Z pohledu marketingových komunikací se setkáváme zejména s podmiňováním, kognitivním učením a sociálním učením (Vysekalová, 2011, s. 27).

Podmiňování je základní formou učení, kdy jsou vytvářeny podmíněné reflexy. Při tzv. **operantním podmiňování**, které se také nazývá učení pokusem a omylem nebo učení úspěchem, se vychází z toho, že chování se skládá z prvků, tzv. operantů, jež produkuje organismus jako spontánní reakci na nerozlišené podněty, přičemž jde o vědomou reakci zaměřenou na dosažení určitého cíle (Vysekalová, 2011).

Kognitivní učení se zaměřuje na to, co se děje mezi podnětem a reakcí. Zahrnuje také duševní procesy, které vstupují do procesu učení (Smith, 2000, s. 92). Při tomto učení jde o záměrné získávání informací a jejich uchování pro řešení nějakého problému (Vysekalová, 2011, s. 28).

Sociální učení je založeno na osvojování si určitých způsobů chování a jednání, které jsou přiměřené určité sociální situaci. Bývá také označováno jako modelování a jeho výsledkem jsou určité sociální role, postoje nebo hodnoty.

Významným psychickým polem a pojmem v psychologii osobnosti je **paměť**. Paměť je schopnost a zároveň dynamický proces, který umožňuje uchovávat a využívat informace o

předchozích zkušenostech. Paměťový proces je charakterizován ukládáním informací (kódováním), uchováním těchto informací (po různě dlouhou dobu), vybavováním informací formou asociací a zapomínáním. Skládá se z několika částí, z nichž první je tzv. **senzoric-ká paměť**, která slouží k uchování informací na velmi krátkou dobu, další je **krátkodobá paměť** s omezenou kapacitou, v níž probíhají nejdůležitější procesy zpracovávání informací a třetí je **dlouhodobá paměť** (Vysekalová, 2011, s. 28). Důležitou součástí tohoto dynamického procesu je také **zapomínání**.

1.7 Osobnost prodejce

Dobrý prodejce se zajímá o to, jak svému klientovi co nejlépe pomoci. To je také podstatou obchodu – nalézt oblast, kterou lidé potřebují řešit a pomoci jim. Posláním prodejce by tedy mělo být pomáhat, co nejvíce lidem. Obě strany, zákazník i prodejce, se na procesu obchodu účastní dobrovolně a konečný výsledek by měl přinést oboustranně výhodný užitek na principu reciprocit. Jeden z nejlepších německých trenérů prodejců M. Limbeck (2012, s. 16) říká: „*Jako prodejce musíte jednou provždy pochopit, že tu zaprvé nejste od toho, abyste z klienta vytáhli co nejvíc peněz, ale zadruhé ani od toho, abyste o něj pečovali a rozmazlovali ho. Snažit se zákazníka přechytračit nebo ho vodit za ručičku je zkrátka a dobře špatně. Nepracujete ani jako profesionální podvodník, ani jako poručník svých klientů. Nejste ani finanční úřad, ani matka Tereza.*“ V tomto postoji je také obsažena základní kompetence prodejce, již je jeho **sebepojetí**. Prodejce tedy musí pracovat na svém sebepojetí jako zodpovědné obchodní jednotky, jejímž je vlastním ředitelem.

Gretz a Drozdeck (1990) hovoří o potřebě **rozdvojení charakteru prodejce**. Poukazují na potřebě určení takových charakteristických rysů, které podporují dlouhodobé dosahování stanovených cílů v souladu s etikou a morálkou. Mezi hlavní charakterové rysy řadí upřímnost, spravedlnost, pracovitost, rozhodnost nebo vytrvalost. Poukazují na důležitost schopnosti sebeorganizace (plánování, práce s časem, stanovení priorit), stanovování cílů, práci na překonání strachu z neúspěchu a z odmítnutí a rozvoji komunikačních dovedností. Tyto aktivity lze podporovat a vytvářet správnými návyky.

Mezi základní dovednosti prodejce v rámci jednání patří **umění pokládat správné otázky**, **aktivní naslouchání** a dovednost při **řešení zákaznických námitek**. To vede k zapojení zákazníka do rozhovoru a podporuje budování vztahu, který je pro zákaznicko rozhod-

vání o nákupu v osobním prodeji velmi důležitý. Není předmětem této práce detailněji popisovat nejrůznější techniky, ale spíše v rámci této kapitoly jen stručně poukázat na oblasti, které jsou pro práci úspěšného prodejce důležité a souvisí s psychologickými mechanismy.

Komárková, Rymeš a Vysekalová (1998, s. 57) uvádějí následující předpoklady úspěchu prodejce:

- 1) Odborné znalosti (zboží, nabídky, konkurence atd.)
- 2) Úroveň jednání (interakce se zákazníkem, jeho znalost)
- 3) Přesvědčovací schopnosti, umění ptát se, naslouchat, najít vhodné argumenty v konkrétní situaci

Dále uvádějí, že osobnost prodejce je determinována jeho labilitou (nejistotou) a stabilitou (sebejistotou). Obě extrémní polohy pak působí na zákazníka negativně, neboť extrémní labilita může být prodejcem zastírána dominantním a autoritativním chováním a podobá se pak i projevům extrémní sebejistoty. Extrémní stabilita pak může vést k integraci, kdy prodejce zastává postoj naprostého sebeuspokojení a nesměřuje k dosahování nějakých cílů. Pro nalezení optimálního postoje v rámci obchodního jednání prodejce je třeba zvolit vyvážený vztah mezi integrativními a dominantními formami chování tak, aby měl zákazník možnost svého vyjádření a mohlo tak docházet k dialogu (dle Komárková, Rymeš a Vysekalová, 1998, s. 62-63).

Typologií osobnosti prodejce je celá řada a příliš se neliší od typologie zákazníků. Jeden z možných pohledů je uveden v kap. 1.8.

1.8 Osobnost zákazníka v osobním prodeji

Účinný prodej je založen na prezentaci užítku zákazníkovi a na jeho typu. Proces prodeje je formou komunikace, která si žádá specifický styl. Odpovědnost za způsob vedení rozhovoru leží na prodejci, který by se měl přizpůsobit myšlenkovému procesu klienta a jeho vystupování. Řada odborníků na neurolingvistické programování (NLP) říká, že ve výrazech, slovech a formulacích každého člověka, je určitý styl, jakým uvažuje. Gretz a Drozdeck (1990, s. 124-133) uvádějí tři základní **senzorické styly**:

Vizuální: lidé, kteří ve své mysli převážně vidí obrazy.

Auditivní: lidé, kteří preferují vnitřní diskusi o koncepci, aby slyšeli, jak to zní.

Kinestetický: Lidé, kteří se zaměřují na své pocity.

Využitím aktivního naslouchání lze odhalit základní sensorický styl zákazníka a přizpůsobit mu volbu vhodných slov. Tato technika vychází z předpokladu, že lidé mají rádi ty, kteří se jim nejvíce podobají. Nejde však jen o přizpůsobení volby slov, ale také a o gestiku, postoj, apod. Cohen (2005, s. 62) to popisuje jako zrcadlení a přizpůsobení se zákazníkovi.

K tématu typologie zákazníků existuje celá řada přístupů. Pro účely této metodiky je dále použit **model komunikačních stylů** H.A. Robbinsa (Robbins, 1992, cit. dle Bělohlávek, 1996, s. 242-244), který vychází z osobnostních profilů a všímá si kritérií:

- **asertivity**, tedy schopnosti prosadit se
- zaměření zákazníka více na **fakta nebo emoce** (vstřícnost, ochota jednat).

Zároveň určuje jejich hlavní motivátor pro jednání. Výsledkem této základní typologie jsou čtyři osobnostní typy zákazníků:

Přátelský typ:

- vyšší ochota jednat, menší schopnost prosadit se
- hlavní motivátor: vztahy

Popis: Je upovídaný; má pomalé rozhodování; nechce si to s nikým rozházet (spolupracuje s více dodavateli); má problém s loajalitou; je emotivní, společenský, chce být oblíbený; kupuje od sympatických lidí (důležitost úvodu jednání); v kanceláři jsou obrázky, fotky, barvy.

Analytický typ:

- nižší ochota jednat, menší schopnost prosadit se)
- hlavní motivátor: jistota a bezpečí

Popis: Slyší na fakta (všechna, přesná, ověřená, doložená, detaily); je loajální zákazník; rozhoduje se pomalu; vše důkladně analyzuje, je třeba předložit výhody i nevýhody nabídky; chce vidět grafy, tabulky; jednání by mělo být strukturované; kancelář je obvykle sterilní, bez fotek, na zdi grafy, bez květin.

Expresivní typ:

- vyšší ochota jednat, vyšší schopnost prosadit se
- hlavní motivátor: ego

Popis: Slyší na pochvaly; co z toho bude mít on sám; jedinečnost, výjimečnost; slyší na značku, image; chce pro sebe speciální akce; rád je středem pozornosti; má sklon k aroganci nebo agresivitě; snadno se nadchne, ale nevydrží se zájmem; prezentace pro něj musí být bomba; rozhoduje se rychle na základě impulsu; čas věnuje jen tomu, co jej zajímá; má expresivní slovník; je netrpělivý; kancelář může být změť výjimečných věcí nebo je luxusní.

Řídící typ:

- nižší ochota jednat, vyšší schopnost prosadit se
- hlavní motivátor: výsledky

Popis: Má rád přehled; chce mít věci pod kontrolou (pouze klíčové věci); loajální zákazník; chce slyšet jasná, stručná a výstižná fakta; je pragmatik, neplýtvá časem ani úsilím; rozhoduje se rychle na základě zralé úvahy; projev je strohý; je tvrdý na okolí, ale i na sebe; bere lidi jako výkonné jednotky (i sebe); bude čekat, co z nás vypadne; chce rovnocenného partnera; pokud prodejce ukáže slabost, zničí jej; je férový; jednání musí být logické a strukturované; slyší na argumenty; kancelář je buď strohá (ve smyslu barev) nebo organizovaný nepořádek (většinou má úroveň).

Podle tohoto modelu není většina lidí vyhraněného typu, ale má dominující prvek jednoho z těchto typů. Zároveň také rozdílnost osobnostních typů může vyvolat rozpory. Kompatibilní vztahy, které vykazují část společných znaků, jsou mezi analytickým a řídicím typem, analytickým a přátelským typem, přátelským a expresivním typem. Naopak vzájemné rozporné povahy jsou mezi analytickým a expresivním typem, řídicím a expresivním typem a řídicím a přátelským typem (Bělohlávek, 1996, s. 242-243).

2 PSYCHOLOGICKÉ ROZHODOVACÍ MECHANISMY

Současný přístup k marketingu je veden snahou o co nejkomplexnější poznání procesu a důvodů, proč lidé nakupují. V dnešní globalizované společnosti charakterizované výraznými změnami na polích hodnot, institucí a technologií, na vysoce konkurenčních trzích se ukazuje nejen narůstající význam schopnosti adaptability na neustálé změny, ale zejména schopnost tyto změny aktivně vytvářet (Nordström, 2008). Díky bezproblémové dostupnosti téměř jakýchkoliv informací mají dnes vše v rukou zákazníci. Ve světě totální konkurence je zájem o poznání zákazníka co nejvíce do hloubky nutností.

2.1 Osobní prodej a jeho specifika

Osobní prodej je nejstarší součástí komunikačního mixu, kde dochází k přímému kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem. Jeho výhodou je okamžitá zpětná vazba, která ovlivňuje způsob komunikace, a která prodejci umožňuje volit vhodnou kombinaci argumentace a dalších prodejních technik směřujících k individualizované nabídce na základě pochopení potřeb a přání zákazníka. Dochází zde k osobní interakci mezi prodejcem a zákazníkem, takže každý z nich může zohlednit potřeby a charakteristiky svého protějšku a aktuálně provést okamžité adaptace (Kotler, 2007). Podstatnou výhodou, ale zároveň nejobtížnější částí obchodního procesu v osobním prodeji je vytváření vztahů se zákazníkem. Jeho nevýhodou je, že je možné jej uplatnit jedním prodejcem pouze u omezeného počtu zákazníků. Specifika určitých obchodních modelů, které prodávají specializované produkty, volí právě osobní prodej jako nejefektivnější cestu. Dalším a v podstatě nejvýznamnějším omezením osobního prodeje je nutnost dostatečné kvalifikace a kompetence prodejce. Úspěšnost prodejce má výrazný vliv na úspěch firemní komunikace. Z tohoto důvodu je třeba věnovat výběru, vedení, motivaci a rozvoji kompetencí prodejců velkou pozornost.

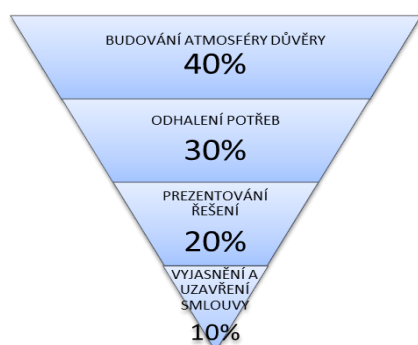
Z pohledu firmy je také problémem kontrola kvality obsahu sdělení a způsobu komunikace se zákazníkem. Osobní prodej je tak vystaven vysoké míře individualizace celého komunikačního procesu. Podstatnou nevýhodou osobního prodeje jsou i vysoké jednotkové náklady na obchodní případ, neboť pro uzavření obchodu je zpravidla nutné uskutečnění více schůzek s klientem. Z toho plyne i skutečnost, že prodáváný produkt by měl být z pohledu ekonomické efektivity dostatečně drahý, případně celková cena jednotkové objednávky by měla být dostatečně vysoká. Osobní prodej je realizován v následujících typech prodeje:

- 1) Prodej na trzích B2B (business to business)
- 2) Prodej velkoobchodům a distributorům
- 3) Maloobchodní prodej a přímý prodej

Jelikož se jedná o odlišné typy zákazníků a trhů, každý z těchto typů prodeje vyžaduje odlišnou strategii osobního prodeje. Tato práce se věnuje aplikaci osobního prodeje částečně v oblasti B2B a zejména přímém prodeji. Obecně je v oblasti přímého prodeje osobní prodej využíván pro komunikaci produktů s vyšší jednotkovou cenou a pro komunikaci produktů, které vyžadují osobní poradenství zákazníkovi z pohledu výběru nejvhodnějšího řešení. Zároveň jde o vhodný způsob komunikace s cílovou skupinou zákazníků, která není lehce dostupná jinými způsoby.

2.1.1 Jádru prodeje

Současný přístup k prodávání je definován základní myšlenkou, že je třeba nejprve se zákazníkem navázat vztah a ten dlouhodobě budovat. Obecně se uvádí, že náklady na získání nového zákazníka jsou zhruba sedmkrát vyšší než na udržení stávajícího. Následně je třeba dokonale poznat jeho situaci a teprve na základě vzájemné důvěry a důkladné analýzy potřeb je možné pro něj připravit řešení. Samotná prezentace řešení a prodej tak vychází z procesu, který je provázen neustálým zvyšováním zákaznickovy důvěry a budováním vztahu. Kompetence špičkového prodejce zahrnují celou řadu znalostí, dovedností, technik a zejména postoje. Jádru prodeje výstižně vyjádřil B. Tracy (2007) v následujícím modelu prodeje:



Obrázek 2: *Nový model prodeje*

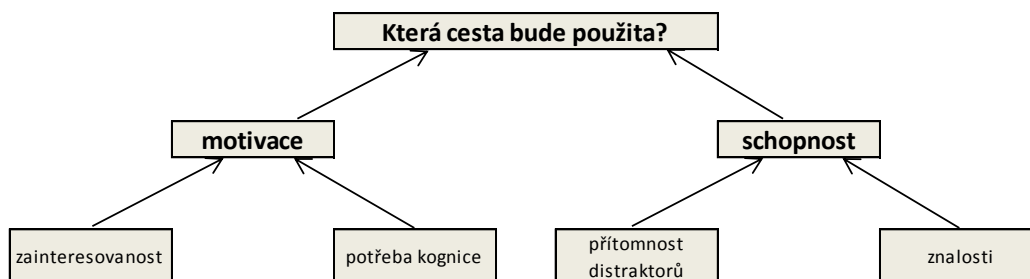
(upraveno podle Tracy, 2007, s. 100)

2.2 Psychologie prodeje a faktory ovlivňující rozhodování zákazníka

Jelikož v rámci osobního prodeje dochází ke složité interakci mezi minimálně dvěma stranami, tedy mezi prodejcem a zákazníkem, odehrává se na úrovni psychických osobnostních struktur jednotlivých účastníků celá řada procesů. Brian Tracy (2007), jeden z nejúspěšnějších prodejců a motivačních řečníků Ameriky, uvádí jako nejdůležitější postoj prodejce. Ten podle něj tvoří 80% úspěšnosti prodeje, zbylých 20% jsou dovednosti prodejce. Na druhé straně stolu však sedí zákazník, který také zaujímá postoj. Podle Gálíka (2012) je právě postoj a postojeová změna celým základem nauky o přesvědčování – **persvazi**, kterou definuje jako specifickou formu komunikace, jejímž cílem je ovlivnit duševní stav recipienta v atmosféře svobodné volby (Gálik, 2012, s. 11).

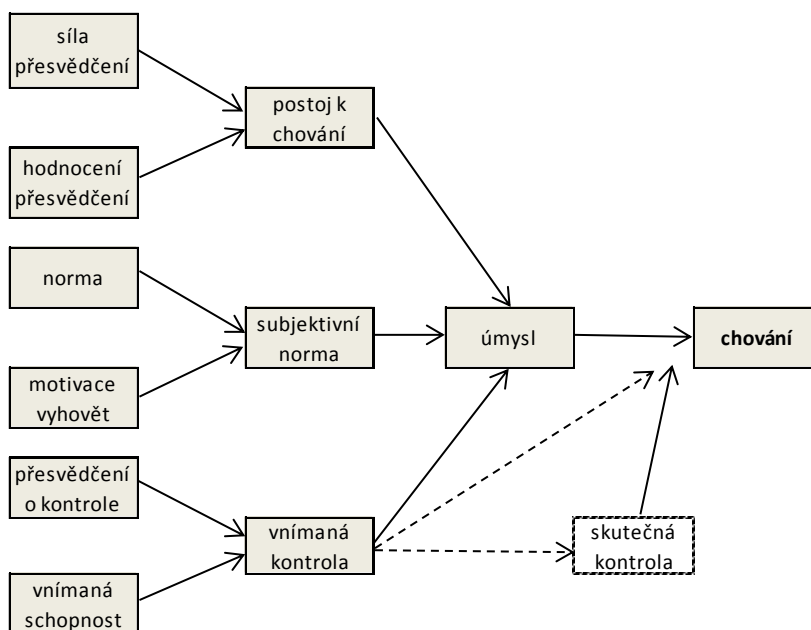
Gálik popisuje tři **základní teorie vztahující se k postojeové změně**:

Elaboration likelihood model (ELM) říká, za jakých podmínek je pravděpodobné, že člověk bude nebo nebude o argumentech hlouběji přemýšlet. Tvůrci této teorie R.E. Petty (nar. 1937) aj. Cacioppo (nar. 1951) říkají, že existují dva způsoby zpracování informací. Prvním z nich je centrální cesta, kdy člověk důkladně zkoumá argumenty a zapojuje vyšší duševní procesy. Periferní cesta zpracovává obsah této zprávy rychle a zaměřuje se na jednoduchá vodítka. Tento model popisuje Kahneman (2012) ve své knize *Myšlení rychlé a pomalé*, kde popisuje Systém 1 (automatické, rychlé myšlení) a Systém 2 (pomalé myšlení vyžadující zvýšenou pozornost). Za hlavní faktory, které determinují to, která cesta bude použita, považuje ELM **motivace** a **schopnost zpracovávat informace**. Čím více je člověk osobně zainteresován v daném tématu anebo je osobnostně zainteresován na porozumění světu a zapojuje myšlení ve snaze dosáhnout svých cílů anebo má znalosti z příslušné oblasti, tím je větší pravděpodobnost pro využití centrální cesty. Dalším faktorem, který ovlivňuje použití těchto cest je přítomnost distraktorů. Tzn. pokud budeme v rámci rozhodovacího procesu něčím rušeni, zvyšuje se pravděpodobnost pro využití periferní cesty.



Obrázek 3: Co ovlivňuje, která cesta bude použita? (upraveno podle Gálik, 2012, s. 27)

Teorie odůvodněného konání podle I. Ajzena (nar. 1942) M. Fishbeina (nar. 1937) je založeno na myšlence, že je třeba se zaměřit nikoliv na to, které faktory determinují chování, ale jaké faktory determinují *úmysl* chování. A dále, že úmysl nějak se chovat, je determinován postojem k chování a subjektivní normou. Výsledkem této teorie je to, že bychom dokázali predikovat budoucí chování, nemůžeme zjišťovat, co si člověk myslí o objektu postoje, ale co si myslí o chování vůči objektu postoje (Gálik, 2012, s. 29). Subjektivní norma dále bere v úvahu to, co si člověk myslí, že si o něčem myslí pro něj důležití lidé, což je definováno normou a motivací vyhovět (míra tendence chovat se podle normy). Nadstavbou tohoto modelu byla Ajzenem v r. 1985 **teorie plánovaného chování**, kdy přidal další faktor, a to vnímanou kontrolu chování. To znamená, jak daný člověk vnímá možnost chovat se určitým způsobem. Vnímaná kontrola chování zahrnuje dvě proměnné - přesvědčení o kontrole chování a vnímanou schopnost. Výsledkem je, že při persvazivním jednání je třeba brát v úvahu, jakou schopnost realizovat dané chování člověk má (Gálik, 2012, s. 31).



Obrázek 4: *Teorie plánovaného chování* (upraveno podle Gálik, 2012, s. 32)

Inokulační teorie W. McGuira a Papageorgise (1961) se zaměřuje na oblast rezistence vůči změně postoje, resp. jeho zachování. Říká, že rezistence vůči persvazi se se zvýší, pokud je člověk vystaven menšímu množství protiargumentů, které jsou však oslabeny jejich dřívějším znehodnocením (Gálik, 2012, s. 32). Jde o podobný princip jako očkování. Důležité je však použít protigumenty, které jsme schopni vyvrátit.

2.2.1 Klíčové prvky persvaze

Základní komunikační modely se shodují v hlavních činitelích komunikace, kterými jsou zdroj, sdělení a recipient. V tomto rámci uvádí Gálik (2012) následující klíčové prvky persvaze:

Faktory zdroje – jeho autorita, kredibilita, sociální atraktivita, schopnost empatie.

Faktory recipienta – inteligence; potřeba kognice; „sebenaplňující se proroctví“ (očekávání budoucích událostí ovlivní chování natolik, že se tato událost skutečně stane).

Faktory sdělení - využití inokulační teorie; přesvědčivější jsou zprávy, které obsahují závěr; neverbální komunikace; použití důkazů (statistiky, grafy, reference); použití obrazotvorného vyjádření (vyvolává živé představy, zapojuje emoce); použití strachu (eticky).

Gálik (2012) dále uvádí **šest univerzálních principů persvaze podle R. B. Caldiniho** (nar. 1945). Caldini patří mezi významné autority v oblasti teorie persvaze, který kombinoval vědecký přístup a praktické aplikace těchto teorií. Tyto principy jsou následující:

- **Reciprocita:** využití lidské tendence oplatit laskavost laskavostí, pomoc pomocí.
- **Závazek a důslednost:** Pokud už se člověk pro něco rozhodne, cítí vnitřní i vnější tlak k tomu, aby se zachoval v souladu s daným rozhodnutím.
- **Sociální schválení:** Lidé mají tendenci chovat se v určitých situacích podle toho, jak se chová okolí.
- **Oblíbenost:** Lidé chtějí vyhovět osobám, které mají rádi. Oblíbenost zvyšuje fyzická atraktivita, efekt blízkosti (vícenásobné kontakty), efekt pouhého vystavení, podobnost mezi lidmi, použití komplimentů, spolupráce.
- **Autorita:** Lidé věří autoritám a expertům. Působení autority zvyšuje titul a oblečení.
- **Vzácnost:** Čím je věc nebo příležitost vzácnější, tím se jeví hodnotnější.

2.2.2 Motivace lidí ke koupi

Jak bylo popsáno v kap. 1.6.2, hlavními zdroji motivace jsou **potřeby**. Významným zdrojem motivace jsou také **emoce**. Poznání zákazníka z hlediska emocionálního rozhodování se v oboru marketingových komunikací příkládá velký význam. Haeusel (2009, dle Vyse-

kalové, 2011, s. 33) uvádí nové poznatky z výzkumu mozku, kde emoce jsou ty, které rozhodují. Emocionální centrem moci v mozku je limbický systém a rozhodnutí vznikají převážně nevědomě (70-80%). Vysekalová ukazuje, že jsou to právě emoce, které způsobují rozhodování a zároveň determinují jeho výsledek (Vysekalová, 2011, s. 31).

Rozhodovací proces je komplexní a složitý soubor faktorů, které se jej účastní a jednou ze základních otázek je, nakolik se člověk rozhoduje vědomě či nevědomě a nakolik racionálně nebo emocionálně. Podle Oatleyho a Jenkinsonové (2007, dle Vysekalové, 2011, s. 31) je pozornost výsledkem emocí a nikoliv jejich příčinou. Zajímavé je, že pojem emoce a motivace spolu (nejen) lingvisticky souvisí. Slovo emoce má svůj původ v lat. *emovere*. Písmeno *e-* zde představuje předponu ve významu „směrem ven“ a *movere* značící pohyb. Emoce je tedy něco, co vychází směrem ven z člověka.

Za povšimnutí stojí teorie Antonia Damasia (2000) nazývaná **hypotéza somatických markerů**, která striktně nerozděluje racionalitu a emoce, ale chápe je v jednotném komplexním systému. Damasio popisuje somatické markery jako hranice chování, kdy je tělo zaplaveno chemickými látkami, které navozují pocity libosti nebo nelibosti. Pokud například chceme skočit z okna, toto rozhodnutí není odvráceno racionální úvahou o tom, že se připravíme o život, ale fyziologické a fyzické změny vyvolané představou bolesti. Somatické markery v procesu rozhodování přiřazují různým alternativám nějaký emocionální prožitek (pozitivní nebo negativní) a na základě tohoto vyhodnocení následně dojde k výběru nejvhodnějších alternativ. Tato hypotéza vychází z poznatků v oblasti neurochirurgie a poukazuje na funkce částí mozku, jejichž úroveň aktivity ovlivňuje chování. Jde o tzv. časné sensorické oblasti, amygdalu, ventromediální prefrontální kůru, primární somatosenzorickou kůru a další somatosenzorické oblasti. Damasio poukazuje na význam amygdaly při spouštění poplachových reakcí organismu, která dokáže rozeznat nepříjemné nebo nebezpečné podněty a předává tuto informaci hypotalamu, který spouští odpovídající tělesnou reakci. Amygdala je tak částí mozku, která vyhodnocuje emoční náboj konkrétního vjemu. V případě, že primárním podnětem není vnější vjem, ale vnitřní představa, zastává roli „vyhodnocovače emočního náboje“ prefrontální kůra, která následně informuje hypotalamus (Damasio, 2000). V této souvislosti je zajímavé zmínit příběh Damasiova pacienta s pracovním jménem Elliot, u kterého následkem operace nezhojného nádoru došlo k poškození čelního mozkového laloku a přerušení emočních center amygdaly s šedou kůrou mozkovou. Došlo u něj zřejmě k „vypnutí“ emočního vyhodnocování. Elliot tak

veškerá rozhodnutí prováděl racionálně se zvážením všech možných variant a kritérií. Výsledkem bylo, že se nedokázal rozhodnout, kterou variantu zvolit.

