

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Institut mezioborových studií Brno

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno 2005

Lucie Brtníková

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Institut mezioborových studií Brno

Aplikace poznatků o komunikaci při obchodním jednání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Vypracovala:
Lucie Brtníková

Brno 2005

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Aplikace poznatků o komunikaci při obchodním jednání“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury, který je v práci uveden.

.....

Lucie Brtníková

Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

.....
Lucie Brtníková

Brno, 1. dubna 2005

OBSAH

Úvod	1
1. Základní pojmy v komunikaci	3
1.1 Pojem komunikace	3
1.2 Verbální komunikace	4
1.3 Neverbální komunikace	5
1.4 Profesionální image	7
2. Komunikace při obchodním jednání	9
2.1 Vyjednávání	9
2.2 Námitky a argumentace	11
2.3 Naslouchání	13
2.4 Kladení otázek	13
2.5 Typy zákazníků	16
3. Poznatky z praxe	17
3.1 Komunikace a mezilidské vztahy	17
3.2 Komunikace a motivace podřízených a jejich vliv na zákazníka	18
3.3 Komunikace na poradách - spokojenost zákazníka	20
3.4 Rady od zkušenějších – porovnání s praxí	25
3.5 Přijímání kritiky	27
4. Obchodní jednání v praxi	28
4.1 Poznávání zákazníka, naslouchání	28
4.2 Příprava na obchodní jednání	29
4.3 Obchodní jednání v praxi	31
5. Sociálně pedagogické aspekty obchodního jednání	37
Závěr	42
Resumé	44
Anotace a klíčová slova - v českém/anglickém jazyce	45
Literatura	46

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace.

A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“

Paul Watzlawick

Úvod

Sociální pedagogika jako empirická společenská věda se zabývá formativními vlivy sociálního prostředí na utváření osobnosti. Významnou součástí sociálního prostředí je pracovní prostředí, v němž tráví pracující lidé nejvíce času.

Pracovní prostředí je nejvýznamnějším činitelem, jehož vlivu jsme v dospělosti, ať chceme či nechceme, vystaveni. I když nejsme jen pasivním objektem vystaveným vlivům pracovního prostředí (vybíráme si z velkého množství podnětů ty, kterým věnujeme pozornost a necháme je na sebe působit, do prostředí aktivně zasahujeme a měníme i sami sebe), význam mezilidských pracovních vztahů pro utváření naší osobnosti je značný.

Prostřednictvím pracovní činnosti a zvláště prostřednictvím mezilidských vztahů, do nichž v ní vstupujeme, se utváří náš vztah k práci a naše pracovní vlastnosti, které jsou specifickou pracovní i sociální zkušeností.

Pro náš profesionální vývoj není důležitá jen získaná zkušenost sama o sobě, nýbrž zejména to, jaké ponaučení si z této zkušenosti vezmeme. Proto jsem si zvolila jako téma bakalářské práce srovnávání teoretických poznatků z oblasti prodeje s vlastními prodejními zkušenostmi, které jsem získala během své několikaleté praxe obchodního zástupce.

Hlavním cílem této práce je zobecnění vlastních zkušeností z komunikace při obchodním jednání a jejich srovnání s poznatky o obchodní komunikaci obsaženými v literatuře. Ve své práci se pokouším ověřit platnost poznatků uváděných v odborné literatuře pro obchodníky tím, že jsem se pokusila uplatnit tyto poznatky ve své obchodní praxi a po té kriticky zhodnotit, zda a do jaké míry se mi doporučení uváděná v literatuře osvědčila, případně upozornit na okolnosti, které efektivitu uplatnění poznatků ovlivňují. Součástí práce jsou i sociálně-pedagogické aspekty, které se uplatňují zejména v návrhu školicího programu pro začínající obchodní zástupce.

Obchodní jednání je složitou komplexní činností, kterou lze jako celek zkoumat jen velmi obtížně. Proto jsem se ve své bakalářské práci zaměřila výhradně na komunikační stránku obchodního jednání. Právě komunikační dovednosti jsou podle mého názoru těmi klíčovými dovednostmi pro obchodního zástupce, které v rozhodující míře ovlivňují jeho úspěšnost.

Komunikace je velmi obsáhlé téma, málokdo z nás si uvědomuje jak důležitá je komunikace v našem pracovním a především v osobním životě. Je to snad proto, že komunikaci každý bere jako samozřejmost, která nás doprovází již po staletí a je s naší kulturou sžitá.

Tím, že se snažíme z jakýchkoliv důvodů komunikovat si vůbec neuvědomujeme, že pokud komunikaci dostatečně neovládáme mohou vzniknout mezi námi a druhou osobou, s kterou komunikujeme velké bariéry.

Vlastně kdokoli, kdo velmi dobře umí komunikovat se svým pracovním okolím, má vysoký předpoklad k výborným výsledkům. Znalostí komunikačních dovedností si každý jedinec dokáže zjednodušit cestu ke svým osobním cílům a pracovním úspěchům. K tomuto tématu bakalářské práce mě vedlo moje dosavadní zaměstnání obchodního zástupce u nadnárodní společnosti. Teoretické poznatky pro mě jsou značným přínosem nových znalostí a vedou k mému zdokonalení v praxi. Konfrontace teorie s praxí, která je obsažena v této práci, mi pomáhá k cenným závěrům, které zhodnotím ve své dosavadní praxi. Výsledkem srovnání teorie s mými zkušenostmi pro uplatňování teorie v praxi je návrh školicího programu pro začínající obchodní zástupce.

I když jsem si vědoma toho, že zobecňování jen vlastních zkušeností a vyvozování z nich obecně platných závěrů může být nesprávné a zavádějící, jsem přesvědčena o tom, že mé zkušenosti získané při uplatňování teoretických poznatků z oblasti obchodního jednání v praxi mohou být přínosem a zdrojem ponaučení pro začínající obchodní zástupce. Vždyť i poznatky uváděné v literatuře doporučované obchodníkům vznikly většinou zobecněním vlastních zkušeností jejich autorů (vzpomeňme např. v této souvislosti známou knihu Carnegieho „Jak získávat přátele a působit na lidi“, která je inspirující pro obchodníky a manažery více než tři čtvrtě století). A dokonce i poznatky obsažené v učebnicích pro obchodní zástupce jsou často zobecněnými zkušenostmi jednotlivců.

1. Základní pojmy v komunikaci

1.1 Pojem komunikace

Komunikace je slovo latinského původu a znamená něco spojovat. Komunikace v souvislosti s mezilidskými vztahy znamená přenos a výměnu, vzájemné odevzdávání si myšlenek, postojů, hodnot, významů, cílů a pocitů. Je to vzájemná interakce mezi dvěma nebo více subjekty, což znamená vzájemné působení něčeho s něčím neboli vzájemný kontakt člověka s člověkem.

Jak charakterizovat komunikaci?

Podle M. Mikulášťka 2003 je možno shrnout nejdůležitější charakteristiky komunikace do těchto základních bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů¹

Podle mého názoru můžeme celý základní komunikační proces popsat asi takto:

V lidském mozku člověka se zrodí myšlenka a zároveň pocit nebo nutnost tuto myšlenku někomu sdělit. Tato myšlenka putuje komunikačním kanálem většinou předem určenému posluchači, který se v tento okamžik stává příjemcem této myšlenky. V tomhle okamžiku je daná myšlenka nějakým způsobem zpracovávána a pokud příjemce uzná za vhodné odpovědět nebo reagovat v případě, že myšlenka je dotaz na cokoli, nastává zde zpětná vazba (feed back), kdy si oba dva vymění své pozice (funkce) a dochází opět ke komunikačnímu procesu, který se stává rozhovorem.

Nejdůležitější potřeba v komunikaci je tzv. komunikační jazyk.

Komunikační jazyk je soubor symbolů (slova, písmo, gesta atd.), které obsahuje daná myšlenka, kterou chceme nějakým způsobem sdělit.

Tato veškerá popsaná činnost se odehrává v tzv. komunikačním prostředí.

¹ Mikulášťk, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003, [str.19].

Základní dělení komunikace:

- verbální komunikace
- neverbální komunikace

Závěr:

Je vhodné si uvědomit co znamená pojem komunikace, protože když si to uvědomíme zjistíme, že komunikace jakožto samozřejmost a potřebnost pro každého jedince se stává nutností pro celý život.

1.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace je nezbytnou součástí sociálního života, je nezbytnou podmínkou myšlení. Verbální komunikace je vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být buď mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná, přímá nebo zprostředkovaná. U verbálního projevu je důležitá hlasitost verbálního projevu, výška tónu řeči, rychlost projevu, plynulost řeči, pomlky, frázování, barva hlasu a emoční náboj. Sdělování informací by mělo být věcné a srozumitelné. Není dobré používat při verbálním projevu tzv. slovní výplně (slovní vata), což je stereotypní výplň mezi slovy, kterou mnohdy používá každý z nás (např. no prostě, ano, tedy atd.).

Při obchodním jednání je jakákoliv verbální komunikace hlavním komunikačním prostředkem. Jak říká (M. Mikuláščík 2003) „Dobrý řečník je dobrý především díky paralingvistickým prvkům, které uplatňuje ve svém projevu”. Dále paralingvistickou komunikaci dělí takto:

- hlasitost verbálního projevu
- výška tónu řeči
- rychlost verbálního projevu
- objem řeči
- plynulost řeči, pomlky, frázování
- barva hlasu a emoční náboj
- kvalita řeči
- slovní vata
- chyby v řeči¹

¹ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. [str. 119].

Po studii těchto paralingvistických prvků jsem zhodnotila, že toto rozdělení je pro praktické použití velmi cennou zkušeností.

Podle mého názoru jakékoliv špatné použití paralingvistických aspektů, ať už z hlediska načasování nebo nevhodné formulace při argumentaci, může mít za důsledek neúspěch v obchodním jednání.

Závěr:

Při praktickém využití verbální komunikace v obchodním jednání je v tomto případě nutná neustálá sebekontrola verbálního projevu a stálé zamýšlení nad kvalitou prvků projevu.

1.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci nazýváme řeč těla. Řečí těla většinou doplňujeme verbální komunikaci. Jde spíše o nevědomé chování. Každý z nás má odlišnou řeč těla a mnohdy neverbální chování ovlivní náš názor na druhého člověka. Neverbální zprávy nám dávají hodně informací o pocitech, o postojích lidí, mohou nám prozradit co si zrovna daná osoba myslí. Neverbální chování je velmi viditelné a často nesouhlasí s verbálním projevem. Mimika a gesta dotvářejí řeč i charakteristiku řečníka a pomáhá jí neverbálním způsobem k pochopení řeči. Verbální projev bez jakýchkoliv posunků, mimiky, gest je velmi nepřirozený a myslím, že se ani neshoduje se zdravě komunikujícím jedincem.

Mezi důležité neverbální chování patří oční kontakt, který nám může sdělit momentální stav druhé osoby. I při obchodním jednání je očnímu kontaktu přikládán velký důraz. Největší význam je kladen na neverbální projev v oblasti obličeje a hlavy, poté jsou to pohyby rukou a nakonec pozice těla a pohyby nohou.

Co vše náleží k řeči těla popisuje PhDr. J. Štěpaník

- a) Tělesná výška a váha, proporce, souměrnost.
- b) Oděv, obuv, doplňky.
- c) Účes, rysy obličeje, kosmetické úpravy, pěstění, líčení (zejména u žen)
- d) Čichové podněty (vůně, zápachy).
- e) Mimika a zejména „řeč očí.“
- f) Gesta.
- g) Postoj, chůze, způsob sezení.

