

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta filozofická**

**Bakalářská práce**

**Komunikace jako základ obchodního úspěchu**

**Renata Javůrková**

Plzeň 2013

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta filozofická**

Katedra filozofie

Studijní program Humanitní studia

Studijní obor Humanistika

**Bakalářská práce**

**Komunikace jako základ obchodního úspěchu**

**Renata Javůrková**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Ivan Koutecký, CSc.

Katedra filozofie

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2013

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval(a) samostatně a použil(a) jen uvedených pramenů a literatury.

*Plzeň, duben 2013*

.....

Chtěla bych na tomto místě poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, jímž byl pan PhDr. Ivan Koutecký, CSc., za jeho věcné připomínky a metodické vedení práce. Dále bych ráda poděkovala mé rodině a přátelům za morální podporu při studiu.

## Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 ÚVOD</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....                                  | <b>2</b>  |
| 2.1 Mezilidská komunikace .....   | 2         |
| 2.2 Marketing .....   | 2         |
| 2.3 Formy marketingové komunikace.....                                  | 3         |
| 2.3.1 Reklama .....   | 3         |
| 2.3.2 Osobní prodej.....  | 6         |
| 2.3.3 Podpora prodeje .....   | 8         |
| 2.3.4 Práce s veřejností.....   | 11        |
| 2.3.5 Přímý marketing.....  | 12        |
| 2.3.6 Sponzoring .....  | 15        |
| 2.3.7 Nová média .....  | 16        |
| <b>3 STRATEGIE A TAKTITA V OSOBNÍM PRODEJI</b> .....                    | <b>19</b> |
| 3.1 Fáze osobního prodeje.....  | 19        |
| 3.1.1 Identifikace a hodnocení potenciálních zákazníků.....             | 20        |
| 3.1.2 Předběžné shromažďování informací o zákazníkovi .....             | 20        |
| 3.1.3 Navázání kontaktu.....  | 20        |
| 3.1.4 Presentace a předvádění.....                                      | 21        |
| 3.1.5 Vyjasnění případných námitek.....                                 | 26        |
| 3.1.6 Uzavření obchodu .....  | 26        |
| 3.1.7 Péče o zákazníka po uskutečnění prodeje .....                     | 27        |
| 3.2 Typologie osobnosti .....   | 27        |
| 3.2.1 Typologie podle příjmu a zpracování informací a rozhodování ..... | 28        |
| 3.2.2 Typologie osobnosti podle preferencí, hodnot a potřeb .....       | 32        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3 Manipulativní techniky .....                         | 34        |
| <b>4 ZÁVĚR.....</b>                                      | <b>37</b> |
| <b>5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>       | <b>39</b> |
| <b>6 RESUMÉ.....</b>                                     | <b>41</b> |
| <b>7 PŘÍLOHY .....</b>                                   | <b>42</b> |
| 7.1 Graf – inovace v komunikačních kanálech .....        | 42        |
| 7.2 Graf – reklamní investice – Leden 2013 .....         | 43        |
| 7.3 Graf – intenzita reklamy v místě prodeje .....       | 44        |
| 7.4 Ilustrace – ukázka emocí ve tváři.....               | 45        |
| 7.5 Ilustrace – podání ruky jako komunikace dotekem..... | 46        |
| 7.6 Ilustrace – oční kontakt .....                       | 47        |
| 7.7 Obchodní jednání ve firmě AIR POWER .....            | 48        |
| 7.8 Případové situace v rámci firemního školení .....    | 51        |

## 1 ÚVOD

Dnešní moderní svět je zaplaven nabídkami všeho druhu. Cílem obchodníků je prodat vše a nejlépe za co nejvýhodnějších podmínek. Konkurentů přibývá a „boj“ o každého zákazníka roste. Prodejní strategie společností je čím dál tím více zaměřena na komunikaci se zákazníkem. Potencionálním zákazníkem je v očích obchodníků každý člověk. Dnes už neplatí, že prodejce čeká, až za ním zákazník přijde s poptávkou na zboží, které potřebuje. Dnešní prodejce chodí za zákazníkem bez ohledu na jeho momentální potřeby a snaží se ho přimět ke koupi výrobku, který nabízí. Není snadné odolat lákavé a „zaručeně výhodné“ nabídce. Proto si mnohdy lidé přinesou domů zboží, které vůbec nepotřebují. Existují však i „odolnější“ zákazníci, se kterými mají prodejci daleko více práce. Používají různé komunikační triky a techniky, aby u člověka uměle vyvolali potřebu produktu, který nabízejí.