Brian Tracy (2007) na otázku proč lidé kupují, říká, že lidské jednání je realizováno na základě nějakého **pocitu nespokojenosti**. Lidé pak jednají tak, aby se této nespokojenosti zbavili. Zákazník tedy očekává, že jeho další jednání (nákup) zlepší jeho situaci. Nákup je pro něj tedy způsob, jak se dostat z místa nespokojenosti do místa, které jej této nespokojenosti zbaví. Právě takové očekávání výsledku má schopnost vyvolat rozhodnutí o koupi. Očekávaným výsledkem je pak vyřešení potřeb nebo problémů zákazníka nebo způsob dosažení jeho cílů. Tracy ze své praxe a pozorování zdůrazňuje význam emocí v prodeji. Říká, že zákazníci se rozhodují na základě emocí a teprve následně své rozhodnutí racionalizují, vysvětlují. Jako hlavní emoce v prodeji uvádí **touhu po zisku** nebo **strach ze ztráty** a doporučuje prodejčům využívat současně oba stimuly.

2.3 Rozhodovací proces v osobním prodeji

Osobní prodej představuje složitý systém interakcí mezi prodejcem a zákazníkem, kde dochází ze strany prodejce k tzv. persvazivnímu jednání, tedy úmyslnému pokusu o ovlivnění. Persvaze je také druhem komunikace. Na základě úspěšné persvaze dochází ke změně duševního stavu zákazníka, která se projevuje ve změně jeho postoje, myšlenek, přesvědčení nebo chování. Zároveň však na straně zákazníka zdůrazňuje jeho svobodnou vůli k této změně a etický přístup na straně prodejce (Gálik, 2012).

Jak již bylo podrobně uvedeno v kap. 1.3, základním faktorem určujícím chování lidí v konkrétních situacích je jejich osobnost.

2.3.1 Mentální zkratky

Na poli teorií rozhodování patří významné místo D. Kahnemanovi (nar. 1934) a A. Tverskému (1937-1996) za jejich práce týkající se lidského úsudku a **rozhodování za nejistoty**. Jejich článek v časopise Science (1982) s názvem „Uvažování za nejistoty: heuristiky a zkreslení“ popisuje zjednodušující zkratky myšlení a na příkladech demonstruje působení takového zkreslení. Kahneman a Tversky poukazují na to, že lidé obvykle dokáží popsat, nad čím přemýšlejí - přejdou od jedné vědomé myšlenky k další. Toto ale není jediný způ-

sob fungování mysli a dokonce se ani nejedná o typický způsob. Říkají, že většina našich dojmů a myšlenek se v naší vědomé mysli objeví bez toho, aniž bychom dokázali vystopovat, jak se tam dostaly. Rozebírají tak zkreslení (biasy) intuitivního myšlení a mentální zkratky.

Popisují následující heuristiky, tedy zjednodušující metody, které odpovídají na složité otázky:

Heuristika reprezentativnosti:

Říká, že ačkoliv je předvídaní na základě reprezentativnosti určitého vzorku běžné, statisticky není optimální. Lidé nadměrně přeceňují výskyt nepravděpodobných událostí. Důvodem často bývá opominutí základního poměru vzorku vzhledem k celkovému souboru, který ukazuje zcela jiným směrem. Dalším problémem je nevšimavost ke kvalitě důkazů - určité tvrzení ještě nezaručuje jeho pravdivost. (Kahneman a Tversky, 2012, s. 165).

Heuristika dostupnosti:

Jde o kognitivní zkratku, kdy se člověk rozhoduje na základě toho, jak lehce si dokáže vybavit příklady dané situace. Lidé mají totiž sklon k hodnocení relativní důležitosti věci podle snadnosti, s jakou si ji dokáží vybavit v paměti. Tato heuristika je také podporována rozsahem pokrytí této věci v médiích (Kahneman a Tversky, 2012, s. 15).

Heuristika ukotvení a přizpůsobení:

Říká, že lidé v mnoha případech odhadují tak, že začnou u nějaké počáteční hodnoty, kterou následně přizpůsobí (upraví) tak, aby dostali konečnou odpověď (Kahneman a Tversky, 2012, s. 460). Můžeme si představit například určité číslo jako referenční bod. Toto číslo slouží jako kotva pro další rozhodování. Na obchodní prezentaci zboží v řádech desetitisíců korun pak můžeme lehce přehlédnout, že některé prezentované zboží takovou hodnotu ve skutečnosti nemá (Gálik, 2012, s. 66).

Princip kontrastu:

V rozhodovacím procesu hraje v souvislosti s mentálními zkratkami důležitou úlohu i tzv. princip kontrastu. V případě porovnávání mezi jevy máme tendenci tyto jevy poměřovat s určitou referenční položkou. Tento princip je uplatňován například v rámci vizualizace při optických klamech, uvádění cen bez referenční měny, u letáků s přeškrtnutými cenami apod. nebo v oblasti psychosociální reality. Příkladem může být pocit, že mám horší služební auto než kolega (Gálik, 2012, s. 86).

Princip rámcování - framing:

Jde o schéma interpretace určitého jevu, kdy je jeden aspekt podán jako výraznější a důležitější než jiný. Příkladem framingu jsou například eufemismy – záchod jako sociální zařízení, smrt je nazývána odchodem apod. (Gálik, 2012, s. 69). Tento princip často užívají prodejci a popisují jej jako **efekt návnady**. Můžeme si například představit nabídku popcornu ve třech velikostech: malý stojí 3\$, střední 6,5\$ a velký 7\$. Je zřejmé, že střední popcorn funguje jako návnada pro koupi velkého.

Prospektivní teorie (teorie vyhlídek) – rozhodování za rizika:

Tato teorie modelově vychází z **teorie očekávaného užítku** D. Bernoulliho (1700-1782), který popisuje vztah mezi psychologickou hodnotou peněz (užitkem) a skutečným množstvím peněz. Bernoulli zjistil, že většina lidí nemá ráda riziko a vždy si raději zvolí jistotu. Jeho myšlenka říká, že volby lidí nejsou založeny na peněžní hodnotě, ale na psychologické hodnotě výsledku, na jeho užitku. Kahneman a Tversky tuto teorii podrobili kritice, protože v tomto konceptu jim chyběl referenční bod, kterým je rozhodování poměřováno. Vycházeli z myšlenky H. Markowitz (nar. 1927), který spojoval užitek se změnou majetku spíše než s jeho stavem. Jinými slovy, důležitým prvkem je odlišování mezi ziskem a ztrátou a existence referenčního bodu, dřívějšího stavu, vůči kterému se zisk nebo ztráta hodnotí (Kahneman, 2012).

Jádrem prospektové teorie jsou tedy:**1) Princip referenčního bodu**

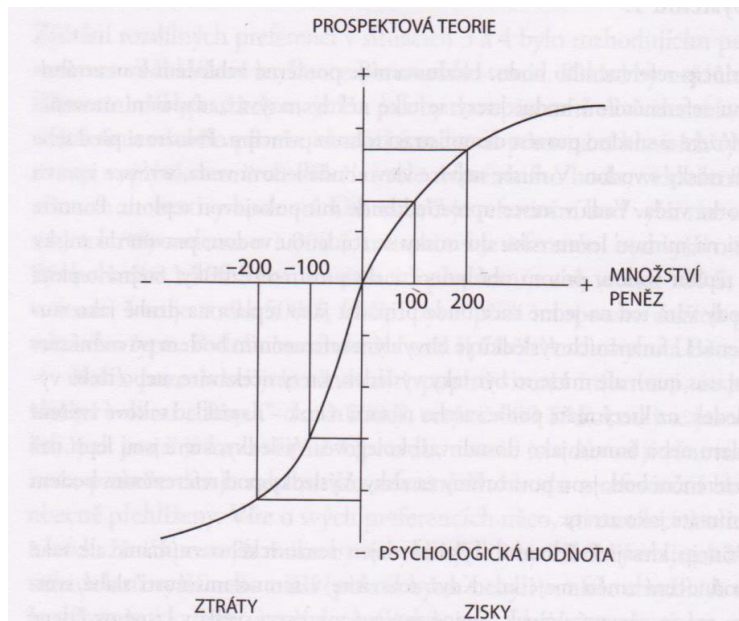
- Výsledky, které jsou lepší než referenční bod, jsou považovány za zisky.
- Výsledky, které jsou horší než referenční bod, jsou považovány za ztráty.

2) Princip klesající citlivosti

- Např. subjektivní rozdíl mezi 900 \$ a 1000\$ je menší než mezi 100\$ a 200\$.

3) Averze ke ztrátě

- Ztráty znamenají větší hrozbu než stejné zisky lákadlo. (Kahneman, 2012, s. 303).



Obrázek 5: *Prospektová teorie* (Kahneman, 2012, s. 304)

Kahneman a Tversky říkají, že **lidé mají tendenci vyhýbat se riziku, pokud prezentujeme možný zisk** a na druhou stranu **mají tendence vyhledávat riziko v případě, že prezentujeme potenciální ztráty**. Zároveň více riskují ti, kteří jsou vystaveni pouze nepříznivým možnostem (Kahneman, 2012, s. 297).

Další možnosti **zjednodušujících strategií** uvádějí Fotr a Švecová (2010):

Satisfakce (volba první strategie splňující dané požadavky, strategie známosti (výběr varianty, kterou rozhodovatel zná), minimalistická strategie (zúžení kritérií na jediné), důvěra v dřívější rozhodnutí, lexikografická strategie (rozhodnutí podle nejdůležitější vlastnosti, kterou rozhodovatel spolehlivě zná) a strategie vyřazování (postupná eliminace těch variant, které nevyhovují v některých parametrech).

2.3.2 Situační vlivy

Stejně jako osobnostní a společenské vlivy mají na nákupní rozhodování vliv další faktory, zejména situace, v nichž k rozhodování dochází. V rámci osobního prodeje tak můžeme volit místo, kde k jednání dochází (u zákazníka, v kanceláři prodejce nebo na jiném místě), atmosféru jednání a zejména situaci, v níž se zákazník nachází ve vztahu k nabídce. Jobber a Lancaster (2001) rozeznávají tři typy nákupních situací:

- 1) Široké řešení problému – zákazník potřebuje získat co nejvíce informací a podrobně posoudit možná alternativní řešení
- 2) Omezené řešení problému – zákazník má již s produktem nebo službou nějakou zkušenost, nicméně stále potřebuje získat další informace a vyhodnotit několik alternativ
- 3) Automatická reakce – souvisí se zákaznickovým postojem k určité značce a jeho věrnosti, kdy automaticky volí podle této preference.

V rámci osobního prodeje lze reálně uvažovat o prvních dvou nákupních situacích.

2.3.3 Fáze rozhodovacího procesu v osobním prodeji

Samotné rozhodnutí většinou není jednorázovým aktem, ale jedná se o výsledek celé řady rozhodnutí, která na sebe navazují. Obecně popisuje Kotler (2007) fáze rozhodovacího procesu v modelu, který obsahuje následujících pět kroků:



Obrázek 6: *Fáze rozhodovacího procesu dle Kotlera* (zdroj: vlastní zpracování)

Tento model lze aplikovat také do procesu osobního prodeje.

Rozpoznání potřeby:

Jde o to, aby si zákazník uvědomil rozpor mezi současným stavem a požadovaným stavem. Tento rozpor se následně projeví do pocitu nespokojenosti, který dává do pohybu motivátor ke změně. Asymetrická intenzita motivů vyhnout se ztrátě a dosáhnout zisku je typickou vlastností každého vyjednávání. Důležitým krokem je překonání zákaznickova statu quo (pokud je k tomu samozřejmě relevantní důvod).

Vyhledávání informací:

Zákazník nyní sbírá informace k tomu, aby mohl vyhodnotit jednotlivé alternativy související s případnou budoucí změnou jeho stavu - nákupem. Pocitovaný nedostatek informací zvyšuje subjektivní pocit rizika. Na druhou stranu jejich nadbytek často vede k zákaznickově dezorientaci.

Hodnocení alternativ:

Zde se již jedná o rozhodovací problém, při kterém dochází k psychickým procesům popsaným výše. Zákazník se orientuje na užší okruh výběrových možností a dává těmto možnostem určitou váhu. Podrobněji toto téma rozvádí Kahneman (2012) v tzv. čtyřsložkovém modelu preferencí. V této fázi jsou již zapojeny emocionální procesy, heuristiky a další faktory ovlivňující toto rozhodování.

Nákupní rozhodnutí:

Probíhá po výběru vyhovující varianty. Jeho výsledkem je nákup, odložení nákupu nebo odmítnutí nákupu. Do hry totiž vstupují situační vlivy, které se prolínají celým prodejním procesem, nicméně nyní vystupují ještě zřetelněji (Zamazalová, 2009, s. 87). Jde o řadu faktorů, které na zákazníka působí během tohoto procesu, zejména atmosféra, prostředí, osobnost prodejce, apod.

Ponákupní chování:

Jde o vlastní užívání produktu. Zde zákazník porovnává ať už vědomě nebo nevědomě své očekávání se skutečným užitekem. Výsledkem tohoto porovnávání jsou emocionální pocity spokojenosti nebo nespokojenosti, které mají vliv na další případný opakovaný nákup.

Zamazalová (2009) uvádí ještě šestou fázi - **odkládání produktu**. V případě, že se zákazník rozhodne, že daný produkt již nebude užívat, může s ním naložit různými způsoby. Prodejce (firma apod.) by měla tuto fázi využít pro další posilování vztahu se zákazníkem, například nabídkou na zpětné odkoupení, poskytnutí zvýhodnění pro nákup nového produktu apod.

3 METODOLOGIE PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je analýza rozhodovacího procesu zákazníka v osobním prodeji. V úvodní části jsou uvedeny teoretické přístupy k této problematice. V praktické části práce bude provedena průzkumná sonda v terénu za účelem detekování kritických míst v rámci prodejního rozhovoru, která mají klíčový význam pro další úspěšné pokračování v rozhovoru. Bude použita metodika obchodního jednání, která byla vytvořena na základě zkušeností společnosti KFP – Kořený Fichtner Pavlásek, s.r.o. (2013). V praktické části pak budou využity poznatky z průzkumné sondy a teoretických poznatků a bude navržena optimální metodika obchodního jednání pro specifickou službu poradenské společnosti.

3.2 Výzkumné otázky

- 1) Jaká jsou konkrétní kritická místa ve fázi obchodního rozhovoru na základě dané metodiky, která jsou rozhodující pro úspěšné pokračování rozhovoru?
- 2) Jaké jsou klíčové faktory, které ovlivňují rozhodování zákazníka v těchto kritických místech?
- 3) Jak je možno tyto bariéry překonat?

3.3 Cíl průzkumu

Na základě obchodní metodiky zpracované pro cílovou skupinu a typ produktu – služby - je cílem průzkumu detekování kritických míst v osobním prodeji jak ve fázi první obchodní schůzky (vzbuzení zájmu o službu, zjišťování hodnot, cílů a zdrojů), tak i ve fázi druhé obchodní schůzky (samotný prodej řešení).

Kritickými místy jsou míněna konkrétní místa ve fázi obchodního rozhovoru, která jsou klíčová pro úspěšné pokračování v jednání vedoucí ke stanovenému cíli prodejce-konzultanta.

Účelem je na základě výsledku výzkumu určit kritická místa v obchodním procesu a dle zjištěných informací v souladu s teoretickými východisky uvedenými v první části této

práce případně upravit obchodní metodiku a zároveň připravit řešení pro zvládnání těchto kritických míst.

3.4 Metoda průzkumu

V praktické části této práce bude vzhledem k povaze výzkumných otázek zvolena metoda kvalitativní sondy v terénu přímo při konkrétních obchodních jednáních se zákazníky. Za přítomnosti supervizora se prodejce-konzultant zúčastní jednání se zákazníkem s připravenou metodikou (strukturou) obchodního jednání souvisejícího s konkrétní poskytovanou službou. Bude provedena první schůzka, jejímž cílem je vzbuzení zákaznickova zájmu o řešení a zjištění jeho potřeb a druhá schůzka, na které bude provedena prezentace řešení. Supervizor bude na schůzce prodejcem představen klientovi jako kolega, který mu bude pomáhat zapisovat důležité údaje pro nabídku, pokud by on něco zapomněl.

Vzhledem k tomu, že se jedná o akviziční schůzky u nových zákazníků, není možné využít pořízení audio záznamu. Důvodem je zejména Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a otázka etiky tohoto počínání v osobním prodeji. Použitým nástrojem tedy bude standardizované pozorování supervizora, který bude do záznamového archu zapisovat poznatky a následně bude s prodejcem proveden rozbor obchodního jednání za účelem nalezení kritických míst. Není také možno písemně zaznamenat celý průběh rozhovoru, nicméně budou označeny a komentovány podstatné výroky respondenta a obchodníka. Výsledkem bude textový rozbor průzkumu a detekce kritických míst. Na tato místa pak bude zaměřena projektová část s návrhem jejich optimálního řešení a zvládnutí prodejcem.

Výhodou tohoto přístupu bude přímé ověření funkčnosti dané metodiky obchodního případu a objevení případných problémových oblastí ve struktuře jednání. Tato místa budou podrobena zkoumání z pohledu zákaznickova rozhodovacího procesu.

Nevýhodou tohoto přístupu je nutná předchozí praktická zkušenost supervizora při pozorování a individuálním rozhovoru, kde může docházet ke zkreslením při interpretaci zkoumané události (Foret, 2008).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL PORADENSKÉ FIRMY

Nově vzniklá firma je v současné době sdružením samostatných podnikatelských subjektů (OSVČ), kteří spolupracují v oblasti komplexního majetkového poradenství a správy majetku. Platforma společnosti je založena na heterarchickém upořádání, využívající pákový efekt spolupracujících subjektů v oblasti investic, úvěrového financování, pojišťovnictví, realit, daňového poradenství, úspory plateb za energie a správy majetku. Jednotliví konzultanti působí na finančním trhu dlouhodobě. Nejkratší doba působení je osm let, nejdelší dvacet let. Firma definuje svou filozofii tak, že pomáhá svým klientům k dosažení finanční nezávislosti. Poslání firmy je vyjádřeno sloganem „s důvěrou ve Váš prospěch“, jež zdůrazňuje etický přístup a řešení směřující ve prospěch klienta. Firma je pro své privátní i firemní klienty profesionálním a spolehlivým partnerem při řešení jejich životních a podnikatelských situací v oblasti financí. Na základě komplexní analýzy klientovy situace v oblastech jeho rizik, přebytků či deficitů doporučí alokaci prostředků do konkrétních finančních produktů za účelem dosažení klientem požadovaných cílů. Zároveň si klade za cíl soustavné vzdělávání klientů ve finanční oblasti. V současné době každý konzultant vystupuje pod vlastní osobní značkou. V dalším období se počítá se sjednocením pod společnou značku a vytvoření právnické osoby.



Obrázek 7 Logo – Martin Šustek (zdroj: Vabanque, s.r.o.)

4.1 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY

V závěru roku 2013 byla provedena řada analýz (analýzy tržního prostředí, analýza firmy, portfolio analýza, apod.) s cílem nalezení vhodné tržní příležitosti v oblasti finančního poradenství. Výstupy ukázaly, že z hlediska co nejefektivnějšího využití příležitostí se jeví zaměření na bonitní klientelu z oblasti majitelů menších firem a manažerů korporací, oslovených specifickou službou, která je níže specifikována.

4.1.1 Kritéria důležitá pro nabídku služby:

- a) Většina podnikatelů se pustila do podnikání z důvodu dosažení finanční nezávislosti.
- b) Životní úroveň podnikatelů v sektoru malých a středních firem a OSVČ a jejich rodin je výrazně závislá na tom, jak se daří jejich firmě. To pro ně představuje riziko.
- c) Hodnota firmy není aktuálně podstatná – počítá se pouze to, pokud je podnikatel už jen majitelem pobírajícím dividendu a nikoli výkonným manažerem, anebo firma, která se skutečně prodala a majitel tak disponuje zdroji.
- d) Manažeři korporací jsou závislí na tom, jak se daří firmě, pro kterou pracují a navíc mohou být kdykoliv odvoláni. To pro ně představuje riziko.
- e) Podnikatelé v segmentu malých a středních firem a manažeři korporací mají své portfolio generující jejich příjem založeno z podstatné části na vlastní firmě nebo jediném zaměstnavateli a dále na dílčích zdrojích v rámci svého osobního portfolio. To je pak často složeno z finančních produktů, které postrádají jasnou strategii, správnou alokaci do tříd aktiv a důslednou diverzifikaci.
- f) Předpokládaný výnos „rentiérského portfolio“ navrženého poradenskou společností nekonkuruje výši výnosů (3-6% p.a.) vůči výnosům firmy (často je ROI v tomto segmentu udávaný v rozmezí 10-30% podle oboru činnosti firmy). Přidanou hodnotou nového řešení je zaměření se na budování takového portfolio podnikatele nebo manažera, které „běží za každého počasí“, tzn., že není závislé na jeho osobní účasti na řízení firmy nebo pracovní aktivitě manažera.

4.1.2 Specifická služba poradenské společnosti:

Specifickou službou poradenské společnosti je nastavení finančních kroků podnikatele nebo manažera společnosti tak, aby snížil svou závislost na současných zdrojích, kterými jsou zejména jeho podnikání nebo zaměstnavatel a jeho současné finanční portfolio. Cílem je pak, aby klient v definovaném časovém horizontu dosáhl finanční nezávislosti s jím stanovenou výší pravidelného příjmu na základě detailně zpracované strategie. Ta primárně směřuje k dosažení individuálního cíle podnikatele nebo manažera a je založena na jeho osobních individuálních hodnotách ve vztahu k finančnímu majetku.

Jedná se ve své podstatě o nehmotnou službu, kterou si zákazník do doby, než ji sám realizuje, nemůže prohlédnout, vyzkoušet, a tak samotný její prodej vyžaduje jistá specifika.

Zákazníkově rozhodování je doprovázeno značnou mírou nejistoty a významnou roli zde hrají reference.

4.1.3 Profily cílových segmentů

Na základě kritérií důležitých pro nabídku služby byl definován profil cílového segmentu následujícím způsobem:

- Majitel společnosti nebo OSVČ
- firma funguje min. 5 let
- sídlo firmy ve Zlínském kraji
- max. počet zaměstnanců 30
- obrat firmy do 50 milionů Kč/rok

4.2 Stávající obchodní metodika

Na základě analýzy tržních příležitostí a vytvoření profilů segmentu cílové skupiny byla použita metodika obchodního procesu s konkrétní službou v oblasti firemních i privátních financí společnosti KFP – Kořený Fichtner Pavlásek, s.r.o. (2013). Jejím účelem jsou lepší poradenská řešení pro klienty a zároveň odlišnost na trhu od konkurence.

V rámci této metodiky byla zpracována doporučená struktura obchodního jednání, která je rozdělena na dvě fáze: první fáze zjišťovací a druhá prezentační a prodejní. Tyto dvě fáze mohou obsahovat i více schůzek. Jednotlivé fáze jsou dále rozčleněny na jednotlivé úseky, které jsou podrobněji popsány dále v textu. Důležité jsou také přechodové části mezi jednotlivými úseky.

4.2.1 STRUKTURA 1. SCHŮZKY

Cíle: 1) Vzbuzení zájmu o službu, 2) zjištění informací pro nabídku řešení.

1) ÚVOD

Tato část slouží pro otevření jednání. Vzhledem k tomu, že zákazníci z této cílové skupiny většinou mají vlastní bohaté zkušenosti z vedení obchodních jednání, nejsou používány dnes již poměrně všeobecně známé techniky tzv. icebreaku. Důležité je sladit zákazníkovo očekávání s prodejcovým. V této fázi je nutné, aby zákazník věděl, jaké bude téma schůzky, časový harmonogram a případná struktura schůzky.

Tabulka I – Úvodní fáze jednání (zdroj: vlastní zpracování)

FÁZE	TÉMA	KOMENTÁŘ / ODPOVĚĎ	OBCHODNÍK
ÚVOD	ČAS	odsouhlasit	Jsmo domluveni na 1 hodinu - chci si jen ověřit, zda s tím počítáte.
	OČEKÁVÁNÍ - KLIENT	snažím se potvrdit jeho očekávání	Pane XY, jaké máte očekávání?
		SPRÁVNÉ	1) Ano, to je přesně to, o čem by to dnes mělo být. DÁLE VIZ MOJE OČEKÁVÁNÍ
		NESPRÁVNÉ	2) Ano, o tom je možné se bavit, nicméně na dnešek jsme se domluvili, že by to mělo být o Vašich osobních financích, které jsou tomuto tématu nadřazené. Je to tak? Dále viz MOJE OČEKÁVÁNÍ.
	MÁ POTŘEBU NĚCO ŘEŠIT	3) O.K. Pojdme se bavit o Vaší celkové situaci (celkovém obrázku), abychom měli správný pohled na to, jak to nejlépe vyřešit a zasadit do kontextu. Dále viz MOJE OČEKÁVÁNÍ.	
	MOJE OČEKÁVÁNÍ		Mým cílem je podívat se na to, co děláte ve financích dobře, kde třeba zbytečně přicházíte o peníze nebo kde můžete získat více, případně kde děláte chyby a upozornit Vás na ně.

2) ZJIŠŤOVÁNÍ ZÁKAZNÍKOVÝCH HODNOT

Tato část slouží k pochopení zákaznickových niterních hodnot, které se vztahují k penězům. Slouží jako odrazový můstek pro odsouhlasení potřeby dosažení finanční nezávislosti, tedy klíčové služby v rámci této metodiky ve fázi zjišťování cílů (viz níže).

Tabulka II – Dotazy na zákaznickovy hodnoty (zdroj: vlastní zpracování)

FÁZE	TÉMA	KOMENTÁŘ / ODPOVĚĎ	OBCHODNÍK
HODNOTY	FINANČNÍ NEZÁVISLOST		A) Čím jsou pro Vás peníze důležité?
			B) Čím je pro Vás důležitá Vaše firma?
			Co to pro Vás znamená?
		POKUD SE TO NEUBÍRÁ SPRÁVNÝM SMĚREM	Čím dalším jsou tedy pro Vás peníze důležité?

3) ZJIŠŤOVÁNÍ KONKRÉTNÍCH CÍLŮ

V této části jsou zjišťovány veškeré finanční cíle zákazníka, tedy odsouhlasení toho, co potřebuje řešit – jaký by měl být budoucí ideální stav.

Otázka: „Jaké máte konkrétní soukromé finanční cíle?“

Očekávaný výsledek: zjistit cíle ve struktuře NA CO / KOLIK / KDY

Důležitý cíl: „Finanční nezávislost. To znamená majetek, který nese rentu bez Vaší přímé účasti. Přemýšlel/a jste o tom někdy?“

Očekávaný výsledek: Odsouhlasení cíle „finanční nezávislost: ve struktuře KOLIK / KDY

Přechod ke zdrojům: *"Pokud nyní známe Vaše hodnoty a cíle, ke kterým má Vaše strategie směřovat, potřebujeme si ujasnit, jaké zdroje jsou k dispozici."*

4) ZJIŠŤOVÁNÍ ZDROJŮ, KTERÉ POMOHOU ZÁKAZNÍKOVI NAPLNIT JEHO HODNOTY A CÍLE

Struktura zdrojů:

- a) Majetek, který vybuodoval (ve struktuře: JAKÝ MAJETEK / JAKÁ JE JEHO SOUČASNÁ HODNOTA / JAKÉ MÁ PARAMETRY).
- b) Budoucí příjmy.