- h) Tělesný kontakt (především podání ruky).
- i) Distance, odstup od druhých, přibližování a vzdalování.
- j) Projevy vztahu k vlastnímu teritoriu a k teritoriu druhého.¹

V praxi při obchodním jednání je řeč těla důležitou a nedílnou součástí verbálního projevu. V knize *Umění jednat s lidmi*, z níž jsem vypsala výše uvedené body, které náleží k řeči těla, s nimiž samozřejmě souhlasím a pokládám je za nutné k nastudování a následnému zamyšlení, že je vždy co v „řeči těla“ zlepšovat. Je vhodné skloubit teoretické poznatky z literatury s vlastními vizuálními vlastnostmi, které lze ovlivnit.

Mnohé, jak zdokonalovat sama sebe jsem se naučila při vstupním školení svého dosavadního zaměstnání. Co se týče zevnějšku je ideální ve všem „zlatá střední cesta.“

Oblékání podléhá módním vlivům, důraz by měl být kladen na sladění doplňků, u mužů jsou to boty, pásek a popřípadě příruční taška nebo kufřík, při obchodních jednáních je vhodná volba ne příliš výrazných barev obleku (černá, šedá) a vhodně vybraná košile a vázanka, na obchodní jednání bych nevolila červenou barvu, protože si myslím, že červená barva vede k vnitřní vyzývavosti k boji. Oblékání u žen je podobné, dobré je volit na obchodní jednání ne příliš výrazné barvy, ne příliš výrazné líčení a účes, ne příliš výrazné šperky a vhodné je i sladění doplňků s šaty a botami. Nezapomínat na vhodně zvolený parfém, jemné vůně vyvolávají libost a naopak zápach může způsobit až averzi.

Mimika a tvář

Kontakt očí při obchodním jednání je zvláště důležitý, protože pokud ztratíme již při vstupu oční kontakt, ztrácíme i pozornost osoby, s kterou jednáme. Není vhodné se mračit, šklebit, vyvracet oči v sloup, tím vším bychom mohli působit negativně na zákazníka. Velmi působivý je jemný úsměv.

Gesta

Gesta by měla doprovázet přirozenou řeč a účinně a nenásilně ji doplňovat, rozhodně by gesta neměla být v rozporu s verbálním projevem. Při jednání by gesta neměla být výrazná.

Postoj, chůze a sedění - v těchto třech projevech by měla být znát přiměřená sebejistota, uvolněnost a klid. Postoj přímý, chůze ne příliš rychlá ani pomalá a sezení klidné, v přirozené poloze, nikoli křečovitě nebo příliš ležerní.

¹ Štěpaník Jaroslav. *Umění jednat s lidmi – cesta k úspěchu*. Praha: Grada, 2003. [str. 137].

Tělesný kontakt

Pouze je vhodné podání ruky, jiný tělesný kontakt je velmi nevhodný a nepřípustný při obchodním jednání. Podání ruky – pevný, suchý, krátký stisk s pohledem do očí a mírným úsměvem.

Distance

Při jednání není vhodné se na druhou osobu „lepít“ ani stát opodál, aby se k nám osoba musela neustále přibližovat. Odsup by měl být podle mě tak krok od osoby, s kterou jednáme. Pokud se na osobu příliš „lepíme“ vstupujeme tím to osobní zóny daného člověka, což je nevhodné a pro druhou osobu by to mohlo být nepříjemné.

Závěr:

Jak vhodně používat neverbální komunikaci se učíme celý život a vždy narazíme na něco, co se dá zlepšovat nebo měnit. Měli bychom se nad sebou stále zamýšlet a důkladně poznávat sami sebe, což nám pomůže lépe ovládat neverbální i verbální komunikaci. Důležité je si uvědomit, že verbální komunikace by měla být v souladu s neverbální komunikací.

1.4 Profesionální image

Image je přijímaný obraz našeho já.

Profesionální image většinou bývá odlišný od osobní image, protože při obchodních jednání je mnohdy nutné vystupovat jinak než v soukromém jednání s přáteli, ale důležité je zůstat sám sebou, protože přetvářku a umělé chování lze velmi lehce odhalit nebo prohlédnout, což má zpravidla za následek okamžitou změnu v chování našeho zákazníka, vzbudí to nedůvěru, která může přerůst v neúspěch v obchodním jednání.

Několik bodů profesionální image:

- Chovat se přirozeně
- Usmívat se
- Být upřímný
- Udržovat kontakt
- Mít důležité věci vždy při ruce

- Neslibovat, co nelze splnit
- Být pozitivní ¹

Chtěla bych těmto bodům přidat ještě další důležité zásady:

- Sebeovládání
- Taktní chování
- Zdvořilost
- Profesionální zevnějšek
- Sebedůvěra
- Originalita

Profesionální image si každý tvoří sám podle toho u jaké společnosti pracuje. Každá společnost, zvláště nadnárodní, má jiné obchodní strategie, k čemuž směřují i modelování profesionální image zaměstnanců. Je to velmi náročné pro člověka, který je v soukromí introvert a v práci musí působit jako extrovert, protože to jeho funkce vyžaduje. Osoba, která tyto náročné změny v chování dokáže zvládnout, má vysoký předpoklad k dobrému profesionálnímu růstu. Pokud si člověk začne budovat kariéru v jakékoli společnosti od základů s kariérním postupem vzhůru, ve většině případů je na něho vyvíjen větší a větší tlak na dodržování profesionální image ze strany vedení společnosti.

V dnešní době je bohužel dost častým jevem to, že v rodině pracuje muž nebo žena na vysoké manažerské pozici, na kterou je vyvíjen velký psychický, pracovní a časový tlak, dochází k tomu, že veškerý tento stres je prostřednictvím jeho osoby přenášen na členy rodiny a rodina tím velmi trpí.

Závěr:

V dnešní velmi uspěchané době, kdy se každý snaží ve svém oboru uspět, je velmi těžké, dokonce až nemožné si zachovat svoji vlastní dynamiku osobnosti, nepřetvařovat se a používat pro výkon v práci svůj vlastní image.

Pro moji praxi je velmi důležité, se neustále zdokonalovat v jednotlivých bodech, které mě pomáhají v mé vlastní profesionální image.

¹ Černý, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003.[str. 178].

2. Komunikace při obchodním jednání

2.1 Vyjednávání

Vyjednávání je jedním ze základních typů jednání.

Vyjednávání je rozhovor mezi dvěma nebo více zúčastněnými, v němž se jedna strana snaží přesvědčit stranu druhou. Cílem vyjednávání je, aby každá ze zúčastněných stran dosáhla nějakou výhodu nebo dosáhla cíle, který si zadala před vyjednáváním. (Černý, V. 2003).

S vyjednáváním se setkáváme každodenně ve všech sférách našeho života. Znamená to, že se sejdou dvě nebo více stran a každá má jinou potřebu a jiný názor na předmět jednání. Dochází k otevřenému nebo skrytému konfliktu. Jakým způsobem je konflikt řešen, záleží na osobnostech vyjednávačů, na jejich schopnostech, taktice, skutečných potřebách a motivaci.¹

Fáze vyjednávání:

- Příprava
- Zahájení jednání
- Argumentační fáze
- Navrhování
- Smlouvání
- Shrnutí

Příprava

Při obchodním jednání je příprava velmi důležitou fází. Je nutné si připravit co vlastně chceme projednat (prezentovat), připravit si podklady pro danou věc a předem si rozmyslet jaké otázky budeme pokládat a hlavně jakého cíle chci vyjednáváním dosáhnout.

Zahájení jednání

Důležité je připravit se „živnou půdu“, což znamená navození příjemné atmosféry při zahájení. Když zvládneme tuto první fázi, máme velký předpoklad k úspěchu. Zahájení jednání je také důležité pro celkovou atmosféru v průběhu celého jednání. Pokud jednání špatně zahájíme, může jak ze strany našeho obchodního partnera, tak i samozřejmě z naší strany dojít k určité nervozitě nebo nejistotě, což má zpravidla špatný vliv na celý průběh jednání.

¹ Černý, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. [str 102].

Argumentační fáze

Tato fáze je hlavní součástí celého obchodního jednání. V této části zpravidla dochází k vyslovování námitek ze strany kupujícího a okamžité argumentaci ze strany prodávajícího. Záleží zda námitka nebo následný argument je silnější a obchodující strany dospějí k závěru, který se zdá být výhodný všem.

Černý. V. (Prodejní techniky. 2003) popisuje argumentační fázi takto: „Čím lépe umíte zacházet s argumenty, tím větší je vaše šance na výhru.“ Abyste byli v této fázi úspěšní, neznamená to, že partnera „ubijete“ fakty, ale že aktivně nasloucháte jeho argumentům, abyste odhalili jeho záměr a postoj.“

Toto tvrzení je velká pravda, i když v dnešním pojetí obchodního jednání není dobré jít do obchodního jednání jako do zápasu v aréně s býkem. Mám na mysli to, že se upouští od tvrdosti a hodně se hledá diplomatický kompromis, který je přínosem pro obě dvě strany. Velmi často se dnes setkávám se zákaznickovou odpovědí „Ano. Vím, že máte pravdu, ale stejně zůstanu u mého názoru.“

Proto tvrdím, že občas v dnešní době nestačí mít velmi dobrou zásobu argumentů, záleží i na jiných často neobchodních skutečnostech (např. vázané finanční odměny jiných dodavatelů, různá smluvní ujednání atd.)

Navrhování – Černý, V. (Prodejní techniky. 2003) popisuje navrhování takto: „Každý návrh, přinese určitou změnu ve vyjednávání. Je výhodné návrhy předkládat v podmiňovacím způsobu: „Co kdybychom“ Návrh předložte tak, aby vynikla výhoda, kterou by mohl partner získat.”

Dle mého názoru je v praxi při obchodním jednání navrhování spíše varianta, kdy obchodní jednání dospěje do bodu, kdy oba dva partneři již vyčerpali veškeré své možnosti (námitky i argumenty) a očekává se z obou stran nějaký návrh, aby bylo možno v obchodním jednání pokračovat.

Pokud dojde k návrhu ze strany kupujícího, je to zpravidla signál, že o danou věc má zájem, pouze potřebuje z nějakého důvodu úpravu podmínek.

Ve většině případů dojde k nějakému návrhu ze strany prodávajícího (prezentujícího) a to vždy takového, při kterém je kladen důraz na výhodu pro kupujícího, z toho plynoucí.

Smlouvání – (Černý, V. Prodejní techniky 2003) popisuje „smlouvání“ takto: „Podstatou smlouvání je dostat něco za něco. I návrhy by měly být ve formě smlouvání. Důležité je rozpoznat, kdy je smlouvání u konce”.

Dle mého názoru, tato poslední fáze vyjednávání se již v dnešní době při obchodních jednání nepoužívá. Již po navrhování je jasná dohoda a účastníci jednání se dohodnou pouze na její realizaci.

Shrnutí – patří mezi moderní formu ukončení vyjednávání, tuto fázi jsem v mnou prostudované literatuře nenašla.

Shrnutí slouží k tomu, že jedna z jednajících stran velmi krátce shrne výsledek jednání a společným souhlasem obě strany potvrdí výsledek jednání.

Závěrem bych použila závěr z kapitoly úvod do vyjednávání (Černý, V. Prodejní techniky 2003) „Některé vyjednávání je úspěšné, jiné nikoliv, ale každé jednání by mělo skončit tak, aby mohlo bez problémů začít další.“

S tímto závěrem se naplno ztotožňuji, protože vždy musím myslet na to, že to nemuselo být jednání poslední.

2.2 Námitky a argumentace

„Argument není zbraň, kterou chceme porazit druhou stranu. Argument je nástroj, s nímž můžeme dosáhnout konce, uspokojit potřebu, splnit přání. Argument je mechanismus, jímž odhalujeme pravdu.“¹

Argumentace je fáze obchodního jednání, kde zákazníkovi vhodným způsobem zkouším vysvětlit jeho oprávněnou námitku.