Cílem bakalářské práce je pojednat o komunikaci v obchodním světě. Marketingová komunikace je velmi rozsáhlé téma, proto se práce zaměřuje na jednu formu komunikace, kterou je osobní prodej. Dalším cílem práce je podtrhnout sílu osobního kontaktu v obchodním jednání.

Tuto formu komunikace jsem si vybrala proto, že se mě v profesním životě velmi dotýká. Je pro mě velmi důležité znát triky a techniky, které prodejci používají k dosažení svých cílů. Ve firmě Air Power pracuji jako referentka nákupu a do mé náplně práce patří, mimo jiné, osobní jednání se současnými nebo potencionálními dodavateli. Jelikož v obchodním světě je strategie zaměřena na co nejvyšší zisk, je mým úkolem dosáhnout pro firmu co nejvýhodnějších obchodních podmínek.

V první části práce jsou popsány různé formy marketingové komunikace, jako je reklama, osobní prodej, podpora prodeje, práce s veřejností, přímý marketing, sponzoring a komunikace prostřednictvím nových médií.

Druhá část práce je věnována osobnímu prodeji jako formě komunikace, která je v marketingové komunikaci stále více vyzdvihována. Práce v této části rozebírá jednotlivé fáze obchodního jednání. Ty patří mezi důležité kroky, které mají vést k úspěšnému obchodu. Jsou zde také uvedeny strategie a techniky, které obchodníci používají.

Mezi přílohy jsem zahrнула grafy vypovídající o současných trendech stylu komunikace se zákazníkem a ilustrace neverbální komunikace. Dále zde uvádím příklady způsobů obchodních jednání uskutečněných ve firmě Air Power a případové situace z firemního školení ve firmě Perseus.

Bakalářská práce je svou povahou deskriptivní. Základní metodou je kritická analýza.

## **2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE**

### **2.1 Mezilidská komunikace**

Skutečnost, že člověk žije ve společnosti jiných lidí, ba dokonce, že je na nich v podstatě odkázán, ho předurčuje k tomu, aby se s nimi dorozumíval. Interpersonální komunikaci lze rozdělit podle užitého prostředku na verbální a neverbální. Verbální komunikace se děje prostřednictvím hlasu. Neverbální komunikaci lze definovat jako „řeč těla.“

Cílem komunikace je proces dorozumění, přesunu informací, ale také vytváření mezilidských vztahů, jejich udržování a pěstování.

### **2.2 Marketing**

Marketing lze chápat jako podnikatelskou filosofii, která zahrnuje poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb zákazníků.

Marketing byl před lety daleko jednodušší. Existovaly pouze velké trhy a konkurence nebylo mnoho. K oslovení zákazníků stačilo mnohdy využít masovou reklamu. V současnosti však konkurentů přibývá a prodejce k získání zákazníka musí vynaložit daleko více pílě i finančních prostředků. Firmy svou komunikaci se zákazníkem prohlubují a snaží se vybudovat s ním trvalý vztah. To je podle světových zkušeností jedna z cest k úspěchu.



Je všeobecně známo, že zákazníka při nákupu zajímá kvalita, cena a dodatečné výhody. Pokud chce společnost obstát v konkurenčním boji, musí její marketing plně a efektivně fungovat. Právě marketing definuje cílové zákazníky a hledá nejlepší cestu, jak uspokojit jejich potřeby a přání.

Cílem marketingu je zajistit co nejlepší výsledky v prodeji a tím i trvale příznivý zisk. K tomu mu pomáhají marketingové nástroje.

## **2.3 Formy marketingové komunikace**

Jedním z nástrojů marketingu je marketingová komunikace. Můžeme ji definovat jako rozsáhlý soubor nástrojů, které mají jeden společný úkol. Mají prodat nabízený produkt prostřednictvím komunikace s potenciálními zákazníky. Form komunikací existuje mnoho, například reklama, osobní prodej, podpora prodeje, práce s veřejností, přímý marketing, sponzoring a nová média.<sup>1</sup>

### **2.3.1 Reklama**

Reklamu lze definovat jako přesvědčovací proces, který napomáhá hledat nové spotřebitele pro zboží nebo služby. Šíří se pomocí reklamních prostředků a médií jako například noviny, plakátovací plochy, reklamní letáky, časopisy, rozhlas, televize a mnoho dalších.

Za reklamu lze považovat vše, co je prezentováno veřejnosti s cílem zviditelnit určitý druh služeb. Tomu odpovídá i definice reklamy, uvedena v zákoně č.40/1995 Sb., která říká: „Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti...“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Tyto formy marketingové komunikace jsou uvedeny například v:  
VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie reklamy. 4., rozšířené a aktualizované vydání, s. 20.  
PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace, s. 44.

<sup>2</sup> NOVÁKOVÁ Eva; JANDOVÁ Venuše. Reklama a její regulace, s. 130.