Rekapitulace zdrojů: *„Takže na naplnění Vašich cílů budete potřebovat milionů korun.“*

Očekávaný výsledek: známe strukturu zákaznickových zdrojů, máme odsouhlasenou částku, kterou potřebuje pro svou rentu, a známe časový horizont, kdy má tento stav ideálně nastat.

Přechod k otázkám na firmu: *„Jak se na naplnění Vašich cílů bude podílet Vaše firma (podnikání)?“*

5) OTÁZKY NA FIRMU, JAKO DALŠÍ ZDROJ PRO NAPLNĚNÍ HODNOT A CÍLŮ

Otázka: *„Jaká je hodnota Vaší firmy?“*

Očekávaný výsledek: Uvědomění si, co se skutečně počítá, tzn. pouze situace, když firmu opravdu prodá.

Otázka: *„Máte dohodu se společníky pro případ, že nastane nějaké nepříjemná událost?“* (krátkodobá nebo dlouhodobá nemoc, nepřítomnost ve firmě, invalidita, smrt).

Očekávaný výsledek: Uvědomění si, že firma pro něj může být zajištěním. Společníci by mezi sebou měli mít písemnou dohodu pro řešení neočekávaných situací.

Otázka: *„Jaký je Váš majitelský a jaký manažerský příjem?“*

Otázka: *„Kolik byste odhadoval, že můžete ročně z firmy vytáhnout, aniž byste ohrozil její likviditu, stabilitu a její rozvoj?“*

Očekávaný výsledek: zjištění volného cash flow jako zdroj pro naplnění cílů.

6) ZÁVĚR

Otázka: „Nezapomněli jsme na něco?“

Dohodnutí další schůzky.

Očekávaný výsledek: Vzbuzení zájmu o nabídku řešení.

4.2.2 STRUKTURA 2. SCHŮZKY

1) ÚVOD

Tato část slouží pro otevření jednání a navázání na společnou první schůzku. Důležité je odsouhlasení společného očekávání od této schůzky.

Tabulka III – Dotazy na čas a očekávání zákazníka (zdroj: vlastní zpracování)

TÉMA	KOMENTÁŘ / ODPOVĚĎ	OBCHODNÍK
ČAS	odsouhlasit	Jsme domluveni na 1 hodinu. Chci si jen ověřit, zda s tím počítáte.
OČEKÁVÁNÍ	KLIENT	snažím se potvrdit jeho očekávání
	OBCHODNÍK	Co dnes, pane XY, očekáváte? Dnes bude pane XY trochu jiná struktura schůzky . Já jsem se Vás minule hodně ptal , zjišťovali jsme Vaše hodnoty, cíle a zdroje pro řešení Vaší finanční nezávislosti . Dnes budu zhruba 15 minut mluvit – bude to v podstatě formální prezentace – zkuste počkat s dotazy, abyste viděl celkový obrázek , jak přemýšlím o Vaší situaci. Pak to můžeme podrobně rozebrat, souhlasíte?

2) REKAPITULACE

V této části jsou využity informace, které byly získány na první schůzce. Jde zejména o zákaznickovy hodnoty a cíle, kde je vhodné použít přesné formulace zákazníka. Je nastíněn program schůzky.

3) SOUČASNÝ STAV – JAK TO MÁ TEĎ

V této části je zákazníkovi graficky znázorněn současný stav jeho portfolia a zdůrazněna vysoká závislost na firmě nebo zaměstnavateli. Je upozorněn na rizika tohoto stavu.

4) DOPORUČENÍ – NÁVRH ŘEŠENÍ

Zde je zákazníkovi graficky znázorněn návrh řešení, zatím pouze v hrubých obrysech, ale se zdůrazněním vazby na jeho hodnoty a cíle. Je poukázáno na to, že výsledné portfolio není závislé na jeho přímé účasti na řízení firmy nebo pracovní aktivitě manažera.

Otázka: „*Je to srozumitelné a dává Vám to smysl?*“

Očekávaný stav: Zákazník odsouhlasí filozofii řešení.

Přechod k detailům řešení: „*Pojďme se tedy podívat na to, jak bychom to mohli společně vyřešit.*“

5) DETAILY ŘEŠENÍ

V této části jsou se zákazníkem projednávány veškeré související detaily řešení.

6) PRODEJ

Na základě hodnot a cílů zákazníka máme odsouhlaseny jeho potřeby a jsou uzavřeny konkrétní smlouvy směřující k řešení těchto potřeb.

7) POPRODEJNÍ ŘEŠENÍ

Následně jsou se zákazníkem realizovány servisní schůzky, kde je průběžně kontrolována realizace řešení.

5 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM - SONDA

5.1 Cíl a účel průzkumu

Cílem průzkumu je ověření funkcionality navrhované metodiky obchodního případu v souvislosti se specifickou službou poradenské společnosti a zároveň odhalení kritických míst v rámci prodejního rozhovoru v průběhu všech jeho fází. Těmito kritickými místy jsou jednotlivé části prodejního rozhovoru, které jsou důležité pro úspěšné pokračování obchodního jednání, a kde dochází k působení řady faktorů, které mají vliv na rozhodování zákazníka pro jeho další pokračování. Na základě těchto praktických zjištění jsou následně doporučeny úpravy metodiky, spočívající v úspěšném zvládnutí kritických míst a překonání případných komunikačních bariér.

5.2 Objekt průzkumu – definice cílové skupiny respondentů průzkumu

Výzkum byl proveden formou výběrového šetření záměrným výběrem na potenciálně nových klientech poradenské společnosti v období 23.1.2014 až 4.3.2014. Oslovení cílové skupiny probíhalo průběžně v tomto období na základě akvizičního plánu telefonickým oslovením, vyvoláním zájmu a odsouhlasením termínu schůzky. Akviziční plán byl vyhotoven se zaměřením na definovanou cílovou skupinu. Velikost výzkumného vzorku je 11 osob. U všech osob proběhla první schůzka, přičemž druhou schůzku absolvovalo 10 osob (jeden odmítl další pokračování). U jednoho klienta bylo třeba z časových důvodů provést i třetí schůzku. Celkem tedy proběhlo 22 schůzek. Časový rozptyl mezi první a druhou schůzkou byl 1 až 3 týdny na základě dohody s konkrétním respondentem. Součástí této práce jsou záznamové archy s poznámkami supervizora, které zohledňovaly důležité výroky prodejce-konzultanta a zákazníka v průběhu jednání. Jelikož respondenti nedali předem souhlas se zveřejněním zjištěných informací a také vzhledem k tomu, že se jedná o významné soukromé informace týkající se osobních i firemních financí, nezveřejňuje autor této práce konkrétní jména respondentů ani jejich firem, nicméně je má k dispozici.

Cílová skupina

- Podnikatel (majitel nebo společník firmy / fyzická osoba podnikatel)
- Obrat firmy: do 50 MIO Kč ročně

- Počet zaměstnanců: do 30
- Firma nebo OSVČ podniká více než 5 let
- Působnost Zlínský kraj
- Zdroj dat o cílové skupině: vlastní databáze a veřejné zdroje

5.3 Zdroje dat a metody jejich sběru

Sekundární data v této oblasti se nepodařilo nalézt.

Primární data byla sbírána v průběhu šetření na obchodních schůzkách. Spolu s prodejcem-konzultantem byl na obchodní schůzce přítomen také supervisor, který zaznamenal klíčové události ze schůzky na záznamový arch. Záznamový arch byl předem připraven na základě metodiky obchodního případu, a byly zde uvedeny všechny potřebné fáze obchodního jednání a požadavky pro jejich naplnění. Celá obchodní schůzka byla následně supervisorem s prodejcem projednána formou zpětné vazby. Výsledkem bylo určení kritických míst v obchodním jednání, tzn. míst, kde docházelo k událostem, které měly určující vliv na pokračování v dané struktuře jednání.

Pro tento průzkum byli využiti dva prodejci-konzultanti poradenské společnosti.

5.4 Volba metody a stanovení metodologie průzkumu

5.5 Nástroje průzkumu

V první fázi byl vytvořen akviziční plán pro oslovení konkrétních osob z definované cílové skupiny, který byl průběžně vyhodnocován. Jeho cílem bylo dosažení plánovaného počtu schůzek s jednotlivci z cílové skupiny. Předpokladem pro výzkum bylo 10-15 klientů, u nichž mají proběhnout dvě sledované schůzky. Podařilo se realizovat obě schůzky u 10 klientů, u jednoho klienta proběhla pouze první schůzka, u jednoho klienta proběhly tři schůzky.

Byly vytvořeny tyto standardizované formuláře:

- 1) Záznamový arch pro záznam z první schůzky, kde jsou uvedeny všechny očekávané fáze obchodního rozhovoru s požadavkem pro jejich naplnění viz příloha P I.

- 2) Záznamový arch pro záznam z druhé schůzky, kde jsou uvedeny všechny očekávané fáze obchodního rozhovoru s požadavkem pro jejich naplnění viz příloha P II.

5.6 Metoda analýzy dat

5.6.1 Průzkumný vzorek

Po realizaci všech schůzek byla vytvořena přehledová tabulka seznamu respondentů (viz příloha P III), kde byly uvedeny následující kódová označení:

Údaje o osobě respondenta:

R (1-11)	pořadové číslo respondenta (první až jedenáctý respondent)
Pohlaví	muž/žena
Věk	číselný údaj o věku respondenta
Vzdělání VŠ	ano/ne

Údaje o firmě respondenta:

Obor podnikání	popis hlavního oboru činnosti firmy
Právní forma	akciová společnost /společnost s ručením omezeným/osoba samostatně výdělečně činná
Počet zaměstnanců	číselný údaj o počtu zaměstnanců firmy respondenta
Délka působení firmy	číselný údaj o délce působení firmy na trhu (v letech)
Má další firmy?	Zda má respondent více firem než jednu – ano/ne (číselný údaj o počtu jeho dalších firem)

Údaje o obchodníkovi:

O (1-2)	zda obchodní jednání vedl obchodník 1 (O1) nebo obchodník 2 (O2)
---------	--

Údaje o první a druhé schůzce:

Datum	datum, kdy byla schůzka realizována
Délka schůzky	čas, po který trvala schůzka (v min.)

5.6.2 Způsob analýzy dat

Bezprostředně po realizaci obchodního jednání byl pro vyhodnocení průzkumu průběh obou schůzek rozčleněn na jednotlivé úseky podle metodiky obchodního případu viz kap. 4.2. a byly použity definované záznamové archy. V rámci těchto úseků byly supervizorem a prodejcem společně sledovány otázky prodejce a nejčastější nebo důležité odpovědi respondentů, které detekovaly kritická místa v rámci těchto úseků. Za kritická místa byly považovány situace a reakce zákazníka, které by při jejich nezvládnutí prodejcem znamenaly nezájem klienta o pokračování v jednání, odklon od struktury jednání nebo případně ukončení celého jednání. Tato místa byla na záznamových arších označena s komentářem prodejce a supervizora po vzájemném odsouhlasení.

Kódové označení kritických míst bylo následující:

xKMy, kde:

x – označuje číslicí 1. nebo 2. schůzku.

KM – označení Kritické Místo.

y – označuje číslicí pořadové číslo kritického místa v rámci první nebo druhé schůzky.

U každého jednotlivého úseku schůzky jsou popisovány nejdůležitější výroky vztahující se k tématu a jsou obsahově hodnoceny hlavní myšlenky, trendy a rozdíly ve výpovědích. Zároveň jsou popisovány faktory, které působí v těchto místech na zákazníkovo rozhodování a jsou určeny situace nebo reakce zákazníka, u kterých má být v projektové části vytvořen návrh jejich řešení.

5.7 Vyhodnocení průzkumu – první schůzka

1) ÚVOD

a) Čas

Otázka: „*Jsmo domluveni na hodinu, rád bych si jen ověřil, zda s tím počítáte?*“

Odpovědi respondentů v naprosté většině proběhly standardně souhlasně, jelikož již z telefonického domluvení schůzky počítali předběžně s touto časovou dotací.

R8 uvedl: „*No, jestli mě to zaujme, tak tomu věnuji čas, jak bude potřeba.*“

U respondenta R10 prodejce tuto otázku na úvod opomněl a přešel ihned k otázce na klientovo očekávání od této schůzky. Nebyla odsouhlasena délka schůzky, nicméně respondent byl vtažen do rozhovoru dalšími otázkami.

Závěr:

U všech respondentů byla otázka na čas směřována zejména k odsouhlasení délky schůzky a navázání prvního osobního kontaktu. Bylo potřeba, aby respondent již předem počítal s tím, že tomuto jednání věnuje dohodnutý čas. V této fázi se ukázalo jako důležité vystupování prodejce, kde klient hodnotil první dojem a svou ochotu pokračovat v jednání (započaté již telefonickým kontaktem od neznámé osoby). Tato ochota pokračovat a věnovat jednání čas byla pak v jednom případě verbálně vyjádřena nutností zaujmout klienta, resp. ukázat mu, jaký přínos další jednání pro něj bude mít.

b) Očekávání

Otázka: *“ Pane/paní , co očekáváte od dnešní schůzky? “*

Tato otázka má za cíl sjednotit očekávání zákazníka a prodejce, tedy téma prodejního rozhovoru, kterým jsou jeho osobní a firemní finance.

Odpovědi jednotlivých respondentů byly následující:

R1 – *„Očekávám, jak mi pomůžete snížit náklady. Jsem zvědavý, co vymyslíte. Očekávám pouze řešení firemních financí.“*

R2 – *„Nechci řešit příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnanců.“*

R3 – *„Nic moc neočekávám. Poslechnu si nějaké novinky, zajímavosti...“*

R4 – *„Dobrá rada drahá, zajímají mě finance.“*

R5 – O2 klientovi tuto otázku nepoložil

R6 – *„Neočekávám nic. Poslechnu si, s čím přicházíte.“*

R7 – *„Říkala jste, že umíte snížit náklady. Zajímá mě, jak to uděláte.“*

R8 – *„Očekávám, že snížíte moji závislost na firmě.“*

R9 – *„Neočekávám nic. Asi mi jdete něco nabídnout, ne?“*

R10 – *„Říkala jste, že dokážete snížit i firemní náklady...“*

R11 – „*Nevím, co mi chcete nabídnout...*“

Správné očekávání mělo 5 respondentů (R1, R4, R7, R8, R10), 3 respondenti uvedli, že neočekávají nic (R3, R6, R9), 2 klienti očekávají nějakou nabídku (R9, R11), 1 respondent nemá zájem o řešení, se kterým se již zřejmě dříve setkal (R2) a u 1 respondenta tato otázka ze strany prodejce neproběhla (R5). Pro vysvětlení užitku byl prodejce nucen oproti stávající metodice použít v této části grafické znázornění současné situace podnikatelů z tohoto segmentu a identifikovat jeden z hlavních problémů k řešení, který řešili ostatní podnikatelé v tomto segmentu.

Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka v této fázi:

Všechny schůzky probíhaly s neznámými klienty. To znamená, že respondent potvrdil setkání na základě předchozího telefonátu, kdy vyjádřil zájem o téma snížení své závislosti na firmě a možnost snížení nákladů. Zároveň získal informaci, že stejné problémy řeší i ostatní jemu podobní podnikatelé a tedy dalším motivem pro setkání bylo získat informace, jak tyto věci řeší ostatní. Byl použit princip framingu, tedy zdůraznění jednoho aspektu (vysoká závislost na firmě) a princip sociálního schválení, kdy mají lidé tendenci chovat se v určitých situacích podle svého okolí. U všech respondentů bylo toto očekávání v úvodní části potvrzeno. Důležité bylo v této fázi využití výše uvedených principů pro potvrzení zákaznickova očekávání, a zda jeho motivace pro další jednání pokračuje.

Závěr:

Ukázalo se, že jde o důležitou otázku na úvod, kde dochází ke sladění tématu rozhovoru a klient vychází z předchozího telefonického vyvolání zájmu o schůzku. Zde také dochází k postupnému otevírání rozhovoru a budování vztahu a důvěry s klientem. Soulad klientova očekávání se záměrem prodejce se ukazuje jako důležité místo v rámci jednání a jeho zvládnutí vyžaduje přípravu na reakce zákazníka. Často se také objevuje očekávání, že se bude jednat pouze o řešení firemních financí. Další reakce prodejce by měly směřovat k tomu, aby dokázal dojít se zákazníkem ke shodě v otázce vzájemného očekávání a postupně pracovat na zvyšování důvěry. Důležitým prvkem této části je vzbuzení zájmu zákazníka o další pokračování schůzky. V případech, kdy nedošlo ke vzájemnému potvrzení společného očekávání, bylo následně obtížné udržet strukturu schůzky a také nedošlo k uzavření obchodu.

Otázka na očekávání byla označena jako kritické místo 1 (1KM1).

K řešení byly vybrány následující situace a reakce zákazníka:

- „*Neočekávám nic.*“
- „*Očekávám, že mi něco nabídnete.*“
- „*Očekávám řešení pouze firemních financí.*“
- „*Mám již zkušenost s nějakou nabídkou v této věci.*“

c) DOTAZ NA HODNOTY RESPONDENTA

Po navázání rozhovoru s respondentem a sjednocení vzájemného očekávání má prodejce zjistit, jaké jsou zákaznickovy niterní hodnoty vzhledem k penězům.

Otázka: „*Pane/paní , čím jsou pro Vás peníze důležité?*“

R1 – „*Slouží mi jako zdroj financování.*“

R2 – O1 tuto otázku klientovi nepoložila

R3 – „*Nezávislost, klid v duši, nemusím se stresovat...*“

R4 – „*Určitá stabilita v životě. Jistota, že mám na zaplacení všeho.*“

R5 – „*Jak to myslíte?*“

- Položena doplňující otázka: „*Čím je pro Vás Vaše firma důležitá?*“
- „*Dávám práci 14 zaměstnancům, jsou pro mě důležití, cítím za ně zodpovědnost. Pro mě osobně - peníze mi dávají jistotu a určitý klid, nezávislost.*“

R6 – „*No tak, když podnikám, tak asi hodně.*“

- Položena doplňující otázka: „*A čím jsou důležité pro Vás osobně?*“
- „*No tak, jsou potřeba.*“
- Položena doplňující otázka: „*A co to pro Vás znamená?*“
- „*Jistotu, svobodu.*“

R7 – „*Dávají mi svobodu. Že mám jistotu pro rodinu a zaměstnance. Nezávislost.*“

R8 – O1 tuto otázku klientovi nepoložila

R9 – „*Jistotu, že mám z čeho všechno zaplatit. Svobodu, nezávislost.*“

R10 – „*Klid, jistotu, že mám na všechno, co potřebuju. Svobodu.*“

R11 – „*Dávají mi svobodu, že se nemusím bát, co přijde. Nezávislost, a že se vždycky postarám o zaměstnance.*“

6 respondentů se shodovalo na následujících hodnotách: svoboda, nezávislost, jistota. Dále uváděli klid (nemusí se stresovat), stabilitu. Podnikatelé, kteří zaměstnávají zaměstnance, také vyjádřili jako hodnotu zodpovědnost. Tedy, že jim peníze přinášejí jistotu, že mohou dostát zodpovědnosti za další lidi (zaměstnance, rodinu).

Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka v této fázi:

Respondenta bylo nutno uvést do mentálního rámce, ve kterém se budeme společně pohybovat. Aby dokázal vyhodnotit přínos setkání, bylo nutné využít grafické znázornění problému, který řeší většina podnikatelů podobných respondentovi. Teprve poté bylo možné pokračovat v dotazech k tomuto tématu. Bylo třeba, aby respondent v této fázi rozpoznání a základní formulace jeho problému dokázal připustit možnost případné změny jeho současného statu quo. Dotaz na peníze a doplňující otázky zjišťující niterní hodnoty zákazníka lze již považovat za poměrně osobní. Nicméně u žádného z oslovených respondentů se následně neobjevila negativní reakce a respondenti na tyto otázky bez problémů odpovídali. Významný vliv zde bude mít situační faktor a atmosféra jednání, kdy prodejce nepokládá zákazníkovi otázky jako u výsledku, ale dává najevo zájem o zákaznickovy potřeby a vysvětluje také, proč se jej na to ptá. Jinými slovy - obchodnickovy kompetence, zejména schopnost empatie, umění klást správné otázky a aktivní naslouchání. Tím u zákazníka vyvolává zapojení vyšších duševních procesů a stimuluje jeho pozornost a motivaci. Podle teorie ELM (viz kap. 2.2) je použití tzv. centrální cesty determinováno vyšší osobní zainteresovaností a znalostí v dané oblasti. Zákazníci jsou na tématu významně zainteresováni, jelikož jde o jejich osobní hodnoty. Motivace pro zapojení Systému 2 (Kahneman, 2012), tedy pomalejšího myšlení, je v tuto chvíli zvýšená. V rámci úvodní části schůzky mohl být zapojen také další faktor na straně zákazníka, týkající se tzv. „sebenaplňujícího se prorocství“ (Gálik, 2012), kdy například u respondenta R8 došlo k verbálně sice pozitivnímu očekávání, ale v dalším jednání se ukázalo, že již předem počítal s podobným negativním scénářem, který již prožil u několika jiných jednání na podobné téma. Kahneman a Tversky (2012) zde hovoří o tzv. heuristice dostupnosti, tedy mentální zkratce, která spočívá ve snadnosti vybavení si podobné situace. Prodejce zde také využívá několik z Caldiniho principů persvaze (viz kap. 2.2.1). Jedním z nich je princip sociálního schválení. Poukazuje na to, že stejnou situaci již úspěšně vyřešil u jiných zákazníků, kteří jsou našemu zákazníkovi podobní. Dalšími jsou principy oblíbenosti (osobnost prodejce) a vzácnosti (hodnota nabízené služby).

Závěr:

Tato otázka slouží ke zjištění niterních hodnot zákazníka ve vztahu k penězům a slouží jako základna, na které prodejce vybuduje nabídku. Ukázalo se, že doslovné zopakování hodnot v rámci druhé, prodejní schůzky, významně zvyšovalo úspěšnost prodeje. Podnikatelé na tuto otázku odpovídali téměř vzorově (svoboda, nezávislost, jistota). Důležité bylo v případě neporozumění otázky nebo jiné odpovědi položit doplňující otázky a pokračovat v budování vztahu se zákazníkem. Vzhledem k tomu, že se jednalo o první setkání respondenta s prodejce, které nepředcházely žádné přímé reference, byl v úvodu nutné respondentovi ukázat, co konkrétně budeme řešit. Teprve následně bylo možné přejít ke zjišťování jeho hodnot.

Otázka na hodnoty byla označena jako kritické místo 2 (1KM2).**K řešení byly vybrány následující situace a reakce zákazníka:**

- Překonání zákaznickovy bariéry statu quo, kdy teprve rozpoznává a formuluje problém k řešení.
- „*Nerozumím otázce*“.
- S klientem jsou nedostatečně probrány jeho hodnoty ve vztahu k penězům.
- Při zopakování klientových slov je třeba dávat pozor na to, aby nebyly uváděny jiné interpretace zákaznickových slov, tedy to, co on sám neřekl.

d) PŘECHOD K CÍLŮM

Po zjištění hodnot zákazníka má prodejce zjistit, jaké jsou jeho finanční cíle.

Otázka: „*Takže pokud Vám naše řešení pomůže dosáhnout svobody, nezávislosti a jistoty (doslovné zopakování jeho hodnot), bude to správné řešení?*“

Ve všech případech, kdy byly zjištěny hodnoty, tato otázka ze strany prodejce zazněla a respondentem byla také odsouhlasena.

Závěr:

V této fázi si prodejce připravuje půdu pro další sérii otázek, které zjišťují konkrétní finanční cíle zákazníka. Ve všech případech, kdy byly zjištěny hodnoty, došlo k odsouhlasení. Respondent souhlasí s tím, že návrh řešení bude směřován k tomu, co jej motivuje a co má pro něj přínos.

2) ZJIŠTĚNÍ CÍLŮ ZÁKAZNÍKA

a) Zjištění a odsouhlasení konkrétních cílů

Zde má prodejce zjistit konkrétní finanční cíle zákazníka a zaujmout jej pro řešení hlavního cíle, kterým je dosažení finanční nezávislosti.

Respondenti nejčastěji uváděli následující osobní cíle: splacení dluhu na dům, zbavení se dalších případných dluhů, peníze na studia dětí, zajištění rizik, které je v osobním i firemním životě mohou potkat, zabezpečení vybudovaného majetku, dosažení renty a finanční nezávislosti.

Respondenti nejčastěji uváděli následující firemní cíle: zhodnocení volných peněz, investiční záměr ve firmě (pořízení nových technologií, strojů, nemovitostí, vozového parku), snížení nákladů (zejména mzdových a nákladů na energie), předání firmy (exit majitele nebo společníka), správa financí, rozvoj kompetencí zaměstnanců, zvýšení jejich loajality apod.

Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka v této fázi:

Zde již prodejce dokázal překonat úvodní fázi rozhovoru a respondent má rámcovou představu o tom, že další pokračování rozhovoru směřuje k řešení jeho stávajícího stavu. Začíná si uvědomovat určitou nespokojenost a zvyšuje se tak jeho motivace pro další pokračování jednání. Dotazy na jeho finanční cíle směřují na konkrétní věci, které si může představit. To znamená například, že se zbaví stresu spojeného s nějakou nevyřešenou záležitostí (dluhy, obavy z možných rizik v osobním životě nebo ve firmě) anebo naopak něco získá (klid v duši, jistotu, svobodu apod.). V tuto chvíli jsou zapojovány emoce a dle Tracyho (2007) jsou těmi základními v obchodní persvazi touha po zisku a strach ze ztráty.

Závěr:

Respondenti oddělovali osobní a firemní cíle. V oblasti osobních financí bylo zjištěno, že cíle jsou oproti nepodnikatelům relativně vysoké a někteří podnikatelé mají již své cíle splněny, většinou však s výjimkou finanční nezávislosti. Ukázalo se, že k odsouhlasení cíle finanční nezávislosti bylo třeba použít více otázek a dosáhnout odsouhlasení tohoto cíle. Cíle bylo třeba konkretizovat ve struktuře: co/ za kolik peněz/ kdy má být splněn.

U respondenta R8 nebyly zjištěny všechny cíle, neboť vyžadoval nástin řešení. Prodejce jej dovedl k odsouhlasení cíle „finanční nezávislost“, ale nepodařilo se mu zjistit jeho další cíle. Důvodem zřejmě bylo nezjištění hodnot a nedostatečné vysvětlení přínosu pro něj.

Prodejce nedostatečně využil respondentovo očekávání (R8: „*Očekávám, že snížíte moji závislost na firmě.*“) a následně se nechal přivést k vysvětlování případných produktů. To vedlo k nezájmu zákazníka o další pokračování schůzky. Nebyly zjištěny potřeby zákazníka a ten vyjádřil nezájem.

V otázce firemních financí se shodovali na potřebě řešení snížení firemních nákladů, zejména na mzdy a energie a předání firmy (v rodině, prodej, odkup společníkům apod.).

Otázka na cíle byla označena jako kritické místo 3 (1KM3).

K řešení byly vybrány následující situace a reakce zákazníka:

- Odsouhlasení cíle „finanční nezávislost“.
- Vysvětlení pojmů „renta“ a „finanční nezávislost“.
- Nutnost zdůraznění přínosu pro zákazníka, tedy dosažení jeho cílů v závislosti na hodnotách.
- Nutnost sledovat vzájemnou vazbu jednání na cíle, hodnoty a očekávání zákazníka.
- Nutnost odsouhlasení, potvrzení a ověření pochopení zákazníka, že celé řešení bude směřovat k naplnění jeho hodnot a cílů.

b) Přechod ke zdrojům

Na základě zjištěných hodnot a cílů zákazníka má prodejce zjistit, co již zákazník pro jejich naplnění podnikl.