Argumentů, které používám v obchodním jednání, je opravdu hodně. Jsou argumenty, pomocí kterých zákazníka motivuji, dále jsou argumenty, kterými vyvracím nebo se snažím změnit zákazníkům názor na danou věc. Nejčastěji však používám argumenty průkazné, jsou to argumenty, jejichž pomocí zákazníkovi dokazuji mé předchozí tvrzení, na které zákazník ihned reagoval nějakou námitkou.

¹ Černý, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. [str. 99].

Příklad:

Argumenty motivační

Námitka: „Je to drahé, podobný produkt mám za nižší cenu”.

Je potřeba zvolit motivační argument, pomocí kterého zákazníka motivuji k tomu, aby dal přednost našemu výrobku. Vím, že velice kladně reaguje na zisk.

Argument: „Ano, máte pravdu náš výrobek je dražší, ale podle počtu prodaných kusů, stejně dobře prodejný jako výrobek, který už tady prodáváte. To znamená, že na našem výrobku vyděláte víc peněz.”

Argumenty vyvracující

Námitka: „Jsem naprosto přesvědčen, že toto není vhodný výrobek pro mé zákazníky, ti jsou zvyklí na kvalitní zboží”.

Na tuto námitku je potřeba reagovat tak, abych vyvrátila zákaznickovo přesvědčení a naopak získala zákaznickovu důvěru pro náš produkt.

Argument: „Jsem ráda, že vaše klientela ocení pouze kvalitní zboží, protože prodej tohoto výrobku máme již prověřen v luxusní síti čerpacích stanic, kde se opravdu prodává pouze kvalitní zboží. Prodeje na těchto čerpacích stanicích jsou velice dobré a proto ho nabízím právě vám, protože vím, že tuto kvalitu dokážete ocenit vy i koneční spotřebitelé ve vašich obchodech“.

Argumenty průkazné

Námitka: „Nevím, kde jste vzala tyto údaje ze statistiky, ale určitě neodpovídají mým zkušenostem.”

Při argumentaci na tenhle typ námitky musím mít k dispozici veškerá potřebná data, která potřebuji na prokázání mého tvrzení.

Argument: „Podle sečtených dodacích listů, které jsou samozřejmě potvrzeny a podepsány přímo z vašich prodejen jsem sestavila tuhle statistiku, kterou jsem vám nyní prezentuji. Jistě i vy jakožto zkušený obchodník uznáte, že tyto data jsou tedy relevantní”.

Závěr:

Myslím si, že pokud bych chtěla opravdu dobře argumentovat, musím naprosto perfektně ovládat veškeré dostupné informace o zákazníkovi a o produktech, které chci prodávat. Pokud podcením přípravu na argumentaci je velký předpoklad, že obchodní jednání skončí neúspěchem, protože nebudu schopna na námitky reagovat.

2.3 Naslouchání

Komunikace nesouvisí jen se sdělováním informací, ale také s příjmem informací. Nasloucháním zpracováváme informace, které nám říká jiná osoba a jednou z důležitých věcí je pozorně naslouchat, abychom zamezili nedorozumění. Naslouchání není pouze pasivní příjem zvuků, ale aktivní činnost.

- Parafrázování
- Zapojování více smyslů
- Kladení doplňujících otázek
- Vyžadování a poskytování zpětné vazby
- Rekapitulace slyšeného
- Schopnost slyšet fakta
- Schopnost „slyšet“ emoce, které druhý prožívá při sdělování ¹

Při obchodním jednání v praxi hraje naslouchání důležitou roli, která se v žádném případě nedá opomenout nebo vypustit. Protože pokud nebudu druhé straně naslouchat, nikdy se nedozvím, jaké má potřeby a nikdy se mi nepodaří vyznat se v jejích emocích a duši, což potřebuji k uskutečnění svých cílů, které jsem si zadala a potažmo tím bych si zavřela cestu k uskutečnění úspěchu při obchodním jednání.

Závěr:

Naslouchání je zdárnou cestou k uskutečnění kvalitního obchodu.

2.4 Kladení otázek

Šest předností metody kladení otázek

1. Kdo se ptá, nic netvrdí a neprotěžuje své vlastní mínění.
2. Kdo se ptá, příliš nemluví.
3. Otázky nám ukáží, co náš partner chce, a jemu pomohou, aby sám přišel na to, co potřebuje. Díky tomu mu můžeme pomoci ke správnému rozhodnutí.

¹ Černý, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003.

4. Partner uvažuje jasněji, když ho vedeme otázkami. Naše myšlenky se promění v jeho nápady.
5. Pomocí otázek odhalíme citlivé místo a tím i klíč k uzavření obchodu.
6. Otázky v našem partnerovi navozují pocit převahy a důležitosti. Pokud přikládáme váhu jeho názorům a pocitům, bude stejnou měrou ctít i on ty naše.¹

S metodami kladení otázek se ztotožňuji, protože v praxi se jimi řídím a vede mě to k vyšším výkonům při obchodním jednání a k uskutečnění cílů, které jsem si předsevzala.

Před obchodním jednáním je důležité si zjistit všechny dostupné informace o zákazníkovi, abych vhodně mohla klást buď otevřené nebo uzavřené otázky.

Základní druhy otázek používané v praxi.

Otevřené otázky:

Otevřené otázky se zpravidla pokládají na začátku jednání, protože při kladení uzavřených otázek bych si mohla uzavřít i cestu k celému dalšímu projednání nastíněné věci. Odpověď na ně poskytuje mnoho informací pro další rozjednání, které jsou velmi důležité pro další vývoj jednání. V žádném případě nemůžeme kladením otevřených otázek uvést zákazníka do rozpaků nebo do nejistoty, snažíme se zabránit tomu, aby naše otevřené otázky nebyly druhé jednající straně nepříjemné a musíme volit vhodná slova, které zákazníka neurážejí a nedotýkají se jeho osoby. Postup a načasování jsou důležitými prvky.

Uzavřené otázky:

Uzavřené otázky jsou otázky, na které je zúžená odpověď pouze na ANO nebo NE, popřípadě NEVÍM. A používají se buď k urychlení jednání v dané věci, nebo se používají zpravidla na konci jednání. Uzavřené otázky jsou jasně mířené na konkrétní téma nebo problém, který je potřeba jasně kladně nebo záporně vymezit.

V. Černý v knize *Prodejní techniky* uvádí ještě dva druhy kladení otázek, a to jsou řídicí otázky a výběrové/alternativní otázky.

Výběrové otázky typu buď/anebo nepřímo nutí odpovídajícího k výběru mezi omezeným počtem nabídnutých odpovědí.

¹ Černý, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003.

Řídící otázky „nutí“ odpovídající osobu odpovědět tak, jak chce ten, kdo otázku pokládá. Obvykle se v otázce vyskytují slova „předpokládáme“, „nemyslíte“ atd. Dotazující se osoba uvádí svou hypotézu v otázce.¹

Nepovažuji tyto dva druhy kladení otázek v obchodním jednání za důležité, protože se mi zdají být shodné s uzavřenými otázkami a jsou manipulativní, což v dnešní době je při obchodním jednání naprosto nevhodné.

Každý rozhovor nebo jednání, kde jsou kladeny ať otevřené nebo uzavřené otázky, má určité fáze.

Fáze rozhovoru:

- úvodní fáze (kontakt)
- jádro (daný problém nebo cíl, který projednáváme)
- závěr (uvolnění, rozloučení)

Při každém obchodním jednání využíváme techniky, které nám pomáhají usnadnit průběh jednání a tím i komunikaci se zákazníkem.

Technika při rozhovoru:

- akceptace
- objasnění
- parafrázování (opakování toho, co mi klient řekl, ale svými slovy)
- interpretace
- ujištění
- mlčení

Závěr:

Správné načasování a vhodné kladení otázek má za důsledek získání potřebných informací a velmi výrazným způsobem přispívá k celkové komunikaci mezi obchodními partnery.

Můj hlavní poznatek pro praxi - je velmi důležité dodržet jednotlivé fáze rozhovoru, protože při nedodržení, je velká pravděpodobnost vzniku zmatku a chaosu v daném rozhovoru.

¹ Černý, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003.

2.5 Typy zákazníků

V osobním i pracovním životě se denně setkávám s různými lidmi. Každý z nich je určitá originalita a vyžaduje ode mne určitý styl komunikace. Od nepaměti lidé touží porozumět druhým. Proč? Protože každý z nás ví, že když si navzájem rozumíme, lépe se domluvíme.

Stejně tak jako sebepoznání je i velice důležité poznávání druhých. V této části se snažím rozdělit podle vlastní praxe a vlastních zkušeností zákazníky do čtyř základních druhů a to z hlediska rozpoznání jejich osobnosti a z hlediska přístupu v obchodním jednání.

Typy zákazníků – mé dělení:

1. Nepřístupný zákazník
2. Přístupný zákazník
3. Prospěchář
4. Profesionál zákazník

Nepřístupný zákazník – velmi náročný zákazník. Je velmi složité mu něco prezentovat, protože dává najevo nezájem. Každé obchodní jednání s tímto typem zákazníka považuji za stresující záležitost. Na tohoto zákazníka platí pouze neústupnost. Důležité je nevzdávat se.

Přístupný zákazník – snadno ovlivnitelný zákazník, se kterým se snadno obchoduje a jedná, protože je většinou všemu nakloněn .

Prospěchář – na tento typ zákazníka si musím dávat pozor, protože se za jeho námitkami nebo nabídkami skrývá jeho prospěch z projednávané záležitosti. Vždy se snaží ze všeho získat něco pro sebe.

Profesionální zákazník – typ zákazníka, který zpravidla rozumí obchodu, je na jednání dobře připraven a velmi u jednání přemýšlí o každém podaném návrhu. Je velmi složité s tímto zákazníkem jednat a je nutné, abych byla na jednání maximálně připravena a soustředěna. Je výjimečné a s tímto typem zákazníka jednat a radost s ním spolupracovat. V jednání s ním jde o hru s uměním komunikovat a vždy je toto jednání pro mě přínosem nových zkušeností a novým nábojem pro cestu k zdokonalení v komunikačních dovednostech.

3. Poznatky z praxe

3.1 Komunikace a mezilidské vztahy

Když někdo dosáhne komunikací svého cíle, má v rukou možnost, jak vědomě a cíleně budovat kvalitní a fungující mezilidské vztahy, tedy takové vztahy, ve kterých se lidé cítí dobře, jsou spokojeni, lépe pracují, zákazníci jsou spokojenější, tým nebo firma funguje lépe.

Komunikace mezi lidmi se zdá být na první pohled tou nejobyčejnější a nejpřirozenější věcí na světě. Když něco nefunguje tak, jak má a skutečnosti neplynou tak, jak bychom si představovali a jak bychom chtěli, lidé hledají chyby na různých místech a nejraději na druhých lidech, aby odpovědnost nebyla na nich a ani v nejmenším nás nenapadne hledat chyby v tom, jak se domlouváme, jak komunikujeme, vždyť málokdo z nás patří mezi odborníky v komunikaci. Já osobně věnuji zdokonalování se v komunikaci většinu svého času, protože řízení obchodu a všechny činnosti obchodníka jsou také domlouvání se. Uzavírání obchodu je domlouvání se na konkrétních věcech. Reklama je domlouvání se. Psaní dopisu, telefonování, předávání práce, úkolu, výplata, průzkum trhu, vedení podřízených apod., to všechno je domlouvání se. Jsou lidé, kteří to umí velmi dobře, pak jsou tací, kterým to dělá značné potíže. Nicméně i největší a nejúspěšnější firmy na světě, mezi které patří i firma, u které pracuji, stále hledají cesty a skulinky, jak zlepšit a zkvalitnit způsoby domlouvání se, vždyť právě komunikace mezi odběrateli a zákazníky i mezi konečnými spotřebiteli (reklama) jim prodává jejich zboží a způsobuje veškeré zisky z prodeje výrobků nebo služeb. Všude je vždy co v komunikaci zlepšovat. Jde o to, aby ve firmě táhli všichni za jeden provaz jedním směrem a aby u toho byli všichni co nejspokojenější. V naší firmě to znamená, když jsou spokojeni akcionáři, je spokojen majitel firmy, potom je spokojeno i vedení, naši nadřízení a poté jsme spokojeni i my podřízení a poté i okolí. Pak vše funguje, jak má.