„Slovo reklama vzniklo pravděpodobně z latinského reklamare - (znovu křičeti), což odpovídalo dobové „obchodní komunikaci.“<sup>3</sup>

Začátek reklamy můžeme zaznamenat již před začátkem našeho letopočtu. Jakmile bylo co nabídnout, vychválit, vyzdvihnout, v tu dobu můžeme hovořit o reklamě. Nabídku zboží lze uskutečnit mnoha způsoby. Mezi nejstarší způsoby z doby starověku a středověku patří například vývěsní štíty, které svými symboly znázorňovaly různá řemesla nebo obchod. Majitelé obchodů tamější doby se však nespolehali pouze na „němé poutače“. Důležitou funkci při prodeji zastávali vyvolávači.

S rozmachem sdělovacích prostředků, zvláště pak novin, rostl i objem reklamy. Denně nacházíme v našich poštovních schránkách desítky letáků, z rozhlasových přijímačů je můžeme slyšet každých 20 minut a ani televizní kanály nejsou pozadu. Obří billboardy míváme na svých cestách.

Mezi největší strategie firem je právě zmiňovaná reklamní kampaň. Dobře zvolená reklama je polovina úspěchu. Podnikatelský subjekt ve snaze získat klienta, spotřebitele či kupujícího reklamou propaguje, vychvaluje, nabízí, doporučuje svůj výrobek nebo službu. Reklamní kampaň je nezbytná pro zavádění nových produktů. Lidé se s nimi mohou seznámit a mnohdy si je mohou i bezplatně vyzkoušet. Mnohé firmy však utrácejí své finanční prostředky i za produkty, které zdaleka nejsou novinkami na trhu, ba naopak. Jsou zastaralé, lidé na ně zapomněli, proto se firmy snaží připomenout je zákazníkům a usilují o jejich vrácení na trh.

Vrcholný management firmy by měl promyšleně a svědomitě rozhodnout, jakou formu reklamy zvolit. Při výběru je důležitým faktorem cíl reklamy. Mezi cíle reklamy bezesporu patří zvýšení poptávky produktu nebo služby, či jejich připomenutí nebo představení. Jako další cíl může být vyzvednutí image podniku u spotřebitelů.<sup>4</sup> Mezi nejdůležitější cíle patří upoutat potenciálního zákazníka natolik, aby si daný výrobek koupil. Aby reklama byla účinná, musí zapůsobit na lidskou psychiku. Psychologické aspekty tu hrají důležitou roli. Obchodníci se nás prostřednictvím reklamy snaží přesvědčit o nepostradatelnosti propagovaného výrobku

---

<sup>3</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. Psychologie reklamy. 4., rozšířené a aktualizované vydání, s. 20.

<sup>4</sup> KÖPPLOVÁ, Barbara; JIRÁK, Jan. Masová média, s. 139.

nebo služby v našem životě, a že teprve po jeho zakoupení se nám dostane pocitu štěstí a naplnění. Jak uvádí ve své publikaci Erazim Kohák: „Reklama nás opětovně ujišťuje, že štěstí je skutečně na dosah, jen jsme si ještě nekoupili to správné, jen jsme si ještě nekoupili dost. Budeme tedy nakupovat dál.“<sup>5</sup>

Firmy používají tři základní taktiky, které se týkají distribuce.

První taktikou je používat reklamu nejvíce v období nejvyšších objemů nákupů, například před Vánocemi. U některých produktů to dává smysl, je-li reklama zaměřena na správné zákazníky ve správnou dobu. Například přípravky na hubnutí propagovat v období leden-únor, kdy lidé ještě nezapomněli na svá novoroční předsevzetí. Další vhodná doba k propagaci podobných prostředků je před létem, kdy začíná tzv. plavková sezóna.

Další taktikou je používat reklamu nejvíce v období nízkých objemů nákupů. Tato taktika je zaměřena na snahu přimět zákazníka k nakupování. Může jít o období po Vánocích, kdy jsou lidé většinou bez finančních prostředků a obchodní firmy se snaží doprodat zbylé zboží z vánoční nabídky.

