

# **Technologie vedení obchodu**

**Studijní opora**

**Roman Švec**

**2016**

**České Budějovice**

1. vydání

© Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2016

Vydala: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice

Za obsahovou a jazykovou správnost odpovídají autoři a vedoucí příslušných kateder.

## **Cíl předmětu**

Cílem předmětu je získání odborných znalostí a praktických dovedností v oblasti prodeje, vedení prodejních rozhovorů a řízení prodejních týmů se zaměřením na průmyslový prodej. Studentům budou objasněna specifika práce obchodních zástupců a jejich řízení. Stěžejní částí kurzu je nácvik prodeje osobní formou, prodeje po telefonu a vyjednávání prostřednictvím moderních technologií. Kurz rovněž prohloubí znalosti v oblasti společenského styku, který do současných obchodních vztahů přináší prvek rozvoje obchodních možností a představuje důležitou součást image prodejců. Studentům budou také poskytnuty informace o organizaci prodeje, jeho řízení a kontrole

## **Výstupy z učení**

Absolvent předmětu rozumí úloze obchodního manažera v podniku, určí nezbytné činnosti pro zajištění odbytu podnikové produkce, rozumí úloze prodejního procesu v řízení firem, optimalizuje distribuční cesty, řídí distribuční proces podniku, chápe posloupnost prodejního procesu, rozumí struktuře prodejních kanálů, hodnotí možnosti budoucích prodejních kanálů, predikuje budoucí vývoj prodeje podnikové produkce, chápe význam role osobnosti prodejce a využívá získané znalosti k realizaci prodeje podniku.

## **Základní okruhy studia**

- 1) Charakteristika obchodního vyjednávání, typy prodejců, vlastnosti obchodníka, vývoj prodeje a úloha prodeje
- 2) Úloha a postavení prodeje v podniku
- 3) Prodejní techniky
- 4) Prodejní kanály
- 5) Nákupní strategie firem
- 6) Prodej významným klientům
- 7) Prognóza prodeje
- 8) Prodejní rozhovor
- 9) Rozpočet a hodnocení prodeje
- 10) Řízení prodeje
- 11) Typologie zákazníků
- 12) Etiketa a etiketa v obchodním a společenském styku
- 13) Etiketa při společenských událostech

## Povinná literatura (minimálně dvě knihy)

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Selling and Sales Management*. 10<sup>th</sup> Edition.

Harlow: Pearson Education, 2015. 544 s. ISBN 978-12-920-7800-7

LIMBECK, Martin. *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – Staňte se jedničkou na trhu*.

Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN: 978-80-247-4095-9.

### Studijní průvodce



- Klíčové pojmy



- Cíle kapitoly



- Čas potřebný ke studiu kapitoly



- Výklad



- Úkoly k zamyšlení a diskuzi



- Klíč k řešení otázek

# Kapitola 1: Charakteristika obchodního vyjednávání, typy prodejců, vlastnosti obchodníka, vývoj prodeje a úloha prodeje



## Klíčové pojmy:

obchodní jednání; prodejce; prodavač; vlastnosti obchodníka; hard seller; soft seller; historie; osobní prodej; koncepce marketingu; koncepce prodeje.



## Cíle kapitoly:

- pochopit pojmy obchod a obchodování;
- charakterizovat pojem prodejce a klasifikovat jeho typy;
- specifikovat proces obchodního vyjednávání;
- ukázat výčet pozitivních a negativních vlastností obchodníka;
- objasnit historický vývoj obchodování se zaměřením na prodej;
- rozlišit jednotlivé etapy vývoje prodeje a jejich ovlivnění současného vnímání obchodování ve světě;
- porozumět porozumění historickým specifikům obchodování na našem území od historie až po současnost.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin**



## Výklad:

### 1.1 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ

Je charakterizováno jako souhrn procesů v průběhu obchodování. Obchodní jednání lze také definovat jako „*schůzku, kde jedna strana něco nabízí a druhá něco hledá. Otázkou je, zda najdou společnou řeč*“. Obchodování přináší množství nových situací, proto by měl být obchodník připravený na ně reagovat. Existují názory, že obchodníkem se člověk rodí. Je pravdou sice pravdou, že lidé mají různou kvalitu předpokladů pro práci obchodníka, a že komunikativní a výřečná osobnost je pro tuto práci výhodou, ale jednání s lidmi se dá při dobré vůli naučit !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!, přičemž nejlepším učením je praxe v obchodě

a službách. „Větší předpoklad získání zákazníka má profesně vzdělaný odborník se slušným vystupováním, dobrý psycholog a znalec lidí“.

Obchodování lze rozdělit na dvě základní skupiny:

- a) nákupní činnost;
- b) prodejní činnost, kdy současný prodej je spojen s růstem požadavků na prodejce (vyšší a náročnější požadavky, růst pocitu stresu pro prodejce, atd.), proto dnešní prodej vyžaduje spojení psychologie s profesní rutinou.

Za hlavní úkoly každého jednání se považuje:

- ukázat, předvést;
- zasvěceně pohovořit;
- uvést výhody a nevýhody zboží;
- naznačit pro které účely se hodí.

Pro úspěšné vedení obchodního jednání by měl obchodník ctít tyto zásady:

- zdvořilost, nepodlézavost, nevšíravost;
- brát v úvahu osobnost zákazníka;
- kultivovanost jazykového projevu, výřečnost, příjemný hlas a vhodná intonace;
- schopnost přesvědčit zákazníka spojená s pohotovými psychickými reakcemi;
- prodávající je reprezentantem své firmy;
- se zákazníkem musíme jednat individuálně, protože na každého platí něco jiného;
- dobře působí klidné a zdravě sebevědomé vystupování, mírná převaha znalostí o daném problému;
- důvěryhodné působení (zákazník se nesmí bát naší péče).

Mezi faktory ovlivňující obchodní úspěch při prodeji patří:

- kvalita zboží a služeb;
- prezentace zboží, nebo služby;
- vnímání osobnosti prodejce.

## 1.2 TYPOLOGIE PRODEJCŮ

### Typologie dle prodejní činnosti

- 1) Příjemci objednávek:
  - a) Vnitřní příjemci objednávek:
    - prodavač;
    - telemarketingový prodejní tým;
  - b) Prodejci dodavatelé.
  - c) Vnější příjemci objednávek.
- 2) Tvůrci objednávek: tzv. prodejci-misionáři.
- 3) Obstaravatelé objednávek (prodejci v první linii).
  - a) prodejci sjednávající nové obchody;
  - b) prodejci pro organizace;
  - c) prodejci pro spotřebitele;
  - d) prodejci zajišťující technickou podporu;
  - e) reklamní obchodníci.

### Typologie dle způsobu prodeje

- a) Hard seller.
- b) Soft seller.

### Typologie dle Human'S Development (poradenská společnost)

- a) Lovce - (akvizitor), který neumí, nechce a nebude udržovat dlouhodobě vztahy, zato bude jednoduše získávat nové klienty. Je zaměřen na výkon a cílem bývá triumfovat a uzavřít obchod.
- b) Farmář - udržovač vztahů miluje lidi. Pomalu zjišťuje potřeby klienta a buduje dlouhodobý vztah. Těší ho společný úspěch. Lehce se ztotožní s vlastnostmi produktu a vkládá do obchodního jednání emoce.

**Oba dva typy obchodníků, by se měli ve firmě doplňovat!!!!**

## 1.3 VLASTNOSTI OBCHODNÍKA

Co mají společného úspěšní obchodníci:

- a) talent dostatečný pro zvládnání komunikace s obchodními partnery;
- b) vyhledávají a využívají příležitosti;
- c) píle a odhodlání (vyvíjejí nadprůměrnou aktivitu).

Důležité jsou tři ideální vlastnosti obchodníka:

- a) dar nadchnout sebe i druhé;
- b) dar vcítění;
- c) dar hrát svou roli.

### **Užitečné vlastnosti obchodníka**

- a) trpělivost;
- b) iniciativa a vytrvalost;
- c) vynalézavost a tvůrčí schopnosti;
- d) empatie a umění naslouchat;
- e) umění přesvědčovat;
- f) pružnost (flexibilita);
- g) zdvořilost, příjemnost, takt;
- h) schopnost dotahovat činnosti do konce.

### **Chybné vlastnosti obchodníka**

- a) touha zalíbit se;
- b) být vždy a za všech okolností rozumný;
- c) naivita a přílišná důvěřivost;
- d) dělení světa na dobrý a zlý;
- e) tendence hádat se, agresivita;
- f) nejistota.

### **Osobnostní předpoklady pro práci obchodníka**

- a) aktivita, činorodost, iniciativa;
- b) otevřená povaha;
- c) sebejistota, značná sebedůvěra;
- d) vyrovnanost, odolnost vůči zátěži;
- e) schopnost sebekontroly;
- f) poctivost, svědomitost, odpovědnost, spolehlivost;
- g) vytrvalost, trpělivost; ctižádostivost.
- h) flexibilita;
- i) pozitivní přístup, dostatečný nadhled, smysl pro humor.



## **Charisma jako důležitý prvek osobnosti prodejce**

Koncept charismatu je popisován různě v různých disciplínách. Asi nejčastěji slyšíme spojení charismatická osobnost ve vztahu k vedoucím osobnostem, které jsou na základě svého působení (charismatu) následováni ostatními. Mezi typické znaky těchto osobností patří:

- velká sebedůvěra;
- schopnost vytváření vizí a umění nadchnout pro své vize druhé;
- aktivita vedoucí ke změně;
- velká intenzita citů, kterou se nebojí projevit a využít.

## **Důvěra jako důležitý prvek osobnosti prodejce**

Je charakterizována jako „*typ postoje a zároveň mezilidského vztahu, který vyvolává pocit jistoty plynoucí z přesvědčení, že partner komunikace (osoba, instituce) splní určitá očekávání*“ (Velký sociologický slovník, 1996). Důvěřujeme-li člověku, spoléháme se na něj, věříme mu, věříme, že vykoná, co slíbil, že oplývá vlastnostmi, které u něj očekáváme, respektive, které očekáváme od člověka v určité roli.

Získat si důvěru druhých lidí je poměrně obtížně, ovšem ztratit důvěru je lehké, stačí lhát, porušit slovo, chovat se neslušně apod. Získanou důvěru neustále stvrzujeme či vyvracíme svým jednáním (TPCV, 2014).

Důvěra hraje v obchodě klíčovou roli a skládá se ze čtyř faktorů

- a) integrita osobnosti;
- b) úmysly;
- c) způsobilost;
- d) výsledky.

## **1.4 HISTORIE PODNIKOVÉHO PRODEJE**

Prodej někdy označován v nadsázce jako „druhé nejstarší řemeslo.“ Do začátku průmyslové revoluce prodával sám výrobce, případně využíval nezávislé obchodníky, ale se zhromadněním výroby se začala objevovat potřeba prodeje jako samostatné podnikové činnosti. Start masové výroby si následně vyžádal organizovaný prodej – počátek disciplíny řízení prodeje – základy byly položeny zejména v USA.

## **Osobní prodej**

- osobní prodej = prodej tváří v tvář (face-to-face), při němž se prodejce pokouší přesvědčit kupujícího, aby realizoval nákup
- významněji se začal rozvíjet ve Velké Británii zhruba od 16. století v souvislosti se společenskými změnami a následně rovněž průmyslovou revolucí
- v USA se vyvíjí teprve od konce 18. stol.

Jeden z pohledů na vývoj prodeje se váže na marketingové strategie. Tyto strategie se výrazně projevují ve způsobu pojetí prodeje, proto členíme:

- a) období výrobní koncepce (přibližně do roku 1930);
- b) období prodejní koncepce (30. léta – 60. léta);
- c) období marketingové koncepce (60. léta – 90. léta);
- d) období partnerského přístupu (od 90. let 20. stol. do současnosti).

### **1.5 PRODEJ NA ÚZEMÍ ČR**

Prodej z historického hlediska členíme především dle ekonomických podmínek působících na trh.

- a) prodej v meziválečném období;
- b) prodej v období 1948-89;
- c) etapa 1990 až 1994;
- d) etapa 1995 až 1997;
- e) etapa 1998 až 2002;
- f) etapa roku 2003;
- g) etapa 2004 až 2008;
- h) etapa 2009;
- i) etapa 2010 až 2012;
- j) etapa 2013 až 2014;

## **? Úkoly k zamyšlení a diskuzi**

1. Osobní prodej se významně rozvíjí
  - a. ve Velké Británii od 12. století
  - b. ve Velké Británii od 16. století
  - c. v Německu od 12. století
  - d. v Německu od 16. Století

2. Plánovaná výroba je na našem území charakteristická pro období
  - a. 1918 – 1930
  - b. 1948 – 1978
  - c. 1990 – 1996
  - d. 2000 - 2004
3. Atomizace obchodu je v ČR charakteristická pro období
  - a. 1990 - 1994
  - b. 1995 - 1997
  - c. 1997 - 1999
  - d. 2000 – 2004
4. Stagnace na trhu a první projevy hospodářské recese jsou patrné v letech
  - a. 1990 - 1994
  - b. 1995 - 1997
  - c. 1998 - 2002
  - d. 2003 - 2008
5. Prudký nárůst nákupních center a rostoucí koncentrace nepotravinářského maloobchodu je patrná od roku
  - a. 1990
  - b. 1995
  - c. 2002
  - d. 2010
6. Prodavač patří do kategorie
  - a. prodejců dodavatelů
  - b. vnitřních příjemců objednávek
  - c. tvůrců objednávek
  - d. obstaravatelů objednávek
7. Reklamní obchodníci patří do skupiny
  - a. prodejců dodavatelů
  - b. vnitřních příjemců objednávek
  - c. tvůrců objednávek
  - d. obstaravatelů objednávek

8. Dělení světa na dobrý a zlý patří mezi
  - a. vítané techniky v obchodním rozhovoru
  - b. neutrální techniky v obchodním rozhovoru
  - c. zakázané techniky v obchodním rozhovoru
  - d. nevhodné techniky v obchodním rozhovoru
9. Důvěra zákazníka v osobnost prodejce je charakterizovaná pomocí
  - a. tří faktorů
  - b. čtyř faktorů
  - c. pěti faktorů
  - d. šesti faktorů
10. Typologie prodejců dle Human'S Development
  - a. dravec a myš
  - b. lovec a farmář
  - c. pes a kočka
  - d. hodný a zlý



### **Klíč k řešení otázek:**

**1-a; 2-b; 3-a; 4-c; 5-c ; 6-b; 7-d; 8- d; 9-b; 10-b**



### **Studijní materiály:**

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Selling and Sales Management*. 10<sup>th</sup> Edition.