V moderním současném pojetí cesty k dlouhodobému a trvalému úspěchu v prodeji platí:

- dobře povede firmu ten, kdo umí vytvářet dobré mezilidské vztahy
- v dnešním pojetí prodeje je dobré znát všechny výhody svých výrobků a mít velmi dobré vztahy se svými zákazníky
- dobrý produkt vznikne jenom na půdě dobrých mezilidských vztahů¹

¹ Černý, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003.

V praxi se pokouším o neustálé budování mezilidských vztahů a na nich zakládám všechny své prodejní taktiky. Pokud bych nevycházela v dobrém se zákazníky odběrateli našeho zboží, nikdy bych neměla úspěchy v prodeji. Vniknout do duše zákazníka je velmi složitou záležitostí, kterou je třeba neustále zdokonalovat.

Když jsem nastoupila k nadnárodní společnosti, která je jedničkou na trhu slaného pečiva, byla jsem závislá na zkušenější lidech, kteří již dlouho pracovali v obchodní sféře a tito lidé mi pomáhali se zdokonalovat v komunikaci se zákazníkem a učili mě jak komunikovat verbálně i neverbálně, jak poznávat zákazníka, chovat se asertivně a využívat znalostí o prodeji co nejefektivněji. Ale jen člověk sám pozná v praxi, které rady využít a které raději vypustit z hlavy, protože každý sám si musí vytvořit svou image prodeje a styl komunikace se zákazníky. Každý z nás je nenapodobitelný originál a taktiky, které mohou fungovat u kolegy nemusí zafungovat u mě. Takže na mně bylo si vzít z rad ostatních co nejvíc a postupně filtrovat co mohu použít u svých zákazníků a co nikoliv. Párkrát jsem narazila do zdi, ale potom jsem se naučila ji buď obejít nebo ji prolomit, den co den se učím se svých chyb v komunikaci verbální i neverbální a snažím se jich vyvarovat při další komunikaci. V každém dni se snažím najít chvíli k promítání celého dne a zamýšlím se nad jednáními, která proběhla a hledám nové komunikační strategie pro svůj cíl.

Cílem je dospět k souhře verbální i neverbální komunikace tak, abych na zákazníky působila vyrovnaně a věrohodně.

3.2 Komunikace a motivace podřízených a jejich vliv na zákazníka

Každý je v organizaci v pozici, kdy někoho vede anebo je někým veden. Mnozí manažeři jsou v pozici, kdy někoho vedou a současně jsou oni někým vedeni. V takové situaci jsem i já. Pracuji jako obchodní zástupce u nadnárodní společnosti, mými podřízenými jsou hostesky, které pomocí ochutnávek komunikují s konečným spotřebitelem veškeré marketingové aktivity (novinky, mediální kampaně, spotřebitelské akce) naší společnosti. Pomocí všech hostesek dáváme zákazníkům impuls ke koupi našeho produktu. Dále řídím tým merchandiserů (servis na obchodech pro zamezení vyprodanosti).

Komunikace s těmito podřízenými je každodenní součástí mé práce, vždy jednou do měsíce máme pravidelné porady, na kterých se ohlížíme za uplynulým měsícem a připravujeme se na měsíc nadcházející. Jako vedoucí se snažím dodržovat určité zásady v komunikaci s nimi. Řídím je tak, aby se necítily, že s nimi manipulují, zajišťuji pro ně dostatečné informace, které jim pomáhají v jejich práci. Příkazy, které jim uděluji, jim ukládám vhodnou formou a

každému z týmu jednotlivě, protože podřízení v mém týmu mají každý jiný charakter a jinou osobnost, proto pro každého z nich volím jinou taktiku udělování úkolů. Velký důraz kladu na naslouchání podřízených, i oni mají své problémy a řešení našich společných úkolů svůj vlastní názor. Je dobré si jejich názory vyslechnout, vzhledem k tomu, že si mi již mnohdy stalo, že daný problém vyřešili daleko lépe než způsob, který jsem navrhovala já.

V našem týmu se řídíme komunikačním heslem Jana Wericha, „před nikým se neponižuji, nad nikým se nepovyšuji“

Při práci s podřízenými je velmi důležitá jejich motivace. Z vlastní zkušenosti vím, že správně načasovaná motivace je jednou s nejdůležitějších manažerských činností. Víím, že v mém týmu každého motivuje něco jiného.

Příklad:

Motivace hostesek pro zvýšení prodeje

Hosteska č.1

Specifikace osoby: Velmi výřečná, impulzivní, nikoho nepustí ke slovu, skáče do řeči, velice kreativní, velmi výrazná schopnost přesvědčit, velmi veselá povaha, ale občas se zákazníkům řeší spíše jejich problémy než koupí zboží.

Motivace: Velmi dlouho trvalo, než jsem přišla na to, jakým způsobem tuto hostesku motivovat k tomu, aby prodala více zboží než obvykle.

Řešení: rozhovor

Obchodní zástupce: „Vím, že na tebe jsem se mohla vždy spolehnout. Už několikrát jsi mi dokázala, že jsi člověk na pravém místě a dokážeš daný úkol splnit. Jsi z mého týmu hostesek služebně nejstarší a máš nejvíce zkušeností. Potřebujeme jako tým zvýšit prodej při prezentaci nových výrobků. Víím, že to není lehký úkol, ale naše firma vyhlásila soutěž o nejlepší tým hostesek. Protože jsi momentálně moje nejlepší hosteska, chci, abys komunikovala s ostatními a koordinovala tak náš tým hostesek. Věřím, že tuto práci odvedeš dobře, tak, jak jsem od tebe zvyklá. Soutěž trvá dva měsíce, po prvních čtrnácti dnech se spolu sejdeme, vyhodnotíme průběžné výsledky a poradíme se spolu, jak dál. Očekávám od tebe veškeré návrhy a postřehy z uplynulého období.“

Hosteska č.2

Specifikace osoby: Negativní, nemá ráda změny, všechno ví nejlíp sama, nenechá si poradit, opakuje stále stejné chyby, při komunikaci se zákazníky velice slušná a pozorná, má průměrné výsledky, svým negativním přístupem stahuje i ostatní členy v týmu k negativním otázkám na danou problematiku, správně motivačně stimulovaná, má dobré výsledky.

Řešení: rozhovor

Obchodní zástupce: „Chtěla bych ti říct, že jsem ráda, že pracuješ v mém týmu hostesek, myslím si, že pokud na sobě budeš pracovat máš velkou možnost osobního růstu. Chtěla bych s tebou probrat tvoje dosavadní výsledky a pobavit se o naší vzájemné spolupráci do konce roku. Je potřeba si říct, že tvoje prodejní výsledky jsou průměrné. Víím, že máš na víc, a proto se chci s tebou poradit, jak ti já jako tvoje nadřízená mohu pomoci v tom, že tvoje výsledky nebudou průměrné. Očekávám od tebe jasný návrh toho, jak ti já i celý náš tým může pomoci, ke zlepšení tvých prodejních výsledků. Vzhledem k tomu, že naše firma vyhlásila soutěž o nejlepší tým hostesek, spoléhám na tebe, že svou zvýšenou aktivitou přispěješ k výbornému výsledku celého týmu hostesek. Jsem ráda, že se na tebe mohu spolehnout a budu ráda, když mě přesvědčíš o tom, že jsi platnou členkou našeho týmu. Po čtrnácti dnech se spolu znovu sejdem a vyhodnotíme celou situaci.“

3.3 Komunikace na poradách - spokojenost zákazníka

Pracovní porady jsou nezbytnou součástí koordinace práce, organizace práce, inspirace a příležitostí ke změnám myšlení v řešení různých pracovních problémů. Pracovní porada by vždy měla mít předem stanovené téma, o kterém by všichni zúčastnění měli předem vědět a program, se kterým musí být dopředu seznámeni.

Porada by vždy měla být řízena pouze jedním člověkem (koordinátorem, moderátorem).

Jako moderátor nesmím v žádné případě dopustit, aby se pracovní porada stala nudným a nezáživným monologem. Aby k tomu nedocházelo, je vhodné zařadit do průběhu porady něco naprosto účastníky neočekávaného, např. vtip, informaci z tisku, která se vztahuje k dané

problematicke, hádanky atd. Tyto neočekávané akce zajistí dostatečnou pozornost všech zúčastněných.

Program porady se vždy řídí stanovenou strukturou, která je stále stejná a neměnná.

1. Zahájení + úvod a warm up, popřípadě představení hosta
2. Prezentace výsledků za uplynulé období
3. Přestávka
4. Prezentace cílů za nadcházející období
5. Prezentace marketingových aktivit
6. Přestávka
7. Diskuze
8. Akční plán
9. Závěr + rozloučení

ad.1. Zahájení slouží k navození atmosféry a k zaujetí skupiny pro daný problém. Je dobré pro zahřátí vložit do tohoto bodu krátký test nebo hádanku s oceněným vítězem. Nutností zahájení každé porady je odstranění všech vnějších vlivů (vypnutí mobilních telefonů, vaření kávy atd.), které by mohly mít za důsledek odpoutání pozornosti zúčastněných. Skupina se vzájemně nasytí potřebnou atmosférou a porada může pokračovat.

ad.2. Prezentace výsledků celé skupiny za uplynulé období musí být krátká výstižná s jasnými a naprosto zřetelnými údaji a případné dotazy účastníků porady jsou zodpovězeny vždy na závěr této prezentace s tím, že je k tomu sama vyzvu.

ad.3. První přestávka je vždy po prvním důležitém bodu porady, dávám tímto prostor pro malou diskusi a vyjádření vlastního názoru na projednávané téma. Zároveň se tímto vytvoří případné dotazy pro závěrečnou diskusi.

ad.4. V tomto bodu se snažím, aby spolupracovali a aktivně se podíleli všichni členové týmu s tím, že já působím pouze jako poradní nebo moderátorská osoba. Výsledkem by měl být postup, jak stanovených cílů dosáhnout.

ad.5. Prezentace marketingových aktivit je vždy pouze mojí záležitostí, zde prezentuji veškeré strategie a záměry oddělení marketingu na nadcházející období.

- ad.6. Tuto přestávku zařazuji pouze v tom případě pokud se mi zdá, že pozornost některých účastníků je špatná.
- ad.7. Společnou diskusí vždy dosáhneme zvolení dobré strategie na nadcházející období. Vždy nezapomeneme prodiskutovat všechny možné chyby, kterých jsme se dopustili v předchozím obchodí.
- ad.8. Akčním plánem vždy na závěr zopakujeme veškeré cíle na kterých jsme se jako skupina shodli.
- ad.9. Na závěr je potřeba všem účastníkům poděkovat za dosažené výsledky z předchozího období a ujistit se, že celý tým si je vědom úkolů na období nadcházející. Rozloučení probíhá tak, že každému podám ruku a popřeji hodně úspěchů.

Podle jednotlivých typů účastníků porady je potřeba zvolit individuální přístup ke každému jedinci tak, aby porada probíhala, jak má, a držela se daného tématu.

Tak jak musím velice dobře znát povahové vlastnosti všech svých zákazníků, je dobré tyto vlastnosti znát i u svých podřízených.