Třetí taktika je hledání rovnováhy. Mnoho marketingových odborníků se přiklání k této taktice a považují ji za nejlepší, především, je-li nákup daného produktu v zásadě „náhodnou“ událostí. Jedná se o výrobky typu lednice, pračka, myčka. Zákazník kupuje produkt v momentě, kdy ho potřebuje, například z důvodu nefunkčnosti svého původního spotřebiče. Úkolem taktiky je, aby si zákazník při takovéto koupi vybavil jméno konkrétní značky. Reklamy se tvoří pro určité skupiny lidí. Nejrozšířenější jsou určeny pro průměrné spotřebitele. Reklama by měla být snadno pochopitelná a dobře zapamatovatelná. Při vytváření reklamy je žádoucí vědět, jaké cílové skupiny má oslovit. Informace, jestli jde o ženy, muže nebo děti většinou nestačí. Je zapotřebí konkrétnějších údajů. Například zde hraje důležitou roli také věk, vzdělání, zaměstnání. Další informace, jako koníčky, zájmy, názory, životní styl, dovolují zacílit reklamu ještě přesněji. Pokud se jedná o reklamu na dětské hračky,

---

<sup>5</sup> KOHÁK, Erazim. Zelená svatozář, s. 22-23.

většinou je zařazena do ranních víkendových hodin. I když rodiče ještě dospívají, děti bývají už připraveny před televizí a čekají na svůj oblíbený pohádkový seriál. Málokteré dítě odolá reklamě, která je plná zářivých barev a melodické hudby. V podobných reklamách účinkují většinou děti a představují nám své báječné hračky. Děti v reklamních spotech navozují atmosféru dokonalého štěstí. Není tedy divu, že dítě po takovéto hračce ihned zatouží. Reklamy tohoto typu mají okamžitý účinek. Děti totiž ani na vteřinu nenapadne, s jakým cílem je reklama uvedena. Touží jen být šťastné právě s takovou hračkou, která je prezentována. Nejenom děti se nechávají zlákat poutavou reklamou. V mnoha případech sem patří lidé, kteří snadno podléhají nátlaku reklamních agentur. Jsou snadno ovladatelnými, reklama s nimi manipuluje a oni nakupují všechny ty „zaručeně dokonalé výrobky“, i když mnohé z nich nikdy nepotřebovali a potřebovat nebudou. Je všeobecně známo, že velké riziko zbytečného nákupu hrozí zvláště u starších lidí. Příčinou jsou nedostatečně rozšířené obzory, velká důvěřivost, velký mediální tlak, snadná manipulace.

Při tvorbě reklamy používají tvůrci různé reklamní triky. Mezi nejúspěšnější typy triků patří strach, humor, sex, hudba, emoce. Výběr konkrétního typu triku by měl vycházet z kreativního zadání a cíle reklamy. Také otázka vhodnosti a nevhodnosti nesmí být opomenuta. Ať už reklama na okolí působí jakkoliv, do moderního světa bezesporu patří.

O síle reklamy věděl už i známý průkopník automobilového průmyslu Henry Ford, který je známý svou větou: „Kdybych měl do podnikání jen dva dolary, jeden bych dal na reklamu.“

### **2.3.2 Osobní prodej**

I přes rozvoj nových komunikačních médií a technologií si osobní prodej udržuje významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha firem. Vyznačuje se osobním kontaktem mezi firmou a zákazníkem, což s sebou přináší nemálo výhod. Mezi takové patří okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace a v konečném důsledku i větší věrnost zákazníků.

Prodejce při jednání „face to face“ snadněji rozpozná přání zákazníka a jeho potřeby. Dokáže lépe rozkrýt jeho očekávání a motivaci, a tím se rozhodnout pro další komunikační strategii tak, aby zákazníka přivedl ke správnému rozhodnutí.

Veškerá péče o zákazníka by měla být vybudována na důvěře a respektu. Takto vybudovaný vztah má větší šanci na dlouhodobou spolupráci. Prodejce by měl znát přání a požadavky svého zákazníka natolik, aby byl schopen při řešení problému nabídnout uspokojivé řešení.<sup>6</sup> Zákazník nemá potřebu hledat nového dodavatele a zůstává věrný svému obchodníkovi.

Osobní prodej je však spojen i s některými nevýhodami a omezeními. Proto je nutné, aby firma nejdříve pečlivě zvážila, zda se ve své komunikační strategii rozhodne pro tento nástroj.

Zásadní nevýhoda osobního prodeje je spojena s averzí. Určitá část zákazníků nemá ráda, když je obchodník oslovuje s jakoukoliv nabídkou. Tento problém se převážně vyskytuje, když prodejce oslovuje konečného zákazníka.<sup>7</sup> Naopak, když je zákazníkem firma, je tato forma prodeje vyhledávaná.<sup>8</sup>

Mezi další nevýhody řadíme čas. Zpravidla totiž trvá poměrně dlouhou dobu, než se mezi prodejcem a zákazníkem vybuduje vztah. Obchodník potřebuje určitý čas a značné úsilí, než pozná potřeby a přání zákazníka. I zákazník musí mít čas na to, aby začal obchodníkovi důvěřovat. Budování takového vztahu je dlouhodobá záležitost a může být efektivní pouze v případech, kdy se oslovují menší cílové skupiny.