Harlow: Pearson Education, 2015. 544 s. (s. 3 – 46). ISBN 978-12-920-7800-7

INGRAM, Thomas N., et al. *Sales management: Analysis and decision making*. 9th ed. ME

Sharpe, 2015. (s. 15 – 38). ISBN 978-07-656-4451-0.

## Kapitola 2: Úloha a postavení prodeje v podniku



### Klíčové pojmy:

Prodej; strategie; obchodní strategie; firma; produkt; zákazník; prodejní kanál; marketing.



### Cíle kapitoly:

- výčet makroprocesů spojených s obchodováním;
- vymežit pojem obchodní strategie podniku;
- vyjmenovat základní prvky obchodní politiky;
- charakterizovat povahu a úlohu řízení prodeje ve firmách;
- pochopit vztah a rozdíl mezi prodejem a marketingem;
- vymežit vztah mezi oddělením prodeje a marketingu ve firmách.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



### Výklad:

#### 2.1 PRODEJ JAKO PODNIKOVÁ ČINNOST

Prodej má ve firmách ústřední postavení. Prodej vyžaduje součinnost a provázanost jednotlivých podnikových makroprocesů, mezi které patří:

- obecná strategie podniku;
- marketing produktů a vývoj nových produktů;
- výběr partnerů (externích subjektů) pro spolupráci při uspokojování konkrétní objednávky zákazníka;
- výroba;
- nákup a investice;
- technická podpora realizace konkrétní objednávky;
- řízení prodejních kanálů;
- monitoring uskutečněných prodejů;
- administrace prodeje;

- poprodejní servis;
- vztahy se zákazníky.

## **Obchodní strategie (politika) podniku**

Vymezuje základní osy prodejní činnosti podniku ve střednědobém a dlouhodobém horizontu a odvozuje se od celkové strategie podniku. Dalšími dílčími strategiemi v podniku mohou být například:

- finanční strategie;
- výrobní strategie;
- marketingová strategie;
- strategie lidských zdrojů;

### **Základní prvky obchodní politiky**

K základním prvkům obchodní politiky (které mají být v obchodní politice podniku obsaženy) patří:

- produkt (výrobek/služba);
- zákazník a zacílení podniku;
- prodejní kanál;
- prodejní náklady;
- zákaznické portfolio („account“).

### **Formulace obchodní politiky**

Formulována v návaznosti na základní strategii podniku, shrnuje údaje související s oblastí prodeje a odpovídá na základní otázky:

- a) který produkt (výrobek/službu) nabízet?
- b) které zákazníky či skupiny zákazníků oslovit?
- c) který distribuční kanál využít?

## **2.2 POVAHA A ÚLOHA ŘÍZENÍ PRODEJE**

- prodej se profesionalizuje, musí se profesionalizovat i řízení;
- důraz je na slově řízení, tzn. řídicí pracovník musí zvládat své základní povinnosti (tj. plánování, organizování a řízení);
- řídicí pracovník ve firmě hraje strategickou úlohu a znatelně podílí na formulaci plánů;
- řídicí pracovník zná techniky plánování, včetně prognózy prodeje a rozpočtu;

- řídicí pracovník analyzuje a směřuje činnost podřízených k větší efektivitě jejich práce a výnosnějším obchodům;
- vedoucí musí být: účetním, plánovačem, řídicím článkem lidských zdrojů a znalcem trhu a v neposlední řadě psychologem;
- funkce se dá shrnout do jednoho spojení: vedoucí prodeje musí zabezpečit, aby prodej co nejefektivněji přispíval k dosahování firemních cílů a plánů.

### **Povinnosti a odpovědnosti vedoucího pracovníka v prodeji:**

- a) určit cíle a plány pracovníků prodeje;
- b) provádět prognózy trhu;
- c) organizovat pracovníky prodeje
- d) vybírat nové pracovníky, přijímat je a školit;
- e) motivovat pracovníky;
- f) hodnotit a řídit pracovníky;
- g) kontrolovat jejich práci.

## **2.3 PRODEJ A MARKETING**

### **Vztah mezi prodejem a marketingem**

- prodej existoval dříve než marketing;
- vztah je dán významností (prioritou) pro firmu (zaměření dle koncepce);
- marketing souvisí s obchodní činností;
- marketing a obchod se v mnohých funkcích překrývají (společný základ je výměna zboží a služeb);
- marketing má základ v oblasti výzkumu a strategie, obchod je orientovaný na prodej, techniku prodeje apod.;
- marketing a obchod plní společnou funkci „zajištění co nejefektivnější interakce podniku s trhem“;
- v konečném důsledku je prodej cílem marketingu, s využitím výzkumu trhu, tržní pozice, reklamy atd.;
- podle některých autorů vystupuje obchod z časového hlediska jako krátkodobá činnost, zatímco marketing umožňuje dlouhodobou strategickou orientaci;
- marketing se učí z výsledků jeho prodeje a řídí opakovaný prodej;
- mezi těmito obory existuje řada rozdílů, které se promítají také do práce oddělení marketingu a prodeje v konkrétních firmách.

## 2.4 PRODEJNÍ („ODBYTOVÁ“) STRATEGIE

- definice strategie cílení (targeting) skupin zákazníků (accountů) = rozčlenění cílového trhu na skupiny podle různých kategorií (v závislosti na charakteru produktu a příslušného trhu – např. podle předpokládaného objemu nákupu, podle potřeby péče, požadovaného přístupu...);
- strategie vztahu – výběr typu budovaného vztahu s jednotlivými skupinami zákazníků (nejčastěji se objevuje 3-5 přístupů) ;
- strategie prodeje (přístup k prodeji) – prodej na základě reakce na podnět, prodej na základě pomoci zákazníkovi identifikovat své potřeby, prodej řešení problému, poradenský prodej;
- výběr prodejního kanálu (strategie pokrytí cílového trhu) přímý x vs. nepřímý prodej.

## ? Otázky a úkoly

1. Obchodní strategie nevymezuje základní osy prodejní činnosti
  - a. v dlouhém období
  - b. v krátkém období
  - c. ve středně dlouhém období
2. Do základních prvků obchodní politiky nepatří:
  - a. produkt
  - b. stát
  - c. zákazník a zacílení podniku
  - d. zákaznické portolio
  - e. prodejní kanál
3. Strategie cílení se nazývá
  - a. incoming
  - b. breaking
  - c. targeting
  - d. booking
4. Charakterizujte vztah marketingu a prodeje
  - a. pojem prodej je širší než pojem marketing
  - b. pojem prodej je užší než pojem marketing
  - c. oba pojmy jsou si rovné



## Klíč k řešení otázek:

1-b; 2-b; 3-c; 4-b;

## Studijní materiály

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Selling and Sales Management*. 10<sup>th</sup> Edition.  
Harlow: Pearson Education, 2015. 544 s. (s. 47 – 74). ISBN 978-12-920-7800-7

LIMBECK, Martin. *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – Staňte se jedničkou na trhu*.  
Praha: Grada Publishing, 2014 (s. 15 – 20). ISBN 978-80-247-4095-9.

## Kapitola 3: Prodejní techniky



### Klíčové pojmy:

Prodejní úkoly; sekundární prodejní úkoly; příprava prodeje; obchodní jednání; prezentace; námítky



### Cíle kapitoly:

- definovat primární a sekundární prodejní úkoly
- objasnit význam přípravy prodejního vyjednávání
- charakterizovat jednotlivé části obchodního vyjednávacího procesu.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



### Výklad:

#### 3.1 PRODEJNÍ ÚKOLY

1. Primární úkoly (vést prodejní rozhovor za účelem prodat).
2. Sekundární úkoly.

#### Sekundární prodejní úkoly

##### 1) Vyhledávání nových zákazníků

Zdroje zákazníků:

- a) existující zákazníci;
- b) obchodní adresář (uspořádán podle oborů a umístění);
- c) dotazy (sdělení spokojených zákazníků může vyvolat dotazy od potenciálních zákazníků);
- d) tisk;
- e) neohlášená návštěva.

##### 2) Záznamy o zákaznících a informační zpětná vazba

- důležitost záznamů;
- vyplňují se tzv. záznamové karty.

### **3) osobní řízení, sebeřízení, vlastní řízení**

- prodejce často pracuje sám s minimem dohledu;
- někdy si sestavuje vlastní plán návštěv (důležitost klientů, plánování cesty atd.).

Problémy spojené se sebeřízením:

- a) efektivita;
- b) četnost návštěv.

### **4) Vyřizování stížností**

### **5) Poskytování služeb**

## **3.2 PŘÍPRAVA PRODEJE**

Prodejní prezentace upravit tak, aby vyhovovaly specifickým potřebám a problémům zákazníků. Je nutné se připravit na specifické a neobvyklé námitky a otázky. Vedení firem vytváří manuály pro opakující se situace, ale některé situace nastanou prvně popř. jsou nestandardní a je třeba je řešit na místě bez velkých příprav.

### **Druhy jednání**

- a) Prostý prodej (prodejce nemá žádnou možnost vyjednávat)
- b) Prodejní vyjednávání (dochází k jisté míře vyjednávání)

### **Činitelé ovlivňující úspěch při prostém prodeji:**

- a) znalost výrobku a jeho výhody.
- b) znalost konkurenčních produktů a jejich výhod;
- c) plánování prodejní prezentace;
- d) stanovení prodejních cílů;
- e) porozumění nákupnímu chování.

### **Příprava na prodejní vyjednávání**

Při dlouhém vyjednávání přibudou k výše zmíněným činitelům ještě další:

- a) hodnocení mocenské rovnováhy;
- b) rozbor návrhů;
- c) stanovení cílů vyjednávání;
- d) rozbor ústupků.

### 3.3 ETAPY OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

#### 1) Úvod do jednání

Formy zahájení jednání:

- a) slovně;
  - b) předvedení;
  - c) položení otázky;
- zákazník určuje, kam posadí prodejce, zda mu nabídne občerstvení a další organizační záležitosti
  - v některých kulturách předchází jednání dostatečně dlouhá společenská konverzace (př. Arabové, Číňané; jednání ihned je považováno za hulvátské jednání nevychovance)

#### 2) Prezentace

- a) Memorovaná prodejní prezentace.
- b) Prezentace podle osnovy.
- c) Prezentace „uspokojení potřeb“.
- d) Prezentace „řešení problémů“.

#### 3) Rozhovor

#### 4) Pokus o dohodu

#### 5) Určení a zodpovězení námitek

Strategie přístupu k námítkám;

- a) připravit plán postupu;
- b) předcházet námítkám;
- c) vyslechnout námitku až do konce;
- d) porozumět námitce;
- e) neodkládat odpovědi na námitky;
- f) vyřešit námitku;
- g) přesvědčit se o spokojenosti;
- h) rozhodnout o pokračování jednání.

#### 6) Uzavření obchodu

#### 7) Sledování po prodeji

## ? Otázky a úkoly:

1. Mezi sekundární prodejní úkoly nepatří:
  - a) vyhledávání nových zákazníků
  - b) prodat produkt
  - c) vyřizování stížností
  - d) sebeřízení prodejce
2. Četnost návštěv prodejce je součástí:
  - a) vyhledávání nových zákazníků
  - b) procesu vyřizování stížností
  - c) procesu osobního řízení
  - d) vyhledávání nových zákazníků
3. Nejstarším typem prodejní prezentace je:
  - a) řešení problému
  - b) uspokojení potřeb
  - c) podle osnovy
  - d) memorovaná
4. Mezi vyjednávací taktiky kupujícího nepatří:
  - a) Neomova archa
  - b) Brokovnicový přístup
  - c) Memorovaný postup vedení obchodu
  - d) Prodej levně a čekají tě skvělé zítřky
5. Prodejní prezentaci dle osnovy lze použít v případě:
  - a) při dlouhodobém prodeji
  - b) pokud jde o racionální rozhodnutí
  - c) v případě, že zákazník přichází se svým návrhem řešení a úmysl koupit vychází o něj
  - d) při prezentaci jednoduchých produktů
6. Mezi nevýhody prezentace typu uspokojení potřeb patří:
  - a) vyhledávání nových zákazníků
  - b) nevhodnost při složitých nákupech
  - c) obtížnost na schopnosti prodejce a dlouhá příprava na jednání

- d) nerefektování složitých a komplexních situací
7. Při memorované prodejní prezentaci řeč prodejce zabírá více než:
- a) 20 % času
  - b) 40 % času
  - c) 60 % času
  - d) 80 % času
8. Při prodejní prezentaci zaměřené na uspokojování potřeb by měla nejvíce času zabrat:
- a) řeč prodejce
  - b) řeč zákazníka
  - c) diskuse zúčastněných
9. Pokud prodejce použije při uzavírání obchodu větu „vezmete si jeden, nebo dva kusy?“ jedná se o uzavírací techniku typu
- a) Návrh s komplimenty
  - b) Alternativní otázka
  - c) Souhrn prospěšností
  - d) Ano na pokračování
10. Technika win – win je součástí taktiky uzavírání obchodu nazvané:
- a) Kup teď a nebo nebude
  - b) Kompromis
  - c) Malá rozhodnutí
  - d) Souhrn prospěšností

## Klíč k řešení otázek:

**1-b; 2-c; 3-d; 4-c; 5-b; 6-c; 7-d; 8-b; 9-b; 10-b;**

## Studijní materiály:

LIMBECK, Martin. *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – Staňte se jedničkou na trhu*. Praha: Grada Publishing, 2014 (s. 104 – 144). ISBN 978-80-247-4095-9.