Typologie účastníků

1. Typ aktivní a produktivní – sleduje informace, reaguje podle toho, zda má pocit, že je nutno něco přínosného navrhnout, anebo pokud je něco podle jeho názoru neproduktivního nebo mylného.
2. Typ pozitivní – reaguje většinou kladně, když už má kritické připomínky, tak je říká eufemisticky, je přínosem pro ostatní, zejména v situacích krize, konfliktu, pesimismu.
3. Typ podezíravý a nevěřící – nedůvěřuje, podezírá, je třeba jej vést k tomu, aby mluvil, řekl své argumenty, na něž je třeba reagovat, při jednání s ním je nutný zrakový kontakt a stát si za svými názory, bez emocí.
4. Typ nezúčastněný – je třeba na něj mluvit, klást mu otázky, případně provokativně mluvit o jeho práci, jako by na poradě nebyl.
5. Typ nespolutracující – nepodceňovat jej, může být dobrým a přínosným odborníkem, může být (pouze má problémy s komunikací), chce se předvádět, dejme mu proto příležitost.
6. Typ upovídaný – mnohdy je nutno jej přerušit, protože plýtvá časem, ale ne vždy, někdy může uvádět tvořivé nápady (usměrňovat), někdy má zabíhavé myšlení.

7. Typ poučovatel – je nutno překonat nepříjemné pocity, které vznikají, když do nás někdo „pumpuje“ názory, zásady, protože jinak může takový typ uvést celou řadu dobrých nápadů (trochu usměrňovat, ale také tolerovat).
8. Typ nemluvný, plachý – provokovat jej, nutit, aby říkal své názory, a na každý nápad mu říci něco pozitivního, aby se posilovalo jeho sebevědomí.
9. Typ pochybující – často kritizuje, je třeba využívat jeho pochybností jako monitorovacího systému, zejména v situacích, kdy jsou všichni zajedno („hluché“ skupinové myšlení).
10. Typ kverulant – věčně má připomínky, vyvolává konflikty, provokuje, narušuje týmovou spolupráci, uráží, což ovlivňuje celkovou atmosféru porady.¹

Vzhledem k tomu, že pracuji jako obchodní zástupce a se svými podřízenými (merchandiseři a hostesky), mám jednou za měsíc pravidelné porady, kde probíráme prodejní výsledky na servisovaných obchodech, nové obchodní strategie uspořádání zboží v prodejních regálech, aktivity konkurenčních společností, umístění nových výrobků a jejich propagaci, mediální kampaně, způsob komunikace s konečným spotřebitelem nebo danou cílovou skupinou.

Během těchto prodejních porad jsem chtěla použít danou typologii a všechny členy našeho týmu (merchandiseři i hostesky) si podle této typologie z knihy *Komunikační dovednosti v praxi* od Milana Mikuláščíka otypovat.

Praxe ukázala ve shodě s mým názorem, že tato typologie účastníků je velice dobrá, ale pro použití v mém prodejním týmu je velmi podrobná a tudíž pro mne zbytečná.

Pro moji potřebu jsem si vytvořila vlastní typologii účastníků v mém prodejním týmu na poradách. Hlavní rozdělení jsem určila podle toho, jaký si myslím, že daní jednotlivci mají vztah ke společným úkolům a hlavně jestli mají malý či větší zájem o danou problematiku.

Hlavní rozdělení účastníků porad:

1. Typ, který chce a umí
2. Typ, který nechce a umí
3. Typ, který nechce a neumí
4. Typ, který chce a neumí

¹ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. [str. 247].

Obr.1 Hlavní rozdělení účastníků porad

CHCE A UMÍ	NECHCE A NEUMÍ
NECHCE A UMÍ	CHCE A NEUMÍ

Daná tabulka znázorňuje rozdělení pracovních povah, které jsou hlavním komunikačním projevem na poradách. Elipsa znázorňuje nejlepší kombinaci lidí u kterých lze dosáhnout vhodnou komunikací a motivačními prostředky nejlepších výsledků.

ad.1. Typ, který chce a umí – tento typ účastníka je většinou velice aktivní, schopný pracovník, úkoly plní velice svědomitě, protože dané problematice rozumí a vyzná se v ní.

Během porad je často vyzýván k názoru na věc a jeho názory jsou většinou zbytkem týmu brány jako odborné a pravdivé. Ve většině případů je považován za mluvčího týmu tzv. neformální vedoucí. Velice těžko se tito lidé motivují snad jedinou motivací je případné povýšení nebo svěřeni velice obtížných a významných úkolů. Dost často dochází k přebírání autority a snaze ztrhnout pozornost ostatních členů týmu na svoji stranu.

ad.2. Typ, který nechce a umí – tento typ účastníka je většinou rozvraceč, nevrlý, negativista, velmi pasivní a velice problémový člen týmu.

Ve všem vidí problém, přitom zná řešení, které zpravidla žádným problémem není. Je velice těžké u tohoto typu účastníka udržet pozornost a aktivitu na poradách. Nejlepší možnost jak tohoto účastníka donutit k pozornosti, je neustálé úkolování, tento člověk musí mít neustále něco na starosti a musí být u něho často prováděna zpětná kontrola výsledků přiděleného úkolu. Velkou motivací pro tento typ je veřejná pochvala a prezentace jeho dobrých výsledků před celým týmem.

ad.3. Typ, který nechce a neumí – tento typ účastníka není vhodný pro týmovou spolupráci, na poradách se chová velice tiše až flegmaticky. Tím, že nemá zájem vlastně o nic, není možné ho nějak zaměstnat, povzbudit a hlavně motivovat. Jako nejlepší řešení se mi zdá možná domluva, rozhovor o tom, co od něj očekávám já, co ho motivuje a jaké má cíle v našem týmu.

ad.4. Typ, který chce a neumí – tento typ účastníka je nejlepší pro koučování a pro práci v týmu. Je velice lehce motivovatelný, stačí pouze minutové pochvaly.

Je to člověk, který se velice dobře učí a hlavně má snahu se učit a být v dané problematice dobrý. V praxi platí, že pokud tohoto člověka v práci dostatečně motivujeme, vzděláváme, stane se dlouhodobým přínosem pro celou firmu.

3.4 Rady od zkušenějších – porovnání s praxí

V mé dosavadní praxi jsem se při vstupu do obchodní sféry samozřejmě setkala se staršími, a co se týče praxe i teorie, zkušenějšími kolegy.

V každé nadnárodní společnosti, kterou živí prodej, to je většinou tak, že pokud se v týmu objeví nováček, který s obchodem má velmi malé zkušenosti, dostane vždy na dočasnou dobu pomoc od nejzkušenějšího člena týmu. A tak tomu bylo i u mne.

Podle mého názoru tato vstupní pomoc od služebně staršího, a tím i zkušenějšího kolegy, je dobrá, ale ne vždy je dobré přebírat a v praxi uplatňovat všechny jeho obchodní zvyky, taktiky a komunikační dovednosti.

V mém případě jsem dostala jako svého pomocníka a školitele staršího kolegu, který pracoval jako obchodní zástupce již v době minulého režimu. Naše první obchodní návštěva byla u zákazníka, kam můj kolega jezdil již dlouhou dobu s danou osobou se velmi dobře znal a podle jeho tvrzení nebyl problém takřka v ničem, co se týče odběru zboží, sortimentu a celkové náklonnosti k naší firmě.

Veškerá příprava probíhala asi tak, že můj kolega zavolał této kontaktní osobě a sdělil jí, že hodlá přijít za účelem objednání zboží a představení nového obchodního zástupce, který s ním bude dále komunikovat za naši firmu. Již tato nedbalá příprava mne dosti překvapila, protože

na vstupním školení náš trenér obchodních zástupců, který školí nové obchodníky u nás ve firmě, kladl veliký důraz na přípravu na obchodní jednání.

Podle mého názoru jsme vyrazili k tomuto zákazníkovi naprosto nepřipravení, on nás mohl zaskočit jakoukoli námitkou a my jsme neměli po ruce relevantní informace k vytvoření potřebných argumentů k vyvrácení dané námitky.

Na můj dotaz zda by nebylo dobré se trochu více připravit, mě bylo sděleno: „až budeš v obchodu tak dlouho jako já, budeš mít všechno v hlavě.”

Daného zákazníka jsme navštívili, můj kolega mě představil jako novou kontaktní osobu pro další obchodní jednání a veškerou další potřebnou komunikaci. Můj kolega měl zaběhnutý systém v objednávání, kdy komunikoval hlavně prodejnost nejprodávanějších výrobků z našeho sortimentu a na toto kladl veliký důraz. Dělal velké chyby v neverbálním projevu tím, že si neustále dával ruku před ústa nebo ruce neustále schovával pod stůl, což našemu zákazníkovi viditelně vadilo. Na zákazníkovi jsem pozorovala, že jeho pozornost směřovala spíše k jeho pohybům rukou než, aby dával pozor na to co mu bylo sdělováno. Velmi nevhodné bylo i u verbálního projevu používání tzv. slovní vaty. Na druhé straně je potřeba vyzdvihnout, že můj kolega měl velmi detailní přehled o tom co, kdy a hlavně kolik, kterého výrobku objednal. Choval se přirozeně, klidně a nenechal se v žádném případě ničím zaskočit. Pouze při dotazu zákazníka na nové výrobky neměl po ruce prezentační materiály, ovšem že jeho reakce na tento dotaz byla tak obratná, že nakonec z toho udělal výhodu pro naši firmu. Bylo poznat, že v obchodě opravdu dělá už hodně dlouhou dobu a že se umí velmi schopně a rychle vyjadřovat a danému problému, aniž by hledal vhodná slova.

Po mém nástupu, kdy jsem naprosto změnila přístup a způsob komunikace s tímto zákazníkem se obrat a tím i samozřejmě zisk pro obě dvě strany značně zvýšil. Zákazník ode mne pravidelné informace o novinkách, reklamních kampaních, promočních aktivitách a veškeré marketingové podpoře. Z jeho chyb v neverbálním projevu jsem se poučila a na každé jednání jsem byla svědomitě připravena i co se týče promočních materiálů. Vztah mezi mnou a zákazníkem se prohloubil natolik, že jsem objednávky u tohoto zákazníka dělala sama a tím jsem získala jeho plnou důvěru.

Tímto jednáním jsem dosáhla obrátového růstu 80 % v porovnání s předchozím rokem, což mělo velmi pozitivní vliv na celkový zisk naší firmy a samozřejmě i na zisk daného zákazníka.

Závěr:

Zkušenosti a rady služebně starších kolegů jsou velmi cenné, ale ne vždy jsou pro obchod to pravé. Vždy je potřeba mít na daný problém svůj vlastní názor, pokud jsem přesvědčena o jeho správnosti.

Z chyb druhých je dobré se ponaučit a v žádném případě tyto chyby v praxi neopakovat. Pokud budu vždy správně a vhodně cokoli komunikovat je velký předpoklad, že bude uzavřen dobrý obchod.

3.5 Přijímání kritiky

Přijímání kritiky je jednou z nejsložitějších situací pro každého z nás. Málokdo dokáže v klidu přijmout kritiku a reagovat na ni kladným a vyrovnaným způsobem.

Postupem času je pro mě v práci stále obtížnější přijímat kritiku, protože při získávání zkušeností si stále méně připouštím, že bych mohla v něčem udělat chybu. Ale snažím se aspoň reagovat na kritiku klidně. Zjistila jsem, že neefektivnější je souhlasit s kritikou a rozmyslet si, jestli daná osoba, která mi kritiku sdělila, má pravdu či nikoliv, a teprve potom na kritiku reagovat. Pokud je kritika oprávněná, je dobré se s ní poučit a informaci, která mi byla kritikou sdělena mohu použít pro své další zdokonalení, a poté hledat, kde jsem udělala chybu a chybu napravit. A pokud kritika není oprávněná, zareagovat klidně a vhodnou argumentací vyvrátit věc, kterou mi daná osoba vytkla.