Další omezení osobního prodeje je spojeno s nedostatečným množstvím kvalifikovaných obchodníků, kteří by byli schopni zajistit zákazníkům odpovídající péči. Na trhu stále není dostatek kvalitních pracovníků, proto firmy neváhají investovat

---

<sup>6</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace, s. 125.

<sup>7</sup>Vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky se v obchodní komunikaci značí zkratkou B2C (Business-to-Customer)

<sup>8</sup>Vztahy mezi obchodními společnostmi se v obchodní komunikaci značí zkratkou B2B (Business-to-Business)

nemalé částky do školení a pracovního růstu svých zaměstnanců. Samotná osoba prodejce hraje důležitou roli v celém procesu budování vztahu se zákazníkem. Schopný pracovník by měl mít pozitivní přístup ke své práci a měl by věřit v její smysl. Měl by být zdravě sebevědomý a samostatně umět prezentovat své nabídky. Ze strany zaměstnavatele by měl být vhodně motivován a podporován v profesním růstu. „Není umění prodat zákazníkovi to, co chce a potřebuje, kvůli čemu přišel. Kouzlo osobního prodeje otevírá možnosti, jak uspět i s produktem, o němž zákazník ani netušil, že by se mu mohl hodit.“<sup>9</sup>

Na trhu existuje několik společností, které nabízejí firmám, že „vyškolí“ jejich zaměstnance v profesionální prodejce. Do programu takových školení bývá mimo jiné zařazen nácvik prezentace, řešení krizových situací, manipulace vlastní mysli apod.<sup>10</sup>

### 2.3.3 Podpora prodeje

Zatímco osobní prodej se vyznačuje přímým kontaktem firmy se zákazníkem, podpora prodeje se zaměřuje na marketingové aktivity, které působí na chování spotřebitele převážně nepřímou.

Její význam roste v době ekonomické recese, v době, kdy je na trhu silnější konkurence, kdy nabídka převyšuje nad poptávkou. I když se jedná zpravidla o neosobní komunikaci, najdeme aktivity, které působí na zákazníka přímo. Například ochutnávky surovin, předváděcí akce výrobků, výstavy apod. Jako neosobní komunikaci lze zmínit snížení cen produktů, slevové kupony, vzorky.<sup>11</sup> Podpora prodeje se vyznačuje časovým omezením, nepravidelností a aktivní spoluúčastí zákazníka. Podporu prodeje lze dělit podle zacílení na spotřební a obchodní. Třetí varianta je zaměřená na motivování obchodního personálu.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> FORET, Miroslav. Marketingová komunikace, s. 305.

<sup>10</sup> Viz příloha 8.

<sup>11</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. Psychologie reklamy. 4., rozšířené a aktualizované vydání, s. 21.

<sup>12</sup> FORET, Miroslav. Marketingová komunikace, s. 279.

## Spotřební podpora prodeje

Spotřební podpora prodeje má u zákazníka vyvolat zájem o nákup současného produktu, či vyzkoušení nového produktu. Bývá také často reakcí na aktivity konkurence.

Mezi nejúčinnější podpory prodeje patří ty, které se odehrávají přímo na prodejních místech. Příkrylová Jana a Jahodová Hana ve své publikaci uvádí: „Různé výzkumné zdroje ukazují, že u zboží denní spotřeby (rychloobrátkového zboží) je přibližně třicet procent nákupů předem plánováno, zatímco sedmdesát procent rozhodnutí je učiněno až na místě prodeje.“<sup>13</sup>

Za velmi silnou techniku prodeje na místě se považuje prezentace zboží v regálech. Tato prezentace se označuje pojmem „merchandising“. Jejím úkolem je dráždit vizuální, sluchové i čichové vnímání zákazníka, stimulovat jeho rozhodování a dovést ho ke koupi produktu. To vše posiluje motivaci ke spotřebě. Proto si prodejci dávají velmi záležet na aranžování a umístění daného výrobku na prodejních. Známou strategií je, že výrobky, které mají upoutat nejvíce, se v regálech umísťují tak, aby byly v úrovni očí zákazníka. Dále prodejci pečlivě dbají na osvětlení produktu a značení cest, které k nim vedou.

Výrazným prvkem merchandisingu je sekundární umístění výrobků. Produkty jsou umístěny do přenosných nebo akčních stojanů, tím dojde ke zdvojení jejich výskytu na prodejně, a to vede k větší viditelnosti. Takto zdvojená přítomnost výrobků se týká produktů v akční slevě či zcela nových produktů. Tento prvek prezentace velmi silně ovlivňuje rozhodování spotřebitele.