ŠPAČEK, Ladislav. *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment, 2014 (s. 46 – 91). ISBN 978-80-253-2196-6.

## Kapitola 4: Prodejní kanály



### Klíčové pojmy:

Prodejní kanál; přímý prodejní kanál; nepřímý prodejní kanál; factory; maloobchod; prodejní trh.



### Cíle kapitoly:

- porozumění termínu prodejní kanál;
- rozlišení prodejních kanálů dle jejich typologie;
- vysvětlení pojmu přímý prodej;
- vymezení prodejních trhů v maloobchodě.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



### Výklad:

Jako prodejní kanál je definována cesta zboží, kterou prochází zboží během procesu prodeje od dodavatele k zákazníkovi. Dříve bylo rozdělování zboží jednoduchou záležitostí (směna se sousedy, či na trhu), dnes jsou ale náklady na distribuci značné a budou stoupat. To je důvodem, proč se společnosti snaží prodejní kanály zefektivnit a dosahovat zde úspor. Rozhodnutí o využívání určitého prodejního kanálu je důležitou součástí řídicího procesu a významný prvek marketingové skladby.

### Typologie prodejních kanálů

- a) přímé
- b) nepřímé

## 4.1 PŘÍMÉ PRODEJNÍ KANÁLY

Náhled na členění přímých kanálů se různí, objevují se zejména následující:

- a) prodej v terénu (field selling);
- b) telemarketing;
- c) inside selling;
- d) online prodej (online selling);
- e) m-commerce.

Formy m-commerce:

- a) m-Presence;
- b) m-shop;
- c) m-Auction;
- d) m-Procurement;
- e) m-Purchasing;
- f) Powershopping.

Podpůrné nástroje m-commerce:

- a) m-Care;
- b) m-Tracking;
- c) m-Marketing;
- d) m-payment.

## 4.2 NEPŘÍMÉ PRODEJNÍ KANÁLY

Představuje prodej pomocí prostředníků. Existuje v podstatě pět základních:

- a) výrobce – velkoobchodník – maloobchodník – spotřebitel;
- b) výrobce – velkoobchodník – podnikový zákazník;
- c) výrobce – agent – velkoobchodník – maloobchodník – spotřebitel;
- d) výrobce – agent – velkoobchodník – podnikový zákazník;
- e) výrobce – agent – podnikový zákazník;
- f) případně ještě výrobce – maloobchodník – spotřebitel nebo se v obměnách objevují články jako makléř či B2B distributor.



### 4.3 VÝBĚR PRODEJNÍCH KANÁLŮ

#### FAKTORY VÝBĚRU PRODEJNÍCH KANÁLŮ

- a) trh;
- b) náklady na kanál;
- c) potenciální zisk;
- d) produkt;
- e) struktura kanálu;
- f) životnost produktu;
- g) netržní faktory.

### 4.4 PŘÍMÝ PRODEJ

- Způsob prodeje zboží v místě a čase výhodném pro zákazníka.
- Možnost dokonale se seznámit s výrobkem a vyzkoušet si ho.
- Podnikatelská příležitost nevyžadující vstupní investice, spojená s nízkým podnikatelským rizikem.
- Potenciální zdroj vedlejších příjmů, ale také možnost manažerského uplatnění a vysokých příjmů.
- Možnost uplatnění pro ženy (zejména na mateřské dovolené) seniory, studenty.
- Užitečný zdroj zkušeností a poznání zejména z podnikatelské a společenské oblasti.
- Poskytování pracovních příležitostí, podpora podnikavosti.
- Daňové příjmy.

#### **Výhody přímého prodeje:**

- a) efektivnost komunikace a vytváření osobnějších vztahů;
- b) kontrolovatelnost, měřitelnost odezvy na nabídku firmy;
- c) zaměření na jasně vymezený a smysluplný segment;
- d) operativnost realizace;
- e) názorné předvádění produktů;
- f) dlouhodobé využívání (čím delší kontakt, tím lepším se může stát);
- g) pomáhá ke tvorbě dlouhodobých vztahů se zákazníkem.

Rozmach přímého prodeje v segmentu malospotřebitelů má tyto příčiny:

- rozpad masového trhu (nárůst počtu tržních výklenků, ve kterých se uplatňují odlišné preference);
- zvýšené náklady na přepravu, dopravní zácpy, potíže s parkováním, nedostatek času;
- nedostatek péče o zákazníka v maloobchodech a fronty u pokladen;
- možnost objednávky non-stop na bezplatnou linku.

### **Hlavní problémy přímého prodeje:**

- zaměňování s nezákonnými praktikami typu „pyramida“ ;
- obviňován z nerespektování ochrany spotřebitele – narušení soukromí, porušení cenové tvorby, atd.;
- ztotožňování s agresivním a nerespektivním jednáním distributor.

## **4.5 PRODEJ K DALŠÍMU PRODEJI**

Prodej k dalšímu prodeji (Selling for Resale) zahrnuje:

- prodej maloobchodníkům (příčemž řada z nich si zajišťuje i velkoobchodní činnost – obchodní řetězce);
- prodej velkoobchodním řetězcům (např. Makro);
- prodej velkoobchodníkům organizujícím dobrovolné řetězce;
- prodej nezávislým velkoobchodníkům;

Většina nákupů je ze strany obchodníků centralizována a odběratel často navštěvuje dodavatele (na rozdíl od průmyslového prodeje)

## **4.6 PRODEJ MALOOBCHODU**

- prodej maloobchodníkům a velkoobchodníkům;
- většina obchodování je centralizována;
- odběratel navštěvuje dodavatele (na rozdíl od průmyslového prodeje).

### **Typy maloobchodní činnosti**

- a) maloobchod realizovaný v síti MO prodejen;
- b) maloobchod realizovaný mimo síť MO prodejen.

### **Druhy prodejních trhů**

- a) Obchody s řetězcem filiálek (Multiples) ;
- b) Řetězce obchodů s širokým sortimentem;

- c) Obchodní domy;
- d) Jednotliví obchodníci;
- e) Spotřební družstva;
- f) Zásilkový prodej;
- g) Prodej přes internet;
- h) Obchodní centrum;
- i) Výstavy zboží.



## Otázky a úkoly:

- 1) Inside selling patří mezi:
  - a) přímé prodejní kanály
  - b) nepřímé prodejní kanály
  - c) rovné prodejní kanály
- 2) Online selling představuje:
  - a) Prodejní stranu elektronického obchodování
  - b) Nákupní stranu elektronického obchodování představovanou firmami
  - c) Nákupní stranu elektronického obchodování představovanou konečnými spotřebiteli
- 3) Zajištění automatizovaného poskytování služeb na internetu pro reprodukční schopnosti podniku představují obchodní vztahy
  - a) B2B
  - b) B2C
  - c) C2C
  - d) C2B
- 4) E- shopy vznikají v USA
  - a) v první polovině devadesátých let minulého století
  - b) ve druhé polovině devadesátých let minulého století
  - c) v první polovině osmdesátých let minulého století
  - d) ve druhé polovině osmdesátých let minulého století
- 5) Online aukce jsou součástí obchodní vztahy v segmentu
  - a) B2B
  - b) B2C
  - c) C2C
  - d) C2B

- 6) M-Procurement znamená
- a) mobilní zásobování v B2B segmentu
  - b) mobilní transakce určené pro nákup služeb
  - c) sledování pohybů zboží v m-shopu
  - d) platby prostřednictvím mobilních telefonů
- 7) Obchody s řetězcem filiálek mají minimálně
- a) 8 prodejen
  - b) 10 prodejen
  - c) 12 prodejen
  - d) 14 prodejen
- 8) AOP sdružuje
- a) maloobchodní jednotky
  - b) velkoobchodní jednotky
  - c) firmy v oblasti přímého prodeje
  - d) zaměstnance maloobchodních prodejen

## Klíč k řešení otázek:

1-a; 2-a; 3-a; 4-a; 5-c; 6-a; 7-b; 8-c;

## Studijní materiály:

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Selling and Sales Management*. 10<sup>th</sup> Edition. Harlow: Pearson Education, 2015, 544 s. (s. 109 – 152). ISBN 978-12-920-7800-7

INGRAM, Thomas N., et al. *Sales management: Analysis and decision making*. 9th ed. ME Sharpe, 2015. (s. 39 – 74). ISBN 978-07-656-4451-0.

# Kapitola 5: Nákupní strategie firem



**Klíčové pojmy:** nákup; strategie; cíle nákupu; tvorba strategií; model strategického nákupu; výběrové řízení



## Cíle kapitoly:

- porozumění termínu firemní nákup;
- rozlišení prodejních a nákupních aktivit firem a analýza vztahů mezi těmito kategoriemi;
- podat přehled o strategiích nákupu;
- podrobněji rozebrat pojem výběrové řízení a určit jeho základní fáze a případné chyby v jeho realizaci.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



## Výklad:

### JAK VYTVOŘIT ÚČINNOU STRATEGII NÁKUPU

#### 1) Rozdílný přístup k dodavatelům

Rozpoznání rozdílu významu jednotlivých dodavatelů pro firmu je nezbytným předpokladem pro stanovení účinné strategie nákupu a úspěchu firmy. Základem strategického rozhodování je systematický přístup ke shromažďování a analýze dat a předvídání tržních příležitostí či hrozeb

#### 2) stanovení strategických cílů

Cíle by měly být „SMART“ (= specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované)

##### *Obvyklé cíle nákupu*

- kvalita – nakupovat materiál i služby ve správné kvalitě
- kvantita – nakupovat materiál i služby ve správném množství
- čas – nakupovat materiál i služby ve správný okamžik

- dodavatel – vybrat správného dodavatele
- cena – nakoupit za správnou cenu

#### *Další cíle nákupu*

- uspokojení potřeb interního klienta
- kontinuální snižování nákladů nákupu
- zvyšování flexibility nákupu
- zvyšování kvality nakupovaného sortimentu
- snižování rizika nákupu

### 3) **postup strategie tvorby nákupu**

- hledání odpovědí na otázky kdo, co, kolik, za kolik, kdy a od koho budeme nakupovat a jak se budeme chovat
- výdajová analýza (historická data) - kdo, co, kolik, za kolik, kdy a od koho nakupoval?
- data z řízení dodavatelů - existující hodnocení dodavatelů, hodnocení spolupráce
- analýza interních potřeb - kdo, co, kolik, za kolik a kdy bude nakupovat? Jaký je význam jednotlivých položek pro firmu?
- analýza trhu
- jaká jsou specifika trhu? (v podstatě Porterův model):
  - jaké společnosti na trhu působí?
  - jaký je jejich tržní podíl?
  - jaká je naše vyjednávací síla?
  - jaké podmínky jsou nám schopni existující dodavatelé nabídnout?

### **OBECNĚ ZNÁMÉ STRATEGIE NÁKUPU**

- Single sourcing – orientace na jednoho dodavatele
- Double sourcing – nákup jedné kategorie od dvou dodavatelů
- Multiple sourcing – nákup jedné kategorie od více dodavatelů
- Modular sourcing – dodávání výrobních souborů či sestav
- Global sourcing – nákup zboží a služeb na globálním trhu bez ohledu na státní hranice

- Total cost of ownership – porovnání nákladů životního cyklu (výběr dodavatele na základě porovnání přímých i nepřímých nákladů, nákladů na provoz, údržbu a likvidaci nakupovaných produktů)

## **ČLENĚNÍ NAKUPOVANÉHO SORTIMENTU DLE VHODNOSTI POUŽITÍ JEDNOTLIVÝCH STRATEGIÍ:**

- a) Vlivné/klíčové položky
  - ⇒ výběrová řízení
- b) Strategické položky
  - ⇒ vytváření partnerství, dlouhodobá spolupráce, zapojení dodavatele do vývoje
- c) Bezproblémové položky
  - ⇒ dlouhodobé smlouvy standardizace nákupu, zavádění e-Procurement
- d) Úzkoprofilové položky
  - ⇒ zajistit dodání, vyšší zásoby, hledání alternativ

## **STRATEGIE A TAKTIKA VYJEDNÁVÁNÍ S DODAVATELI**

Výsledek vyjednávání je z 80 % závislý na přípravě

### **Strategie vs. Taktika**

Nelze ovlivnit partnera jako osobu, maximálně lze ovlivnit jeho postoj.

**Vyjednávací strategie řada „ANO“** - je vhodná k zakončení jednání. Pokud partner řekne ne, zeptáte se „jak by to vypadalo (mělo být) z Vašeho pohledu? (vyřešení námitek)

### **Příklady vhodných otázek:**

Souhlasíte, že jsme pro vás dobrá reference?

Je pro vás důležité zvýšení obrátu?

Neříkal jste před chvílí, že jsme pro vás perspektivní odběratel?

Myslíte si, že jsme zavedená společnost, která vždy plní své závazky?