Příklady nevhodných reakcí:

- předem nepromyšlená odpověď, kdy lidé hovoří dřív než myslí
- výbuch vzteku po vyslechnutí kritiky
- slovní napadání osoby, která kritiku přednesla
- žádná reakce, mlčení.

Příklady vhodných reakcí:

- souhlas a následné rozmyšlení svojí reakce na danou kritiku
- požádání osoby, která kritiku přednesla o pomoc při vyřešení problému (přehození problému na osobu, která kritizuje)
- klidně řečený nesouhlas s vhodnou argumentací a podloženými důkazy o nesprávnosti kritiky.

4. Obchodní jednání v praxi

4.1 Poznávání zákazníka, naslouchání

Poznávání zákazníka je důležitou fází obchodního vztahu, kde hlavní roli sehrává čas, cílená komunikace, příprava na ni a hledání cest, jak se dostat zákazníkovi pod kůži v dobrém slova smyslu.

Za svoji víceletou praxi jsem se setkala s různým typem zákazníků, kteří vlivem oboustranného poznávání měnili svou pracovní tvář v přátelský či nepřátelský pracovní vztah, který se budoval buď vlivem sympatií či antipatií. Mnohdy se mi stalo, že na zákazníka, který mi byl ze začátku velmi nesympatický a nepříjemný, postupem času, ve kterém jsem ho poznávala a snažila se vstupovat do jeho duše a nějakým způsobem jsem se snažila najít společnou cestu v pracovním vztahu, se změnil můj názor a postoj k němu. A funguje to i naopak.

Otázkou je, jak na zákazníky.

Moji metodou je vcítit se do stávající nálady zákazníka, protože pokud budu respektovat jeho momentální stav, pomůže mi to zákazníka lépe poznat a vhodným pokládáním otázek k jeho momentální náladě se dostanu až ke vztahu, kdy mi zákazník prozradí i věci ze soukromí. Nasloucháním se v něm snažím vyvolat pocit, že mi může důvěřovat, že mi může říct cokoliv a já mu řeknu svůj názor na věc. Tím, že dokáži velmi dobře zákazníkovi naslouchat, znám jeho potřeby a priority a dokáži na ně vhodnou formou aplikovat svoje prodejní cíle.

Zákazník musí vždy nabýt dojmu, že mi záleží pouze na jeho prosperitě. Zákazníka poslouchám, i když mě jeho záležitosti ze soukromí příliš nezajímají, pokládám to za důležité, protože když docílím toho, že mi toto dokáže říct, dosáhnu tím i svých cílů, které jsem si zadala pro daný obchodní akt, ale u tohoto jednání je nutné si zachovat respekt a svoji pracovní tvář, aby si zákazník pořád uvědomoval, že tu jsem za obchodem, nikoli za zábavou. Ovšem nedá se to použít u každého zákazníka, u některých zákazníků je dobré si držet odstup, protože moc přátelské jednání v nich vzbudí pocit, že toho mohou využít pro svůj prospěch, co se týče obchodních záležitostí a získání nadstandardních podmínek a úlev při plnění smluvních vztahů. Zvolení jedné či druhé strategie je velmi složitou věcí, protože nikdy nemohu vědět, zda on také nehraje nějakou svoji pracovní roli a nesnaží se mě pouze ovlivnit stejně jak já jeho v této hře.

Některé naučné knihy, které si mohu zakoupit v knihkupectví, které jsou pouhou radou a teorií jak na zákazníka, mi poskytly pouze jakousi představu jak by to mělo být, ale skutečnost a praxe, co se týče poznávání zákazníka, je trochu odlišná. Sama jsem si musela najít taktiku jak na zákazníka, protože originalita každého z nás je velmi složitou záležitostí.

Velmi důležitou součástí při budování vztahu se zákazníkem je vlastní komunikace, kde musíme klást veliký důraz na přípravu.

Tak jak zákazníka znám s jeho povahovými rysy se všemi jeho charakteristickými znaky (řeč, vyjadřování, pohyb, mimika, oblečení, gesta, zvyky atd.) musím všechny tyto jeho vlastnosti zpracovat do kvalitní přípravy, která by měla být vždy jednou z nejdůležitějších součástí komunikace se zákazníkem jako takové.

Při samotné přípravě postupuji vždy takto:

- uvědomím si, s kým budu vlastně komunikovat
- je potřeba si obnovit poslední rozhovor, čeho se týkal a jaké byly jeho závěry
- rozeberu možné nálady a postoje zákazníka
- stanovím si cíl a co chci se zákazníkem projednat
- postupně si zopakuji veškeré dostupné materiály a argumenty tak, abych byla schopna reagovat na veškeré možné zákazníkovi námitky
- zkontroluji, zda mám veškeré potřebné technické a administrativní vybavení.

Závěrem je dobré říct to, že komunikace se zákazníkem je nejdůležitější částí obchodu a jenom na mě záleží, jaká ta komunikace bude.

Pokud budu zákazníkovi vždy dobře naslouchat, zjišťovat jeho potřeby a kladením otázek nebudu vyvolávat u zákazníka dojem jen mého prospěchu, lze dosáhnout vždy toho, že se zákazníkem budu mít dobrý přátelský a hlavně profesionální korektní vztah, což bude oběma stranám napomáhat k dosažení skvělých prodejních výsledků.

4.2 Příprava na obchodní jednání

V současné době při složitých obchodních jednáních velmi často používám taktiky, které není možné se naučit z jakýchkoli dostupných teoretických materiálů (knihy, manuály, příručky, školení).

Chci tím říct, že ne vždy se u obchodního jednání slučuje teorie s praxí.

Pokud jsem na jednání s daným zákazníkem poprvé, postupuji vždy podle teoretických znalostí tzn.:

- pozdrav
- podání ruky
- oslovení
- vyjadřování
- formální oblečení
- teoretické poznatky o verbální a neverbální komunikaci

Naopak, pokud jednám se zákazníkem, se kterým se znám již delší dobu, vím přesně jak se mám chovat, jak mám podat ruku, jak pozdravit, jaké má rád oslovení, co si mohu dovolit obléct a které výrazy zákazník nemá rád.

Nejlepší varianta jak vybudovat kvalitní vztah se zákazníkem je postupné formulování otevřených otázek.

Tím, jak nám zákazník odpovídá a reaguje, získáme velice dobrý přehled o jeho vlastnostech, povaze a potřebách, které potom využijeme přímo při konkrétním obchodním jednání.

Na každé obchodní jednání se musíme velice dobře připravit (praxe ukázala, že je dobré připravovat se vždy den dopředu).

Příklad:

Záměr:

Zařazení nového výrobku na velkoobchod

Samotná příprava musí obsahovat:

- znalost výrobku (gramáž, cena, veškerá logistická data, vůně, příchut', cílová skupina)
- znalost zákazníka (povaha, potřeby, priority)
- představa o prodaném množství a jeho konečném finančním efektu pro daného zákazníka
- znalost veškerých marketingových aktivit (mediální podpora, celková podpora prodeje)

4.3 Obchodní jednání v praxi

Příklad obchodního jednání v praxi s velmi složitým zákazníkem, kterého znám již 3 roky.

Popis zákazníka:

Velmi náladová paní P., nikdy není možné předpokládat dopředu její momentální náladu, vždy je vše nutné mít vyjádřené v číslech a vyžaduje veškeré přesné podklady a dostupné materiály k danému tématu.

Cíl jednání:

Zalistování nového výrobku na velkoobchod

- telefonický rozhovor, kdy jsem sdělila paní P. co je mým záměrem a dohodla jsem si termín a čas jednání.

Rozhovor - dohodnutí termínu jednání

Vytočení telefonního čísla

Paní P.: „P. prosím.”

OZ: „Dobrý den paní P., slečna B. (dodavatel), chci se s Vámi domluvit na termínu jednání na kterém bych Vám nabídla zalistování nového výrobku a výhody s tím spojené.”

Paní P.: „Nevím jestli si na Vás do konce roku udělám čas, mám každý den jedno velké jednání a opravdu nevím kdy bych se s Vámi sešla.”

Možnosti, které vyplývají z její odpovědi.

1. *Opravdu na mě nemá čas – v tomto případě je nutné nenásilnou formou přinutit zákazníka ke sdělení jakéhokoliv termínu, kterému já se musím přizpůsobit.*
2. *Nechce se mnou mluvit – tato varianta je složitější, ale je řešitelná. Vyplatí se nenaléhat hned na sdělení termínu schůzky, je vhodné se kontaktovat následující den s tím, že je dobré doslova sdělit: „Vím, nebo si aspoň myslím, že se mnou nechcete mluvit, ale chci Vám pouze navrhnout jak můžeme obě dvě firmy udělat větší zisk a proto Vás opravdu žádám o jednání. Jsem ochotna se opravdu přizpůsobit jakémukoli termínu a času.”*

OZ: „Chápu, že je konec roku a máte hodně práce a nečeká Vás jenom jednání, ale určitě i každoroční velká inventura, ale myslím si, že tohle je tak zajímavá věc pro oba dva subjekty, že bychom byli sami proti sobě toto neprojednat co nejdříve.”

Paní P.: „Dobře, přijďte příští týden v pátek odpoledne po 16 hod. Pokud tady budu někoho mít, musíte počkat.”

OZ: „Děkuji, budu u Vás včas. Nashledanou.”

Paní P.: „Nashledanou.”

Závěr:

I přes velikou zaneprázdněnost paní P. se podařil dohodnout termín jednání, což bylo cílem tohoto rozhovoru.

Další postup

Kvalitní přípravou, která je popsána viz příprava na obchodní jednání, dosáhneme optimální znalost a veškeré informace potřebné pro konečné jednání.

Rozhovor:- Dohodnuté obchodní jednání

Na jednání jsem se dostavila o 15 min dříve, a proto zbývající čas využiji na zopakování a zkontrolování zda mám veškeré podklady pro jednání v pořádku.

Pátek 16 hod. jsem zaklepala na dveře od kanceláře paní P.

OZ: „Dobrý den paní P., mohu dál?”

Paní P.: „Dobrý den, promiňte, ale ještě musím nutně vyřídit dva telefonáty, mohla byste chvíli počkat?”

OZ: „Ano, samozřejmě, počkám venku.”

Pozn.: Při čekání na obchodní jednání usuzuji, podle tónu hlasu, kterým mi odpověděla jakou má paní P. náladu. Zdá se, že zrovna není v dobré náladě a jednání nebude v žádném případě jednoduché.

Možnosti, které vyplývají z její odpovědi:

1. *Opět na mě nemá čas – zde je dobré chvíli vyčkat, ale doporučená doba čekání na domluvené jednání je 20 min. Po 20 minutách je dobré se velmi korektně a slušně se rozloučit, popřípadě sdělit: „Nezlobte se, ale myslela jsem, že jsme domluveni na čtvrtou hodinu, pokud tomu tak není tak se omlouvám, ale tento termín mám napsaný u*

sebe v diáři. Pro příště bych byla ráda pokud si dohodneme nějaký termín, abychom ho dodrželi nebo případně telefonicky posunuli.”

2. *Potřebuje získat čas na přípravu – korektně umožním paní P. dostatečnou přípravu na naše jednání a čas využiji na svoji vlastní přípravu.*

Po dalších 15 min paní P. mě sama vyzvala ke vstupu do jednací místnosti.

OZ: „Konečně Vám mohu podat ruku a mohu si za celý týden promluvit s člověkem, který rozumí obchodu.“

Pozn.:

Touto větou se snažím navodit pozitivní atmosféru před jednáním. Je vhodné zažertovat, poznamenat něco o počasí nebo říct: „Máte krásný kostým nebo nový účes.” Tomuto navození atmosféry se odborně říká ENERGIZER.