## Obchodní podpora prodeje

Obchodní podpora prodeje je zaměřena na obchodní mezičlánky. Důraz se klade na zvýšení ochoty k nákupu dané značky, na propagaci a informovanost o daném produktu. K tomu jsou využívány různé stimulanty typu - dárky za vystavení výrobků

---

<sup>13</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace, s. 89.

ve výkladních skříních, odměny za zvyšování objemu prodeje, věrnostní a množstevní slevy apod.<sup>14</sup>

Do obchodní podpory prodeje investují firmy nemalé finanční obnosy, které zpravidla převyšují náklady spojené s podporou prodeje konečnému spotřebiteli.

#### Podpora obchodního personálu

Za úspěchem firmy stojí mimo jiné i její zaměstnanci.<sup>15</sup> Z tohoto důvodu si prodejce svůj obchodní personál vychovává a motivuje tak, aby došlo ke zvýšení jeho výkonnosti, která je spojená s obchodní činností. Motivaci lze zvýšit prostřednictvím různých akcí, které evokují mezi kolegy soutěživost. Nejlepší zaměstnanec je pak oceněn mimořádnou odměnou.

Dále firmy pro své zaměstnance připravují různé vzdělávací programy, na kterých si kolegové mohou navzájem předávat zkušenosti a dovednosti. Poznatky získané na těchto setkáních mohou pomoci k profesnímu růstu každého jedince. V programu takovýchto školení jsou většinou zahrnuty případové situace, které odhalí silné a slabé stránky jednotlivce.

Podpora prodeje se stává čím dál více oblíbeným nástrojem marketingové komunikace. Firmy odcházejí od klasické reklamy, neboť reklamní kampaně jsou ve většině případů finančně náročné a firmám se ve výsledku nevyplácí. Oblíbenějším a daleko finančně přijatelnějším je podpora prodeje spojená s reklamou. Finální prostředky vynaložené na tuto kombinaci vedly k dosažení daleko vyšších zisků, než když tyto dva nástroje byly použity zvlášť.

Každá firma, která chce být silnou konkurencí na trhu, by si měla pečlivě zvolit, jaký typ programu prodeje bude pro ni ten nejefektivnější. Měla by zvolit konkrétní cíle

---

<sup>14</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace, s. 94.

<sup>15</sup> ANNABI, H.; GARCÍA, M. Customer knowledge management, s. 875-884. In: [online]. [z 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/>.



a ty následně vyhodnotit. Dosažené výsledky jasně ukážou, zda zvolila správně či nikoliv.

### 2.3.4 Práce s veřejností

Práci s veřejností, neboli public relations, lze definovat jako ovlivňování lidského mínění. Cílem tohoto komunikačního nástroje je dosáhnout souhlasu mezi občany. Souhlasem se rozumí například nákup nabízeného zboží, či služby. Počátky ovlivňování veřejných postojů lze nalézt už ve starověku, kdy se užívalo úsloví: „Vox populi, vox dei. – Hlas lidu je hlasem Božím.“<sup>16</sup>

Veřejné mínění zaujímá významné místo v moderní společnosti. Do jaké míry bude firma úspěšná, závisí mimo jiné také na její pověsti. Jak je všeobecně známo, dobré zprávy se šíří rychle, špatné o to rychleji. A v době mobilů, internetu a sociálních sítí to platí dvojnásob. Zprávy se šíří rychle a nekontrolovaně. Proto mezi dlouhodobé úkoly vrcholového managementu každé firmy by mělo patřit budování image firmy. Public relations je nejčastěji používán v krizové situaci, jako je například havárie, skandál či další negativní událost. Management by měl co nejefektivněji působit na cílové skupiny veřejnosti s cílem pozitivně naladit prostředí, posílit důvěru a vzájemné porozumění i změnit negativní názory a postoje společnosti na pozitivní.

Tento marketingový nástroj má však také svá úskalí. Jelikož nezávislá sdělení předávají novináři a nezávislí odborníci, je prakticky nemožné řídit a mít pod kontrolou výsledný prezentovaný obsah v médiích. Další nevýhodou je velmi obtížné měření účinnosti PR. Jednou z možností, jak provádět měření, je analyzovat mediální odezvu. Jde o systematické sledování například četnosti článků o společnosti, jeho umístění na stránce, jeho délce a obsahu sdělení apod.<sup>17</sup>

Díky zájmu o public relations se můžeme domnívat, že firmy svou pověst bedlivě sledují, neboť zvyšuje jejich prestiž v očích veřejnosti a to má za následek větší obrat objemu prodeje.

<sup>16</sup> FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění. 3., rozšířené vydání, s. 19.

<sup>17</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace, s. 106.