### **Příklady vyjednávacích taktik**

- a) kladení otevřených otázek
- b) kladení uzavřených otázek

- c) mlčení
- d) přerušování řeči prodejce
- e) zopakování určitých tvrzení

## STRATEGIE REALIZACE ÚSPĚŠNÉHO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

**Mýtus „Realizovat výběrové řízení dokáže každý“** – proto v řadě podniků a organizací není výběrovému řízení věnována taková pozornost, jaká by měla být.

**Mýtus 3 firem a nejlevnější nabídky** - interní pokyny mnoha organizací obsahují radu: „Oslovte minimálně tři firmy a z předložených nabídek vyberte nejlevnějšího dodavatele

- Pro realizaci úspěšného výběrového řízení je zapotřebí udělat něco víc, než jen poptat jakékoli tři firmy a vybrat tu nejlevnější.
- Důležité je, koho poptáváte.
- Jedná se o tři nejhorší firmy, které možná budou levné, nebo nejvýznamnější hráče na trhu určující cenovou úroveň a kvalitu v oboru?
- Důležité pravidlo: za co si zaplatíte, to dostanete.

## FÁZE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

- a) stanovení potřeb organizace, identifikace požadavku na nákup;
- b) specifikace produktu, kritérií výběrového řízení, tvorba zadávací dokumentace;
- c) analýza trhu;
- d) první kolo jednání s dodavateli;
- e) druhé kolo jednání s dodavateli;
- f) finální výběr dodavatele a uzavření smlouvy;
- g) realizace nákupu;
- h) monitoring a hodnocení spolupráce/dodávky – kontrola plnění dohodnutých podmínek, zhodnocení dodavatele.

Uvedené fáze samozřejmě neplatí absolutně. Jejich počet a dílčí kroky je třeba upravit dle konkrétní potřeby.



## Chyby a problémy realizace

- Nákupčí často nevěnují dostatečnou pozornost prvním třem fázím nebo dokonce některou z nich vypustí. První tři fáze jsou ale pro úspěch celého procesu naprosto klíčové.
- Nákupčí považují svou práci za dokončenou realizací nákupu.
- Kvalitní specifikace je nutnost (co přesně potřebujeme, v jakém množství/rozsahu, v jakých termínech dojde k nákupu či realizaci. Někdy z různých důvodů nelze vytvořit dostatečně kvalitní zadání, zde je důležitý průzkum trhu, případně osobní schůzka s dodavatelem pro zjištění detailních informací.
- Nedostatečná analýza trhu - Vliv účastníků VŘ na jeho výsledek - předmět a podmínky nákupu jsou značně ovlivněny tím, na jakém trhu budeme nakupovat (viz např. Porterův model pěti sil – všechny faktory ovlivňují nákup, pro nákup nejvýznamnější je ale intenzita konkurenčního boje na daném trhu – ta ovlivňuje vzájemnou vyjednávací sílu – na jejím základě pak volíme strategii vyjednávání – co si může nákupčí k dodavateli dovolit a naopak, co si může dovolit dodavatel k nákupčímu).
- Nevhodný počet kol jednání s dodavatelem – počet kol závisí na konkrétních podmínkách a zvolené strategii vyjednávání.
- Neexistence vzoru vlastní smlouvy pro nákup.
- Špatná či žádná kontrola dodání zboží a splnění vysoutěžených podmínek. U opakovaných nákupů je třeba uvážit hodnocení spolupráce s dodavatelem.

Přidaná hodnota nákupu nespočívá jen ve vyjednání výhodných podmínek u dodavatele, ale ve schopnosti úspěšně zvládnout celý proces.



### **Úkoly k zamyšlení a diskuzi:**

- 1) Výdajová analýza používá data:
  - a) historická
  - b) současná
  - c) budoucí
  - d) kombinaci
- 2) Pro analýzu v oblasti nákupu lze použít Porterův model
  - a) ano
  - b) ne

- c) pouze nemáme-li jinou možnost
- 3) Strategie nákupu Modular sourcing je charakteristická
  - a) orientací na jednoho dodavatele
  - b) nákupem jedné kategorie výrobků od různých dodavatelů
  - c) nákupem na globálním trhu
  - d) dodávání výrobkových souborů či sestav
- 4) Strategií výběrových řízení dává smysl nakupovat:
  - a) vlivné klíčové položky
  - b) strategické položky
  - c) bezproblémové položky
  - d) úzkoprofilové položky
- 5) K získání informací o úmyslech prodejce slouží nakupujícím:
  - a) uzavřené otázky
  - b) otevřené otázky
  - c) opakované otázky
  - d) mnohonásobné otázky

## Klíč k řešení otázek:

1-a; 2-a; 3-d; 4-a; 5-b



## Otázky a úkoly:

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Selling and Sales Management*. 9<sup>th</sup> Edition.

Harlow: Pearson Education, 2012. 592 s. (s. 219 – 239). ISBN 978-02-737-6265-2

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Řízení nákupu ve výrobních podnicích [online]*

www.systemonline.cz [cit. 10-2-2015] dostupné z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/rizeni-nakupu-ve-vyrobnich-podnicich.htm>

# Kapitola 6: Prodej významným klientům



## Klíčové pojmy:

Key account management; péče o významné klienty; key account manager; význam péče o významné klienty; výhody a nevýhody péče o významné klienty; fáze rozvoje péče o významné klienty.



## Cíle kapitoly:

- aplikace znalostí obchodování do systémů péče o významné klienty;
- znalost modelu péče o významné klienty;
- stanovení výhod a nevýhod péče o významné klienty;
- analýza náplně práce Key account managera.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



## Výklad:

Je způsob obsluhy určitého zákaznického segmentu. Znamená strategii, kterou se dodavatelé zaměřují na významné klienty s komplexními potřebami. Na filosofii PVK (KAM) navazuje Product Management (jeho úkolem je připravit nabídku zejména doprovodných služeb, které je výrobce velkým zákazníkům schopen nabídnout).

### Významný klient je odběratel:

- a) s vysokým kupním potenciálem;
- b) s komplexním nákupním chováním;
- c) s ochotou vstoupit do dlouhodobého obchodního vztahu.

## 6.1 PODMÍNKY ÚSPĚŠNÉ PVK (KAM)

- a) integrace programu péče o významné zákazníky do celkového prodejního programu společnosti;
- b) podpora a porozumění úkolu péče o významné zákazníky od vedoucích pracovníků;

- c) jasné a praktické komunikační dráhy mezi odlehlými prodejními a servisními jednotkami;
- d) stanovení cílů a poslání;
- e) kompatibilní pracovní vztahy mezi vedoucími prodejního oddělení a terénními prodejci;
- f) jasné definování a stanovení, kterým zákazníkům má být udělen status významného klienta;.

## **6.2 PŘÍPADY POUŽITÍ PVK**

- a) za velkou část výkonů odpovídá malé množství klientů;
- b) produkt nebo služba je pro partnera nepostradatelná;
- c) aplikace přinese úsporu nákladů;
- d) nabídka konkurenčních firem je velká;
- e) existuje možnost přizpůsobení nabídky potřebám zákazníka;
- f) zákazníci centralizují svůj provoz;
- g) PVK zavádí konkurenci.

### **Výhody PVK**

- a) úzké pracovní vztahy se zákazníkem;
- b) lepší komunikace a koordinace;
- c) lepší poprodejní sledování a služby;
- d) vyšší prodej;
- e) příležitost pro postup v kariéře pro prodejce;
- f) nižší náklady;
- g) spolupráce na výzkumu a rozvoji nových výrobků a společné propagaci výrobků;
- h) hlubší proniknutí do rozhodovací jednotky.

### **Nevýhody PVK**

- a) bezbrannost proti závislosti na zdrojích pouze malého počtu klientů;
- b) zákazníkovo zneužití postavení významného klienta;
- c) zvyšování požadavků zákazníkem;
- d) zanedbání menších zákazníků;
- e) týmový přístup může být v rozporu s ambicemi některých členů týmu.

### **6.3 MODEL ROZVOJE VZTAHŮ V PÉČI O VÝZNAMNÉ KLIENTY**

PVK mapuje průběh vztahu mezi kupujícím a prodejcem založený na povaze vztahu (transakční nebo spolupracující) a na úrovni angažovanosti u zákazníka (jednoduchá nebo komplexní). Probíhá různými fázemi:

- a) předběžná;
- b) raná;
- c) střední;
- d) partnerská;
- e) synergická;
- f) rozpojení.

#### **Fáze prodejních návštěv u významných klientů:**

- a) předběžná fáze;
- b) průzkum;
- c) předvedení schopností;
- d) získání závazku.

### **6.4 KEY ACCOUNT MANAGER**

Odpovídá za prodej a péči o klíčové zákazníky společnosti

#### **Typické činnosti a pracovní náplň**

- udržování a rozvíjení vztahů s klíčovými zákazníky.
- identifikace, analýza a popis požadavků zákazníka;
- podpora stávající zákaznické základny;
- hodnocení potenciálu zákazníků pro další spolupráci;
- příprava a organizační zajištění prodeje;
- vývoj a implementace koncepcí pro proniknutí na trh a zvyšování stávajícího podílu na trhu;
- realizace, pozorování a zpracování konkurenční analýzy;
- sjednávání obchodních podmínek.

## **Náplň práce pracovníka PVK**

- příprava na jednání (zkoumání partnera);
- interní meetingy;
- jednání;
- práce v terénu;
- administrativa;

KAM je katalyzátorem protichůdných tlaků (efektivní prodej vs. tlak ze strany managementu a marketingu, neúměrný nárůst požadavků zákazníka vs. nutnost prodávat);

- významní klienti často dávají vlastní požadavky na výrobek a tlačí na jejich výrobu a dodávání;
- ideální výsledek vztahu;
  - spokojený KAM (prodal s nejvyšší marží);
  - spokojené vedení prodávající firmy (bylo prodáno);
  - spokojený odběratel (prodej proběhl dle jeho představ dobře – má výrobek za podmínek, které se přibližují ideální představě);
- pro spokojenost všech stran je nutné vyjednávání a komunikace.

## **Příprava na jednání**

- a) zjištění z posledního jednání;
- b) naznačit si cíl jednání;
- c) připravit podklady a argumentaci k jednání;
- d) zjistit vnější okolnosti, které mohou být důležité pro jednání; (konkurence novinky atd.);
- e) připravené varianty odsouhlasené vedením, marketingem a logistikou;
- f) být psychicky připraven, „být si jistý v kramflecích“ ;
- g) domluvit si schůzku se zákazníkem.



## Otázky a úkoly:

- 1) KAM je charakterizován jako:
  - a) péče o významné klienty podniku
  - b) péče o nové klienty podniku
  - c) péče o budoucí klienty podniku
  - d) péče o stávající klienty podniku
- 2) Mezi významné klienty nepatří
  - a) klient s vysokým kupním potenciálem
  - b) klient s komplexním nákupním chováním
  - c) klient s ochotou vstoupit do dlouhodobého obchodního vztahu
  - d) klient s jednorázovým úmyslem nakoupit
- 3) Mezi výhody KAM nepatří
  - a) úzké pracovní vztahy se zákazníkem
  - b) lepší komunikace a koordinace
  - c) zvyšování požadavků zákazníkem
  - d) vyšší prodej
- 4) Které z fází nepatří mezi fáze péče o významné klienty
  - a) raná
  - b) střední
  - c) partnerská
  - d) energická
- 5) Předběžná fáze péče o významné klienty ne vždy součástí KAM
  - a) ano
  - b) ne
  - c) někdy
- 6) Pracovník PVK by měl být týmovým hráčem
  - a) ano
  - b) ne
  - c) pro výkon této práce na skutečnosti nezáleží

## Klíč k řešení otázek:

1-a; 2-d; 3-c; 4-d; 5-a; 6-a;



## **Studijní materiály:**

WOODBURN, Diana a Malcolm McDONALD. *Key Account Management: The Definitive Guide*. John Wiley & Sons, 2012, 496 s. (s. 1 – 86). ISBN 978-04-709-7473-5.



# Kapitola 7: Prognóza prodeje



## Klíčové pojmy:

Předpověď; oddělení; kvalitativní techniky; kvantitativní techniky



## Cíle kapitoly:

- objasnit smysl prognostických modelů při řízení prodeje;
- podrobněji analyzovat Hogarthovu teorii tří prognostických komponentů;
- vymežit rozdíl mezi kvalitativními a kvantitativními prognózami prodeje;
- charakterizovat hlavní kvalitativní metody prognóz prodeje;
- charakterizovat hlavní kvantitativní metody prognóz prodeje.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny**



## Výklad:

Hlavním účelem prognózy prodeje je umožnit managementu plánovat dopředu a snažit se o dosažení předpověděných cílů co nejefektivnějším způsobem. Za prognózu prodeje by měl být zodpovědný vedoucí prodeje.

Účelem plánování je rozvrhnout zdroje společnosti tak, aby bylo dosaženo předpokládaných prodejů. Společnost může předpovídat prodej svých výrobků buď prognózou prodejů na trhu všeobecně a pak určit, jaký podíl na těchto prodejkách bude připadat dané společnosti, nebo může předpovídat prodeje společnosti přímo.

Typy prognóz

- a) krátkodobé předpovědi;
- b) střednědobé předpovědi;
- c) dlouhodobé předpovědi.

Výsledkem vyplývajícím z prognózy prodeje mohou být ovlivněna i jiná oddělení a funkce v rámci firmy:

- a) výrobní oddělení;
- b) nákupní oddělení;
- c) personální oddělení;
- d) oddělení výzkumu a vývoje;
- e) oddělení marketingu.

Hogarth navrhl užitečný model zahrnující 3 interaktivní prognostické komponenty:

- a) osobu, která prognózu provádí;
- b) činnosti, které následují po rozvaze této osoby;
- c) konečný výsledek vyplývající z posouzení situace.