Paní P.: „Posaďte se. Máte to dobře natrénované, na to, že tohle říkáte každému vašemu zákazníkovi, tak bych Vám to skoro uvěřila. Pojdme rovnou k věci. Dívala jsem se na sortiment, ve kterém chcete rozšířit seznam na našem velkoobchodu a po poradě s obchodním oddělením jsme rozhodli, že v tomto segmentu nebudeme rozšiřovat portfólio.“

Pozn.:

Je vidět, že paní P. je velice zkušená obchodnice a nemá smysl se s ní bavit o ničem jiném než o tématu. Zákazník dal najevo, že o výrobek v žádném případě nemá zájem a chce diskusi ukončit. V tomto případě je nutné okamžitě a velmi důrazně dát najevo jasný smysl a důvod mojí návštěvy s tím, že na začátku věty musí dojít k vyvození viny u zákazníka. Lidově řečeno přehodíme problém na její osobu.

OZ: „Je mi velice líto, že jsem cestu na konec dlouhého pracovního týdne podnikla podle Vás naprosto zbytečně a jak vás, tak především sebe okradla o drahocenný čas.“

Pozn.:

Vyvolání soucitu a zájmu o nabídku.

Paní P.: „Váš čas je váš, není můj, takže je drahocenný pouze pro vás. Pouze vám říkám, že nabídka, kterou jsme od vás e-mailem obdrželi, není pro nás tak atraktivní, abych kvůli tomu rozšiřovala seznam tohoto segmentu do konce roku.“ *Pozn.: Zákazník hraje tvrdou hru, ale vyvolání soucitu zapůsobilo, protože mi dává šanci zalistovat tento výrobek začátkem příštího roku. Vzhledem k tomu, že je poslední kvartál, je reálná šance výrobek brzy zalistovat.*

OZ: „Mohu tedy počítat s tím, že tento výrobek zalistujeme nejpozději začátkem prvního kvartálu příštího roku?“

Pozn.:

Toto sdělení používám proto, abych se ujistila o dohodnuté věci a zároveň, aby zákazník věděl, že danou věc slíbil.

Paní P.: „Ne, to nemyslím, protože shodou okolností zde mám nabídku konkurenčního dodavatele a ten nám nabízí zpětný bonus v podobě 1 % z realizovaného obrátu a i cenová nabídka je daleko lepší než vaše.“

Možnosti, které vyplývají z její odpovědi:

- 1. Opravdu má paní P. nabídku jiného dodavatele – zde je dobré zvážit opravdu veškeré možné výhody, které plynou paní P. z prodeje našeho sortimentu a porovnat je z veškerými výhodami, které získá s nabídkou konkurenční firmy.*
- 2. Paní P. chce u mě vyvolat pocit toho, že moje nabídka není pro ni až tak dobrá (blafuje) – u této námitky je nutné dokázat a na příkladu zkalkulovat paní P., že moje nabídka je pro ni výhodnější.*

OZ: „Nemyslím si, že nabídka jiného dodavatele je pro Vás atraktivnější než nabídka od naší společnosti vzhledem k tomu, že od nás již zpětný bonus dostáváte ve výši 0,5 % z realizovaného obrátu, a pokud vezmeme v úvahu skutečné podvědomí konečného zákazníka o značce, což jasně hovoří v náš prospěch, myslím si, že našeho výrobku společně prodáme minimálně třikrát víc než podobného od jiného dodavatele. (tvrzení doložím grafem o preferenci značek nezávislé agentury Nielsen)

A co se týče cenové nabídky, myslím si, a vy to víte moc dobře, že slané pečivo jakožto impulzivní segment potravin není v žádném případě o ceně, zákazník prostě

uvidí, dostane chuť a koupí. Proto si myslím, že vy jakožto velice dobrá obchodnice jistě uznáte to, že je lepší vydělat 7%“ (obchodní přírážka – zisk na prodaném zboží) ze 100 než 7 % z 80.

Paní P.: „Musím souhlasit s preferencí zákazníka na vaši značku. Víím, že spotřebitelé vaši značku kupují, znají a hlavně preferují, ale pokud bych se rozhodla po novém roce tento výrobek zalistovat, chtěla bych se dostat na svých maloobchodech na spotřebitelskou cenu Kč 8,90 tak, jak tomu je u všech mých zahraničních konkurentů“. (paní P. uznala preferenci značky, což pro pozitivní výsledek jednání je dobrý krok, poslední překážkou je cena).

Pozn.:

Jsem ochotna nabídnout paní P. takovou cenu, aby se ona na svých maloobchodech dostala na cenu Kč 8,90, ale něco za něco.

OZ: „Dobře, jsem ochotna vám snížit námi nabídnutou cenu ještě o 2 %, ale chci mít tento výrobek v povinném seznamu na všech typech vašich maloobchodních jednotek a na těch největších v trvalém druhotném postavení (postavení mimo stabilní pozici výrobku na maloobchodě) na celý rok.“

Pozn.:

Přistoupila jsem na cenu, ale protihodnotou chci pozice pro výrobek, protože potřebuji vyprodukovat obrát, který mi vyrovná náklady spojené s nižší cenou.

Paní P.: „Cena mi vyhovuje, v požadovaných pozicích nevidím z mé strany žádný problém, pouze požaduji z vaší strany zrealizovat na největších obchodech víkendové prezentační nebo ochutnávkové akce, aby si zákazníci zvykli na nový výrobek, který si na mých maloobchodech mohou zakoupit. Pokud s tímto souhlasíte, můžeme podepsat dodatek o zalistování ke smlouvě a výrobek zalistujeme od roku 2005.“

OZ: „Dobře, souhlasím. Návrh smlouvy dostanete v pondělí e-mailem a do konce příštího týdne můžeme smlouvu podepsat.“

Paní P.: „Dobře, budu čekat na Váš e-mail.“

OZ: „Děkuji. Nashledanou“. (následuje podání ruky).

Paní P.: „Nashledanou. Šťastnou cestu.“

Závěr:

Z tohoto obchodního jednání vyplývá, že ne vždy špatný začátek a neochota k jednání znamená v konečném důsledku špatný obchod. Poznáním potřeb daného zákazníka, v tomhle případě paní P., mi velmi pomohlo k dosažení stanoveného cíle, a co je hlavní výhodou, z tohoto jednání cítí prospěch i druhá strana. Obchod je společný kompromis mezi jednajícími stranami, pro které musí být výsledek jednání vždy výhodou.

5. Sociálně pedagogické aspekty obchodního jednání

Podle předního představitele slovenské sociální pedagogiky O. Baláže (1991) se sociální pedagogika zabývá také formováním člověka v pracovní činnosti a jeho přípravou na ni. Ve své bakalářské práci se pokouším na základě konfrontace svých vědomostí získaných na školeních obchodních zástupců a studiem odborné literatury z oblasti obchodního managementu a svých zkušeností s uplatněním těchto poznatků v praxi dospět k určitému poznání, které bych mohla předat začínajícím obchodním zástupcům. Podle nejvýznamnějšího představitele české sociální pedagogiky B. Krause (2001) není posláním sociální pedagogiky jen náprava deformací (např. sociálně patologických jevů) ve vývoji lidí, nýbrž vytváření souladu mezi potřebami jedince a společnosti a utváření optimálního způsobu života člověka v dané společnosti.

Jak jsem již uvedla v úvodu své práce, zaměřila jsem se na zkoumání komunikační stránky obchodního jednání, protože její zvládnutí považuji za nejdůležitější předpoklad úspěšné obchodní činnosti každého obchodního zástupce.

Pokud bych brala komunikační dovednosti při obchodním jednání z pohledu člověka, který má předat své zkušenosti začínajícím obchodním zástupcům, tak bych se zaměřila na trénink těchto oblastí sociálně-pedagogické komunikace obchodního zástupce se zákazníkem:

Předávání zkušeností bych si rozdělila do několika částí:

- teoretická příprava obchodní komunikace
- vizuální příprava (učení se pozorováním) obchodní komunikace
- praktická příprava v učebně firmy
- praktická část v terénu, doporučení vlastních zkušeností.

Teoretická příprava obchodní komunikace

V této části bych začala tím, že bych se snažila vysvětlit a vstěpit novým obchodním zástupcům, co to vlastně komunikace je, jak vzniká, jak probíhá, kdo je v pozici komunikátora a kdo v pozici komunikanta.

Z vlastní zkušenosti vím, že z verbální komunikace je nejdůležitější plynulost řeči, frázování, rychlost verbálního projevu. Zákazník vždy ocení jednoduchost, rychlost a stručnost projevu. Za důležité bych považovala upozornění, aby vždy mluvily srozumitelně a nahlas.

Zkušenost s verbální komunikací, kterou jsem získala z různých obchodních jednání je ta, že žádný zákazník nemá rád časté chyby v řeči jako je například koktání.

U neverbální komunikace je nutné dbát na celkový vzhled. Za velmi kvalitní metodu považuji podívat se do zrcadla a uvědomit si, že přesně takhle nás vidí náš zákazník.

Mohu doporučit nastávajícím obchodním zástupcům důkladné proškolení v oblékání, kde se dozví všechny potřebné detaily a podrobnosti jak se oblékat tak, aby svojí vizáží nenarušovali obchodní jednání. Zákazník při obchodním jednání soustřeďuje hlavně na obličejovou část a pohyby rukou, proto bych doporučila neustálý kontakt očí a mimika v obličeji by měla být přirozená a bez zbytečných gestikulací rukou. V žádném případě nedoporučuji žádný jiný tělesný kontakt, než pevný, krátký, upřímný stisk s pohledem do očí a mírným úsměvem na začátku a na konci jednání nebo dle uvážení situace a bontonu. Neverbální projev by měl být v souladu s verbálním projevem.

Profesionální image obchodního zástupce se dotváří postupem času, čím víc bude obchodní zástupce získávat obchodních znalostí, tím víc se bude modelovat jeho profesionální image, protože každý z nás má určitou dynamiku osobnosti a tím pádem i svou vlastní profesionální image.

Vizuální příprava (učení se pozorováním) obchodní komunikace

Vizuální příprava je dle mého názoru velmi úspěšnou fází k naučení jak se chovat a jak mluvit při obchodním jednání. Soudím tak podle toho, že sama jsem byla takto školená a mnoho komunikačních frází jsem si zapamatovala a dokázala jsem je použít v praxi při obchodní komunikaci.

Tuto fázi přípravy bych rozdělila na dvě části.

1. Promítání filmů s obchodní tematikou přímo z obchodního jednání.

Zde je důležité, aby začátečníci při promítání těchto vzdělávacích materiálů pochopili a uvědomili si jak může zákazník reagovat, jaká má v určitých situacích gesta a jak je vhodné na ně ze strany obchodního zástupce reagovat.

2. Metoda hraní rolí s předem určeným tématem a jejích natáčení na kameru a zpětné vyhodnocení.

Tím, že hraní rolí natáčíme na kameru a poté je zpětně ukazujeme obchodním zástupcům a oni vidí svoje vlastní nedostatky, jak ve verbální tak i v neverbální komunikaci, začínají si uvědomovat, že tyto nedostatky musí odstranit.

Při tomto cvičení často nový obchodní zástupci nevěří vlastním očím, co vše člověk může dělat aniž si to uvědomuje. Dokonce v při tomto cvičení se může stát i případ, že po shlédnutí natočeného videa, které je pro nově začínajícího obchodního zástupce stresujícím zážitkem, si může říct, že na to prostě nemá.

Praktická příprava v učebně firmy

Příprava je účinná kombinace teorie a získávání praktických zkušeností, což může mít podobu výcviku v komunikačních dovednostech, včetně hraní rolí.

Do této části bych zařadila trénování argumentace na dané námítky. Nejlepší ze všech metod, kterými jsem prošla, je tzv. horké křeslo.