### 2.3.5 Přímý marketing

Charakteristickým rysem současného tržního prostředí je aktivní přístup k zákazníkovi. Prodejce nečeká, až zákazník přijde za ním. Vyhledává ho, zajímá se o jeho problémy. Zajímá se o to, s čím je nespokojen a na základě zjištěných informací mu připraví nabídku ušitou přímo na míru.<sup>18</sup>

Pokusy o přímý marketing byly zaznamenány již v průběhu celého dvacátého století. „Zpočátku se jednalo o přímé zasílání výrobků od výrobce přímo spotřebiteli bez distribučního mezičlánku, v další fázi pak zejména o zasílání katalogů poštou.“<sup>19</sup>

Tento nástroj komunikace přináší řadu výhod jak pro kupujícího, tak pro prodávajícího. Jako výhodu pro zákazníka můžeme zmínit například časovou úsporu nákupu, možnost nákupu z domova, či možnost okamžité odezvy. U prodejce jde především o výhody spojené s oslovením zákazníků. Oslovení je osobnější a rychlejší a napomáhá tím budovat dlouhodobé a kvalitní vztahy se zákazníky.

Perspektivním základem přímého marketingu je kompletní databáze informací o zákaznících. Taková databáze by měla mít aktuální osobní údaje, které by měly usnadnit komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem.

Do přímého marketingu se řadí mimo jiné direct mailing, telemarketing nebo nákup prostřednictvím počítače on-line marketing.

#### Direct mail (přímá zásilka)

Jedná se o sdělení v písemné podobě jako například pohlednice, odpovědní karty, brožury, nabídkové dopisy, které spotřebitel nachází ve svých poštovních schránkách. Všechny tyto podoby mají za úkol přimět zákazníka ke koupi nabízeného produktu. Zadavatel nejdříve provede průzkum dané lokality a podle zjištěných

---

<sup>18</sup> ANNABI, H.; GARCÍA, M. Customer knowledge management, s. 875-884. In: [online]. [z 2013-03-25]. Dostupné z:<http://www.jstor.org/>.

<sup>19</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace, s. 94.

informací nechá zhotovit reklamní sdělení tak, aby nejvíce upoutalo pozornost vybrané cílové skupiny.

Direct mail členíme na adresný a neadresný.<sup>20</sup>

1. Adresný působí osobnějším dojmem, neboť je adresován na konkrétní osobu. Má podobu dopisu a vyvolává u příjemce pozitivní psychologický účinek.
2. Neadresný není adresován na konkrétní osobu. Jedná se o roznášku letáků, vzorků do schránek apod. Přestože není uvedeno konkrétní jméno, nejedná se o masovou komunikaci, neboť v tomto případě byla provedena segmentace, „...která předcházela distribuci, a proto je sdělení určeno již vymezené skupině příjemců. Zde se využívají techniky geomarketingu, kdy pomocí speciálního počítačového programu jsou vybírány optimální lokality pro distribuci direct mailových zásilek.“<sup>21</sup>

Většinou tento nástroj používají velké obchodní řetězce. Posílají své letáky do schránek spotřebitelů v dané lokalitě, ve které působí.

Vzhledem k rozvíjející se technologii mohou firmy s finální podobou direct mailových zásilek experimentovat, a tím zvýšit zájem zákazníka. V České republice je poštovní mailing hojně využíván. Obchodníci moc dobře vědí, že i přes rozvoj a šíření internetu stále existuje určitá skupina veřejnosti, kterou lze kontaktovat pouze prostřednictvím direct mailu.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> FORET, Miroslav. Marketingová komunikace, s. 348.

<sup>21</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace, s. 96.

<sup>22</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace, s. 97.

## Telemarketing

Jedná se o cílovou komunikaci prostřednictvím telefonu. Zaměřuje se na hledání nových zákazníků a na rozvíjení vztahů se stávajícími zákazníky. Telemarketing dělíme podle realizovaných směrů hovorů na aktivní a pasivní.

1. Aktivní telemarketing – hovor vychází ze společnosti se zaměřením na hledání nového zákazníka, či utužení vztahu se stávajícím zákazníkem (nabídka produktu).
2. Pasivní telemarketing – hovor vychází od spotřebitele, který volá za účelem zadání objednávky, reklamace nebo doplnění si informace o produktu.

Výhoda telemarketingu spočívá v časové úspoře a ve vysoké míře účinnosti. Mezi zákazníkem a operátorem dochází k dialogu, ve kterém oba mohou získat potřebné informace. Hovor může být uskutečněn prakticky odkudkoliv. Jsou tu však také nevýhody. Například operátor na to, aby si získal zákazníka, může použít pouze svůj hlas. Další nevýhodou je četnost aktivních hovorů. Při velké frekvenci může telemarketing budit dojem určitého nátlaku na spotřebitele. To může vést k tomu, že všechny nabídky budou pro něj nepříjemné.