Prognózy mohou být vytvořeny pro různé horizonty, počínaje mezinárodní úrovní, přes národní, až po prognózu pro individuální výrobek. Dále se prognóza může dělit podle ročního období nebo geograficky pro individuálního prodejce – z této úrovně vycházejí systémy tvorby rozpočtu a odměňování.

## **7.1 KVALITATIVNÍ TECHNIKY**

Někdy se nazývají posudkové neboli subjektivní, protože jsou při svém vytváření založeny více na názoru, úsudku a méně na matematických výpočtech.

- Metoda průzkumu spotřebitel/uživatel;
- Prognóza na základě panelu;
- Skládání prognózy na základě prognóz prodejců;
- Delfská technika;
- Bayesova teorie rozhodnutí;
- Testování produktu a test marketingu.

## **7.2 KVANTITATIVNÍ TECHNIKY**

Někdy se nazývají objektivní neboli matematické, protože se více spoléhají na matematiku a méně na úsudek. Tyto techniky se staly velmi oblíbené s rozvojem propracovaných počítačových programů. Mohou být rozděleny do dvou typů:

## **1. Analýza časových řad**

- pohyblivé průměry;
- exponenciální vyrovnání;
- analýza časových řad;
- diagramy Z.

## **2. Příležitostné techniky:**

- vedoucí indikátory;
- simulace;
- modely difúze.



## **Otázky a úkoly:**

- 1) Krátkodobé předpovědi prodeje se obvykle vypracovávají:
  - a) na týden
  - b) na měsíc
  - c) na dva měsíce
  - d) na tři měsíce
- 2) Střednědobé předpovědi prodeje se vytváří
  - a) na půl roku
  - b) na rok
  - c) na dva roky
  - d) na tři roky
- 3) Dlouhodobé prognózy prodeje využívají:
  - a) zaměstnanci ve výrobním oddělení společnosti
  - b) finanční úřady
  - c) statistický úřad
  - d) management společnosti
- 4) Hogarth navrhl model zahrnující interaktivní prognostické komponenty. Kolik komponent model obsahuje?
  - a) 2
  - b) 3
  - c) 4
  - d) 5

- 5) Metoda výzkumu trhu pomocí dotazování zákazníků se nazývá:
- a) Průzkum spotřebitel/uživatel
  - b) Prognóza na základě panelu
  - c) Delfská technika
  - d) Bayesova teorie rozhodnutí
- 6) Síťový diagram využívá:
- a) Průzkum spotřebitel/uživatel
  - b) Prognóza na základě panelu
  - c) Delfská technika
  - d) Bayesova teorie rozhodnutí
- 7) Diagramy Z jsou součástí
- a) kvalitativních prognóz prodeje
  - b) kvantitativních prognóz prodeje
  - c) smíšených prognóz prodeje
- 8) Faktory inovace, komunikace o inovaci, společenský systém a čas jsou součástí
- a) modelů infuze
  - b) modelů difuze
  - c) modelů bifuze
  - d) modelů fúze

## Klíč k řešení otázek:

**1-d; 2-b; 3-d; 4-b; 5-a; 6-d; 7-b; 8-b;**



## Studijní materiály:

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Selling and Sales Management*. 10<sup>th</sup> Edition. Harlow: Pearson Education, 2015. 544 s. (s. 435 – 472). ISBN 978-12-920-7800-7

INGRAM, Thomas N., et al. *Sales management: Analysis and decision making*. 9th ed. ME Sharpe, 2015. (s. 129 – 165). ISBN 978-07-656-4451-0.

# Kapitola 8: Prodejní rozhovor



## Klíčové pojmy:

Obchodování; vyjednávání; fáze vyjednávání; argumentace; manipulace; uzavírací techniky.



## Cíle kapitoly:

- představit schéma vedení prodejního rozhovoru;
- rozebrat jednotlivé etapy vedení prodejního rozhovoru.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodin**



## Výklad

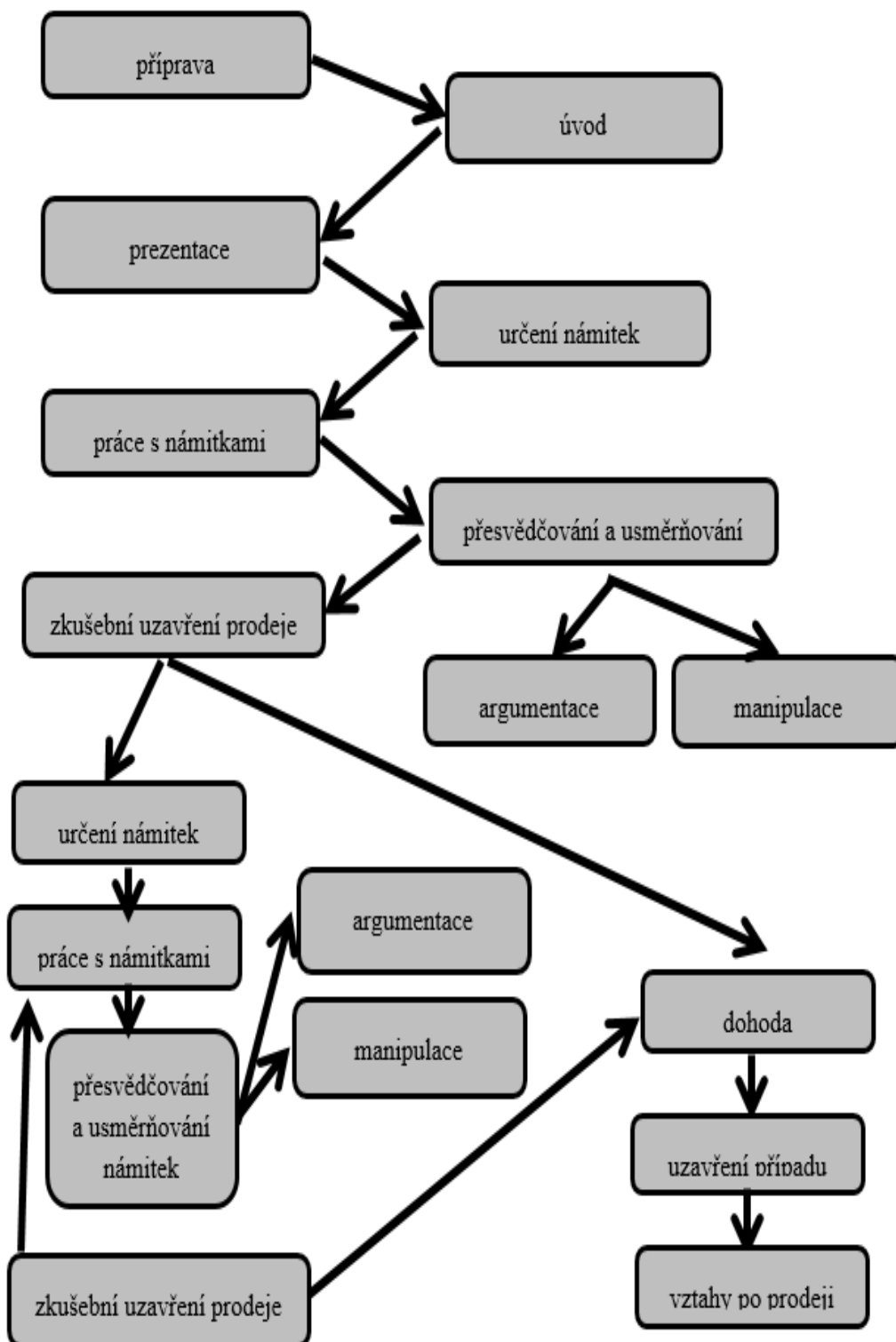
V prodeji je třeba si uvědomit, že veškeré lidské chování vzniká z nějakého pocitu nespokojenosti, tzn. motivem pro nákup je nejčastěji zbavení se této nespokojenosti. Z tohoto důvodu příčiny představují cca 15 % důvodů, proč zákazníci nakupují, a následky představují cca 85 % důvodů, proč zákazníci nakupují. Z výše zmíněného plyne, že zákazníci od svého rozhodnutí o koupi očekávají určité výsledky. Proto čím více se při své prodejní prezentaci soustředím na zdůraznění, o kolik lépe na tom můj zákazník bude, když bude používat moje zboží, tím větší motivační vliv budou má slova mít.

## 8.1 OBECNĚ PLATNÉ OTÁZKY OBCHODOVÁNÍ

- a) Kdo jsou potenciální zákazníci a jak je najdu?
- b) Co zákazník produktem získá? A co přijde, když si produkt nepořídí?
- c) Mám připraveny otázky pro zjištění potřeb?
- d) Mám připraveny odpovědi?
- e) Jsem připraven na individuální přístup?
- f) Umím zvládat námitky?
- g) Dovedu přesně odpovídat na otázky?
- h) Mám pro svá tvrzení reference?
- i) Umím rozeznat kupní signály a získat objednávku?

Obrázek 1: Fáze obchodního jednání

## FÁZE OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ



Zdroj: vlastní

## 8.2 OBCHODNÍ ROZHOVOR METODOU S.P.I.N.

Vznikla v 70. letech minulého století. Jejím hlavním principem je kladení otázek v určitém logickém sledu. Otázky mají za cíl zjistit potřeby, najít problémy a nabídnout řešení.

### Postup:

- a) Situační otázky KDO, KDE, KOLIK, JAK (otázky na obecné věci, které získají obrázek o zákazníkovi a jeho firmě.
- b) Problémové otázky - hledají problémy zákazníka (např. *"Míváte někdy poruchy? Jak jste s ním spokojeni?"*)
- c) Implikační otázky - více rozpitvávají problém (např. *"Když jste se zmiňoval o pozdních termínech dodání z vaší strany, neztrácejí pak ve vás někteří zákazníci důvěru?"*). Doporučuje se využívat podobných příkladů z praxe (zákazník slyší co „zažívá“ sám ochota hovořit otevřeněji).
- d) Nelze nekoupit (zájem o nabídku). Zákazník si plně uvědomuje svůj problém, který se mu rozhodně nelíbí a prodejce přináší řešení.



### Studijní materiály:

ŠPAČEK, Ladislav. *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment, 2014 (s. 11- 16). ISBN 978-80-253-2196-6.

FORMSOFT. *Vyjednávání Obchodní jednání, jeho příprava a vedení* [online]

www.chování.eu.cz [cit. 10-2-2015] dostupné z: <http://www.chovani.eu/vyjednavani/c379>

JANOŮŠEK, Martin. *Spin*. [online] Lepší firma.cz [cit. 10-2-2015]. Dostupné z:

<http://www.lepsi-firma.cz/spin>



### Otázky a úkoly:

1. Obrácení je jedna z variant:
  - a. zahájení prodejního rozhovoru
  - b. střední části prodejního rozhovoru
  - c. konečné fáze prodejního rozhovoru
  - d. může probíhat ve všech částech prodejního rozhovoru

2. Pokud chceme prodejní prezentací pouze zaujmout, můžeme hovořit o cíli:
  - a. prodejním
  - b. poznávacím
  - c. instruktážním
3. Technikou 3 Ř označujeme:
  - a. klasifikaci typů obchodních zástupců
  - b. strukturu prezentace
  - c. jednotlivé řídicí úrovně prodejního týmu
  - d. techniku vypisování dokumentů pro prodej
4. Úvod do obchodního vyjednávání přednášený obchodníkem by neměl přesahovat:
  - a. 5 % délky prezentace
  - b. 10 % délky prezentace
  - c. 15 % délky prezentace
  - d. 20 % délky prezentace
5. Pokud prezentaci zákazník vidí a slyší současně vnímá:
  - a. 40 % sdělovaného
  - b. 50% sdělovaného
  - c. 60 % sdělovaného
  - d. 70 % sdělovaného
6. Nezvratné důkazy svých závěrů uvádíme pokud používáme:
  - a. Sugestivní argumentaci
  - b. Induktivní argumentaci
  - c. Deduktivní argumentaci

## Klíč k řešení otázek:

1-a; 2-b; 3-b; 4-a; 5-d; 6-c;



## Kapitola 9: Rozpočet a hodnocení prodeje



### **Klíčové pojmy:**

Rozpočet prodeje; rozpočet prodejního oddělení; rozdělování rozpočtu; naplňování rozpočtu; měřítko výkonu prodejců.



### **Cíle kapitoly:**

- vymezit pojmy prodejní rozpočet a rozpočet prodeje;
- identifikovat kvalitativní a kvantitativní měřítko pro hodnocení prodejců.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



### **Výklad**

Rozpočet je základní stavební prvek každé jednotky (osoby, firmy, stát), který definuje předpokládané příjmy a výdaje a je tudíž výchozí bod pro veškeré aktivity podniku. Vychází ze střednědobých prognóz a je základem je podnikový rozpočet, ze kterého jsou odvozeny dílčí rozpočty (na oddělení, na výrobek atd..). Rozpočty vytvářejí limity a jsou důležitým nástrojem kontroly a řízení pro něž je důležitá bezchybná prognóza prodeje.

### **9.1 VYMEZENÍ ROZPOČTU**

Rozpočty jednotlivých oddělení jsou připravovány provozními účetními, ve spolupráci nejvyšším vedením firmy, kdy se rozdělují všeobecné rozpočty pro jednotlivá oddělení. S rozpočtem pro jednotlivá oddělení pak hospodaří jejich vedoucí, kteří určují jak bude rozpočet rozdělen s ohledem na to, aby bylo dosaženo plánovaných prodejů a produkce. Základem pro stanovení rozpočtu je všeobecná prognóza prodejů, která se stává základem pro budoucí plány společnosti a rozpočet prodejního oddělení. Existuje zásadní rozdíl mezi často zaměňovanými pojmy rozpočet prodejního oddělení a prodejní rozpočet.