Horké křeslo – princip horkého křesla je ten, kdo v tomto křesle sedí, je vhozen do „vody“ tak, že ostatní účastníci školení mu říkají jeden po druhém námítky na předem stanovené téma a on musí na ně dobře a rychle reagovat. Školitel vše důkladně pozoruje a po ukončení jednoho kola vždy zpětně vyhodnotí z celou skupinou, jestli argumenty byly správné, jestli by někdo z obchodních zástupců nevymyslel argument lepší. Tato metoda je tvrdá, ale velmi úspěšná pouze za předpokladu, že jsou předem stanovená pevná pravidla pro vyslovování námitek. Tuto metodu mohu z vlastní zkušenosti doporučit.

Stejnou metodou se výborně trénuje i kladení jak uzavřených tak i otevřených otázek. Pouze zde není horké křeslo, ale školitel vyzývá jednoho obchodního zástupce po druhém, aby se ho zeptal na dané téma buďto uzavřenou nebo otevřenou otázkou. Obchodní zástupci musí odpovídat v rychlosti bez zaváhání.

Z teoretických poznatků se mi v praxi velice dobře osvědčila argumentace. Například při vyjednávání ceny určitého výrobku, kdy zákazník požadoval cenu menší než jsem původně navrhovala já, jsem jednoduchou argumentací vyvrátila tuto jeho námítku tak, že jsem mu vysvětlila: „Povaha tohoto výrobku je vysoce impulzivní, z toho lze vyvodit, že konečnému

spotřebiteli nejde v žádném případě o cenu, protože si ji nepamatuje. Prostě vidí a koupí. Z tohoto chování je zřejmé, že pokud budeme tento výrobek prodávat za vyšší cenu, obě dvě strany jenom vyděláme“.

Dále mi velice pomohlo teoretické vypracování neverbální komunikace. Využila jsem u jedné mé zákaznice poznatku, který jsem získala při navazování kontaktu, zjistila jsem, že daná obchodnice velmi negativně reaguje, když někdo při obchodním rozhovoru mluví velmi rychle, nesrozumitelně a používá cizí slova. Toto praktické poznání jsem skloubila s teoretickými poznatky o paralingvistických prvcích a poté plně využila při komunikaci s touto obchodnicí, kde jsem se jasně vyvarovala velmi rychlého mluvení, snažila jsem se s ní komunikovat srozumitelně a nepoužívat cizí slova a slovní výplně.

Z teoretických poznatků se v praxi neosvědčilo používání dva druhy kladení otázek a to řídicí otázky a výběrové/alternativní otázky. Kladením těchto dvou druhů otázek při obchodním jednání se jevílo jako manipulativní vůči druhé straně.

Z vlastní zkušenosti bych také zvolila trénování vyjednávání s různým typem zákazníků, aby nově začínající obchodní zástupci byli připraveni na těžké i snadné vyjednávání se zákazníkem. Rozeznávání zákazníků se naučí až v terénu.

Praktická část v terénu, doporučení vlastních zkušeností

Výjezd do terénu se služebně starším kolegou hodnotím jednoznačně za nejlepší metodu zaškolení nového obchodního zástupce, protože v terénu pochopí vše, co získal v teoretických částích. I pokud by začínající obchodní zástupce neměl dostatečné teoretické znalosti a vyjel rovnou do terénu, bylo by to pro něj značným přínosem, protože mým názorem je, že teorii lze kdykoliv dostudovat, ale praxi si každý musí osobně vyzkoušet.

Osobně doporučuji strávit s profesionálním kolegou minimálně týden, kde se nový obchodní zástupce může naučit reakce od různých typů zákazníků a zkusí si své komunikační dovednosti v terénu, kde si může vyzkoušet argumentaci a odhad zákazníka, kladení otázek, zjištění potřeb i navázání kontaktu.

Závěr:

Obchodní zástupce by si měl sám zvolit takový způsob komunikace se zákazníkem, který mu nejlépe vyhovuje, resp. nejlépe odpovídá jeho povaze a také by si měl osvojit dovednost pružně přizpůsobovat svůj styl komunikace zákazníkovi a situaci, v níž ke komunikaci dochází.

Závěr

Cílem této práce bylo zobecnění vlastních zkušeností z komunikace při obchodním jednání a jejich srovnání s teoretickými poznatky z dostupné literatury. V každé kapitole se snažím o co nejpřesnější konfrontaci teorie s praxí.

Příprava obchodního zástupce je dlouhodobou záležitostí a je to problematika jeho výchovy a vzdělávání. Z toho vyplývá, že pokud obchodní zástupce jakékoliv firmy je vybaven pouze teoretickými znalostmi, dochází velice často z obou jednajících stran k nečekané kontroverzi. V tomto případě je nutné proškolení daného obchodního zástupce praktickou částí o komunikaci se zákazníkem. K tomuto případu dochází většinou u obchodníků (prodejců), kteří nemají ještě žádné praktické zkušenosti s prodejem a jsou vybaveni pouze teorií.

To, ale v žádném případě neznamena, že vždy potřebuje jak teorii tak i praxi, jsou případy a situace, kdy nám pomůže např. při vyjednávání pouze teorie a samozřejmě naopak např. při naslouchání můžeme využít pouze praktickou část komunikace v tom slova smyslu, že známe povahu, náladu a momentální situaci u zákazníka.

V této práci jsem také dospěla k závěru, že teoretické poznatky se vždy neslučují s použitím v praxi. Mám na mysli to, že třeba v případě otypování zákazníka nebo kladení otázek, kde teoretické poznatky z čerpané literatury jsou odlišné od mého praktického zjištění.

Ke komunikaci se zákazníkem při obchodním jednání je zapotřebí být po teoretické i praktické stránce velmi dobře vybaven, jen tak je možné dosáhnout předem stanovených cílů. Teorie s praxí spolu v této problematice úzce souvisí, lze je vzájemně kombinovat i upřednostňovat, což je hlavním zjištěním této práce.

Z mého hlediska byl cíl práce naplněn a ze závěru je jasné, že proto, abych já jako komunikátor dosáhla svého cíle při obchodním jednání, musím velice dobře znát, jak teoretickou stránku komunikace s dostupné literatury, tak samozřejmě je nesmírně důležitá i praktická stránka věci. Co se týká předávání zkušeností z komunikace, při obchodním jednání začínajícímu obchodnímu zástupci je z hlediska sociálně pedagogických aspektů dlouhodobější záležitostí. Teoretický a praktický základ je velmi důležitý, ale postupem času získáváním praktických pracovních zkušeností z terénu si každý začínající jedinec sám vytvoří svůj vlastní styl komunikace, kterým bude pro své obchodní partnery originální.

Zpracování této bakalářské práce pro mě mělo osobní i pracovní význam, protože získáním dalších teoretických znalostí vedlo k sebereflexi a tím ke zkvalitnění mých dosavadních zkušeností nejen při obchodních jednání, ale i v kompletní komunikaci se zákazníkem. Došlo tedy ke zkvalitnění práce v terénu, tak i v komunikaci uvnitř společnosti, kde pracuji.

Této práci přikládám význam i ve směru mého osobního růstu, protože zkvalitnění komunikace mi umožní snadněji dosáhnout svých osobních cílů.

Tato práce by mohla být i inspirací do budoucnosti v otázce pracovního postupu, protože z této práce jsem získala názor, že pokud dokáží vhodnou komunikací dosáhnout svého cíle, budu mít v rukou sílu pro získání svých pracovních vizí budoucnosti.

Ve své další případné diplomové práci bych se ráda zaměřila na komunikaci jako celek, ne pouze při obchodním jednání, a na rozpracování jejích dalších součástí, které nejsou v této bakalářské práci uvedeny.

Resumé

Komunikace při obchodním jednání je základní prostředek výměny informací, které slouží k ovlivňování a přesvědčování zákazníků.

V případě obchodních zástupců (prodejců) je jedním z rozhodujících nástrojů při působení na jejich zákazníky.

Pro praxi z této bakalářské práce vyplývá, že při komunikaci se zákazníkem v obchodním jednání je zapotřebí být velmi dobře vybaven jak teoretickými, tak i praktickými znalostmi o komunikaci, protože díky těmto znalostem dosáhne komunikátor svých předem stanovených cílů. Dále z této práce vyplývá, že teorie s praxí spolu v oblasti komunikace při obchodním jednání úzce souvisí a lze je navzájem kombinovat a doplňovat.

Z vypracovaných kapitol vyplývá:

V kapitole základní pojmy v komunikaci pojednávám o tom, co to vlastně komunikace je, jak komunikace probíhá, je zde vysvětlen základní komunikační proces a jsou zde uvedeny základní druhy komunikace. Dále je zde popsáno, co je verbální a neverbální komunikace, jak tyto jednotlivé druhy nejlépe používat k dosažení vytyčených cílů. Poslední podkapitolou je pojednání o profesionální image a jak jí dosáhnout a používat.

Kapitola komunikace při obchodním jednání je hlavní částí celé mé bakalářské práce. Je zde rozpracováno celé obchodní jednání, kde hlavní důraz kladu na vyjednávání a s tím související argumentaci a reakci na námítky. Důležitou částí této kapitoly je naslouchání zákazníka a následné kladení otázek.

Všechny tyto body považuji za nejdůležitější fáze komunikace se zákazníkem při obchodním jednání.

Ve dvou dalších kapitolách se zaměřuji hlavně na praktickou část komunikace se zákazníkem, popisuji zde veškeré své dosavadní poznatky z praxe a je zde rozpracován praktický příklad úspěšného obchodního jednání, kde jsou využity jak teoretické, tak i praktické zkušenosti a poznatky z celé bakalářské práce.

Poslední kapitola zahrnuje můj názor na nejlepší postup při zaškolování nových obchodních zástupců z hlediska sociálně pedagogického aspektu.

Je zde popsána jak teoretická, tak i praktická část vstupní přípravy nových obchodních zástupců.

Klíčová slova

Komunikace, obchodní jednání, jednání, verbální komunikace, neverbální komunikace, argumentace, námitky, rozhovor, kritika, zákazník, motivace.

Anotace

Tato práce konfrontuje teoretické poznatky o komunikaci získané z dostupné literatury, s praktickými poznatky získané z vlastní praxe. Popisují zde, co to vlastně komunikace je, její druhy a způsoby.

Práce obsahuje obchodní vyjednávání, argumentaci a praktickou část a s tím související veškeré komunikační taktiky, které pomáhají k dosažení vytyčeného cíle při obchodním jednání.

Key - words

Communication, business meetings, negotiation, verbal communication, nonverbal communication, argumentation, objections, conversation, critique, client, motivation.

Annotation

This study confronts the theoretical pieces of knowledge of communication from available literature with my personal experiences. I try to describe what communication means and the kinds of communication in this study.

The study includes business meetings, negotiations and a practical part with all relevant communication techniques helping to reach settled targets during business negotiations.

Literatura

Baláž, O. *Sociální pedagogika - problémy a perspektivy*. In: Pedagogická revue, 43, 1991.

Blanchard, Kenneth a Spenser, Johnson. *Minutový Manažer*. Praha: Pragma, 1993.
ISBN 80-85213-29-X.

Booher, D. *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 1999.

Covey, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností – pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma, 1997.
ISBN 80-85213-41-9.

Černý, V. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003.
ISBN 80-251-0032-4.

DeVito, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2003.
ISBN 80-7169-988-8.

Khelerová, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1999.

Kraus, B. *Člověk - prostředí - výchova*. Brno: Paido, 2001.

Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003.
ISBN 80-247-0650-4.

Nakonečný, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999.

Smith, Jane. *Jak zvyšovat produktivitu týmu*. Praha: Computer Press, 2000.
ISBN 80-7226-359-5.

Štěpaník Jaroslav. *Umění jednat s lidmi – cesta k úspěchu*. Praha: Grada, 2003
ISBN 80-247-0530-3.

Vávra, V. *Mluvíme beze slov*. Praha: Panorama, 1990.