Otázka: „*Takže pokud Vám naše řešení pomůže k dosažení těchto cílů (doslovné zopakování), budeme mít jistotu, že jdeme správným směrem?*“

Prodejce tuto otázku v definovaném znění položil ve všech případech, kdy zjistil zákaznickovy cíle. V jednom případě použil obměnu: „*Dobře, pojďme se tedy podívat na to, jak nyní Vaše cíle řešíte.*“

U respondenta R8 došlo k situaci, kdy respondent odmítl sdělit jakékoliv informace a vyžadoval okamžitou nabídku: R8 – „*To teď není důležité. Chci vědět, jak to uděláte. Řekněte mi rámcově, jak se dostat k tomu cíli.*“

Závěr:

Tato otázka slouží k tomu, aby zákazník pochopil, proč se jej prodejce bude ptát na detaily jeho stávajícího řešení. Návaznost na jeho hodnoty a cíle tak slouží ke zjištění konkrétních

řešení, které již zákazník realizuje. Ukazuje se, že v případě dodržení struktury rozhovoru další postup zákazník bez problémů odsouhlasí. Naopak, pokud nejsou tyto základní parametry zjištěny a zákazníkem odsouhlaseny a pochopeny, zákazník nevidí důvod, proč dále poskytovat informace.

3) ZJIŠTĚNÍ ZDROJŮ

Zde prodejce zjišťuje, jaké zdroje lze u zákazníka využít pro naplnění jeho hodnot a cílů. Otázky prodejce směřovaly na zjištění konkrétních finančních produktů zákazníka ve struktuře: na co/ konkrétní produkt/ jeho aktuální hodnota. Konkrétní produkty byly následující: stavební spoření, penzijní připojištění, podílové fondy, akcie, dluhopisy, nástroje peněžního trhu, rezervy na termínovaných vkladech a na běžném účtu, úspory na životním pojištění, hypotéka, spotřebitelské úvěry, zůstatky na kreditních kartách, kontokorent, nemovitý majetek, apod. Ve všech případech, kdy byl dodržen postup a zjištěny hodnoty a cíle, zákazník na citlivé otázky vztahující se k jeho financím neměl problém odpovědět.

U následujících případů byly odpovědi nestandardní:

Při otázce na peníze na účtu odpověděl R7 následně: *“Co mám na účtu, Vás snad nemusí zajímat.”* Reakce prodejce: *“Já Vám rozumím, nicméně potřebujeme dát dohromady co nejpřesnější obrázek o Vaší situaci, abychom věděli, jak nejlépe můžete dosáhnout nezávislosti, svobody a mít jistotu pro Vaši rodinu a zaměstnance.”* Prodejce zde dobře připomněl jeho hodnoty a zákazník pokračoval v rozhovoru.

U respondentů R2 a R8 nebyly zjištěny hodnoty. U respondenta R2 se podařilo zjistit zdroje, u respondenta R8 ne. Důvodem bylo zřejmě nedostatečné vysvětlení přínosu a nezjištění hodnot a cílů viz předch. kap.

U respondenta R10 došlo při zjištění jednoho ze zdrojů jako investičního životního pojištění k negativnímu hodnocení tohoto produktu prodejcem. Výsledkem byla nutnost řešení námitek klienta. Důvodem tohoto stavu bylo, že prodejce již v této fázi vyjadřoval svůj názor na kvalitu současného řešení klienta.

Závěr:

Na základě vyhodnocení průzkumu se pro zjištění stávajícího stavu zdrojů pro naplnění cílů u klienta ukazuje jako důležité dodržení struktury rozhovoru. Jde zejména o zjištění

jeho očekávání, hodnot a cílů. V případě, že klient chápe, že zjištění zdrojů je třeba k tomu, aby bylo možné zjistit, zda jeho stávající řešení vede k jím definovaným cílům, nemá problém sdělit tyto citlivé osobní informace. Jako důležité se také ukazuje nutnost v této fázi nehodnotit a nekomentovat zákazníkovo stávající řešení.

4) OTÁZKY NA FIRMU

V této části má prodejce zrekapitulovat zjištěné informace ohledně zákazníkova finančního a nemovitého majetku a rámcově ukázat výpočet částky, kterou bude zákazník potřebovat k naplnění cílů, zejména „finanční nezávislosti“.

Otázka: *„Takže na naplnění Vašich cílů budete potřebovat řádově milionů korun. Jak se na naplnění Vašich cílů bude podílet Vaše firma?“*

Otázka směřuje k tomu, aby respondent začal o své firmě uvažovat jako o jednom z možných a důležitých zdrojů pro naplnění svých cílů, pokud je finanční hodnota cílů v nesouladu s výší jeho finančního a nemovitého majetku.

Otázka: *„Přemýšlel jste někdy o tom, jaká je hodnota Vaší firmy?“*

Otázka opět připomíná, že firma je zdrojem pro naplnění jeho cílů.

Respondenti pouze ve 2 případech (R1, R5) uvedli jasné číslo. V 6 případech (R3, R4, R6, R7, R9, R10) uvedli, že nerozumí otázce, jak se na naplnění jejich cílů bude podílet firma. Bylo potřeba vysvětlit, že firma je v tuto chvíli jejich podstatným zdrojem příjmů, a že je tedy možné s ní v případném plánu počítat. Dále bylo třeba ukázat, jak orientačně určit hodnotu firmy. Následně 4 respondenti (R3, R6, R7, R10) uvedli alespoň v hrubém odhadu hodnotu své firmy. U respondenta R8 se prodejce k této otázce vůbec nedostal z důvodů nedostatečného vzbuzení zájmu o jednání. Respondenti R2 a R11 uvedli, že neví a neřeší to, resp. neví a vůbec o tom nepřemýšlel.

Otázka: *“ Firma může také nést dividendu a být Vaší pojistkou. Jak dlouho bude firma fungovat a kolik peněz měsíčně byste mohl mít, pokud tady od zítřka již nebudete pracovat?“*

Otázka směřuje k tomu, zda má respondent vyřešeny záležitosti, týkající se dlouhodobé nepřítomnosti jeho nebo jeho společníků v případě například velmi vážné nemoci.

Žádný z respondentů tuto záležitost nemá uspokojivě vyřešenu.

Otázka: *“Jaký je Váš majitelský a jaký podnikatelský příjem?“*

Otázka: „Kolik byste odhadoval, že můžete ročně vytahovat z firmy, aniž byste ohrozil její likviditu, stabilitu a rozvoj?“

Otázky směřují k ověření volného cash flow, které má zákazník k dispozici. 4 respondenti uvedli, že mají více firem než jednu. Zde prodejce ve 2 případech nedostatečně zjistil případné zdroje i z těchto firem.

Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka v této fázi:

Zákazník je v této fázi již vtažen do rozhovoru a často zapojuje vyšší duševní funkce. I v této fázi však dochází často ke spontánním odpovědím a teprve po doplňujících otázkách prodejce zákazník více přemýšlí nad odpověďmi. Stále se pohybujeme ve fázi rozpoznávání potřeby (Kotler, 2007), kdy zákazník postupně vnímá rozpor mezi současným a ideálním stavem.

Závěr:

Ve většině případů jsou finanční cíle respondentů vyšší než jejich současné zdroje a úvaha o využití firmy k financování jejich cílů je na místě. Respondenti obvykle nevěděli, jaká je hodnota jejich firmy, protože o tom dosud nepřemýšleli, resp. alespoň ne strukturovaně tak, aby byli schopni přesně odpovědět konkrétní částku. Na základě zjištění konkrétních zdrojů respondentů se ukázalo, že většinou mají ve finančním majetku malé zdroje a větší na podstatných financích je ve firmě. Ve třech případech měli zajímavé zdroje, které však byly zainvestovány bez jakékoliv strategie a zároveň velmi rizikově (zlato, akcie). Žádný z respondentů neměl uspokojivě vyřešenou otázku dlouhodobé nepřítomnosti buď své nebo společníků ani otázku případného vypořádání. Ve 4 případech (R3, R6, R7, R11) se o tom se společníky nebo spolupodnikateli (v případě OSVČ) již bavili, ale nemají žádnou jasnou písemnou dohodu. Většina z nich nedokázala rozlišit majitelský a manažerský příjem. Bylo třeba doplňujících otázek, aby byli schopni přesně odpovědět. Dále se ukázalo, že příliš nerozlišují mezi soukromým a firemním majetkem. Pro optimální návrh řešení na druhou schůzku je důsledné zjištění zdrojů nutností.

Otázky na firmu jako zdroj pro naplnění cílů byly označeny jako kritické místo 4 (1KM4).

K řešení byly vybrány následující situace a reakce zákazníka:

- „Neznám hodnotu firmy.“
- „Nevím, co je majitelský a co manažerský příjem.“

- Otázky směřující ke zjištění všech zdrojů pro naplnění cílů. V případě, že má zákazník více firem zjistit zdroje i těchto firem.
- Dotazy zjišťující řešení dlouhodobé nepřítomnosti majitele nebo společníka ve firmě.
- Ve fázi zjišťování zdrojů se ukázalo jako důležité nehodnotit zákazníkův způsob současného řešení své situace.

5) ZÁVĚR

Otázka: „*Nezapomněli jsme na něco?*“

Otázka slouží k tomu, aby zákazník případně doplnil to, o čem se jednalo. Následně byl domluven termín další schůzky. U všech respondentů mimo R8 se podařilo dohodnout druhou schůzku. U respondenta R5 bylo třeba udělat náznak prezentace (obrázek současného a cílového stavu s vysvětlením možného přínosu), čímž byl vzbuzen zájem o další schůzku. Respondent R7 uvedl, že na příští schůzku přivede i společníky. Respondent R11 uvedl další podstatné informace, kdy zmínil podrobnější zkušenosti s investováním. V jednom případě bylo třeba tento zájem podpořit náznakem prezentace, tedy představením toho, o čem se budeme bavit na příští schůzce konkrétněji. Ukázalo se, že i v této části lze získat další podstatné informace pro nabídku.

Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka v této fázi:

V průběhu celého jednání docházelo k postupnému vzniku a prohlubování vztahu mezi prodejcem a zákazníkem. Vztah vznikal v první části od úvodu přes zjišťování hodnot a cílů. Ve druhé části, kdy prodejce zjišťoval zdroje, se tento vztah dále vyvíjel. Pro rozhodování zákazníka je důležité, jakým způsobem vnímá průběh této schůzky a zda vyhodnotí případný přínos nabídky řešení na další schůzce. Výsledek tohoto rozhodnutí závisí na míře, v jaké subjektivně vnímá řešení svých potřeb, které si do této chvíle možná ani neuvědomil. Dalším faktorem také může být ochota dále jednat s daným prodejcem. Tento faktor závisí na osobnosti a kompetencích prodejce (řeč těla, hlas, způsob projevu, empatie, odborné znalosti, komunikační dovednosti) a na vnímaném subjektivním dojmu zákazníka z celého průběhu jednání.

Závěr:

V této fázi schůzky bylo důležité vzbudit zájem a zvědavost zákazníka o návrh řešení. Pro další pokračování v jednání je třeba, aby ve vnímání zákazníka zanechal dobrý dojem.

Svou roli zde významně hraje osobnost a kompetence prodejce a přínos, který zákazník očekává.

Závěr první schůzky byl označen jako kritické místo 5 (1KM5).

K řešení byly vybrány následující situace a reakce zákazníka:

- Vzbuzení zájmu a zvědavosti, jaké bude navrhované řešení na další schůzce.
- Dotaz, zda jsme ještě na něco nezapomněli.

5.8 Vyhodnocení průzkumu – druhá schůzka

1) ÚVOD

a) Čas

Otázka: „*Jsme domluveni zhruba na hodinu, rád bych si jen ověřil, zda s tím počítáte?*“

Podobně jako u první schůzky jde o úvodní dotaz, směřující k navázání rozhovoru a k potvrzení délky schůzky. Ve všech případech proběhly odpovědi respondentů standardně. Respondent R2 uvedl, že má jen půl hodiny, a tak proběhl pouze náznak řešení a byla dohodnuta třetí schůzka. Na ní již respondent uvedl, že počítá s dohodnutým časem.

Závěr:

U všech respondentů byla otázka na čas směřována k odsouhlasení délky schůzky a otevření rozhovoru. Respondenti v této části potvrdili předem dohodnutou délku jednání.

b) Očekávání

Otázka: “ *Pane/paní , co očekáváte od dnešní schůzky?* “

V této části opět docházelo k ověření shody vzájemného očekávání. Vzhledem k tomu, že respondent R8 nesouhlasil s další schůzkou, jsou dále uváděny pouze odpovědi a reakce ostatních respondentů:

R1 – „*Mám tady ty smlouvy, můžeme se na ně podívat.*“

R2 – „*To jsem teda zvědavý.*“

R3 – „*Minule jste ze mě vytáhli spoustu informací, takže doufám, že to k něčemu bude. Že mi ukážete, jak za deset let už nebudu pracovat a jen si užívat.*“

R4 – „*Jsem na Vás zvědavý.*“

R5 – „*Že mi ukážete plán, jak budu nezávislý.*“

R6 – „*Že mi ukážete, jak budu bohatý.*“

R7 – „*Že mi ukážete, jak se budu mít dobře v důchodu.*“

R9 – „*Zajímá mě, co jste vymysleli.*“

R10 – „*Nevím, co mám očekávat.*“

R11 – „*Tak co pro mě máte?*“

Odpovědi respondentů vykazovaly shodu v očekávání návrhu, jak řešit jejich cíle nebo vyjadřovaly zájem o pokračování ve schůzce a vysvětlení přínosu pro ně.

Respondent R1 chtěl hned v úvodu vědět, zda jeho řešení je v pořádku a vyjádřil zájem bavit se o konkrétních produktech. Prodejce mu následně vysvětlil, jaká bude struktura dnešní schůzky – viz další část jednání. U respondentů R9 a R10 prodejce potřeboval vzbudit jejich zájem o řešení a připomněl jejich hodnoty a cíle. Tím klientovi ukázal, jaké bude téma dnešní schůzky. Respondenti následně potvrdili, že to byly záležitosti, které je zajímají a souhlasili s pokračováním.

Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka v této fázi:

Jelikož šlo již o druhé (v jednom případě o třetí) setkání, byly již vybudovány základní kameny vzájemného vztahu. Zákazník již předem znal téma rozhovoru i osobnost prodejce a měl čas k případnému zjištění dalších souvisejících informací. Obě strany byly na jednání lépe připraveny, neboť míra vzájemných informací o druhé straně byla výrazně vyšší než na první schůzce. V úvodu jednání bylo již možno navázat na předchozí situace. Faktorem, který určoval zákazníkovo rozhodování o pokračování v dalším jednání, byl veden motivací dozvědět se více o tom, jak je možno vyřešit jeho potřeby anebo si potvrdit, zda toto řešení již realizuje a je v pořádku. Tato fáze pro respondenta představovala shromažďování informací pro případné nákupní rozhodnutí. Zároveň také působily mentální vlivy vyvolané vnějšími i vnitřními podněty vyvolávajícími emoční reakce.

Závěr:

Dotaz na očekávání se u všech respondentů ukázal jako vhodný způsob naladění na další průběh schůzky a připomněl respondentům téma. Ve třech případech (R1, R9, R10) bylo třeba přejít ihned k další části rozhovoru, tedy připomenutí hodnot a cílů, které chtěl respondent řešit. Ukázalo se jako nezbytné pro další úspěšné pokračování udržet respondenta

v očekávání a zájmu o řešení. V této části prodejce také respondentovi nastínil průběh dnešní schůzky a požádal jej, aby počkal s případnými dotazy, než dokončí prezentaci. Vysvětlil mu, že důvodem je, aby respondent viděl nejprve celkový obrázek. Tím zamezil narušení prezentace a získal prostor k ukázce filozofie celého řešení.

Dotaz na zákazníkovo očekávání byl označen jako kritické místo 1 (2KM1).

K řešení byly vybrány následující situace a reakce zákazníka:

- V úvodu jednání se ukázalo jako klíčové udržet nebo posílit zákazníkuv zájem o nabídku řešení.
- „*Nevím, co mám očekávat.*“
- „*Chci řešit konkrétní produkty.*“

2) REKAPITULACE

V této části prodejce připomíná hodnoty a cíle, ke kterým má směřovat navrhované řešení. Níže jsou uvedeny konkrétní rekapitulace prodejců u jednotlivých respondentů:

O1 u R1 – „*Říkal jste, že Vás zajímá, jak snížit svou závislost na firmě...*“

O1 u R2 – u tohoto respondenta prodejce nezjistil jeho hodnoty a také si s ním nedostatečně odsouhlasil cíle. Poté přešel přímo k prezentaci řešení. To následně zřejmě vedlo i k neuzavření obchodu.

O1 u R3 – „*Minule jste zmiňoval, že je pro Vás důležitá nezávislost, klid v duši, že se nechcete stresovat...*“

O1 u R4 – „*Říkal jste, že peníze jsou pro Vás zabezpečením, určitou stabilitou v životě a dávají Vám jistotu...*“

O2 u R5 – „*Říkal jste, že jsou pro Vás důležití zaměstnanci..... a peníze pro Vás osobně znamenají nezávislost, jistotu a určitý klid.*“

O2 u R6 – „*Jistota, svoboda, to jste říkal, že Vám dávají peníze. Bavili jsme se o tom, co byste rád řešil – Vaši rentu, peníze pro děti...*“

O1 u R7 – „*Říkal jste, že Vám peníze dávají svobodu a nezávislost. Taky jste říkal ,že je to jistota pro Vaši rodinu a spolupracovníky.*“

O1 u R9 – „*Říkal jste, že je pro Vás důležitá jistota, že máte z čeho všechno zaplatit, a že Vám peníze dávají nezávislost a svobodu. Řešil jste splacení hypotéky...*“

O1 u R10 – „Říkala jste, že zhruba za deset let byste s manželem chtěla pobírat rentu 50 tis. korun měsíčně...“

O1 u R11 – „Minule jsme se bavili o tom, že peníze Vám přináší nezávislost a svobodu...“

Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka v této fázi:

Prodejce připomíná zákazníkovi hlavní důvody, kvůli kterým je toto jednání vedeno. Zákazník si uvědomuje, že to jsou slova, která sám říkal. Došlo tím k propojení s emocemi, které vyvolala představa zákaznickových hodnot a cílů. Reakce některých respondentů vedla i k upřesnění jejich očekávání. Hlavním faktorem v této fázi byl ve všech případech zájem o možnost řešení svých potřeb, dal by se nazvat i zvědavostí.

Závěr:

Ukázalo se, že připomenutí respondentových hodnot a cílů bylo určující pro další úspěšný průběh schůzky. Zákazník tak viděl před sebou cíl, ke kterému má navrhované řešení směřovat a chápal filozofii řešení. Ve všech případech, kdy byly tyto hodnoty a cíle úspěšně zjištěny a zákazníkem odsouhlaseny, byl také dán souhlas s návrhem řešení.

Rekapitulace zákaznickových hodnot a cílů byla označena jako kritické místo 2 (2KM2).

K řešení byly vybrány následující situace a reakce zákazníka:

- Bezpodmínečná nutnost použít konkrétní slova, která zákazník uvedl na první schůzce, vztahující se k jeho hodnotám a cílům. Působení na představitost a emoce.
- Vyvarovat se použití slov a obrátů, které zákazník neřekl.

3) SOUČASNÝ STAV – JAK TO MÁ TEĎ

V této části prodejce respondentům graficky znázorňoval jejich současný stav portfolia. Ve všech případech byla zjištěna minimálně 80% závislost podnikatele na firmě. Zákazník byl upozorněn na rizika takového stavu. Všichni respondenti tento stav uznali, čímž došlo ke vzbuzení potřeb tento stav nějak řešit.

4) DOPORUČENÍ – NÁVRH ŘEŠENÍ

V této části prodejce respondentům graficky znázornil, jak by podle jeho doporučení vypadalo jejich portfolio. Zdůraznil, že tento výsledný stav významně snižuje zákaznickou závislost pouze na jednom zdroji, kterým je jeho firma, a že není závislý na tom, zda zákazník bude ve firmě dále pracovat. Ukázal zásady tzv. Wealth protection (ochrana bohatství), tj. potřebu správné alokace do třídy aktiv a důslednou diverzifikaci. Vzhledem k tomu, že podnikatelé jsou zvyklí na podstoupení určité rozumné míry rizika jak ve vlastním podnikání, tak také na finančních trzích, se kterými již několik z nich mělo vlastní zkušenost, šlo o téma, které pro ně bylo zajímavé. Dále bylo potřeba vysvětlit jednotlivé části doporučeného portfolio. Zákazníci vyjádřili také negativní zkušenost. Níže jsou uvedeny jejich komentáře k navrhovanému řešení.

Otázka: „*Je to srozumitelné a dává Vám to smysl?*“

R1 – „*Ano, ale akciím nevěřím.*“ Po podrobnějším zkoumání příčin bylo prodejcem zjištěno, že zákazník a jeho společníci investovali do zlata. Vzhledem k vývoji jeho ceny zaznamenali negativní zkušenost. Po vysvětlení zásad investování a Wealth protection byl u nich následně vzbuzen vysoký zájem o část řešení věnovanou investičním strategiím.

R2 – odsouhlasil návrh

R3 – „*Co znamená podíl na cizím byznysu?*“, „*Já nechci žádné akcie.*“ Prodejce opět ukázal, že žádné jednotlivé akcie (produkty) nenabízí a vysvětlil zásady rozumné investiční strategie. Zákazník následně odsouhlasil řešení.

R4 – „*Ano, dává mi to smysl, ale nemám důvěru k investování, akcie a tak...*“

R5 – „*Ano, to vypadá zajímavě.*“

R6 – „*Docela jo. Řekněte mi více o těch fonděch...*“

R7, R9, R10 – „*Ano*“

R11 – „*Ano, ale za 5 let už budu mít splacené dluhy a něco dostanu z firmy.*“

Tato část je také doplněna o reakce respondenta R8, který tuto záležitost chtěl řešit již na první schůzce: R8 – „*Ukažte, co byste mi doporučili.*“ Prodejce reagoval chybně, když začal vysvětlovat princip budování rentiérského portfolio bez toho, aniž by znal konkrétní zákaznickou situaci.

Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka v této fázi:

Během této fáze patřilo k významným bariérám potenciální možnost zahlcení respondenta informacemi nebo naopak jejich nedostatek. Zde byla důležitým faktorem schopnost prodejce empaticky reagovat na respondentovu informační saturaci vhodnými ověřovacími otázkami. Jako důležitý rozhodovací faktor v této fázi byla vyhodnocena averze ke ztrátě, jak ji popisuje Kahneman (2012). Prodejce zde více prezentuje možnou ztrátu, tedy nedosažení zákazníkem definovaných cílů s vazbou na jeho hodnoty, čímž se dle této teorie zvyšuje tendence vyhledávat riziko, tedy uzavřít obchod. Vyhodnocení míry rizika ve vztahu k možné ztrátě oproti referenčnímu bodu, kterým je jeho současný (nevyřešený) stav, zde vykazuje vysokou míru souhlasu s navrhovaným řešením (90% respondentů).

Závěr:

Tato část ukazuje, jak důležitá je logická posloupnost vedení jednání v návaznosti na zákaznickovy hodnoty a cíle. Tím je dosaženo motivačního účinku řešení současné situace, kdy má zákazník emoční vjem případné budoucí ztráty a zároveň je vzbuzena touha tuto situaci řešit. Zákazník nyní podle Kotlera (2007) je ve fázi vyhledávání informací a hodnocení alternativ. Nedostatek informací u něj zvyšuje pocit rizika a naopak jejich nadbytek jej dezorientuje. Při hodnocení alternativ zvažuje akceptovatelnou míru rizika při změně jeho současného stavu.

Dotaz na to, zda je návrh řešení pro zákazníka srozumitelný a zda mu dává smysl, byl označen jako kritické místo 3 (2KM3).

K řešení byly vybrány následující situace a reakce zákazníka:

- Nutnost zdůraznění jeho konkrétních hodnot a cílů. To zákazníkovi dává před oči směr, kterým je veden návrh řešení.
- Ukázka současného stavu řešení potřeb zákazníka a upozornění na případné budoucí ztráty.
- Návrh řešení má u zákazníka vzbudit touhu změnit svůj stávající stav.
- Potřeba usnadnit zákaznickovo rozhodování, nalézt vyváženou míru poskytnutí informací a zároveň dbát na to, aby nebyl informacemi přehlcen.
- Důraz na vhodnou formu předání informací (důkazy, grafické znázornění, ověřování pochopení apod.)

5) DETAILY ŘEŠENÍ

V této části již byly zákazníkovi ukázány konkrétní doporučení na změnu struktury jeho portfolia. Dále byl dohodnut další postup pro realizaci jednotlivých doporučených kroků. Obě strany si vzájemně odsouhlasily úkoly na příští schůzku.

6) PRODEJ

Výsledky prodejních rozhovorů a zásadní námitky respondentů jsou uvedeny níže:

R1 – Uzavřen obchod

R2 – Neuzavřen obchod. Námitka: „*Musím si to rozmyslet.*“

R3 – Uzavřen obchod. Námitka: „*Musíme to probrat s kolegou.*“

R4 – Neuzavřen obchod. Námitka: „*Musím si to rozmyslet.*“

R5 – K datu ukončení této práce je stále v řešení. Námitka: „*Nechápu detail řešení.*“

R6 – K datu ukončení této práce je stále v řešení.

R7 – Neuzavřen obchod. Námitka: „*Nemám zájem.*“

R8 – Neuzavřen obchod

R9 – Uzavřen obchod. Námitka: „*Nechci to teď řešit.*“

R10 – K datu ukončení této práce je stále v řešení. Námitka: „*Musím se poradit s manželem.*“

R11 – K datu ukončení této práce je stále v řešení. Námitka: „*Ale moje řešení mi také zajistí požadovaný majetek.*“

Deset z jedenácti respondentů na základě vzbuzení zájmu o řešení a uvědomění si potřeby řešení souhlasilo s návrhem (90%), z toho tři respondenti obchod uzavřeli (R1, R3, R9) a čtyři (R5, R6, R10, R11) jsou stále v jednání. Dva z respondentů, kteří obchod uzavřeli, uvedli, že mají obavu z nabízeného produktu. Dva z respondentů, kteří jsou stále v řešení, potřebují vědět, zda je nabízený produkt pro ně vhodný a zda jeho parametry přesně odpovídají jejich potřebám. U čtyř respondentů, se kterými se obchod nepodařilo uzavřít (R2, R4, R7, R8), byly v této části řešeny podobné otázky, tedy vhodnost nabízeného řešení vzhledem k jejich potřebám a bylo potřeba rozptýlit jejich obavy z funkcionality produktu.

Faktory ovlivňující rozhodování zákazníka v této fázi:

Fázi prodeje ovlivňovala řada faktorů. Mezi nejzásadnější patřila averze ke ztrátě a ochota učinit změnu. Vysoká míra averze ke ztrátě a neochota ke změně byla hlavní příčinou uzavření obchodu. Dále to byly situační faktory vyplývající z řešení zákaznickových námitek a jeho subjektivního vnímání celého prodejního procesu.