## **Rozpočet prodejního oddělení**

Je rozpočet pouze pro vykonávání prodejní a někdy marketingové funkce.

Části rozpočtu:

- a) Rozpočet odbytových nákladů.
- b) Marketingový rozpočet.
- c) Administrativní rozpočet.

## **9.2 PRODEJNÍ ROZPOČET**

Je celkový očekávaný příjem ze všech prodaných výrobků, který ovlivňuje všechny ostatní aspekty celé firmy. Je sestavován ihned po prognóze prodeje a je výchozím bodem pro sestavování celkového rozpočtu, neb je jako jediný z rozpočtů příjmem firmy z prodejního rozpočtu vychází:

- a) rozpočet prodejního oddělení (marketing, prodej);
- b) rozpočet výroby (pokrývá všechny náklady související s vlastní výrobou produktů);
- c) administrativní rozpočet (pokrývá všechny ostatní náklady, jako je personál a finance a náklady, které nejsou přímo odpovídající výrobnímu ani prodejnímu procesu.

## **Rozdělování PRODEJNÍHO rozpočtu**

Prodejní rozpočet je zápis o plánovaných prodejích provedených jednotlivými prodejci. Plánovaná hodnota je nazývána prodejní kvótou, kvóty jsou tudíž cíle výkonu pro jednotlivé prodejce (týmy) jichž musí být dosaženo. Kvóty je vhodné přehodnocovat, dle aktuálního vývoje na trhu.

## **9.3 HODNOCENÍ ZA POMOCI ROZPOČTU**

Hlavním důvodem pro hodnocení je pokusit se dosáhnout cílů společnosti. Jednoduchou metodou je porovnání aktuálního výkonu prodejců s cíli (pokud cíle dávají smysl) na základě kterého může být odhaleno neplnění plánu a musí být uskutečněny příslušné kroky ke zlepšení výkonu. Hodnocení je také důležitým prvkem efektivního výcvikového programu,

může odkrýt slabá místa a poskytuje informace, které ovlivňují klíčové oblasti rozhodování ve funkci vedoucího prodeje.

Pro hodnocení je třeba stanovení měřítek výkonu a následná kontrola jak jsou kvóty dodržovány. Proces kontroly je založen na shromažďování informací o výkonu, aktuální výsledky jsou porovnány s těmito měřítky. Měřítko poskytuje možnost, jak nestranně zhodnotit a porovnat jednotlivé prodejce, ale pozor pouze porovnání hodnot dosaženého prodeje by nebylo spravedlivé, protože různé oblasti mohou mít různou úroveň kupního potenciálu a různý stupeň pracovního vytížení prodejců.

## 9.4 MĚŘÍTKA VÝKONU

### Druhy měřítek výkonu:

- a) Kvantitativní: kdy se hodnoty se dají měřit a pomáhají zjistit proč je daný výkon nižší než požadovaná norma.
  - a) Týkající se výstupů
    - tržba, zisk;
    - hrubé ziskové rozpětí;
    - počet objednávek;
    - počet nových zákazníků atd.
  - b) týkající se vstupů
    - počet uskutečněných návštěv;
    - počet návštěv u potenciálních zákazníků;
    - počet návštěv u stávajících zákazníků;
    - počet návštěv u perspektivních klientů atd.;

Spojením měřítek pro vstupy a výstupy lze získat mnoho ukazatelů, které slouží pro další hodnocení:

- poměr objednávek a nabídek;
- tržba na počet návštěv;
- zisk na počet návštěv;
- objednávka na počet návštěv;
- průměrná hodnota objednávky;
- poměr úspěšnosti u potenciálního zákazníka;
- průměrný podíl zisku na objednávku.

- c) týkající se procesu odměňování za prodejcův výkon
  - výdaje/vytvořená tržba;
  - výdaje/vytvořený zisk;
  - výdaje na jednu návštěvu;
  - výdaje na jednotku plochy daného území (km<sup>2</sup>).
- b) Kvalitativní: hodnocení dle těchto měřítek bude logicky subjektivnější a bude prováděno zejména při návštěvách prodejce
  - a) prodejní dovednosti
    - umění navázat a rozvíjet obchodní vztah;
    - kvalita prodejní prezentace;
    - používání vizuálních pomůcek;
    - schopnost překonávat námitky;
    - schopnost uzavřít obchod;
  - b) vztah se zákazníkem
    - jak je prodejce přijímán;
    - jak jsou zákazníci spokojeni se službami a radami;
    - jak často se vyskytují stížnosti, atd.
  - c) samoorganizace
    - vykonávání přípravných návštěv;
    - plánování cest k zákazníkům;
    - aktuálnost informací o zákaznících a trhu;
    - provádění vlastního rozboru atd.
  - d) znalosti produktu
    - zná prodejce naše produkty a produkty konkurence?
    - schopnost vysvětlit zákazníkovi klady a zápory výrobku ve srovnání s konkurencí;
  - e) spolupráce a postoje
    - pracuje prodejce v souladu s cíli určenými managementem;
    - využívání námětů získaných během školení k zlepšování prodeje.

## 9.5 SYSTÉM HODNOCENÍ

Pro funkčnost hodnotícího systému je nutné porozumění všech pracovníků, proto je nutné, aby všichni pochopili, že to není prostředek k jejich hlídání a kritizování, ale prostředek pro jejich hodnocení. Systém má pomáhat zlepšit výkony prodejců a pokud jsou splněny cíle, může být tento systém využit jako základ pro vypočítávání odměn. Hodnotí se obvykle souborem kvalitativních i kvantitativních měřítek, přičemž důležitost jednotlivých měřítek je individuální.



### Otázky a úkoly:

1. Rozpočet vychází:
  - a. z krátkodobých prognóz
  - b. ze středně dobých prognóz
  - c. z dlouhodobých prognóz
2. Schopnost překonávat námitky je uváděna jako:
  - a. kvalitativní měřítko výkonu
  - b. kvantitativní měřítko výkonu
  - c. smíšené měřítko výkonu
3. Mezi kvantitativní měřítka výkonu nepatří:
  - a. poměr objednávek a nabídek
  - b. počet návštěv u potenciálních klientů
  - c. schopnost překonávat námitky
  - d. hrubé ziskové rozpětí
4. Mezi kvalitativní měřítka výkonu nepatří:
  - a. vztah se zákazníky
  - b. prodejní dovednosti
  - c. poměrové ukazatele
  - d. znalost produktu
5. Do kvantitativních měřítek týkajících se vstupů nepatří:
  - a. počet uskutečněných návštěv
  - b. výdaje na jednu návštěvu

- c. počet návštěv u perspektivních klientů
  - d. počet objednávek
6. Do kvantitativních měřítek týkajících se výstupů nepatří:
- a. tržba a zisk
  - b. hrubé ziskové rozpětí
  - c. výdaje na jednotku plochy daného území
  - d. počet nových zákazníků

## Klíč k řešení otázek:

1-b; 2-a; 3-c; 4-c; 5-d; 6-c;

## Studijní materiály:

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Selling and Sales Management*. 10<sup>th</sup> Edition.

Harlow: Pearson Education, 2015. 544 s. (s. 472 – 487). ISBN 978-12-920-7800-7

INGRAM, Thomas N., et al. *Sales management: Analysis and decision making*. 9th ed. ME Sharpe, 2015. (s. 253 – 281). ISBN 978-07-656-4451-0.

# Kapitola 10: Řízení prodeje



## Klíčové pojmy:

Prodejce; manažer prodeje; schopnosti prodejce; schopnosti vedoucího prodeje; prodejní tým; struktura prodejního týmu



## Cíle kapitoly:

- objasnit rozdíl mezi funkcemi prodejce a vedoucího prodejního týmu;
- ukázat ideální vlastnosti těchto pracovníků;
- seznámit se s aktivitami vedoucího prodejních týmů;
- rozčlenit prodejní týmy dle struktury.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 3 hodiny**



## Výklad:

„Řízení prodeje jednoduše představuje řízení jedné z podnikových funkcí, v tomto případě – prodeje“ (Ingram, T.N. 2009). Manažer prodeje řídí proces prodeje a také prodejní tým. Náplň činnosti a také požadavky na manažera prodeje (sales manager) se liší od prodejce, obchodního zástupce (sales professional, sales representative).

### 10.1 ROZDÍL MEZI PRODEJCEM A MANAŽEREM PRODEJE

4 základní požadované vlastnosti prodejce:

- a) Komunikační a mezilidské dovednosti potřebné pro realizaci prodeje.
- b) Dokonalé ovládnutí procesu prodeje a jeho vztahu k podniku.
- c) Základní podnikatelské schopnosti.
- d) Dostatečné porozumění situaci v odvětví a tržnímu prostředí.

4 základní požadované vlastnosti manažera prodeje:

- a) Schopnosti kritického řízení, komunikace a tvorby týmu.
- b) Schopnost vést směrem budoucnosti.
- c) Důkladné porozumění podnikové dynamice a konkurenčním silám, které ovlivňují prodejní strategii.
- d) Ovládání základních nástrojů tvorby a řízení accountů a distribučních kanálů.

Manažeři prodeje se často úplně neodpoutají od činnosti prodejce, v řadě firem mají dokonce vedle úkolů řízení prodeje i stanovené cíle vlastního prodeje.

## **10.2 Proces řízení prodeje**

**Čtyři hlavní fáze:**

- a) vymezení strategické role prodeje v podniku;
- b) vytvoření prodejního týmu;
- c) řízení prodejního týmu;
- d) zhodnocení efektivity a výkonu prodejního týmu.

**Dílčí cíle manažera prodeje**

- a) angažovat, vyškolit, motivovat a zhodnotit své obchodní zástupce
- b) ovládnout a zvládnout obsluhované území
- c) sestavit plány prodeje a prognózu prodeje
- d) identifikovat podnikatelské příležitosti a stanovit vhodné strategie
- e) přimět prodejní tým, aby vytvořil přidanou hodnotu pro zákazníka

**Aktivity manažera prodeje**

- a) práce s prodejci / obchodními zástupci
- b) nábor
- c) vzdělávání a rozvoj
- d) hodnocení, poradenství, koučování týmu a jeho členů
- e) administrativa
- f) self management



## **Prvky dobrého vedení**

Dobry manažer prodeje:

- zprostředkuje svému týmu vizi a poslání
- vytváří podnětné a motivující pracovní prostředí
- poskytuje týmu bezprostřední zpětnou vazbu
- odměňuje a chválí s cílem vyjádřit uznání:
  - jednotlivci
  - jednotlivci jako členu týmu
- dbá na rozvoj schopností a dovedností členů týmu a také na jejich kariérní růst

## **10.3 PRODEJNÍ TÝM**

Je tvořen jedinci, kteří dostávají samostatné úkoly, individuální prodejní plány pro prodej svých produktů nebo pro svou oblast a jsou kontrolováni podle snadno měřitelných výsledků.

Prodejce je třeba řídit jako tým - týmový přístup je zapotřebí v řadě situací:

- a) Spolupráce externích prodejců, kteří jezdí a navštěvují zákazníky, s interními spolupracovníky, kteří vyřizují administrativní činnost a telefonický styk s klienty.
- b) Spolupráce v rámci týmu obchodníků – přenášení vybudovaných vztahů se zákazníky na kolegy, kteří prodávají jiný produkt, poskytování kontaktů.
- c) Zapracovávání nových pracovníků.
- d) Morální podpora spolupracovníků, kterým se nedaří.
- e) Spolupráce a pomoc při velkých akcích (odborné konference, veletrhy).
- f) Kooperace s jinými útvary (např. marketing), účast v mezioborových týmech.

## **Tvorba prodejního týmu**

Základní otázky při tvorbě prodejního týmu:

- Jaká struktura?
- Jaká velikost?
- Kdo se má účastnit prodejních aktivit?
- Jaká forma spolupráce mezi prodejci a jejich podporou? (vnitřní nebo vnější týmový prodej)

## **Řízení prodejního týmu**

Zahrnuje celou řadu činností:

- stanovení cílů prodejního týmu;
- stanovení struktury prodejního týmu;
- stanovení strategie prodejního týmu;
- nábor a výběr členů týmu;
- stanovení „kompenzačního plánu“ (plán odměn) ;
- motivace prodejního personálu;
- vzdělávání a školení;
- porady a schůze prodejního personálu;
- kontrola výkonu prodejního personálu.

## **Stanovení cílů prodejních týmů**

Prodejci zpravidla realizují jeden nebo více těchto cílů:

- a) sondování;
- b) komunikace;
- c) prodej;
- d) služby;
- e) získávání informací.

Někdy se stanovuje, kolik procent času mají prodejci věnovat naplňování jednotlivých cílů (např. 80 % prodej).

## **Struktura prodejního týmu (rozdělení trhu)**

- a) Teritoriální struktura;
- b) Struktura podle strategického významu;
- c) Produktová struktura;
- d) Zákaznická struktura;
- e) Funkčně specializační struktura;

Někdy se vyskytují dva prodejní týmy (zejména při zavádění složitých technických výrobků na průmyslový trh):

- a) rozvojový prodejní tým – vysoce odborné znalosti, přesvědčování zákazníků o nových produktech, projednávání obchodních, technických problémů;

- b) údržbový prodejní tým – zabývá se prodejem již existujících, zavedených produktů.