Z pohledu čísel, týkajících se konkrétních produktů, bylo zajímavé sledovat v praxi heuristiku ukotvení a přizpůsobení a princip klesající citlivosti podle Kahnemana a Tverského (2012). Příkladem může být například výše pravidelné investice, kdy prodejce na základě zjištěných údajů nastavil optimální variantu výše, než očekával, že zákazník schválí. Pokud by se jednalo pouze o jeho osobní finance, byl předpoklad, že tato částka by byla řádově nižší, než když by byla do naplňování zákaznickových hodnot a cílů zapojena jeho firma. Tento referenční bod byl u všech klientů, kteří uzavřeli obchod (R1, R3, R9), v jejich myslích nastaven na komplexní přemýšlení o svých cílech společně s jejich firmou, a tak neměli s akceptací této hodnoty výrazný problém. Konečná dohoda pak spočívala pouze na menších korekcích této hodnoty.

Závěr:

Lze konstatovat, že na základě dané metodiky se podařilo dosáhnout souhlasu s filozofií navrhovaného řešení u 90% respondentů. Důvodem zřejmě bylo vyvolání jejich nespokojenosti se současným stavem. Prodejce následně představil možnost, jak tuto situaci zlepšit. Ve fázi prodeje bylo nutno řešit řadu námitek spojených s rozhodováním respondenta. Úspěšnost prodeje byla v tomto případě 27%.

Rozhodovací procesy zákazníka ovlivňovaly jednak minimální požadavky na službu, kterou by podle něj měla splňovat a hlavně důvod, proč by měl tuto službu nakoupit právě u daného prodejce. Tento „přidaný“ motivátor u zákazníka zřejmě vyvolává emoční reakce, které rozlišují nabídku daného prodejce od ostatních, a následně má významný vliv na konečné rozhodnutí.

Fáze prodeje na základě zjištěné motivace zákazníka a jeho potřeb byla označena jako kritické místo 4 (2KM4).

K řešení byly vybrány následující situace a reakce zákazníka:

Řešení námitek:

„Musím si to rozmyslet.“

„Musím to probrat s kolegou (manželkou apod.).“

„Nemám zájem.“

„Nechci to teď řešit.“

„Ale moje původní řešení mě také dovede k cíli.“

7) POPRODEJNÍ ŘEŠENÍ

U respondentů, kteří uzavřeli obchod, byly následně domluveny servisní schůzky. První servisní schůzka byla stanovena dva měsíce po uzavření obchodu. Tématem schůzky bude spokojenost s realizovaným řešením. Součástí schůzky bude také návrh souhlasu se zasláním krátkého dotazníku, který by měl vést ke zjištění zákaznickovy spokojenosti či nespokojenosti s průběhem jednání, odhalení případných dalších potřeb a v neposlední řadě i k doporučení dalším potenciálním zákazníkům a souhlasem se zveřejněním jeho reference na webových stránkách společnosti. Následná frekvence servisních schůzek bude nastavena ročně nebo na základě aktuálních potřeb.

5.9 Ověření výzkumných otázek

5.9.1 Určení kritických míst

V rámci metodiky obchodního případu byla na obchodním jednání se zákazníkem identifikována níže uvedená **kritická místa**. V průběhu první schůzky bylo zjištěno 5 kritických míst, v průběhu druhé schůzky byla zjištěna 4 kritická místa.

PRVNÍ SCHŮZKA (fáze budování vztahu se zákazníkem, vzbuzení zájmu o službu, zjišťování potřeb).

1KM1 – Dotaz na zjištění zákaznickova očekávání.

1KM2 – Zjišťování zákaznickových niterních hodnot vztahujících se k penězům. Otázka:

„Pane/paní, čím jsou pro Vás peníze důležité?“

1KM3 – Zjištění konkrétních cílů zákazníka a odsouhlasení a vysvětlení cíle „finanční nezávislost.“

1KM4 – Dotazy na to, jakým způsobem je možno využít zákaznickou firmu pro naplnění jeho hodnot a cílů.

1KM5 - Závěr schůzky. Vzbuzení zájmu o další pokračování jednání.

DRUHÁ SCHŮZKA (fáze prezentace řešení a prodej).

2KM1 – Dotaz na zjištění zákaznicka očekáváníí.

2KM2 – Doslovné připomenutí hodnot a cílů zákazníka, zopakování slov, která použil.

2KM3 – Dotaz na srozumitelnost a smysluplnost návrhu. Otázka: „ *Je to srozumitelné a dává Vám to smysl?*“

2KM4 – Prodej, řešení námitek, uzavření obchodu.

5.9.2 Klíčové faktory působící na rozhodování v kritických místech

Další výzkumnou otázkou bylo zjištění klíčových faktorů, které ovlivňují rozhodování zákazníka v těchto kritických místech. Tyto faktory byly podrobně popsány výše v textu u konkrétních kritických bodů a jejich výčet je následující, včetně uvedení odkazu na podrobnější specifikaci.

První schůzka

1KM1 – Potvrzení zákaznicka očekáváníí, které měl při telefonickém sjednání schůzky. Popis faktorů působících v této fázi je podrobněji uveden na str. 62.

1KM2 – Situační faktory, atmosféra jednání, osobnost prodejce (princip oblíbenosti a autority), překonání zákaznicka statu quo v jeho představách, využití centrální duševní cesty (teorie ELM) a Systému 2 (Kahneman, 2012), mentální zkratky zákazníka při vybavování si podobných situací, princip sociálního schválení, princip vzácnosti (hodnota služby). Popis faktorů působících v této fázi je podrobněji uveden na str. 64.

- 1KM3** – Zvyšování motivační účinků zákazníka na základě pocitu nespokojenosti, zapojení emocí. Popis faktorů působících v této fázi je podrobněji uveden na str. 66.
- 1KM4** – Zapojení vyšších duševních funkcí, Systém 2 běží naplno, emoční procesy. Popis faktorů působících v této fázi je podrobněji uveden na str. 70.
- 1KM5** – Subjektivní pocity zákazníka týkající se míry potřeby řešení stávajícího stavu, ochota prolomit statut quo, ochota dále jednat s konkrétním prodejcem, celkový dojem z jednání. Popis faktorů působících v této fázi je podrobněji uveden na str. 71.

Druhá schůzka

- 2KM1** – Vyšší informační saturace obou stran. Zákazníková vyšší motivace dozvědět se návrh řešení svých potřeb. Popis faktorů působících v této fázi je podrobněji uveden na str. 73.
- 2KM2** – Rekapitulace zákaznickových hodnot a cílů vedla k zapojení vnitřních představ o výsledku řešení. Propojení s emocemi, zvýšená míra zájmu a zvědavost. Popis faktorů působících v této fázi je podrobněji uveden na str. 75.
- 2KM3** – Míra zákaznickovy averze ke ztrátě ve vztahu k referenčnímu bodu, kterým je současný stav. Popis faktorů působících v této fázi je podrobněji uveden na str. 77.
- 2KM4** – Averze ke ztrátě, ochota ke změně, situační faktory, princip kotvy při rozhodování, princip klesající citlivosti, řešení námitek. Popis faktorů působících v této fázi je podrobněji uveden na str. 79.

5.9.3 Zvládnutí kritických míst v rozhodovacím procesu

Na základě identifikace klíčových míst a faktorů, které působí v těchto kritických místech na rozhodování zákazníka, byly definovány konkrétní situace, které v těchto místech nastávaly. Jejich přehled je uveden výše v textu u každého z těchto kritických bodů a konkrétní podrobný návrh na jejich řešení je uveden v projektové části této práce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 NÁVRH STRATEGIE A TAKTIKY OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

6.1 Zdůvodnění navrhovaného projektu

Obchodní jednání je specifickou formou komunikace, v níž dochází ke snaze o ovlivnění postojů druhé strany. Každý obchodní rozhovor je jiný a zároveň jsou si často velmi podobné. Tato podobnost vyplývá z potřeby prodejce být připraven řešit celou řadu komunikačních problémů a vede k vytváření strategických scénářů. V analytické části byl proveden průzkum účinnosti stávající metodiky prodejního rozhovoru, kde byla detekována kritická místa v jeho průběhu. Tato část práce se věnuje návrhu optimální strategie prodejního rozhovoru v rámci prodeje specifické služby finančně-poradenské společnosti na základě teoretických poznatků z oblasti rozhodování za nejistoty a průzkumem zjištěných kritických situací.

V této práci jsou označováni prodejce i zákazník pouze v mužském rodu, ale samozřejmě jsou tím míněny i zástupkyně rodu ženského. Toto označení je používáno pouze pro zjednodušení popisu.

6.2 Cíl projektu

Optimalizovat metodiku obchodního procesu poradenské společnosti pro specifikovanou službu se zohledněním zvládnutí kritických míst zjištěných v průzkumné sondě.

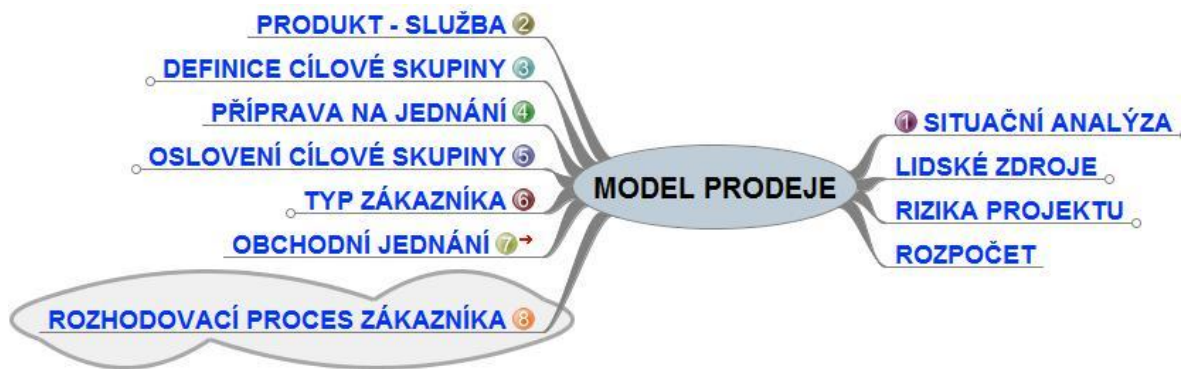
6.3 Postup řešení

- 1) Zpracování myšlenkové mapy projektu viz příloha P IV.
- 2) Zpracování myšlenkové mapy rozhodovacího procesu zákazníka viz příloha P V.
- 3) Zanesení kritických bodů do obou myšlenkových map.
- 4) Situační analýza – samostatný projekt, který není předmětem této práce.
- 5) Definice cílové skupiny, profily cílových segmentů.
- 6) Oslovení cílové skupiny – samostatný projekt, který není předmětem této práce.
- 7) Kategorizace zákazníků.
- 8) Typologie zákazníků.
- 9) Zpracování obchodní metodiky.
 - a) Rozčlenění obchodního jednání do fází.
 - b) Zanesení kritických bodů do jednotlivých fází a návrh na jejich řešení.
 - c) Začlenění sensorického typu do metodiky a určení typologie zákazníka.

- 10) Rozvoj kompetencí prodejce pro danou metodiku.
- 11) Určení rizik projektu.
- 12) Rozpočet projektu.

6.4 Model prodeje

Pro účely této práce byl zpracován model prodeje, který zachycuje nejdůležitější procesy, které je třeba do řešení zahrnout. Podrobná myšlenková mapa tohoto modelu je uvedena v příloze P IV. Hlavní oblasti, na které je třeba zaměřit pozornost, jsou uvedeny na tomto výseku z myšlenkové mapy:



Obrázek 8: Model prodeje - základní (zdroj: vlastní zpracování)

6.4.1 Situační analýza

Pro určení tržních příležitostí je třeba realizovat situační analýzu firmy, a to jak externí ve vztahu k makrookolí (PEST analýza) a k mikrookolí (analýza odvětví, hybné změnotvorné síly – poptávka, zákazníci, konkurenční typy subjektů na trhu), tak interní (SWOT analýza, portfolio analýza). Výstupem je poznání příležitostí, které může firma využít k realizaci svého poslání, identifikace konkurence a definice klíčových faktorů úspěchu.



Obrázek 9: *Situační analýza* (zdroj: vlastní zpracování)

6.4.2 Definice cílové skupiny

Na základě výstupů situační analýzy a kritérií důležitých pro nabídku služby (viz kap. 4.1.1) byly definovány tři cílové skupiny pro které byly specifikovány profily segmentu:

1) Majitel firmy, aktivní

Tabulka IV – Profil segmentu - majitel firmy, aktivní (zdroj: vlastní zpracování)

cílová skupina 1:	majitel firmy, aktivní	profil segmentu
hlediska segmentace		
geografický profil	region	Zlínský, Jihomoravský, Olomoucký Kraj
	města	navíc velká města: Praha, Brno, Ostrava
	klient A	celá ČR
demografický profil	věk	35+
	pohlaví	nerozhoduje
	rodina	ano
socioekonomický profil	příjem	z vlastní firmy: majitelský (nerozhoduje), manažerský (nad 40.000 Kč/měs.)
	vzdělání	nerozhoduje
	právní forma	právnícká osoba nebo fyzická osoba podnikatel
	délka fungování firmy	min. 5 let
	roční obrat	do 50 MIO
	počet zaměstnanců	do 30
psychologická báze	základní	vybudoval fungující firmu, umí řešit problémy, rychle se rozhoduje, má málo času. Často trpí stresem a únavou, neumí však odpočívat.
	zkušenosti	viděl ve svém okolí firmy, které již zanikly (přímá nebo zprostředkovaná zkušenost). Uvědomuje si rizika, ale často si je nepřipouští.
	exit z firmy	je aktivní, naplno se věnuje firmě. Často neví nebo nemá plán, jak se dostat z byznysu ven. Začal podnikat kvůli finanční nezávislosti, plánuje ji do 10 let.
	společníci ve firmě	pokud má společníky, nemá vyřešeno, co v případě dlouhodobé nemoci nebo nepřítomnosti (např. smrt)
psychografický profil	bydlení	většinou vlastní RD, dražší vybavení
	volný čas, zájmy	Nedostatek času, prioritou je práce. Rekreačně sport. Často zájem o osobní rozvoj, známi jsou další podnikatelé - účast na společných akcích. Návštěvy divadel, restaurací. Rodina.
	děti	zájem o kvalitní vzdělání dětí, realizuje nebo plánuje jejich studia nebo stáže v zahraničí nebo na prestižních školách v ČR. Financování koníčků dětí.
	životní styl	Vyšší životní úroveň (dražší dovolené, spotřební věci, restaurace), snaží se zefektivnit čas mezi prací rodinu a zájmy, ale má s tím problém.
	chování v oblasti financí	znalost úvěrových produktů (hypotéka, investiční a provozní úvěry), poměrně dobrý základní přehled o finančním trhu, avšak bez finančního plánu, často má uzavřeny nevhodné produkty. V privátním investování má často zkušenost s jednorázovým nákupem jednotlivých akciových titulů, investování beze strategie, zažil ztráty buď u sebe, nebo známých

2) Majitel firmy, zvažuje exit

Tabulka V – Profil segmentu - majitel firmy, zvažuje exit (zdroj: vlastní zpracování)

cílová skupina 2:	majitel firmy, zvažuje exit	profil segmentu
hlediska segmentace		
geografický profil	region	Zlínský, Jihomoravský, Olomoucký Kraj
	města	navíc velká města: Praha, Brno, Ostrava
	klient A	celá ČR
demografický profil	věk	50+
	pohlaví	nerozhoduje
	rodina	ano
socioekonomický profil	příjem	z vlastní firmy: majitelský (nerozhoduje), manažerský (nad 40.000 Kč/měs.)
	vzdělání	nerozhoduje
	právní forma	právní osoba nebo fyzická osoba podnikatel
	délka fungování firmy	min. 10 let
	roční obrat	do 50 MIO
	počet zaměstnanců	do 30
psychologická báze	základní	vybudoval fungující firmu, umí řešit problémy, rychle se rozhoduje, má málo času. Často trpí stresem a únavou, neumí však odpočívat.
	zkušenosti	viděl ve svém okolí firmy, které již zanikly (přímá nebo zprostředkovaná zkušenost). Uvědomuje si rizika, ale často si je nepřipouští.
	exit z firmy	Zvažuje odchod z firmy, nemá vybudované rentiérské portfolio.
	společníci ve firmě	pokud má společníky, nemá vyřešeno, co v případě dlouhodobé nemoci nebo nepřítomnosti (např. smrt) a nejsou dohodnuty podmínky a způsob exitu.
psychografický profil	bydlení	vlastní RD, dražší vybavení
	volný čas, zájmy	Nedostatek času, prioritou je práce. Rekrečně sport. Často zájem o osobní rozvoj, známí jsou další podnikatelé - účast na společných akcích. Návštěvy divadel, restaurací. Rodina. Rád by se více věnoval rodině a zájmům.
	děti	zájem o kvalitní vzdělání dětí, většinou již realizuje jejich studia nebo stáže v zahraničí nebo na prestižních školách v ČR. Financování koníčků dětí, finanční podpora jejich startu do života.
	životní styl	Vyšší životní úroveň (dražší dovolené, spotřební věci, restaurace), snaží se zefektivnit čas mezi prací rodinu a zájmy, ale má s tím problém.
	chování v oblasti financí	znalost úvěrových produktů (hypotéka, investiční a provozní úvěry), poměrně dobrý základní přehled o finančním trhu, avšak bez finančního plánu, často má uzavřeny nevhodné produkty. V privátním investování má často zkušenost s jednorázovým nákupem jednotlivých akciových titulů, investování beze strategie, zažil ztráty buď u sebe, nebo známých. Většinou peníze v byznysu, nemovitostech a na účtech.

3) Úspěšný manažer

Tabulka VI - Profil segmentu – úspěšný manažer (zdroj: vlastní zpracování)

cílová skupina 3:	úspěšný manažer	profil segmentu
hlediska segmentace		
geografický profil	region	Zlínský, Jihomoravský, Olomoucký Kraj
	města	navíc velká města: Praha, Brno, Ostrava
	klient A	celá ČR
demografický profil	věk	30+
	pohlaví	nerozhoduje
	rodina	ano, 1 a více dětí
socioekonomický profil	příjem	manažerský příjem, 40.000 Kč+
	vzdělání	min. SŠ
psychografický profil	základní	úspěšný manažer, umí řešit problémy, rychle se rozhoduje, má málo času. Často trpí stresem a únavou, neumí však odpočívat.
	zkušenosti	viděl ve svém okolí firmy, které již zanikly (přímá nebo zprostředkovaná zkušenost). Uvědomuje si rizika, ale často si je nepřipouští.
	exit z firmy	Zvažuje odchod z firmy, nemá vybudované rentiérské portfolio.
	společníci ve firmě	pokud má společníky, nemá vyřešeno, co v případě dlouhodobé nemoci nebo nepřítomnosti (např. smrt) a nejsou dohodnuty podmínky a způsob exitu.
	bydlení	vlastní RD nebo byt, dražší vybavení
	volný čas, zájmy	Nedostatek času, prioritou je práce. Rekreačně sport. Často zájem o osobní rozvoj, zná mí jsou další podnikatelé a manažeři- účast na společných akcích. Návštěvy divadel, restaurací. Rodina. Rád by se více věnoval rodině a zájmům.
	děti	zájem o kvalitní vzdělání dětí, realizuje nebo plánuje jejich studia nebo stáže v zahraničí nebo na prestižních školách v ČR. Financování koníčků dětí.
	životní styl	Vyšší životní úroveň (dražší dovolené, spotřební věci, restaurace), snaží se zefektivnit čas mezi prací, rodinu a zájmy, ale má s tím problém.
	chování v oblasti financí	znalost úvěrových produktů (hypotéka, investiční a provozní úvěry), poměrně dobrý základní přehled o finančním trhu, avšak bez finančního plánu, často má uzavřeny nevhodné produkty. V privátním investování má často zkušenost s jednorázovým nákupem jednotlivých akciových titulů, investování beze strategie, zažil ztráty buď u sebe, nebo známých. Většinou peníze v byznysu, nemovitostech a na účtech.

6.4.3 Kategorizace zákazníků

Pro účinnou práci s databází klientů je nutná jejich důsledná kategorizace. Slouží k tomu, aby bylo možno zvolit odlišný způsob marketingové komunikace pro každý zákaznický segment a také pro efektivní plánování aktivit prodejce. Podobně jako v dalších oblastech lze dobře využít tzv. Paretovo pravidlo 80/20. Jeho aplikace pro tuto situaci říká, že 80% zákazníků přináší 20% zisku. Je tedy třeba zvolit vhodná kritéria pro jejich kategorizaci. V rámci tohoto projektu byl zvolen stávající roční provizní obrat a budoucí potenciál.

Tabulka VII – Kategorizace zákazníků (zdroj: vlastní zpracování)

KATEGORIE ZÁKAZNÍKŮ			potenciál provizního obratu		
			1	2	3
stávající provizní obrat	A	nad 100 tis. Kč/rok	nad 100 tis. Kč/rok	30-100 tis. Kč/rok	do 30 tis. Kč/rok
	B	30-100 tis. Kč/rok			
	C	do 30 tis. Kč/rok			

- VIP klient – A1, A2, A3
- TOP KLIENT – B1, B2, B3
- STANDARD klient – C1, C2, C3

Úkolem je věnovat největší péči zákazníkům kategorie A a dále zvyšovat úroveň kategorií B a C.

6.4.4 Příprava na jednání

Důležitým prvkem v obchodním procesu je zjištění co nejvíce relevantních informací o zákazníkovi. Tyto informace lze využít jednak pro zvýšení důvěryhodnosti, kdy zákazník vidí, že se prodejce o něj zajímá, jednak pro přípravu vhodné taktiky prodeje a nabídky řešení. Důležité je ověřovat tyto informace z více zdrojů, aby nedošlo naopak ke snížení důvěryhodnosti a případným nepříjemným překvapením. Pokud některá data nejsou spolehlivá, je lépe se na ně zákazníka přímo zeptat v rámci jednání. Vhodné jsou také informace o konkurenci firemního zákazníka, které zvyšují důvěryhodnost prodejce znalostí situace o oboru zákazníka. Důležité je také zjistit klíčovou osobu, která má odpovědnost jednat. V případě firemního zákazníka jde v rámci této metodiky o majitele společnosti. Součástí přípravné fáze je stanovení cílů jednání, které jsou uvedeny přímo v metodice obchodního jednání. Prodejce by měl mít připraveny odpovědi a argumenty na otázky a námítky zákazníka. Samostatnou kapitolu je příprava na telefonické oslovení zákazníka, kdy je vhodné využít rámcový telefonní skript s různými scénáři vývoje.

Před samotným jednáním je vhodné se soustředit na osobní image prodejce a pozitivní duševní postoj.

6.4.5 Oslovení cílové skupiny

Způsoby oslovení cílové skupiny s použitím marketingového mixu jsou důležitým prvkem celého obchodního procesu. Vzhledem ke své specifčnosti a obsáhlosti však nejsou součástí této práce a byly zpracovány v samostatném projektu. Mezi základní formy pro tento projekt jsou řazeny (1) **oslovení na doporučení**, (2) **komplexní systém přímého marketingu** s využitím **e-mailingu** s vazbou na **webové stránky firmy** a **tvorbou databáze** a (3) **telefonické oslovení**, které souvisí přímo s tématem této práce. Podkladem pro telefonické oslovení je skript telefonního rozhovoru. Cílem tohoto rozhovoru je primárně domluvení schůzky a vzbuzení zájmu zákazníka o setkání, sekundárně se již v této fázi vytváří se zákazníkem vztah. Na tento telefonát pak přímo navazuje první schůzka.

6.4.6 Typologie zákazníků

Pro účely této metodiky budou využity následující typologie:

1) Senzorické styly dle Gretze a Drozdekca (1990):

- Vizualní (V)
- Auditivní (A)
- Kinestetický (K)

2) Komunikační styly dle Robbinse (1992):

- Přátelský (P)
- Analytický (A)
- Expresivní (E)
- Řídící (R)

6.5 Zanesení kritických bodů do myšlenkových map

Kritické body, které byly identifikovány v rámci obchodního jednání a podrobně popsány v analytické části této práce (viz kap. 5.9.1), jsou dosazeny do myšlenkových map obchodního procesu viz příloha P VI a rozhodování zákazníka viz příloha P V. Sloučením těchto konceptů jsou pak tato místa zanesena do návrhu metodiky obchodního případu.

6.5.1 Pohled ze strany zákazníka

Koncept návrhu obchodního procesu je založen na pochopení otázek, které si v průběhu jednání (a vlastně i před ním) pokládá zákazník. Směřuje k jejich zodpovězení tak, aby byl zákazník zbaven obavy z případné ztráty a motivován ke zlepšení své současné situace. Podrobná myšlenková mapa těchto otázek je uvedena v příloze P V a její základní okruhy jsou uvedeny na obrázku níže:



Obrázek 10: *Rozhodování zákazníka* (zdroj: vlastní zpracování)

1) OSOBNOST OBCHODNÍKA

Pojďme se na jednotlivé zákaznickovy otázky podívat blíže. Prvním rozhodnutím, které musí zákazník učinit, je vyhodnotit odpověď na otázku, proč by měl s daným prodejcem vůbec jednat. Tento prvek je třeba zabudovat i do ostatních forem marketingové komunikace před samotným jednáním. Svou roli zde hraje **osobnost prodejce**.



Obrázek 11: *Proč s ním mám jednat?* (zdroj: vlastní zpracování)

Situace k řešení (přiřazeno k fázi 1 viz níže):

„Kdo to je?“ (prodejce)

„Je důvěryhodný, je to odborník na řešení problémů, se kterými se potýkám?“

„Má výsledky?“

„Jaký mám z něj pocit?“

2) UŽITEK PRO ZÁKAZNÍKA

Prodejce musí být schopen jednoduše a srozumitelně zákazníkovi ukázat, co pro něj může udělat. Podstatou obchodu je změna současné zákaznickovy situace na situaci novou, která nastane nákupem produktu-sloužby.

Situace k řešení (přiřazeno k fázi 1 viz níže):

„Co z toho budu mít?“

„Jaká jsou rizika?“

Jde o nejzákladnější zákaznickovy otázky, které je třeba zodpovědět. Zákazník potřebuje vědět, zda hodnota služby bude vyšší než cena, kterou zaplatí. Současně je také rozhodujícím faktorem vnímání rizika. Silnou potřebou zákazníka je potřeba jistoty a bezpečí a každé jeho rozhodnutí, které představuje nejistotu, nebo způsobuje pocit rizika, toto bezpečí ohrožuje.

3) PROČ CHCE JEDNAT PŘÁVĚ SE MNOU?

Na základě principu sociálního schválení (viz kap. 2.2.1) je vhodnou odpovědí na tuto zákaznickovu otázku věrohodné doložení toho, že prodejce byl schopen stejnou situaci již úspěšně vyřešit u podnikatelů, kteří jsou podobní našemu podnikateli.

Situace k řešení: „Proč chce jednat právě se mnou?“

4) ZÁKAZNÍKOVÉ OČEKÁVÁNÍ

Další otázku, kterou zákazník potřebuje vyřešit, je to, **co očekává** od schůzky.



Obrázek 13: Co od jednání očekávám? (zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti očekávání jsou součástí této fáze následující **kritická místa**:

1KM1, 2KM2 – Dotaz na zákazníkovo očekávání.

Situace k řešení (přiřazeno k fázi 1 viz níže):

- „*Pomůže mi zlepšit mou situaci?*“
- „*Chce mi jen něco prodat?*“
- „*Jen si ho poslechnu, třeba mi to něco přinese.*“
- „*Zajímá mě, jak jsou na tom ostatní (mně podobní) podnikatelé a jak jim pomohl.*“

Situace k řešení vyplývající z průzkumné sondy – OČEKÁVÁNÍ (fáze 1):

- „*Neočekávám nic.*“
- „*Očekávám, že mi něco nabídnete.*“
- „*Očekávám řešení pouze firemních financí.*“
- „*Mám již zkušenost s nějakou nabídkou v této věci.*“

Situace k řešení vyplývající z průzkumné sondy – OČEKÁVÁNÍ (fáze 2):

- Posílení zákazníkova zájmu o nabídku řešení.
- „*Nevím, co mám očekávat.*“
- „*Chci řešit konkrétní produkty.*“

5) ZÁKAZNÍKOVY HODNOTY A CÍLE

Zákazník má své hodnoty ve vztahu k finančnímu majetku a případně nějaké finanční cíle, které buď již nějak řeší, nebo neřeší. Úkolem prodejce je tyto informace zjistit a na jejich základě vystavět celý koncept obchodního jednání.

V této oblasti jsou identifikována následující **kritická místa**:

1KM2, 2KM2 – Dotaz na zákaznickovy hodnoty a jejich zdůraznění v dalších fázích jednání.

1KM3, 2KM2 – Dotaz na zákaznickovy cíle a jejich zdůraznění v dalších fázích jednání.

Situace k řešení vyplývající z průzkumné sondy – HODNOTY (fáze 2):

- Překonání zákaznickovy bariéry statu quo, kdy teprve rozpoznává a formuluje problém k řešení.

- „Nerozumím otázce“.
- S klientem jsou nedostatečně probrány jeho hodnoty ve vztahu k penězům.
- Při zopakování klientových slov je třeba dávat pozor na to, aby nebyly uváděny jiné interpretace zákaznickových slov, tedy to, co on sám neřekl.

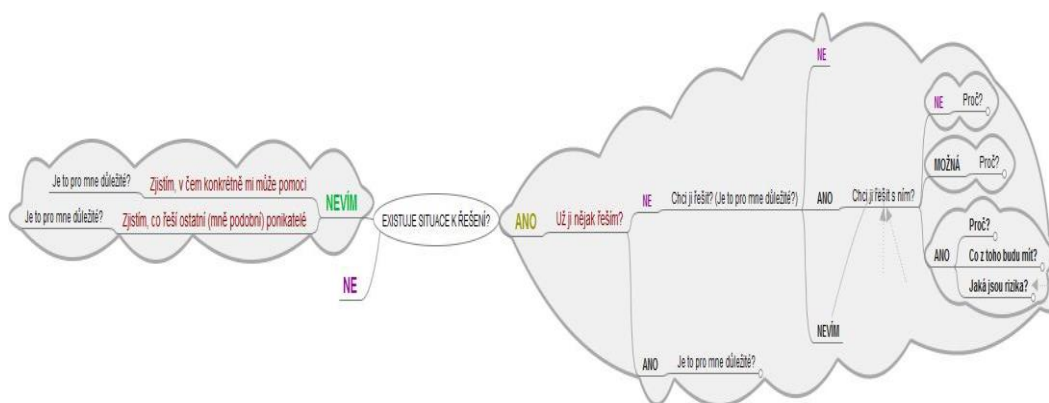
Situace k řešení vyplývající z průzkumné sondy – CÍLE (fáze 2):

- Odsouhlasení cíle „finanční nezávislost“.
- Vysvětlení pojmů „renta“ a „finanční nezávislost“.
- Nutnost zdůraznění přínosu pro zákazníka, tedy dosažení jeho cílů v závislosti na hodnotách.
- Nutnost sledovat vzájemnou vazbu jednání na cíle, hodnoty a očekávání zákazníka.
- Nutnost odsouhlasení, potvrzení a ověření pochopení zákazníka, že celé řešení bude směřovat k naplnění jeho hodnot a cílů.

Situace k řešení vyplývající z průzkumné sondy – REKAPITULACE HODNOT A CÍLŮ (fáze 2):

- Bezpodmínečná nutnost použít konkrétní slova, která zákazník uvedl na první schůzce, vztahující se k jeho hodnotám a cílům.
- Vyvarovat se použití slov a obrátů, které zákazník neřekl.

6) EXISTUJE SITUACE K ŘEŠENÍ?



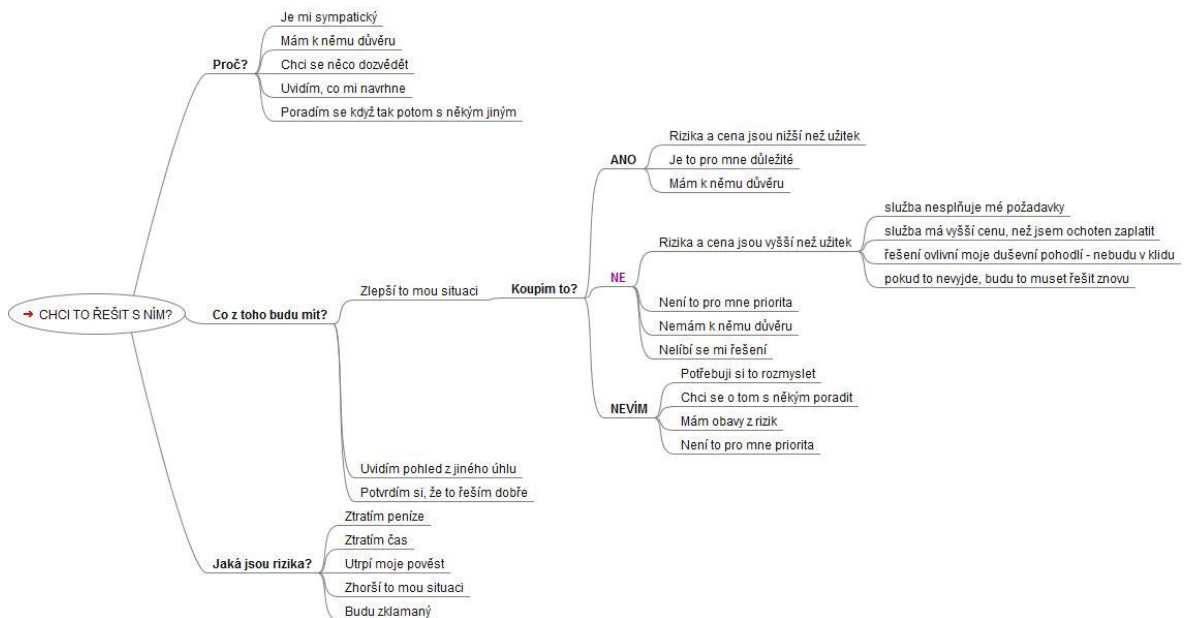
Obrázek 14: *Existuje situace k řešení?* (zdroj: vlastní zpracování)

Zákazník je v tuto chvíli v nějaké stávající situaci, kterou vnímá jako **status quo**. Případnou ochotu ke změně bude provázet rozhodování za nejistoty a celá řada dílčích rozhodnutí

a zvažování rizik. Pro přípravu obchodní strategie je třeba vědět, jaké otázky si zákazník klade:

- „Je to pro mne důležité?“
- „Už to nějak řeším?“
- „Co z toho budu mít?“
- „Koupím to a proč?“
- „Jaká jsou rizika?“

Důležitou zákaznickovou otázkou je: „*Chci to řešit s tímto konkrétním prodejcem a proč?*“. Základní okruhy, které zvažuj, jsou uvedeny na obrázku níže:



Obrázek 15: *Chci to řešit s ním?* (zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti rozhodování o případné změně statu quo jsou součástí této fáze následující kritická místa:

1KM4 – Otázky, zjišťující možnost využití zákaznickovy firmy pro naplnění jeho hodnot a cílů.

1KM5 – V případě, že bude jednání rozděleno na více schůzek, je třeba vzbudit zákazníkům zájem o pokračování jednání.

2KM3 – Po prezentaci řešení je důležitý dotaz, zda je to zákazníkovi srozumitelné a dává mu to smysl.

2KM4 – Prodejní fáze a řešení námitek.

Situace k řešení vyplývající z průzkumné sondy – ZÁVĚR (fáze 1):

- Vzbuzení zájmu a zvědavosti, jaké bude navrhované řešení na další schůzce
- Dotaz, zda jsme ještě na něco nezapomněli

Situace k řešení vyplývající z průzkumné sondy – DOTAZY NA FIRMU (fáze 2):

- „*Neznám hodnotu firmy.*“
- „*Nevím, co je majitelský a co manažerský příjem.*“
- Otázky směřující ke zjištění všech zdrojů pro naplnění cílů. V případě, že má zákazník více firem zjistit zdroje i těchto firem.
- Dotazy zjišťující řešení dlouhodobé nepřítomnosti majitele nebo společníka ve firmě.

Situace k řešení vyplývající z průzkumné sondy – SROZUMITELNOST A SMYSL ŘEŠENÍ (fáze 3):

- Nutnost zdůraznění jeho konkrétních hodnot a cílů. To zákazníkovi dává před oči směr, kterým je veden návrh řešení.
- Ukázka současného stavu řešení potřeb zákazníka a upozornění na případné budoucí ztráty.
- Návrh řešení má u zákazníka vzbudit touhu změnit svůj stávající stav.
- Potřeba usnadnit zákazníkovo rozhodování, nalézt vyváženou míru poskytnutí informací a zároveň dbát na to, aby nebyl informacemi přehlcen.
- Důraz na vhodnou formu předání informací (důkazy, grafické znázornění, ověřování pochopení apod.)

Situace k řešení vyplývající z průzkumné sondy – PRODEJ (fáze 3):

Řešení námitek:

- „*Musím si to rozmyslet.*“
- „*Musím to probrat s kolegou (manželkou apod.).*“
- „*Nemám zájem.*“
- „*Nechci to teď řešit.*“
- „*Ale moje původní řešení mě také dovede k cíli.*“

6.5.2 Pohled ze strany prodejce – fáze obchodního jednání

Jelikož byly první schůzky realizovány u zákazníků pouze na základě telefonické dohody a došlo teprve k prvotnímu osobnímu kontaktu, bylo nutné v jejich myslích zodpovědět otázky, proč by s prodejcem měl jednat, co od toho jednání očekává a zejména, co z toho bude nakonec mít. Z tohoto důvodu bylo nutné zákazníkovi také na úvodní schůzce představit přínos služby. Návrh metodiky je tedy postaven na třech základních fázích, které mohou a nemusí odpovídat jednotlivým schůzkám, ale mohou být sloučeny (zejména fáze 1 a 2). Pohled ze strany prodejce se v tomto návrhu prolíná s otázkami, které si zákazník pokládá a utváří směr, kterým se má prodejce ubírat.

První fáze obchodního jednání:



Obrázek 16: První fáze obchodního jednání (zdroj: vlastní zpracování)

V první fázi jednání se zákazníkem se zaměřujeme na následující kritické body:

1KM1 – Ukázat zákazníkovi, proč má jednat právě s daným prodejcem. Zjistit zákazníkovo očekávání a potvrdit mu, že řešení mu pomůže vyřešit jeho situaci. Jediné, co může zákazník v této fázi ztratit je jeho čas.

Řešení:

Proč má jednat právě se mnou?

Základním prvkem důvěryhodnosti je samotná osobnost prodejce. Jeho **osoba, vzhled a postoj**. Při osobním prodeji vždy dochází v mysli zákazníka k vytvoření **prvního dojmu**, který lze následně jen velmi těžce změnit. Přirozenou tendencí lidí je hledání důkazů pro potvrzení svých vlastních názorů, než hledat důkazy, aby tento názor mohl vyvrátit. Dalším prvkem je způsob, jakým prodejce prezentuje svou firmu. Jde zejména o její velikost,

stabilitu, dobu působení na trhu, tržní podíl. Je třeba také dbát na obrazové stránky prezentace, tedy vizitky, brožury, ceníky, prodejní materiály apod., aby působily důvěryhodným dojmem jednotné corporate identity. Jedním z důležitých prvků, který zvyšuje důvěryhodnost, je princip podobnosti. Lidé jsou velmi ovlivněni tím, když vidí, že jiní lidé jim podobní, si od tohoto prodejce něco koupili. Reference mohou být realizovány přímým doporučením anebo je prodejce musí být schopen věrohodně doložit. Prezentace a důkaz realizovaných výsledků jeho práce jsou pak dalším krokem ke zvyšování důvěryhodnosti a odbornosti.

Prodejce musí záměrně budovat svou osobní značku, kterou je jeho jméno. I pokud zastupuje konkrétní firmu, vždy je to on/ona osobně, kdo jedná se zákazníkem.

Mimo přímé reference od stávajících zákazníků je v současné době významným médiem internet. V oboru finančního poradenství je však tato oblast dosud nepříliš výrazně využívána, což představuje příležitost. Narůstá trend vyhledávání informací před nákupem produktů a služeb na internetu. V této oblasti je vhodné se zaměřit na budování odbornosti a důvěryhodnosti publikováním odborných článků a příspěvků na vlastním či firemním webu, oborových fórech apod. Zároveň je vhodné využít e-mail marketingu a budování databáze klientů, kteří chtějí být pravidelně informováni.

Zásadní roli v této fázi hrají persvazivní faktory zdroje (prodejce) – jeho autorita, kredibilita, sociální atraktivita a schopnost empatie (viz kap. 2.2.1). Neméně důležitou oblastí jsou pak komunikační kompetence prodejce. Osobnost prodejce byla zmiňována v kap. 1.7.

Čas: První fáze obchodního jednání je plánována na cca 20 min. V případě, že se podaří zodpovědět zákaznickou základní otázku a vzbudit zájem o pokračování, následuje fáze 2. Pokud zákazník nepočítá s delší časovou dotací, je třeba dohodnout termín pokračování na další schůzce.

Očekávání: Budeme se bavit o celkové situaci zákazníka v oblasti jeho soukromých a případně firemních financí. Cílem prodejce je zlepšit zákaznickou současnou situaci. Společně se podívají na to, co zákazník dělá ve financích dobře, kde třeba zbytečně přichází o peníze nebo kam může získat více, případně kde dělá chyby a upozornit jej na ně. V první fázi jednání prodejce nic neprodává, pouze využívá techniku pokládání otázek (zejména otevřených) ke zjištění situace, zapisuje si doslova zákaznickou důležité výroky a je neutrální, nic nehodnotí. Prodejce se snaží potvrdit zákaznicko očekávání.

„Pane/paní , co očekáváte od dnešní schůzky?“

SPRÁVNÉ OČEKÁVÁNÍ: „*Ano, to je přesně to, o čem by to dnes mělo být.*“

CHCE ŘEŠIT POUZE FIREMNÍ FINANCE: „*Ano, o tom je možné se bavit, nicméně to dnešní téma by se mělo týkat celkového obrazu Vaší situace. Tím jsou Vaše osobní finance, které jsou firemním nadřazené. Souhlasíte?*“

CHCE ŘEŠIT KONKRÉTNÍ PRODUKTY (NEBO SITUACI): „*Ano. Pojďme se nejprve pobavit o Vaší celkové situaci, abychom měli správný pohled na to, jak tento konkrétní produkt (nebo situaci) nejlépe vyřešit a zasadit do celkového kontextu. Souhlasíte?*“

CHCE MI JEN NĚCO PRODAT? / NEOČEKÁVÁ NIC: „*Pane/paní , jak jsme se již bavili po telefonu, dnešní schůzka by měla být o tom, abychom se společně podívali na Vaši celkovou finanční situaci jak ve firmě, tak zejména v osobních financích, které jsou těm firemním nadřazené. Podnikatelé jako Vy, se kterými pracuji, nejčastěji řeší to, že pocítují výraznou, více než 80% závislost jejich rodin na tom, jak se daří jejich firmě. Jak je to u Vás?*“

1KM2 – Účelem je zjistit, jaké jsou zákaznickovy hodnoty ve vztahu k financím. Na základě těchto hodnot pak bude stavět strukturu jednání. Zákazníci nakonec dospějí k odpovědím: „*Jistota, klid, svoboda, nezávislost.*“

Řešení:

„*Čím jsou pro Vás peníze důležité?*“

NEROZUMÍ OTÁZCE: „*Pane, paní..... , čím je tedy pro Vás důležitá Vaše firma?*“

Další reakce prodejce“ „*A co znamenají peníze pro Vás osobně?*“ „*Čím dalším jsou tedy pro Vás peníze důležité?*“

Při následném připomínání těchto hodnot prodejce je třeba dávat pozor na to, aby nepoužíval jiná slova nebo výroky, které zákazník neřekl.

1KM3 – Účelem je zjistit, jaké jsou zákaznickovy cíle, které se pořizují za peníze.

„*Takže pokud byste s Vaší finanční strategií dosáhl (jistoty, klidu, svobodu, nezávislosti), o kterých jsme si právě povídali, byla by to ta správná strategie?*“

„*Dobře, pojďme se teď podívat na konkrétní strategické finanční cíle, které máte v bližším či delším horizontu před sebou.*“

ODSOUHLASENÍ CÍLE „FINANČNÍ NEZÁVISLOST“ A „SNÍŽENÍ ZÁVISLOSTI NA FIRMĚ“: „Ještě jeden cíl je podle nás důležitý. Jsme přesvědčení, že by v každém plánu měl být zabudovaný, a tím je finanční nezávislost. To znamená majetek, který nese rentu bez Vaší přímé účasti. Přemýšlel jste někdy nad rentou?“

„Bavili jsme se o tom, že životní úroveň Vaše a vaší rodiny je zhruba z $x\%$ závislá na tom, jak se daří Vaší firmě. Pojďme se podívat na to, jaký je současný stav.“

Prodejce zákazníkovi graficky znázorní jeho současný stav a zdůrazní jeho závislost na firmě. Zároveň mu stejným způsobem ukáže i možný výsledný stav. Doba mezi stávajícím a výsledným stavem je doba, za kterou chce zákazník dosáhnout nezávislosti. Prodejce se zákazníkem odsouhlasí, že to je situace, kterou chce zákazník řešit.

Po zjištění cílů prodejce zákazníkovi ukáže, jaký majetek bude zákazník pro jejich naplnění potřebovat. Vše také zakreslí do grafického znázornění.

1KM5 – Účelem je získat souhlas a zákazníkuv zájem o pokračování jednání.

„Pane/paní....., říkal jste, že jsou pro Vás důležité HODNOTY (jistota, klid, svoboda, nezávislost), ke kterým má Vaše strategie směřovat. Máte CÍLE, kterých byste rád dosáhl. Pokud se nám to podaří vyřešit, budeme mít jistotu, že jdeme správným směrem?“

„Dobře, pro naplnění Vašich cílů budete potřebovat milionů korun. Nyní si potřebujeme společně ujasnit, jaké zdroje máte pro naplnění těchto cílů.“

JE TO PRO NĚJ DŮLEŽITÉ? – ověřit, jakou to má pro zákazníka prioritu.

UŽ TO NĚJAK ŘEŠÍ? – bude ověřeno v části věnované zdrojům.

CO Z TOHO BUDE MÍT? – dosáhne svých HODNOT (jistota, klid, svoboda, nezávislost) anebo si ověří, že to již řeší a jde správným směrem. Získá pohled z jiného úhlu.

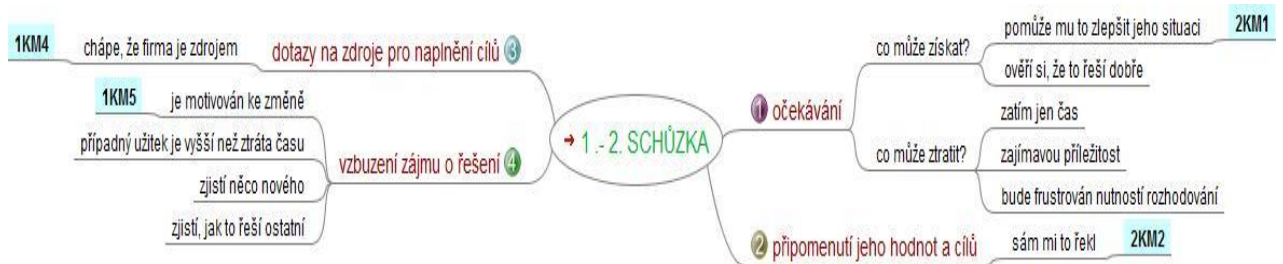
JAKÁ JSOU RIZIKA? – v tuto chvíli může ztratit pouze čas. Teprve v případě rozhodování o nákupu bude docházet k vyšší míře zvažování rizik.

JAKÝ JE TO TYP ZÁKAZNÍKA?

Prodejce se na základě reakcí a chování zákazníka snaží zjistit, o jaký typ zákazníka se jedná. To je pak podkladem pro způsob vedení dalšího jednání s využitím vhodného motivátoru, slov, gest, pohybů a postoje pro tento zákaznický typ.

- 1) Senzorický typ: vizuální, auditivní, kinestetický
- 2) Komunikační styl: přátelský, analytický, expresivní, řídicí

Druhá fáze obchodního jednání:



Obrázek 17: Druhá fáze obchodního jednání (zdroj: vlastní zpracování)

V případě, že tato fáze neprobíhá na další samostatné schůzce, ale je pokračováním první fáze již na první schůzce, jsou již vyřešena kritická místa týkající se osobnosti prodejce, zákaznickova očekávání a jsou zjištěny zákaznickovy hodnoty a cíle. Je třeba zjistit zdroje pro naplnění cílů.

Čas: Pro zjištění zdrojů je třeba počítat s časovou dotací cca 45-60 min.

Ve druhé fázi, která je součástí první schůzky, se zaměřujeme na následující kritické body:

1KM4 – Dotazy na firmu, kdy chápe, že firma je zdrojem pro naplnění jeho hodnot a cílů.

Řešení:

Obvykle se objeví nesoulad mezi cíli a zdroji klienta. „*Dalším významným zdrojem pro naplnění Vašich cílů může být Vaše firma. Jakým způsobem se na jejich naplnění bude podílet?*“

HODNOTA FIRMY: „*Jaká je hodnota Vaší firmy?*“

Podnikatelé obvykle neznají hodnotu firmy.

„*Vodítkem mohou být obvykle tržby. Jaké byly tržby Vaší firmy v posledních třech letech?*“

„*Dalším vodítkem může být hrubý zisk. Jaký byl Vás hrubý zisk v posledních třech letech?*“

„*Zkuste si představit, že bych před Vás položil smlouvu o prodeji Vaší firmy. Chybí jen doplnit částku. Jaká by podle Vás dnes byla?*“

„*Za kolik byste ji neprodal / prodal určitě / zvažoval?*“

FIRMA JAKO ZAJIŠTĚNÍ ZÁKAZNÍKA:

„Firma pro Vás může být také pojistkou, pokud Vám nese dividendu.“

„Jak dlouho bude firma fungovat a kolik peněz budete měsíčně mít, když tady od zítřka již nebudete pracovat?“

„Máte se společníky ošetřenu situaci, kdy by někdo z Vás byl ve firmě delší dobu nepřítomen (např. z důvodu krátkodobé nebo dlouhodobé nemoci, invalidity, smrti)?“

„Máte představu o tom, jak budete řešit situaci, kdy už nebudete chtít ve firmě pracovat?“

MAJITELSKÝ PŘÍJEM: Příjem, který je nezávislý na tom, jestli je zákazník přítomen ve firmě.

MANAŽERSKÝ PŘÍJEM: Příjem, který mu plyne z jeho aktivní účasti na řízení firmy.

DALŠÍ PŘÍJMY: *„Kolik byste odhadoval, že můžete ročně vytahovat z firmy, aniž byste ohrozil její likviditu, stabilitu a rozvoj?“*

- Roční čistý zisk firmy
- Roční čistá dividendy
- Jeho další firmy

1KM5 - Získat souhlas a zákazníkům zájem o pokračování jednání.

Řešení:

REKAPITULACE – použití jeho vlastních slov.

„Na příští schůzku Vám ukážu, jakým způsobem nejlépe řešit situace, o který jsme se bavili (HODNOTY, CÍLE). Co tomu říkáte?“

Třetí fáze obchodního jednání:

Obrázek 18: Třetí fáze obchodního jednání (zdroj: vlastní zpracování)

Třetí fáze by měla proběhnout jako samostatná schůzka s cílem návrhu řešení a prodeje.

Čas: Tato fáze předpokládá časovou dotaci cca 60-90 min.

Ve třetí fázi jednání se zaměřujeme na následující kritické body:

Očekávání a připomenutí jeho hodnot a cílů:

2KM1 – Potvrzení zákazníkova očekávání, že jdeme směrem, kterým on sám chce.

2KM2 – Připomenutí jeho hodnot a cílů, které určují tento směr.

Řešení:

SPRÁVNÉ OČEKÁVÁNÍ / NEVÍ, CO MÁ OČEKÁVAT / CHCE ŘEŠIT KONKRÉTNÍ PRODUKTY: „*Ano, minule jsem se Vás hodně vyptával/a, zjišťovali jsme Vaše HODNOTY/CÍLE a ZDROJE pro jejich řešení. Dnes budu zhruba 15 minut mluvit. Bude to v podstatě formální prezentace. Zkuste prosím počkat s dotazy, abyste viděl celkový obrázek, jak přemýšlíme o Vaší situaci. Pak to můžeme podrobně rozebrat. Souhlasíte?:*

Řešení:

2KM3 – Dotaz na srozumitelnost a smysl návrhu ověřuje zákazníkovo pochopení filozofie řešení a dále ochotu změnit stávající stav právě za pomoci tohoto konkrétního prodeje.

Řešení:

Prezentace a prodej na základě grafického znázornění současné a budoucí situace s vazbou na jeho HODNOTY, CÍLE a ZDROJE. Využití typologie zákazníka pro prezentaci návrhu řešení.

„Je to srozumitelné a dává Vám to smysl?“

JE TO PRO NĚJ DŮLEŽITÉ?

2KM4 – Nákup řešení zlepší jeho současnou situaci za nižší cenu a nižší míru rizika, než je očekávaný užitek vzhledem k referenčnímu bodu, jímž je jeho současný stav. Zde již prodejce staví na základech oboustranně vybudovaného vztahu a vzájemné důvěry. Prodejce potřebuje získat zákazníkovo ujištění o koupi a jeho smluvní závazek.

Řešení:

V této části je třeba důsledně využívat provázanost zjištěných HODNOT, CÍLŮ A ZDROJŮ. V případě, že zákazník v předchozích fázích odsouhlasil, že to chce řešit, zbývá v další části řešit jeho obavu z možných rizik.

Základní faktory, které přispívají v mysli zákazníka ke vnímání rizika, jsou:

- 1) Velikost prodeje: Čím větší objem peněz je ve hře, tím je pro zákazníka i větší riziko. Zároveň je třeba brát v úvahu referenční bod, kterým je současný stav zákaznickova majetku.
- 2) Počet lidí, kteří budou tímto rozhodnutím o koupi ovlivněni.
- 3) Životnost produktu: pokud má produkt fungovat dlouhou dobu, v mysli zákazníka se objevuje pocit rizika: „Co když to nebude fungovat a zůstane mi to na krku?“
- 4) Důvěra v prodejce: Během všech stadií obchodního procesu docházelo k budování vztahu. Hlavní roli zde hraje osobnost prodejce.