## Otázky a úkoly:

1. Mezi základní požadované vlastnosti prodejce nepatří:
  - a. Komunikační a mezilidské dovednosti potřebné pro realizaci prodeje
  - b. Důkladné porozumění podnikové dynamice a konkurenčním silám, které ovlivňují prodejní strategii
  - c. Dokonalé ovládání procesu prodeje a jeho vztahu k podniku
  - d. Základní podnikatelské schopnosti
2. Mezi základní požadované vlastnosti manažera prodeje nepatří:
  - a. Schopnosti kritického řízení, komunikace a tvorby týmu
  - b. Schopnost vést směrem budoucnosti
  - c. Dokonalá znalost všech procesů ve firmě
  - d. Ovládání základních nástrojů tvorby a řízení accountů a distribučních kanálů
3. Z kolika hlavních fází se skládá proces řízení prodeje?
  - a. 3
  - b. 4
  - c. 5
  - d. 6
4. V situaci, kde každý prodejce nabízí kompletní firemní nabídku na jemu přiděleném, přesně vymezeném území je při organizaci prodejců uplatňována
  - a. Teritoriální struktura
  - b. Struktura podle strategického významu
  - c. Produktová struktura
  - d. Funkčně specializační struktura
5. V situaci, kdy každý prodejce v týmu se soustředí na jeden produkt nebo skupinu produktů firmy odlišně od ostatních prodejců je při organizaci prodejců uplatňována:
  - a. Teritoriální struktura
  - b. Struktura podle strategického významu
  - c. Produktová struktura
  - d. Zákaznická struktura

6. Výhody, že si prodejci si vybudují lepší chápání potřeb jednotlivých zákazníků a kontrola rozložení prodejního úsilí mezi jednotlivé produkty je typickým rysem pro
- a. Teritoriální struktura
  - b. Struktura podle strategického významu
  - c. Produktová struktura
  - d. Zákaznická struktura

### Klíč k řešení otázek:

1-b; 2-c; 3-b; 4-a; 5-c; 6-d;

### Studijní materiály:

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Selling and Sales Management*. 10<sup>th</sup> Edition. Harlow: Pearson Education, 2015. 544 s. (s. 371 – 436). ISBN 978-12-920-7800-7

INGRAM, Thomas N., et al. *Sales management: Analysis and decision making*. 9th ed. ME Sharpe, 2015. (s. 201 – 250). ISBN 978-07-656-4451-0.

# Kapitola 11: Typologie zákazníků



## Klíčové pojmy:

Typologie osobnosti; model; typy osobností.



## Cíle kapitoly:

- upřesnit znalosti student z oblasti psychologie osobnosti
- ukázat různé typy osobností z hlediska obchodování
- pokusit se stanovit postup jednání s vyhraněnými typy osobností
- popsat zákazníky z hlediska času trvání vyjednávání



## Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny



## Výklad:

### 11.1 PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI

Je základní psychologickou disciplínou, která studuje rozdíly mezi lidmi a také podobu konkrétních osobnostních vlastností, které ovlivňují myšlení, cítění, či chování konkrétního člověka nebo skupiny osob. Zaměřuje se také na výsledek interakce prostředí a individuálních mentálních dispozic (Plháková, 2005). Psychologie osobnosti se snaží analyzovat, jak se lidé navzájem liší i podobají, a tyto rozdíly a podobnosti vysvětlit. Jako odpovědi na tyto otázky vytváří různé teorie, modely či pojetí osobnosti (Smékal, 2004), které se stávají teoretickým východiskem pro konstrukci mnoha standardizovaných psychodiagnostických metod (Plháková, 2005). Tyto poznatky potom využívají další psychologické obory a řada dalších vědních disciplín mimo obor psychologie. „*Při analýze osobnosti si všímáme intelektu, úrovně vzdělání, schopnosti grafického projevu, představivosti hodnotíme povahové rysy, vztah k autoritám, sociální inteligenci, sociální zralost, ovládání citů*“ (Blatný a kol., 2010).

Je jedním z odvětví psychologie zabývající se otázkami:

- jak osobnost funguje?
- jak osobnost vzniká a jak se vyvíjí?
- jaké jsou individuální rozdíly mezi osobnostmi?

## 11.2 TYPOLOGIE OSOBNOSTÍ

### Typologie osobností dle Galéna

Individuální rozdíly jsou známy několik tisíciletí a první snahy o jejich třídění se objevuje ve starověku v díle řeckého lékaře Galéna, který navázal na znalosti Hippokrata.. Toto třídění je odrazem pozorování pacientů lékařem, používá se i dnes a za základ bere čtyři typy osobnosti: sangvinik, choleric, flegmatik, melancholik.

### Typologie osobností dle EYSENCKA

Původní Eysenckova teorie obsahovala pouze 2 faktory - neuroticismus a extroverzi - introverzi. Později byla doplněna o třetí faktor – psychoticismus. Tato teorie vyniká dobrou měřitelností a testovatelností, kdy na základě této teorie byl sestrojen Eysenckův osobnostní dotazník, který dodnes slouží jako psychodiagnostický nástroj k testování osobnosti. Eysenckova teorie i jeho test osobnosti tedy vychází ze tří temperamentových vlastností:

- a) neuroticismus
- b) extroverze – introverze
- c) psychoticismus.

Tyto vlastnosti (faktory) jsou na sobě nezávislé, to znamená, že u různých lidí mohou být zastoupené v libovolné intenzitě.

## 11.3 TYPY OSOBNOSTÍ A JEDNÁNÍ S NIMI

- a) Nedůvěřující osobnost
- b) Dominantní osobnost
- c) Egocentrická osobnost
  - Sebevědomá povaha
  - Sebestředná povaha
- d) Nepřátelská osobnost
  - Rázná osobnost
  - Hrubíán (tj. agresivní osobnost)
- e) Poddajná osobnost
  - Skromná osobnost
  - Ponížená osobnost

- f) Důvěřivá osobnost
  - Naivní osobnost
  - Láskyplná osobnost
- g) Přátelská osobnost
  - Laskavá (kooperativní) osobnost
  - Láskyplná osobnost
- h) Ideální osobnost
  - Populární (odpovědná) osobnost
  - Ochranitelská osobnost:

#### 11.4 SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ Z HLEDISKA ČASU

- a) Krátkodobý zákazník: znamená okamžitý příjem, rychlé rozhodování a zpravidla jednu návštěvu.
- b) Střednědobý zákazník: jsou menší organizace (podnik) s několika úrovněmi řízení. V této organizaci se na rozhodnutí o koupi podílí více lidí, ale díky velikosti organizace je schvalovací proces je krátký. V této organizaci budeme jednat několikrát.
- c) Dlouhodobý zákazník: kdy se jedná o velké firmy a organizace. Prodej zabere *dlouhou* dobu (není neobvyklé strávit 2 až 3 roky), ale kladný výsledek jednání znamená obrovský prodej (hospodářský úspěch, provize).

## ? Otázky a úkoly:

1. Kolik základních typů osobností uvádí Hippokratovo třídění osobností?
  - a. 3
  - b. 4
  - c. 5
  - d. 6
2. Neuroticismus a extroverzi popř. introverzi uvádí:
  - a. Eysenckova teorie
  - b. Gallénova teorie
  - c. Plzákova teorie
  - d. Rachenmannova teorie

3. Egocentrismus je:
  - a. Výrazné zaměření na svého zaměstnavatele
  - b. Výrazné zaměření na svou osobnost
  - c. Výrazné zaměření na osobnost zákazníka
  - d. Výrazné zaměření na svou rodinu
4. Hrubcián je typem:
  - a. Ponižené osobnosti
  - b. Nedůvěřující osobnosti
  - c. Dominantní osobnosti
  - d. Nepřátelské osobnosti
5. Naivní osobnost je typem:
  - a. Sebevědomé osobnosti
  - b. Důvěřivé osobnosti
  - c. Dominantní osobnosti
  - d. Poddajné osobnosti
6. Menší organizace s několika stupni řízení je typickým:
  - a. Krátkodobým zákazníkem
  - b. Střednědobým zákazníkem
  - c. Dlouhodobým zákazníkem

## Klíč k řešení otázek:

1-b; 2-a; 3-b; 4-d; 5-b; 6-b;

## Studijní materiály:

BLATNÝ, Marek. *Psychologie celoživotního vývoje*. (s. 261 – 274). Karolinum Press, 2017, 292 s. ISBN 978-80-246-3462-3



# Kapitola 12: Etika a etiketa v obchodním a společenském styku



## Klíčové pojmy:

Etika; etiketa; morálka; společenský styk; společenské zvyklosti; dress code



## Cíle kapitoly:

- rozlišit mezi základními pojmy etika, etiketa, morálka a mravnost;
- vysvětlit důležitost společenských vztahů při realizaci obchodu;
- objasnit pojem dress code a vysvětlit význam jeho dodržování;
- představit základní společenské situace do nichž se může obchodník dostat.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 4 hodiny**



## Výklad:

### 12.1 ZÁKLADNÍ POJMY

#### Etika

Etika je „filozofická nauka o mravnosti jako společenské stránce života člověka, nauka o původu a podstatě morálního jednání“ (Šroněk, 2004). Některé zdroje (Šroněk, 2004) o ni mluví jako o **teorii morálky**. Etika posuzuje lidské úkony z hlediska svědomí (dobré a zlé, užitečné a škodlivé) a pokouší se o uspořádání těchto kategorií (Gullová, Mullerová, Šroněk, 2004). Její snahou je hledání nejvyššího mravního zákona.

#### Morálka (mravnost)

Morálka je schopnost člověka řídit se ve všech úkonech tzv. svědomím, tj. posuzovat veškeré lidské záležitosti z hlediska rozeznávání dobra a zla, užitečnosti a neužitečnosti. Jako mravy lze označit „relativně ustálený způsob jednání lidí ve vzájemném vztahu a ve vztahu ke společnosti“ (slovník cizích slov).

## Etiketa

Pojmem etiketa jsou označována *pravidla společenského chování, soubor společenských zvyklostí* (slovník cizích slov). Etiketa není věda, ale normativní soubor pravidel, určující chování v konkrétních situacích. Etiketa vede k ohleduplnosti, empatii, odráží stupeň rozvoje společnosti a její většinový vkus. Dříve tento pojem označoval zejména pravidla společenského chování při panovnickém dvoře, nebo soubor společenských zvyklostí v diplomatickém styku.

Pravidla etikety se mění, vyvíjejí a zanikají a jsou ovlivněna žánrem situace (divadlo vs. táborák). Pravidla ovlivňují společenská třída, ekonomické, klimatické, sociální a náboženské podmínky. Mimo rozdílů v soc. vrstvách a věku existují i rozdíly mezi geografickými oblastmi (vztah k ženám, oblečení, různé druhy pozdravu, nepožívání různých druhů masa apod.). Pravidla etikety nezakazují některé věci užívat (šortky, hlasitá hudba v mobilu), ale vymezuje prostředí, které je pro tyto věci přípustné.

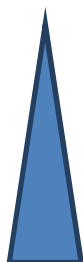
### **12.2 VÝZNAM PRAVIDEL SPOLEČENSKÉHO STYKU**

Obchodování popř. poskytování služeb vyžadují umění jednat s lidmi, které se neobejde bez znalostí základních pravidel společenského chování. Většina jednání probíhá v kontaktu s druhými (zákazníci, zaměstnanci, hosté) a řídicí pracovníci musí mít v tomto směru výborné znalosti. Každá společnost si vytvořila svá pravidla společenského chování, která byla přijata jako správná a nutná.

Součástí slušného chování je vlastní vystupování, umění jednat s lidmi, stát se jim příjemným svým vkusným oblečením, skromností, vtipem a duchaplností. Je nutné si uvědomit, že podle našeho chování je posuzována rodina, přátelé a někdy dokonce i národ!!!!!!

Součástí pravidel je tzv. společenská takt, který je definován jako ohleduplné společenské chování a citlivý vztah k druhým. Společenský takt je výrazem kultivovanosti spočívá ve správné reakci na situace ve společnosti. Mezi základní složky taktu patří: **slušnost, zdvořilost, úcta, vážnost, nenápadnost, skromnost a čestnost**. Hrubou chybou je ponižování, ubližování a urážení druhého

### **Kategorie významnosti osob**



VIP  
důležitý obchodní partner  
žena, starší, nadřízený

### 12.3 OBLEČENÍ

Oděv prozrazuje vkus, sociální roli a společenskou úroveň člověka. Oblečení se volí dle příležitosti, větší volnost v pravidlech oblékání mají umělci (jejich soc. role je vymykat se průměru). Při účasti na společenské akci musíme znát její úroveň – dle toho se volí stupeň slavnostního oblečení. Pokyn pro úroveň oblečení je často dán na pozvánce (někdy se dává jen pro muže, žena se přizpůsobuje) a vybočení z normy stanovené hostitelem je společenská chyba. Zároveň je třeba si uvědomit, že oblečení se musí přizpůsobit chování (džíny vs. velká večerní u dam).

### 12.4 PÁNSKÉ ODĚVY

Panská móda je konzervativnější než dámská a módní změny se v současnosti projevují pouze ve vzoru látky a drobnějších rozdílech ve střihu. Kvalita oblečení se dá pozorovat především v kvalitě látky.

- a) Frak (cravatte blanche, babit, tail-coat, white tie);
- b) Smoking (black tie, cravatte noire);
- c) Žaket (cut, cutaway, morning coat);
- d) oblek.

### Obuv

Společenské jsou boty černé s tenkou koženou podrážkou, ale barvy můžeme volit dle barvy obleku (světlý oblek hnědý, nebo béžový). K barvě bot je třeba doplnit i barvu ponožek, ta musí ladit a nebyť kontrastní. K obleku vždy šněrovací boty (mokasíny atd. pouze k méně formálnímu oblečení), některé mokasíny se mohou nosit i bez ponožek – stylu odpovídá oblečení (plátěné kalhoty, nepodšité sako, bez kravaty). Při sezení se nesmí nad ponožkou objevit chlupaté lýtko – diplomati dávají často přednost podkolenkám volit z jemného materiálu. Mějte na paměti, že údržba a čistota bot je důležitým kritériem při posuzování společenské úrovně muže a že boty s gumovou podrážkou nebo mokasíny se ke společenským příležitostem nehodí.