Nejčastější námitky:

- *„Musím si to rozmyslet.“*
- *„Musím to probrat s kolegou (manželkou apod).“*
- *„Nemám zájem.“*
- *„Nechci to teď řešit.“*

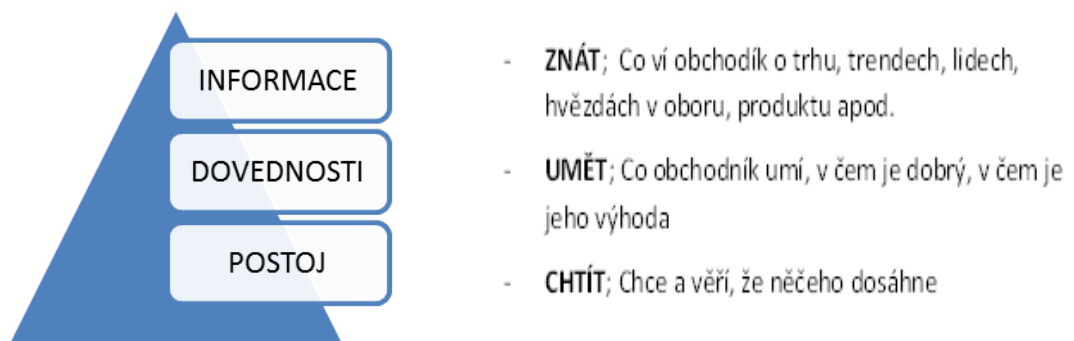
- „Ale moje původní řešení mě také dovede k cíli.“

Trénink technik řešení námitek je součástí rozvoje kompetencí prodejce.

6.6 Kompetence prodejce

Řada kompetencí prodejce již byla uvedena v části věnované osobnosti prodejce, viz kap. 1.7. V této části se budeme stručně věnovat těm oblastem, které zasluhují zvýšenou pozornost. Jednou z nejdůležitějších vlastností prodejce je jeho postoj. Lidé budou od prodejce nakupovat pouze, pokud se s ním cítí dobře a budou reagovat podle toho, jaký je prodejce člověk. Jejich postoj se bude odvíjet podle postoje prodejce k sobě samému. Mezi jeho nejdůležitější dovednosti pak patří **empatie a komunikační dovednosti a pozitivní duševní postoj**. Pro úspěch prodejce při obchodním jednání je nutná jeho úroveň sebejistoty a dovednost pracovat s časem a informacemi.

Co je potřeba rozvíjet:



Obrázek 19: Co je třeba rozvíjet (zdroj: vlastní zpracování)

Níže jsou uvedeny kompetenční oblasti (c – g), které by měly být u prodejce manažerem sledovány a měl by na ně být zaměřen jejich rozvoj (dle Tracy, 2007):

- Pozitivní duševní postoj (myšlenky, pocity, postoje, životní hodnoty, cíle, strategie, sebeobraz prodejce)
- Dobré zdraví a vzhled
- Znalosti o produktu/službě

- d) Dovednosti hledat nové zákazníky
- e) Dovednosti prezentovat užitek produktu/služby
- f) Schopnost reagovat na námítky a získávat zákazníkův závazek o koupi
- g) Dovednosti osobního managementu (timemanagement, plánování, schopnost stanovení cílů, prioritizace, schopnost vnímat realitu, vytrvalost, poctivost, atd.)

Rozhodujícím faktorem úspěchu je odhalení nejslabšího místa prodejce, které limituje dosažení lepších výsledků i v jiných oblastech.

6.6.1 Rozvoj kompetencí

Na rozvoji kompetencí prodejce by měly pracovat dvě strany. Samotný prodejce neustálým zlepšováním v oblastech, které jej limitují v dosahování lepších výsledků, tedy na klíčových faktorech úspěchu. Manažer musí prodejci v tomto hledání a rozvoji pomáhat. Mezi účinné nástroje patří:

- Školení (odborná, prodejní, manažerská)
- Porady (jasný cíl, účel, délka trvání, frekvence). Hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem.
- Pravidelný hodnotící pohovor
- Supervize obchodních schůzek
- Zpětná vazba
- Koučink (spolupracovníkovi je jeho nápad stokrát milejší než nejlepší nápad jeho šéfa)

Pro účely metodiky obchodního případu řešené v této práci budou využity všechny výše uvedené nástroje. Pro supervizi obchodních schůzek byl zpracován záznamový arch ze schůzky pro jednotlivé fáze jednání (viz přílohy P VII, P VIII) a formulář pro poskytování zpětné vazby prodejci (viz příloha P IX).

Trénink prodejních dovedností bude zaměřen na zvládnutí kritických míst, která byla zjištěna průzkumnou sondou přímo na obchodních jednáních.

7 PRODEJNÍ PROCES – METODIKA PRODEJE ŘEŠENÍ SPECIFICKÉ SLUŽBY

7.1 Příprava na jednání

Cíl: Zjištění informací o zákazníkovi (firma, jednatelé, majitelé, klíčová osoba, obor, postavení firmy na trhu, počet zaměstnanců, roční obrat).

- Přehled řešení případných námitek a argumenty.

7.2 Telefonické oslovení zákazníka

Cíle: vzbuzení zájmu o službu a dohoda na termínu schůzky, prvotní navázání vztahu se zákazníkem, prvotní zjištění sensorického typu (vizuální, auditivní, kinestetický).

- Telefonický skript pro oslovení zákazníka s různými scénáři vývoje.
- Plánování času na schůzky, administrativu, porady apod.

7.3 První fáze jednání

Cíl: navázání vztahu a jeho budování, zvyšování důvěryhodnosti, vzbuzení a posílení zájmu o službu. Zjištění typu zákazníka (sensorický typ, komunikační styl). Nic neprodávat.

Čas: 15-20 min.

Zodpovězení zákaznickových otázek:

(1KM1) PROČ JEDNAT PRÁVĚ SE MNOU?: *„Pracuji s podnikateli jako jste Vy. Nejčastěji řešíme...“*

Jsem důvěryhodný, mám výsledky a dokážu předložit důkaz, mám reference od podobných podnikatelů jako je on/ona, mám kompetence k řešení jeho situace. Jsem připraven z hlediska image, podkladových materiálů a informací.

(1KM1) ZÁKAZNÍKOVO OČEKÁVÁNÍ: Potvrzuji jeho/její očekávání. Pomůžu mu zlepšit jeho situaci nebo si ověří, že ji řeší dobře.

Co může zákazník ztratit?: V této fázi pouze čas.

(1KM2) ZJIŠTĚNÍ HODNOT: *„Čím jsou pro Vás peníze důležité?“*

(1KM3) ZJIŠTĚNÍ CÍLŮ: (1) Finanční nezávislost, (2) snížení závislosti na firmě, (3) osobní finanční cíle zákazníka. Struktura: NA CO / KDY / KOLIK.

(1KM5) EXISTUJE SITUACE K ŘEŠENÍ. Zákazník má zájem o pokračování jednání.

Zjištění typu zákazníka.

Přechod na ZDROJE PRO NAPLNĚNÍ CÍLŮ.

7.4 Druhá fáze jednání

Cíl: budování vztahu, zjištění zdrojů pro financování cílů. Potvrzení typu zákazníka (senzorický typ, komunikační styl).

Čas: 45-60 min.

STRUKTURA MAJETKU: (1) Současný majetek, (2) budoucí příjmy, (3) firma jako zdroj

Současný majetek: stavební spoření, penzijní připojištění, podílové fondy, akcie, dluhopisy, nástroje peněžního trhu, rezervy na termínovaných vkladech a na běžném účtu, úspory na životním pojištění, hypotéka, spotřebitelské úvěry, zůstatky na kreditních kartách, kontokorent, nemovitý majetek, peníze, které půjčil, jeho dluhy.

Budoucí příjmy: (1) majitelský příjem, (2) manažerský příjem

(1KM4) FIRMA JAKO ZDROJ (1) hodnota firmy, (2) firma jako zajištění, (3) společníci, (4) kolik je schopen z firmy vytahovat peněz, tak aby to neohrozilo její likviditu, stabilitu a rozvoj (roční zisk, roční dividenda, jeho další firmy, další příjmy).

(1KM5) Známe jeho HODNOTY, CÍLE, ZDROJE. Zákazník má zájem o návrh řešení jeho situace.

POTVRZENÍ TYPU ZÁKAZNÍKA.

7.5 Třetí fáze jednání

Cíl: budování vztahu, návrh řešení, prodej

ČAS: 60 - 90 min.

(2KM1) ZÁKAZNÍKOVĚ OČEKÁVÁNÍ: Potvrzení jeho očekávání. Ujistění, že jdeme správným směrem. Ukázat, jaká bude dnešní struktura schůzky – nejprve představení řešení, potom dotazy.

(2KM2) ZOPAKOVÁNÍ JEHO HODNOT A CÍLŮ: Použít jeho slova. Využít poznání typu zákazníka.

(2KM4) NÁVRH ŘEŠENÍ: grafické znázornění současného a budoucího stavu. Využití typologie zákazníka pro způsob prezentace.

„Je to srozumitelné a dává Vám to smysl?“

ŘEŠENÍ NÁMITEK

SNÍŽENÍ JEHO OBAV Z RIZIKA

7.6 Poprodejní řešení

Cíl: Udržení zákazníka, následný prodej, reference.

Frekvence: poprvé cca za 2 měsíce, dále min. 1x ročně.

8 RIZIKA PROJEKTU

Projekt vykazuje následující rizika s možnostmi jejich eliminace:

8.1 Interní rizika

1) Chybně definované cíle

Eliminace: Je možno je odhalit statisticky realizací tohoto projektu v rámci jednotlivých obchodních schůzek. Jejich identifikace je možná supervizí na obchodním jednání formou zpětné vazby supervizora prodejci a dále prostřednictvím hodnotícího pohovoru s prodejcem nebo porad, kde bude toto téma podrobněji řešeno. Dalšími nástroji mohou být SWOT analýza projektu, brainstorming, diskuse s odborníky.

Zodpovědnost: manažer

2) Kompetence prodejce

Eliminace: Systematický rozvoj kompetencí prodejce viz kap. 6.6.1.

Zodpovědnost: prodejce, manažer

3) Kompetence manažera (supervizora)

Eliminace: Systematický rozvoj manažerských kompetencí.

Zodpovědnost: Manažer

8.2 Externí rizika

Mohou vzniknout přímo v obchodním jednání a týkají se zejména kompetencí prodejce anebo chybným konzultantským řešením.

1) Reputační riziko

Eliminace: Rozvoj kompetencí prodejce a manažera.

Zodpovídá: prodejce, manažer

2) Riziko chybného řešení:

Eliminace: Existence metodiky zpracování návrhu řešení analytickým týmem.

Zodpovídá: prodejce ve spolupráci s analytickým týmem.

3) Riziko nedodržení termínů realizace řešení.

Eliminace: Existence metodiky zpracování návrhu řešení analytickým týmem.

Zodpovídá: prodejce ve spolupráci s analytickým týmem.

8.3 Vyhodnocování projektu:

Úspěšnost uzavření obchodu (%); cíl: 50%, termín: 31.12.2014

Úspěšnost zvládnutí jednotlivých kritických míst jednání (%); cíl: 90%, termín: 31.12.2014

Monitoring stavu projektu je stanoven ve frekvenci 1x měsíčně.

Zodpovídá: manažer

8.4 Rozpočet

Projekt nevyžaduje žádné dodatečné finanční náklady a je realizovatelný za současného stavu beze změny plánovaných aktivit.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo na konkrétním případě obchodního jednání využít teoretické poznatky z oblasti rozhodování při osobním prodeji, identifikovat klíčová místa, kde dochází k možným bariérám v úspěšném pokračování jednání a navrhnout způsob, jak tyto bariéry překonat. Lze konstatovat, že těchto cílů bylo dosaženo. Vzhledem k tomu, že osobnost člověka je velmi komplexní a složitý systém, je potřeba k prezentovaným výsledkům přistupovat s vědomím toho, že byly realizovány konkrétními prodejci za použití konkrétní metodiky u konkrétních klientů. Závěry, týkající se kritických míst v rámci prodejního rozhovoru by však bylo možno aplikovat i na řadu dalších obchodních jednání. Prodejní rozhovor je vždy určitou formou komunikace, která má vést ke změně postoje zákazníka a hlavní principy prodeje, tedy řešení zákaznických potřeb s využitím teoretických poznatků o potřebách a motivaci, lze prakticky využívat i v rámci metodik, týkajících se jiných služeb nebo produktů.

Teoretická část ukazuje řadu přístupů k tématu rozhodování. Evoluční proces nás dovedl k uvědomění si našich reakcí na emoční podněty, které dokážeme vědomě řídit. Naše reakce na ně je však založena na mnohem starší vrstvě, než je vědomí, a tak na bázi psychologických procesů souvisejících s emocemi, motivací a rozhodováním dochází k řadě událostí, které v okamžiku jejich vzniku ovlivnit buď vůbec nedokážeme, nebo je dokážeme ovlivnit pouze částečně. Může se nám zdát, že používání mentálních zkratk nám brání vytvářet racionální rozhodnutí, ale na druhé straně je zřejmé, jak jsou důležité. V situacích ohrožujících zachování života a reprodukce, při běžných automatických činnostech jako je například nákup potravin, není možné věnovat vědomou pozornost vyhodnocování všech možných alternativ, ale reagujeme intuitivně a rychle. Čistě racionální zvažování veškerých možných variant nakonec vede k neschopnosti se rozhodnout. Vidíme tak, jak důležitá je v procesu rozhodování role emocí. V práci byly zmapovány také současné poznatky z oboru neurověd a výzkumu mozku, které nacházejí své využití v rozvíjejícím se mezivědním oboru neuromarketingu. Lze očekávat, že tato oblast bude mít v budoucnu velký význam a dopad na marketingové komunikace.

Řada teorií, která se váže k rozhodovacímu procesu, v sobě často obsahuje rozhodovací situace, které neodpovídají reálným situacím a jsou výzkumníky vytvářeny uměle.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné, abychom faktory mající vliv na rozhodovací proces zákazníka zkoumali v konkrétních situacích, při řešení skutečných reálných rozhodovacích problémů. Příklad realizované průzkumné sondy ukázal, že v rámci prodejního rozhovoru dochází k řadě rozhodovacích situací, a to nejen na straně zákazníka, ale i prodejce, které mají svou specifickou povahu vyplývající s osobnostních i situačních odlišností. Bylo však možno určit často se opakující místa, ve kterých docházelo k událostem, které měly klíčový vliv na to, zda bude jednání dále pokračovat nebo ne. Prodejce musí počítat s několika různými scénáři vývoje jednání, musí brát v úvahu otázky, které si zákazník v duchu pokládá, musí se dokázat přizpůsobit zákaznickovu stylu nejen v oblasti výrazové a obsahové, ale také v chování, řečovém tempu, mentálním naladění atd., a být připraven tato kritická místa překonávat.

Projektová část navázala na teoretická východiska a ověřila metodiku obchodního případu při konkrétních jednáních. Byla odhalena kritická místa v těchto jednáních a byly navrženy možnosti, jak tato místa překonávat. Metodika byla také doplněna o další sledovaný prvek, jímž je rozpoznání zákaznickova sensorického typu a jeho převažujícího komunikačního stylu. Na základě identifikace otázek, které si zákazník v duchu klade, byla rozčleněna na tři základní fáze. Prodejní rozhovor je tak sledem postupných kroků a bariér, které musí prodejce překonávat. Je však třeba vzít v úvahu také osobnost prodejce a jeho typologii. Rozhodujícím faktorem pak je přístup k seberozvoji kompetencí prodejce a podpůrná role jeho manažera.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**TIŠTĚNÉ ZDROJE:**

- [1] AMEN, Daniel G. *Změňte mozek, změňte život: fascinující pohled do lidské mysli*. Vyd. 1. Praha: Ikar, 2011, 399 s. ISBN 978-80-249-1611-8.
- [2] ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. 2., aktualiz. vyd., V Portálu 1. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8640-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
- [4] COHEN, William A. *Staňte se úspěšným poradcem*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, xii, 284 s. ISBN 80-251-0530-X
- [5] DAMASIO, Antonio R. *Descartesův omyl: emoce, rozum a lidský mozek*. Vyd. 1. Překlad Lucie Motlová, Alžběta Hesová. Praha: Mladá fronta, 2000, 259 s. Kolumbus, sv. 152. ISBN 80-204-0844-4.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmělková. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2183-2.
- [7] FOTR, Jiří, ŠVECOVÁ, Lenka a kol, 2010. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress. ISBN: 978-80-86929-59-0.
- [8] GÁLIK, Stanislav. *Psychologie přesvědčování*. 1. vyd. Grada, 2012, 95 s., [12] s. obr. příl. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4247-2.
- [9] GRETZ, Karl F. a Steven R. DROZDECK. *Psychologie prodeje*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1990, 312 s. ISBN 80-856-0503-1.
- [10] GREFF, Günter. *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání: jak dosáhnout souhlasu*. 1. vyd. Překlad Jitka Vejmělková. Praha: Grada, 2006, 162 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1312-8.

- [11] JOBBER, David. Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising. Vyd. 1. Překlad Iva Michňová. Praha: Computer Press, 2001, xvi, 431 s. Manažer. ISBN 80-722-6533-4.
- [12] KAHNEMAN, Daniel, 2012. Myšlení, rychlé a pomalé. Brno: Jan Melvil publishing. ISBN: 978-80-87270-42-4.
- [13] KOMÁRKOVÁ, Růžena, Milan RYMEŠ a Jitka VYSEKALOVÁ. *Psychologie trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998, 154 s. ISBN 80-716-9632-3.
- [14] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [15] LIMBECK, Martin. Jak myslí špičkový obchodník: co odlišuje ty nejlepší od průměrných. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 194 s. ISBN 978-802-4740-676
- [16] MURPHY, Robert Francis. Vyd. 1. Překlad Hana Červinková. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998, 267 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství), sv. 15. ISBN 80-858-5053-2.
- [17] NORDSTRÖM, Kjell A. Funky business navždy: jak si užít kapitalismus. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, 219 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2601-4.
- [18] PAVELKA, Jiří. *Kultura, média a literatura*. Brno: Středoevropské vydavatelství a nakladatelství Regiony, 2004. 260 s. (Soubor kulturologických, mediálně vědných a literárně vědných studií.) ISBN 80-86735-06-0.
- [19] PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Překlad Jitka Vejmělková. Praha: Grada, 2008, 204 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2448-5.

- [21] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Překlad Jitka Vejmělková. Praha: Grada, 2007, 127 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1991-7.
- [22] SMÉKAL, Vladimír. Pozvání do psychologie osobnosti. Praha: Barrister & Principal, 2002. ISBN: 978-80-87029-62-6.
- [23] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252
- [24] TRACY, Brian. Jak mnohem lépe prodávat: praxí ověřený systém metod a technik prodeje používaný nejlepšími obchodníky. Vyd. 3. Překlad Iva Michňová. Brno: Computer Press, c2007, 325 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1467-4.
- [25] VEVERKA, Miroslav. *Evoluce svým vlastním tvůrcem: od velkého třesku ke globální civilizaci*. Vyd. 1. Praha: Prostor, 2013, 575 s. Obzor (Prostor). ISBN 978-807-2602-766.
- [26] VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
- [27] VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie reklamy. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.
- [28] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [1] GRYGAR, Jiří. Večer pod lampou - Velký a malý vesmír (HD). In: [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: http://www.youtube.com/watch?v=B_suB-ohv9w
- [2] *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Psychologie#Fenomenologick.C3.BD_p.C5.99.C3.A
Dstup

ČASOPISECKÉ ZDROJE:

- [1] Kahneman, D., a A. Tversky. 1982. „The Simulation Heuristic.“ In: *Judgement Under Uncertainty: Heuristic and Biases*, ed. D. Kahneman, P. Slovic a A. Tversky. New York: Cambridge University Press, 201-208
- [2] Kahneman, D., a A. Tversky. 1979. „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk.“ *Econometrica* 47: 263-291

OSTATNÍ ZDROJE:

- [1] KFP - KOŘENÝ FICHTNER PAVLÁSEK, s.r.o. Komplexní finanční poradenství pro podnikatele: Jednotná metodika finančního plánování a finančního poradenství pro SME klienty. verze 2.0. 2013

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EEG	Elektroencefalograf
fMRI	Funkční magnetická rezonance
KM	Klíčové místo
MEG	Magnetická encefalografie
NIRS	Blízká infračervená spektrografie
O	Obchodník
PET	Pozitronová emisní tomografie
ROI	Return on Investment, návratnost investice [%].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	s. 28
Obrázek 2: Nový model prodeje	s. 36
Obrázek 3: Co ovlivňuje, která cesta bude použita?	s. 37
Obrázek 4: Teorie plánovaného chování	s. 38
Obrázek 5: Prospektová teorie	s. 44
Obrázek 6: Fáze rozhodovacího procesu dle Kotlera	s. 45
Obrázek 7 Logo – Martin Šůstek	s. 50
Obrázek 8: Model prodeje - základní	s. 85
Obrázek 9: Situační analýza	s. 86
Obrázek 10: Rozhodování zákazníka	s. 91
Obrázek 11: Proč s ním mám jednat?	s. 91
Obrázek 12: Co od jednání očekávám?	s. 92
Obrázek 13: Existuje situace k řešení?	s. 94
Obrázek 14: Chci to řešit s ním?	s. 95
Obrázek 15: První fáze obchodního jednání	s. 97
Obrázek 16: Druhá fáze obchodního jednání	s. 101
Obrázek 17: Třetí fáze obchodního jednání	s. 103
Obrázek 18: Co je třeba rozvíjet	s. 105

SEZNAM TABULEK

Tabulka I – Úvodní fáze jednání.....	s. 53
Tabulka II – Dotazy na zákaznickovy hodnoty.....	s. 53
Tabulka III – Dotazy na čas a očekávání zákazníka	s. 55
Tabulka IV – Profil segmentu - majitel firmy, aktivní	s. 86
Tabulka V – Profil segmentu - majitel firmy, zvažuje exit	s. 87
Tabulka VI - Profil segmentu – úspěšný manažer	s. 88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Záznamový arch první schůzky.

Příloha P II: Záznamový arch druhé schůzky.

Příloha P III: Seznam respondentů.

Příloha P IV: Myšlenková mapa projektu.

Příloha P V: Myšlenková mapa rozhodovacího procesu zákazníka.

Příloha P VI: Myšlenková mapa obchodního procesu.

Příloha P VII: Záznamový arch pro 1. a 2. fázi obchodního jednání.

Příloha P VIII: Záznamový arch pro 3. fázi obchodního jednání.

Příloha P IX: Záznamový arch pro zpětnou vazbu prodejci.

Příloha P X: Záznam z jednání s respondentem R4 v rámci průzkumné sondy.

Příloha P XI: Záznamy z jednání z jednotlivých schůzek s respondenty se nacházejí na přiloženém CD nosiči.

PŘÍLOHA P I: ZÁZNAMOVÝ ARCH PRVNÍ SCHŮZKY

ZÁZNAMOVÝ ARCH

1. schůzka

1) vzbuzení zájmu o službu

2) následně zjištění informací pro nabídku

klient:
datum:
obchodník:
supervisor:

ČÁST:	TÉMA	DŮLEŽITÉ OTÁZKY:	SPECIFICKÉ POZNÁMKY A FAKTA:
ÚVOD	ČAS		
	OČEKÁVÁNÍ		
HODNOTY		"Čím jsou pro Vás důležité peníze?"	
PŘECHOD K CÍLŮM			
CÍLE	ZJIŠTĚNÍ CÍLŮ (které se pořízují za peníze)	"Důležitý cíl: finanční nezávislost. To znamená "Jak vysokou chcete měsíční rentu bez toho, aniž byste musel pracovat?" KDY?	
	struktura: NA CO / KOLIK / KDY?		
PŘECHOD KE ZDROJŮM			
ZDROJE	ZJIŠTĚNÍ ZDROJŮ	finanční produkty	
		cenné papíry peníze pojistky hypotéka spotřebitelský úvěr zůstatky na kreditce, KTK co on někomu půjčil nemovitý majetek	
	DALŠÍ ZDROJE	PARTNERKA "Kolik jste schopen měsíčně ušetřit?" "Jaké další zdroje můžete využít pro naplnění Vašich cílů?"	
REKAPITULACE		"Takže na naplnění Vašich cílů budete potřebovat řádově..... MIO Kč"	
DOTAZY NA FIRMU	JAK SE BUDE PODÍLET FIRMA?		
	HODNOTA FIRMY?		
	JE FIRMA ZAJIŠTĚNÍM?		
	CO SPOLEČNÍCI, KDYŽ SE NĚCO STANE?		
	KOLIK JE SCHOPEN Z FIRMY VYTAHOVAT	manažerský příjem majitelský příjem "Kolik byste odhadoval, že můžete ročně z firmy vytáhnout, abyste neohrozil likviditu a stabilitu firmy a její rozvoj?"	
ZÁVĚR	JEŠTĚ NĚCO?		
	DALŠÍ SCHŮZKA	"Ukážu Vám plán k finanční nezávislosti, abyste	
	POKUD OČEKÁVÁ VÍCE	udělat náznak prezentace	
ŘEŠENÍ NÁMITEK			
SPECIFICKÉ POZNÁMKY, nejlepší formulace a momenty apod.			

PŘÍLOHA P II: ZÁZNAMOVÝ ARCH DRUHÉ SCHŮZKY

ZÁZNAMOVÝ ARCH

2. schůzka

prodej řešení

klíent:

datum:

obchodník:

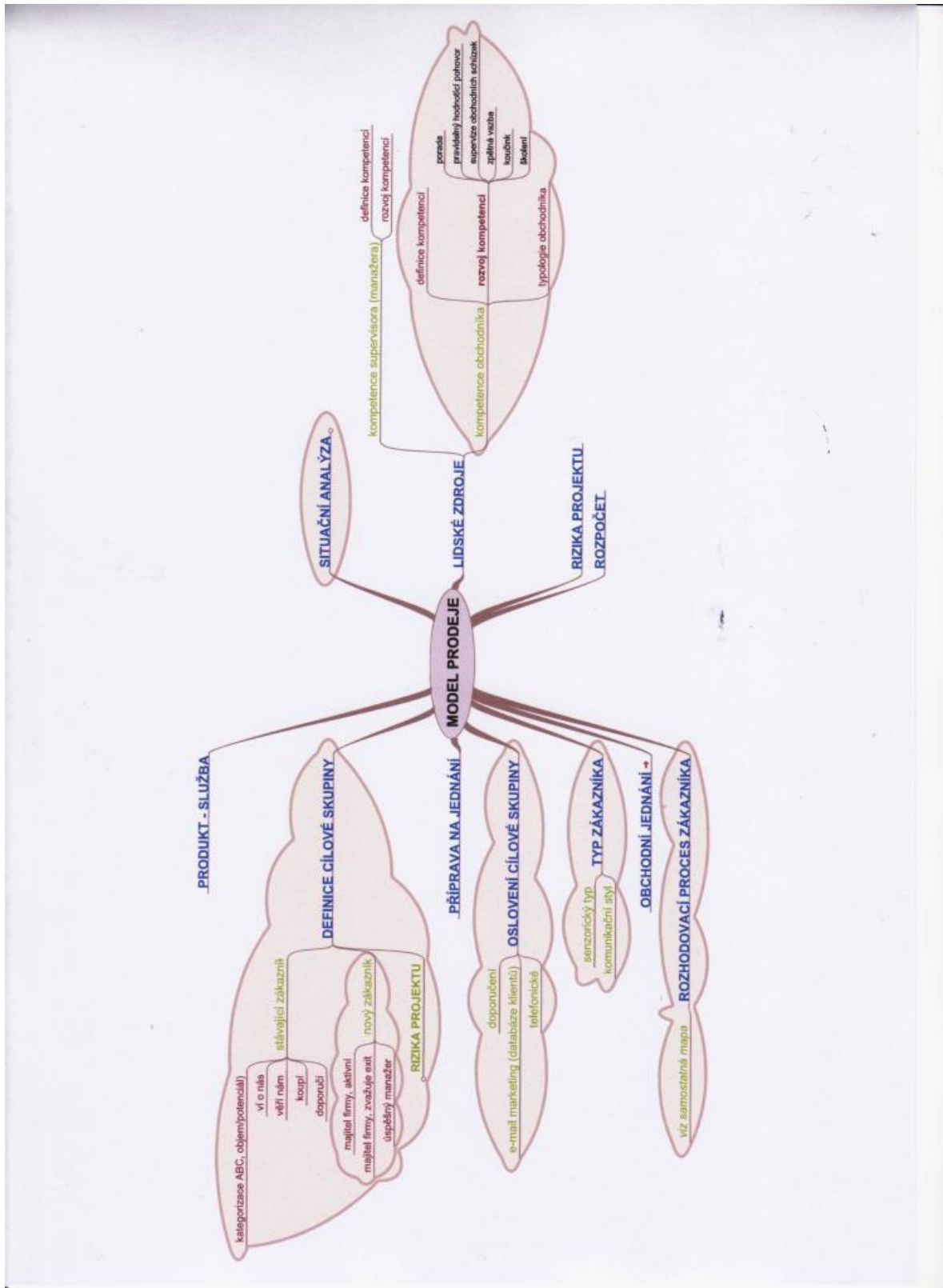
supervisor:

ČÁST:	TÉMA	DŮLEŽITÉ OTÁZKY:	SPECIFICKÉ POZNÁMKY A FAKTA:
ÚVOD	ČAS		
	OČEKÁVÁNÍ	"...jiná struktura schůzky - prezentace / zkuste počkat s dotazy, abyste viděl celkový obrázek, pak to rozebereme. Souhlasíte?"	
REKAPITULACE	HODNOT CÍLŮ	doslovné zopakování jeho sdělení!!!!	
	ZDROJŮ	zdůraznit, kolik financí bude řešení vyžadovat	
JAK TO MÁ TEĎ	namalovat "koláč"	struktura jeho současného portfolia	
	podívat se na strukturu	hlavní je firma?	
	jaká jsou rizika?	"V současné době je z rozložení Vašeho portfolia vidět přílišná závislost na firmě." "Chci Vás jen upozornit na rizika- Teď je to O.K., ale pro rentiérský věk už je to rizikové. "	
DOPORUČENÍ	namalovat "koláč"	struktura rentiérského portfolia	
	co s tím?	"Doporučujeme to přestrukturovat"	
	rentiérské portfolio	zásada WEALTH PROTETION (ochrana bohatství) "Běží za každého počasí."	
	očekávaný výnos 4-6% p.a.	"Nechci konkurovat výnosům ve Vaší firmě, ale tím, že tento model funguje BEZ VAŠÍ SPOLUÚČASTI."	
		"Je to srozumitelné a dává Vám to smysl?"	
PŘECHOD NA DETAILS ŘEŠENÍ			
PRODEJ			
ŘEŠENÍ NÁMITEK			
SPECIFICKÉ POZNÁMKY, nejlepší formulace a momenty apod.			

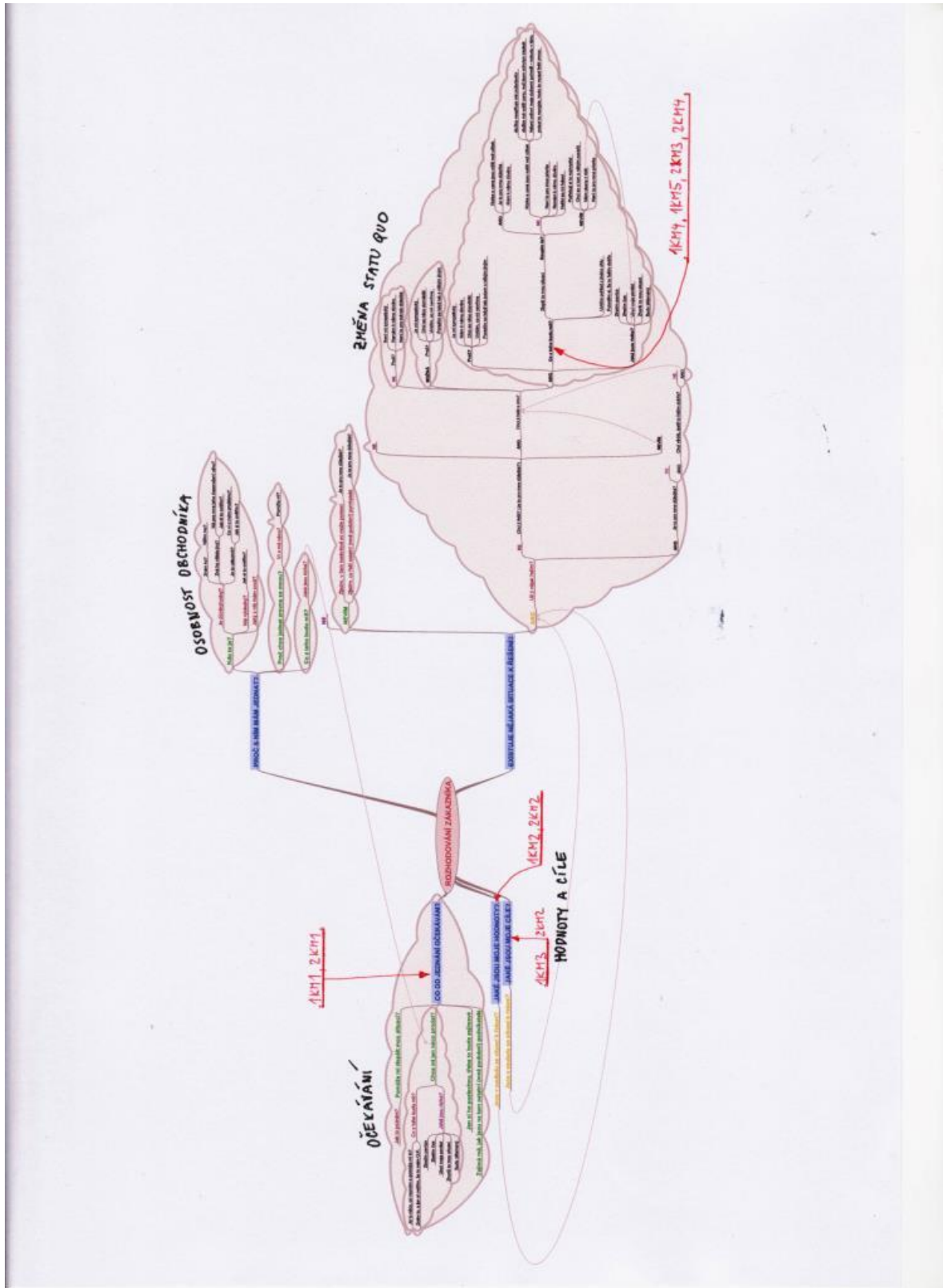
PŘÍLOHA P III: SEZNAM RESPONDENTŮ

kód respondenta	RESPONDENT		JEHO FIRMA					OBCHODNÍK		1. SCHŮZKA - sjířřovací			2. SCHŮZKA - prodejní			
	pohlaví	věk	vzdělání	VŠ	obor podnikání	právní forma podnikání	počet zaměstnanců	délka působení firmy na trhu (v letech)	má další firmy? (ano/ne; počet)	kód obchodníka, který vedl jednání	datum první schůzky	délka 1. schůzky (v min.)	datum druhé schůzky	délka 2. schůzky (v min.)	datum 3. schůzky	délka 3. schůzky (v min.)
R1	muř	39	ne		stavebnictví	s.r.o.	10	7	ano (1)	O1	23.1.2014	45	31.1.2014	30	5.2.2014	120
R2	muř	40	ne		prodej elektro, výroba nábytku	OSVČ	1	22	ne	O1	23.1.2014	60	12.2.2014	90		
R3	řena	47	ne		zlatnictví	OSVČ	3	22	ne	O1	24.1.2014	45	30.1.2014	90		
R4	muř	45	ne		prodej zemědělské techniky	OSVČ	4	12	ne	O1	29.1.2014	90	5.2.2014	90		
R5	muř	40	ne		velkoobchod s pracovními pomůckami a oblečením	s.r.o.	14	14	ano (2)	O2	30.1.2014	60	11.2.2014	120		
R6	muř	30	ano		zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu	OSVČ	4	6	ne	O2	3.2.2014	60	17.2.2014	90		
R7	muř	50	ne		výroba rozsedčů	s.r.o.	40	16	ne	O1	7.2.2014	90	19.2.2014	105		
R8	muř	54	ano		stavebnictví	s.r.o.	9	17	ne	O1	10.2.2014	45				
R9	řena	46	ano		projektová činnost; provoz benzínu	a.s.	25	15	ano (4)	O1	17.2.2014	80	28.2.2014	60		
R10	řena	52	ano		provoz restaurace a penzionu	s.r.o.	8	13	ne	O1	17.2.2014	60	24.2.2014	60		
R11	muř	64	ano		výroba a prodej deratizčních, dezinfekčních a dezinfekčních prostředků	s.r.o.	9	23	ano (1)	O1	20.2.2014	60	4.3.2014	90		

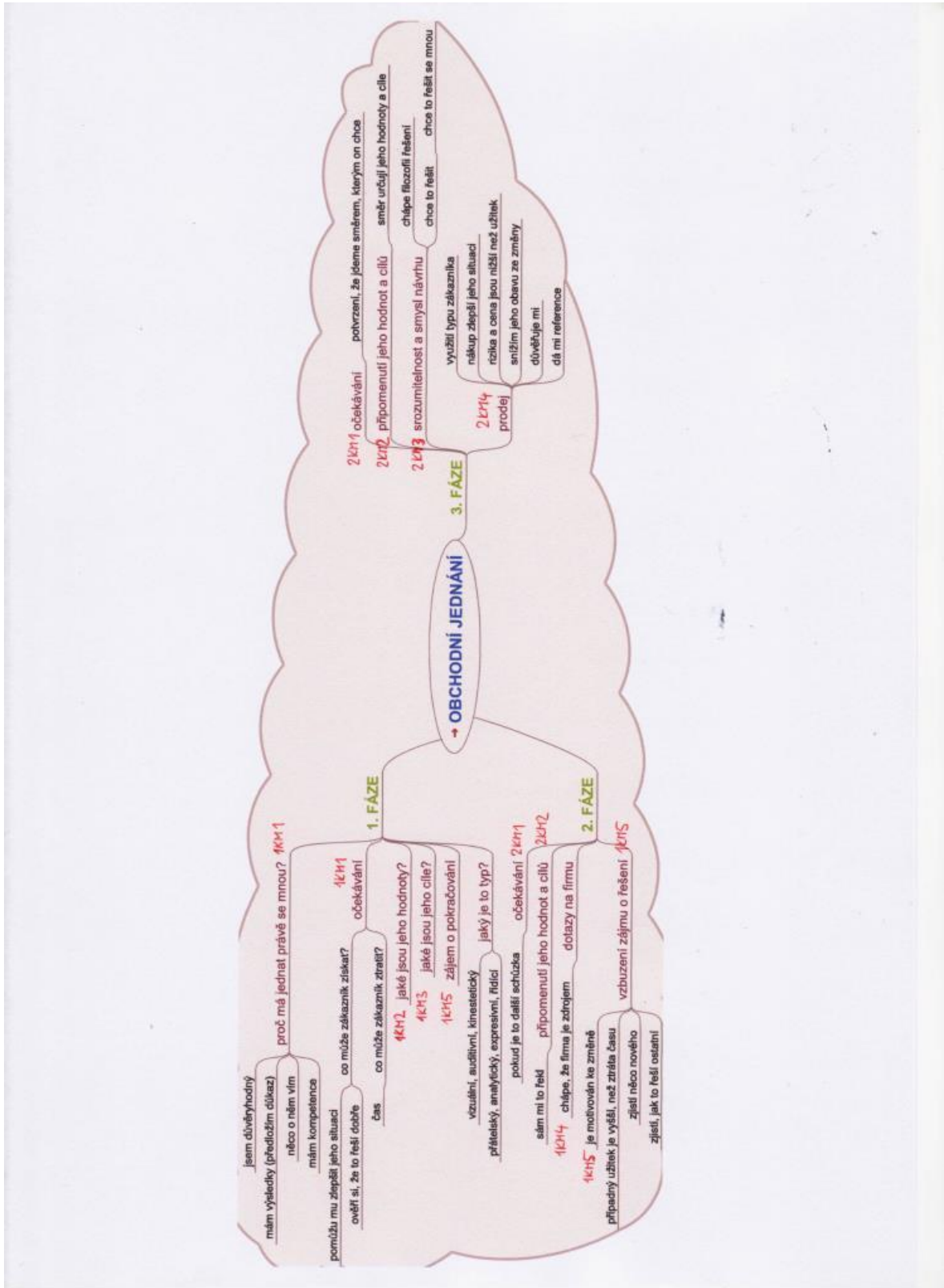
PŘÍLOHA P IV: MYŠLENKOVÁ MAPA PROJEKTU



PŘÍLOHA P V: MYŠLENKOVÁ MAPA ROZHODOVACÍHO PROCESU ZÁKAZNÍKA



PŘÍLOHA P VI: MYŠLENKOVÁ MAPA OBCHODNÍHO PROCESU



PŘÍLOHA P VII: ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO 1. A 2. FÁZI OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

ZÁZNAMOVÝ ARCH		1. a 2. fáze	1) vzbuzení zájmu o službu 2) následně zjištění informací pro nabídku 3) zjištění typu zákazníka	
klient:	senzorický typ:	vidí / slyší / cítí		
datum:	komunikační typ:	přátelský / analytický / expresivní / fiducí		
obchodník:				
supervisor:				
1. FÁZE	ČÁST:	TÉMA	DŮLEŽITÉ OTÁZKY:	
	ÚVOD	ČAS		SPECIFICKÉ POZNÁMKY A FAKTA:
		OČEKÁVÁNÍ		
		PRACUJI S PODNIKATELI, JAKO JSTE VY		
		NEJČASTĚJI ŘEŠÍME	"Jak je to u Vás?"	
	HODNOTY		"Čím jsou pro Vás důležité peníze?"	
	PŘECHOD K CÍLŮM			
	CÍLE	ZJIŠTĚNÍ CÍLŮ (které se pořízují za peníze)		"Důležitý cíl: finanční nezávislost. To znamená majetek, který nese rentu bez Vaší přímé účasti. Přemýšlel/a jste někdy o tom?"
		struktura:		"Jak vysokou chcete měsíční rentu bez toho, aniž byste musel pracovat?" KDY?
		NA CO / KOLIK / KDY?		
PŘECHOD KE ZDROJŮM				
ZDROJE	ZJIŠTĚNÍ ZDROJŮ		finanční produkty cenné papíry peníze pojistky hypotéka spotřebitelský úvěr zůstatky na kreditce, KTK co on někomu půjčil nemovitý majetek PARTNERKA	
	DALŠÍ ZDROJE		"Kolik jste schopni měsíčně ušetřit?" "Jaké další zdroje můžete využít pro naplnění Vašich cílů?"	
REKAPITULACE			"Takže na naplnění Vašich cílů budete potřebovat řádově..... MIO Kč"	
2. FÁZE	JAK SE BUDE PODÍLET FIRMA?			
	HODNOTA FIRMY?			
	JE FIRMA ZAJIŠTĚNÍM?			
	CO SPOLEČNÍCI, KDYŽ SE NĚCO STANE?			
	DOTAZY NA FIRMU			
KOLIK JE SCHOPEN Z FIRMY VYTAHOVAT	manažerský příjem			
	majitelský příjem		"Kolik byste odhadoval, že můžete ročně z firmy vytáhnout, abyste neohrozil likviditu a stabilitu firmy a její rozvoj?"	
ZÁVĚR	DALŠÍ SCHŮZKA		JEŠTĚ NĚCO? "Ukážu Vám plán k finanční nezávislosti, abyste	
	POKUD OČEKÁVÁ VÍCE		udělat náznak prezentace	
ŘEŠENÍ NÁMITEK				
SPECIFICKÉ POZNÁMKY, nejlepší formulace a momenty apod.				

PŘÍLOHA P VIII: ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO 3. FÁZI OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

ZÁZNAMOVÝ ARCH

3. fáze

1) návrh řešení

2) prodej

Klient:

senzorický typ:

vidí / slyší / cítí

datum:

kommunikační typ:

přátelský / analytický / expresivní / řídicí

obchodník:

supervisor:

ČÁST:	TÉMA	DŮLEŽITÉ OTÁZKY:	SPECIFICKÉ POZNÁMKY A FAKTA:
ÚVOD	ČAS		
	OČEKÁVÁNÍ	"...jiná struktura schůzky - prezentace / zkuste počkat s dotazy, abyste viděl celkový obrázek, pak to rozebereme. Souhlasíte?"	
REKAPITULACE	HODNOT CÍLŮ	doslovné zopakování jeho výroků!!!!	
	ZDROJŮ	zdůraznit, kolik financí bude řešení vyžadovat	
JAK TO MÁ TEĎ	namalovat "koláč"	struktura jeho současného portfolia	
	podívat se na strukturu	hlavní je firma?	
	jaká jsou rizika?	"V současné době je z rozložení Vašeho portfolia vidět přílišná závislost na firmě." "Chci Vás jen upozornit na rizika- Teď je to O.K., ale pro rentiérský věk už je to rizikové. "	
DOPORUČENÍ	namalovat "koláč"	struktura rentiérského portfolia	
	co s tím?	"Doporučujeme to přestrukturovat"	
	rentiérské portfolio	zásada WEALTH PROTETION (ochrana bohatství) "Běží za každého počasí."	
	očekávaný výnos 4-6% p.a.	"Nechci konkurovat výnosům ve Vaší firmě, ale tím, že tento model funguje BEZ VAŠÍ SPOLUÚČASTI."	
		"Je to srozumitelné a dává Vám to smysl?"	
PŘECHOD NA DETAILY ŘEŠENÍ			
PRODEJ			
ŘEŠENÍ NÁMITEK			
SPECIFICKÉ POZNÁMKY, nejlepší formulace a momenty apod.			

PŘÍLOHA P IX: ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO ZPĚTNOU VAZBU PRODEJCI

ZPĚTNÁ VAZBA

METODIKA komplexní finanční poradenství pro podnikatele

klient:
datum:
obchodník:
supervisor:

HLAVNÍ BODY	podrobnější členění	specifické poznámky a fakta
CÍLE	1) vzbuzení zájmu o službu	
	2) zjištění informací pro nabídku	
	3) prodej řešení	
	zjištění typu zákazníka	
	priority, co chce obchodník řešit	
REALITA	jak byla využita metodika	
aktuální stav	best practice - konkrétní situace	
	jaká byla kritická místa v prodejním rozhovoru provozba hodnocení kvality prodejního rozhovoru a výsledků (co je třeba rozvíjet)	
MOŽNOSTI	co můžeme udělat pro dosažení cílů	
rozvoj, jak budeme pokračovat	co chceme zlepšit	
	jaké jsou možnosti	
VŮLE	dohoda - akční kroky	
co, kdy uděláme	SMART úkoly	
Otázky supervísora:		
Nejlépejší formulace a nejlépejší momenty jednání:		
Části, které bych dělal/a jinak a lépe:		
plán úkolů pro rozvoj prodejních dovedností obchodníka:		
popis úkolu:		
termín a odpovědnost:		
obchodník:		supervisor:

PŘÍLOHA P X: ZÁZNAMY Z JEDNÁNÍ S RESPONDENTEM R4 V RÁMCI PRŮZKUMNÉ SONDY

9. SCH.

R4 - 1

ČÁST:	TEMA	DŮLEŽITÉ OTÁZKY:	SPECIFICKÉ POZNÁMKY A FAKTA:
ÚVOD	ČAS OČEKÁVÁNÍ		<p>K: děláte něco dalšího, soufang, ani firmu</p>
HODNOTY	"Čím jsou pro Vás důležité peníze?"		<p>K: - peníze stáhnout v čase - záspiceni - jítka, že někdo má splnit věci O: co to je pro vás znamená? (+)</p>
ČÍLE	ZJIŠTĚNÍ CÍLŮ (které se pořízují za peníze) struktura: NA CO / KOLIK / KDY? PŘECHOD KE ZDROJŮM	<p>"Důležitý cíl: finanční nezávislost. To znamená majetek, který nese "Jak vysokou chcete měsíční rentu bez toho, aniž byste musel pracovat?" KDY?</p>	<p>O: jaké peníze vyplácíte této společnosti, jakou práci, je práce spíše svobodná? K: ano, ale jak? O: to je šitá. Například ale firmu má K: jakou výšku vyplácíte. O: máte děti? (chcete) K - jak se máš? O: chci, ale, děti pro zaspiceni? O: jaké máte peníze? O: peníze... příjímáte je nějak jinak? K: ano, ale firmu</p>
ZDROJE	ZJIŠTĚNÍ ZDROJŮ	<p>finanční produkty cenné papíry peníze 400.000 50 (800) pojistky hypotéka spotřebitelský úvěr zůstatky na kreditce, KTK 40.000 co on někomu půjčil nemovitý majetek ED 3,5 MIO</p>	<p>O: jaké děláte si své peníze, je třeba co firma platí pracovní? K: ano do dílny O: o.k., příjímáte, se budete pracovat do kůže? K: děláte něco jiného O: děláte si peníze, je to nějaká firma 60-70 Kč, k tomu budete mít peníze a budete spíše? (+) K: peníze, že se bude stát? O: děláte si peníze do té doby v práci, jaké máte peníze? (+) K: máte peníze O: jaké bylo byjete si své peníze? K: ano O: jak? K: 60 Kč 45 Kč</p>
ZDROJE	DAŠÍ ZDROJE	<p>PARTNERKA "Kolik jste schopen měsíčně ušetřit?" "Jaké další zdroje můžete využít pro naplnění Vašich cílů...?" "Takže na naplnění Vašich cílů budete potřebovat řádově..... MIO Kč"</p>	<p>25.000 ušetřit; 0,5 MIO v práci - příjímáte dodatečně (-)</p>
REKAPITULACE			<p>K: to je dost - O: peníze spíše dělat něco pro společnost...</p>
DOTAZY NA FIRMU	JAK SE BUDE PODÍLET FIRMA?		K: jak to vyjde?
	HODNOTA FIRMY?		500, nějak nějak, 4 zaměstnanci
	JE FIRMA ZAJIŠTĚNÁ?		nejsem sám - mám peníze
	CO SPOLEČNÍCI, KDYŽ SE NĚCO STANE?		
KOLIK JE SCHOPEN Z FIRMY VYTAHOVAT	manažerský příjem majitelský příjem		na 40.000 / mes.
	"Kolik byste odhadoval, že můžete ročně z firmy vytáhnout, abyste neohrozil likviditu a stabilitu firmy a její rozvoj?"		cca 5-7 MIO / mes.
ZÁVĚR	DAŠÍ SCHŮZKA		5-2. B.M. 15:00, u nás u firmy
	POKUD OČEKÁVÁ VÍCE	"Ukážu Vám plán k finanční nezávislosti, abyste... udělat náznak prezentace	
REŠENÍ NÁMÍTEK			
SPECIFICKÉ POZNÁMKY, nejlepší formulace a momenty apod.			

ZÁZNAMOVÝ ARCH
 Míst: 19. 6. 2019
 účastníci: PŘÍLOHA P X
 9-10. 11.

1) výše uvedený zápis o účtu
 2) náhodné doplňující informace pro publikaci

PŘECHOD K CÍLŮM
 PŘECHOD KE ZDROJŮM

PŘECHOD KE ZDROJŮM
 ZDROJE
 DAŠÍ ZDROJE

REKAPITULACE
 DOTAZY NA FIRMU
 KOLIK JE SCHOPEN Z FIRMY VYTAHOVAT
 ZÁVĚR

REŠENÍ NÁMÍTEK
 SPECIFICKÉ POZNÁMKY, nejlepší formulace a momenty apod.

- čtení pro peníze děláte? O: děláte děláte a opravdu se vám líbí dělat
 - nějaký předpoklad? O: ano, když vyplácíte peníze, je práce spíše svobodná?
 - děláte něco? O: o do té doby v práci, jaké máte peníze? K: máte peníze...
 - peníze pro společnost vyplácíte děláte - ano
 - děláte si v nějaké firmě peníze a firmu

PŘECHOD K CÍLŮM
 PŘECHOD KE ZDROJŮM
 ZDROJE
 DAŠÍ ZDROJE

REKAPITULACE
 DOTAZY NA FIRMU
 KOLIK JE SCHOPEN Z FIRMY VYTAHOVAT
 ZÁVĚR

REŠENÍ NÁMÍTEK
 SPECIFICKÉ POZNÁMKY, nejlepší formulace a momenty apod.

2. set.

ZÁKAMOVÝ ARCH

2. úroveň

projekt řešení

5.7.2017
MAREK ŠEVČEK

(29) - 2

45-10'bd.

ČÁST:	TÉMA	DŮLEŽITÉ OTÁZKY:	SPECIFICKÉ POZNÁMKY A FAKTA:
ÚVOD	ČAS		E: "Mám, jsem na vás čekající." (+)
	OČEKÁVÁNÍ	"...jiná struktura schůzky - prezentace / zkuste počkat s dotazy, abyste viděli celkový obrázek, pak to rozebereme. Souhlasíte?"	
REKAPITULACE	HODNOT CÍLŮ	doslovně zopakování jeho sdělení!!!!	O: "Mám pte, že peníze jsou pro vás záležitostí, určitě stabilní a ruzní a dlouh" (+) K: ano
	ZDROJŮ	zdůraznit, kolik financí bude řešení vyžadovat	O: "Mám pte, jak to by ano. a jaké po zru 25-100" (+) - za 17 del (+60) = budete přibíhat 8 100. Přel pte, je to dost. dá vám udělat, je to velké" K: fakt! "Možná po zruš"
JAK TO MÁ TEĎ	namalovat "koláč"	struktura jeho současného portfolia	
	podívat se na strukturu	hlavní je firma?	90%
	jaké jsou rizika?	"V současné době je z rozložení Vašeho portfolia vidět přílišná závislost na firmě." "Chci Vás jen upozornit na rizika. Teď je to O.K., ale pro rentiérský věk už je to rizikové."	
DOPORUČENÍ	namalovat "koláč" co s tím?	struktura rentiérského portfolia	
	rentiérské portfolio	"Doporučujeme to přestrukturovat"	
	očekávaný výnos 4-6% p.a.	záhada WEALTH PROTETION (ochrana bohatství) "Běží za každého počasí."	
	"Je to srozumitelné a dává Vám to smysl?"	"Nechci konkurovat výnosům ve Vaší firmě, ale tím, že tento model funguje BEZ VAŠÍ SPOLUČASTI."	O: "dobře, že cháp. Neuvěřit, dělat vše, jak jsem udělat. K: ano."
PŘECHOD NA DETAILS ŘEŠENÍ			→ (+) - rovněž produkt (vítěz/vítěz)
PRODEJ			→ K: "mám si to koupit" O: "cháp. Rychlost, jak jste rychlý? dobře, že jsem to na světě úplně nově" (+) K: "dobře, rychle!" další scem. 11.2. 15'bd.
ŘEŠENÍ NÁMITEK	K: "mám si koupit" O: (+) K: "mám si to koupit" O: (+)		
SPECIFICKÉ POZNÁMKY, nejlepší formulace a momenty apod.	- důležitost spolupráce - vítěz/vítěz dopu. všichni = důležitě rovněž / má právo platit - "nedotýkáte pravidla" ude k uzavření dohod = KONCOVA K: "mám si to koupit?"		

DŮLEŽITOST porovnat hodnot!

(+)
(-)

KONCOVA
(STREVA 7 INEVA)

KONCOVA?