## 12.5 DÁMSKÉ ODĚVY

Toto oblečení podléhá daleko více módě než pánské (barva, střih, materiál, použití během dne a roku). Společenské oblečení nemá být módním výstřelkem, má být spíše jednoduché v linii a kvalitní v materiálu. Oblečení se musí vybírat dle úrovně společenské akce. Barva a střih doplňují majitelku s přihlédnutím k jejímu věku i vzhledu

### Šaty

Jsou nejstarším dámským oblečením. Pro společenské šaty platí výběr mezi odhalením nohou, nebo ramen a dekoltu. Samostatně sukně se z šatů vydělila z šatů ve 30.letech 20.stol. (úzké, nepohodlné a s malou možností dělat kroky) a od 70. let 20. St. jsou délky sukní a šatů zcela individuální – záleží na postavě, materiálu a odvaze -)). Typy šatů:

- a) koktejlové;
- b) večerní;
  - velká večerní;
  - malá večerní;
- c) šaty pro zvláštní příležitosti: svatební, mateřské, smuteční atd;
- d) vycházkové šaty.

## 12.6 DRESS CODE

Dress code je instrukce o předepsaném oblečení na určitou akci.

- a) white tie (ultra formal);
- b) black tie (formal);
- c) creative black tie;
- d) semi-formal;
- e) cocktail;
- f) dressy casual.

Pro pobyt ve společnosti, do kterých řadíme i obchodní vyjednávání patří mnoho pravidel společenského styku. Na první pohled nám tato pravidla mohou přijít jednoduchá a samozřejmá. Obchodník ovšem musí znát tato pravidla dokonale a reakce na situace ve společnosti musí být automatické. Nemůžeme přemýšlet v jakém pořadí si podáváme ruce, to

musíme dělat automaticky, abychom se mohli soustředit na naše obchodní cíle. V následující části probereme jednotlivé společenské situace.

## 12.7 POZDRAV

Je základním společenským úkonem a měl by vyjadřovat radost ze setkání, úctu či přátelství, nebo alespoň „slušné vychování“. Podle společenských pravidel bychom měli zdravit všechny známé (i od vidění). Zdravit se má také v případě, že druhého neznáme, ale jsme s ním sami v místnosti, někdy stačí úsměv a pokývnutí hlavy. Zásadou je že SMV zdraví jako první.

Tedy muž ženu, mladší staršího, mladší žena evidentně staršího muže. V místnosti zdraví ten, kdo do místnosti vstupuje. Na pracovišti zdraví podřízený nadřízeného (šéf často neopouští galantnost a zdraví ženy a starší jako první).

**Základním společenským pravidlem je: „pozdravit je slušnost, ale poděkovat za pozdrav je povinnost!“**

- a) podání ruky;
- b) polibek ruky.

## 12.8 PŘEDSTAVOVÁNÍ

Poznání ostatních je základní nutností pro pobyt ve společnosti. Při společenských událostech se SMV představuje, nebo je představován jako první. Při neporozumění jménu není ostuda se zeptat, naopak je to lepší než později jméno zkomolit. Pokud víme, že je naše jméno nesrozumitelné, doplňujeme představení podáním vizitky. Mezi základní typy představení patří:

- a) přímé představení;
- b) představení přes prostředníka;
- c) představení skupin;
- d) představení doprovodu

## 12.9 VIZITKY

Vizitky se dělí na:

1. služební (název firmy, adresa, kontakty na firmu, e –mail, jméno a funkce). Na těchto vizitkách šetříme tituly (ne ve všech zemích jsou naše tituly známy a v některých zemích se nevyužívají vůbec)
2. soukromé (jméno bez titulů, soukromá adresa, soukromý mobil) – ozdobné písmo, tónovaný papír

## 12.9 OSLOVOVÁNÍ

Oslovení je jeden ze základních úkonů nutný pro společenský styk. Hlavním problémem při oslovování je možné zkomolení jmen, kterého je nutné se vyvarovat a pokud k němu dojde OMLUVTE SE!!!!!!!!!! . Oficiálně čeština oslovuje 5. pádem!!!!!!!!!! , dnes ale začíná být přípustný 1. pád – hlavně mladá generace. Ve společnosti se vždy oslovuje neznámý muž „pane“ a neznámá žena „paní“. Dospělé ženy oslovujeme paní, slečno pouze mladé dívky a obsluhující personál, nebo v případě, že se vám tak dotyčná sama představí nebo vás opraví.

## VZTAHY VE SPOLEČNOSTI

- a) vztah mezi mužem a ženou;
- b) chůze po ulici;
- c) vcházení do budovy, vycházení.



### Otázky a úkoly:

1. Etický formalismus je směr:
  - a. První poloviny 19. století
  - b. Druhé poloviny 19. století
  - c. První poloviny 20. století
  - d. Druhé poloviny 20. století
2. Dress code znamená
  - a. Údaj o požadovaném času příchodu
  - b. Údaj o požadované úrovni oblečení
  - c. Údaj, že se jedná o společenskou akci s vybraným chováním
3. Smoking pánové do společnosti nosí:
  - a. Na dopolední společenské akce
  - b. Na odpolední společenské akce
  - c. Na večerní společenské akce
  - d. Na celodenní společenské akce
4. V situaci, kdy se setkává váženější pár a párem méně společensky významným nabízí ruku k podání jako první:
  - a. muž společensky významnějšího páru

- b. muž společensky méně významného páru
  - c. žena společensky významnějšího páru
  - d. žena společensky méně významného páru
5. Pokud jsme představování hostitelem na společenské akci
- a. představí prostředník jako prvního významnějšího z představovaných
  - b. představí prostředník jako prvního méně významného z představovaných
  - c. na pořadí nezáleží
6. Jako „relativně ustálený způsob jednání lidí ve vzájemném vztahu a ve vztahu ke společnosti“ označujeme:
- a. etiku
  - b. etiketu
  - c. morálku

## Klíč k řešení otázek:

1-d; 2-b; 3-c; 4-c; 5-b; 6-c;

## Studijní materiály:

ŠPAČEK, Ladislav. *Etiketa*. Praha: Mladá fronta, 2017. ISBN 978-80-204-4577-3.

ŠPAČEK, Ladislav. *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment, 2014 (s. 170 – 210). ISBN 978-80-253-2196-6.

# Kapitola 13: Etiketa při společenských událostech



## Klíčové pojmy:

Společenské události; chování; slavnostní společenské události; restaurace



## Cíle kapitoly:

- vysvětlit základní pravidla chování pracovníků prodeje na společenských akcích;
- přiblížit a stručně charakterizovat jednotlivé společenské akce.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 5 hodin**



## Výklad:

### 13.1 NÁVŠTĚVA

Jsou běžný projev společenského života a příležitost k rozhovoru.

- a) ohlášené návštěvy;
- b) neohlášené návštěvy;
- c) návštěva větší společnosti.

### 13.2 DIVADLO, KONCERT, MUZIKÁL

Je třeba ctít jedno z nejzákladnějších pravidel a to pravidlo včasného příchodu a pokud přece jen přijdete pozdě, čekejte do přestávky a potom se usad'te. Při příchodu do těchto prostor vypínáme mobilní telefony!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!, pomáháme SV z kabátu a uvádíme ji do sálu. Při příchodu do sálu vchází první SMV a prochází řadou ke místům vždy čelem k již sedícím divákům, v případě dvou párů vstupuje jako první muž méně významného páru. Při usazování dbejte na to, že SMV má protějšek po své pravé ruce (mimo situace kdy SV sedí na konci řady, nebo nevidí na jeviště, či plátno).

Oblečení se volí a odlišuje dle akce. Pro klasická divadla a koncertní síně je to tmavý oblek, krátké šaty, pro tzv. „malá“ divadla se volí méně formální oblečení (kalhoty a sako, sukně a halenka). V žádném případě si muž nesmí dovolit sportovní obuv a žena nesmí zapomenout na punčochy.



### **13.3 RESTAURACE**

Do restaurace dle dnešních pravidel může pozvat žena i muž. Do restaurace vchází jako první SMV. Při vstupu do restaurace se přerušuje konverzace a na téma se navazuje po usazení a vybrání z menu. Ke stolu usazuje SMV, nebo obsluhující. Jako první usedá vždy SV, který se usazuje na komfortnější místo. U stolu mají privilegia SV osoby, kdy SV sedí zády ke stěně s pohledem do místnosti (vidí do místnosti a neobtěžuje je personál).

V „lepších“ restauracích přichází host k již prostřenému stolu, kdy ubrus má zpravidla bílou, nebo světlou barvu, hranu stolu přesahuje o cca. 30 cm. Pod ubrusem je podložka tzv. MOLTON, která zabraňuje hluku při pokládání nádobí na stůl atd. Na ubrus se pokládají malé ubrusy (cca. 80x80 cm) tzv. naprony, které mají výraznou barvu, slouží pro oživená tabule. Před hosty jsou prostřeny tzv. klubové talíře (velké podkladové talíře, které jsou na stole po celou dobu stolování, na ně se dává ubrousek a potom talíř s jídlem. Dnes jsou klubové talíře nahrazovány ubrousky. Vlevo od klubového talíře (složeného ubrousku) bývá založen talířek na pečivo a před hostem jsou založeny nejevíce 3 příbory.

Po celou dobu návštěvy jste obsluhováni, proto si nic neberte sami (jídelní lístek, popelník, slánka). Kvalitu restaurace nelze hodnotit podle počtu položek v menu. Moderní gastronomie hledí méně na množství pokrmu a více na kvalitu (tzn. menší porce ve více chodech). Při reklamaci vína platí zásada, že otevřené víno se může vrátit je-li zkažené, nelze jej vrátit protože má jinou chuť než byla očekávána. Návštěva restaurace je společenskou akcí a proto se nevytváří izolované skupinky. Debarasování (sklizení použitého nádobí) provádí obsluha zároveň u všech hostů, potom co dojí poslední. Účet v restauraci dle tradic účet platí SMV a je vhodné jej srovnávat mimo stůl. V některých restauracích se při placení chová personál diskrétně a ústně částku nesděljuje (pouze na účtence). K částce je vhodné přidat spropitné, jehož výše u nás je cca. 10 % a to, i když platíme kartou (hotovostně). Z restaurace vychází jako první SV.

### **13.4 SLAVNOSTNÍ SPOLEČENSKÉ UDÁLOSTI**

#### **Předávání ocenění**

Veškeré ceremoniály patří mezi velmi vypjaté akce a je třeba mít dokonale nacvičené pohyby. Každý ceremoniál má předem daný scénář (postavení, trasa chůze, přebírání ceny atd.) a důležité je přesné uposlechnutí pořadatelé a dodržení dress code. Při vlastním ceremoniálu se nejdříve blahopřeje a potom podává cena.

## POSTUP:

- a) příchod na podium, nabídnutí ruky oceněnému;
- b) přebrat cenu od hostesky;
- c) předání ceny;
- d) předávání dalších darů ( diplom, kytice).

Očekává se od nás proslov (mimo hromadných předávání, nižšího významu např. promoce) ve kterém by neměl říkat, že si cenu nezaslouží, ale měl by se z ní radovat.

## **Společenské hostiny**

Hostiny mají vytvářet příjemné a intimní chvíle a často pomáhají k prohloubení společenských vztahů. Pro tyto hostiny volíme se nejrůznější typy prostředí (někdy okázalé a decentní, někdy netradiční). Při hostinách nepodporujte vytváření izolovaných skupinek (proto to jsou společenské akce).

### **13.5 SPOLEČENSKÉ AKCE**

- a) banket;
- b) *RECEPCE*;
- c) raut;
- d) buffet lunch;
- e) čaj o páté;
- f) číše vína;
- g) koktejl;
- h) zahradní party;
- i) réveillon;
- j) oficiální oběd nebo večeře;
- k) matinée;
- l) podnikový večírek.

## ? Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

1. Obecná pravidla vstupu do místnosti neplatí v případě:
  - a. kanceláří
  - b. restaurací
  - c. hotelových pokojů
  - d. kancelářských budov
2. Molton je:
  - a. estetická podložka pod myš na kancelářském stole
  - b. podložka pod ubrus používaná v restauracích
  - c. místo pro odkládání kabátů v kancelářích
3. Digestiv se při slavnostního hostinách servíruje:
  - a. před akcí
  - b. na samotném začátku akce
  - c. v průběhu hostiny
  - d. na konci celé akce
4. Na banket:
  - a. je možné přijít od 20 minut později
  - b. je možné přijít od 10 minut později
  - c. je nutné přijít včas
  - d. je možné přijít kdykoliv v průběhu akce
5. Číše vína je společenská akce která trvá nejčastěji:
  - a. 20 – 60 minut
  - b. 90 – 120 minut
  - c. 120 – 180 minut
  - d. nad 180 minut
6. Matinée je společenská akce odehrávající se:
  - a. v ranních hodinách do cca 10:00
  - b. v dopoledních hodinách
  - c. večerních hodinách
  - d. pozdních nočních hodinách

## Klíč k řešení otázek:

1-b; 2-b; 3-d; 4-c; 5-a; 6-b;

## Studijní materiály:

ŠPAČEK, Ladislav. *Etiketa*. Praha: Mladá fronta, 2017. (s. 189 – 210). ISBN 978-80-204-4577-3.

ŠPAČEK, Ladislav. *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment, 2014 (s. 91 – 107). ISBN 978-80-253-2196-6.