## On-line marketing

Jedná se o komunikaci realizovanou prostřednictvím internetu. Využití on-line marketingu přináší pro komunikaci se zákazníky řadu nových možností. Firmy mohou prezentovat sebe a své nabídky na webových stránkách. Mohou nabízet a prodávat zboží dvacet čtyři hodin denně. Komunikace mezi prodejcem a zákazníkem je rychlá a flexibilní. Jelikož webová stránka prezentuje firmu, vedení firmy by mělo k jejímu vzhledu přistupovat aktivně a citlivě. Stránka by měla být na první pohled srozumitelná a přehledná. Zákazník by měl okamžitě zjistit, co daná stránka nabízí. Výhodou on-line marketingu je dostupnost prakticky z celého světa v kteroukoli dobu.

I přes všechny výhody on-line marketingu je oslovení zákazníků přes internet stále omezený. I nadále ve společnosti existují potencionální zákazníci, kteří počítač

nevlastní nebo ho nedokáží vhodně ovládat. Podle údajů Českého statistického úřadu vlastní počítač a internetové připojení z celkového počtu pouze 56% obyvatelstva.<sup>23</sup> Zatímco oslovení zákazníků v podobě distribuce letáků dokáže pokrýt téměř sto procent všech českých domácností. Proto komunikaci prostřednictvím internetu lze brát pouze jako rozšiřující možnost, jak oslovit zákazníky, která by neměla nahradit dosavadní tradiční nástroje marketingové komunikace.

### 2.3.6 Sponzoring

Sponzoring v rámci marketingové komunikaci můžeme definovat jako protislužbu mezi sponzorem a sponzorovaným.

Sponzor poskytuje organizaci či jednotlivci finanční prostředky nebo služby, a ten na oplátku prezentuje a zviditelňuje jeho jméno. Tato politika je přínosem pro ty organizace a jednotlivce, kteří by si jinak své aktivity nemohli dovolit.

Sponzor by si měl nejdříve důkladně rozmyslet, jakou cílovou skupinu veřejnosti chce zaujmout. Po té volit vhodného adepta, který bude prezentovat jeho firmu. Jedná se o náročnou a dlouhodobou přípravu, která má jasně stanovené cíle. Nejčastěji mezi ně patří zviditelnění a upoutání dané značky natolik, aby došlo ke zvýšení objemu prodeje produktu. Do jaké míry bude značka „vidět“ záleží na výši finančního obnosu, ale také na počtu sponzorů jednotlivých organizací. Pokud je sponzor jeden, definuje se jako výhradní sponzor. Pokud je sponzorů více, dělí se podle výše sponzorského příspěvku v pořadí – generální sponzor, hlavní sponzor, sponzor, hlavní mediální sponzor a mediální sponzor.<sup>24</sup>

Často se stává, že sponzoring je zaměňován za dárcovství, kdy také dochází k věnování finančních prostředků, či výrobků nebo služeb. Rozdíl mezi těmito aktivitami spočívá v tom, že v případě dárcovství dárci neočekává žádná protiplnění. Tento vztah řeší darovací smlouva. Většinou se týká dobročinných akcí. Zatímco ve

---

<sup>23</sup> Budoucnost reklamních letáků: bojují s televizí a internetem. In: [online]. [z 2013-03-12] Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/nextaci-jen-spustit-kampan-je-treba-ji-kontrolovat-946183>.

<sup>24</sup> FORET, Miroslav. Marketingová komunikace, s. 344-345.

sponzoringu můžeme mluvit o oboustranném obchodu, který stvrzuje smlouva obchodního charakteru.

Další aktivita, která bývá chybně zaměňována za sponzoring, je sdílený marketing. Jedná se o přispívání určité částky peněz z produktu na dobročinné účely, „např. projekt Nadace Charty 77 Konto Bariéry v roce 2000 s názvem Ostrovy života. Zákazníci svým nákupem výrobků firem Danone, Pepsi Cola a Procter&Gamble označených symbolem Ostrovů života shromáždili více než deset milionů korun pro nákup lékařských přístrojů pro dětské jednotky intenzivní péče.“<sup>25</sup>

Sponzoring je důležitou složkou dnešní doby. Ještě více však je potřebný sdílený marketing nebo dárcovství, neboť právě na nich závisí osud mnoha lidských životů. Osud lidí, kteří se mnohdy pohybují na hranici života a smrti.

### **2.3.7 Nová média**

Rozvoj elektronických médií přináší do marketingové komunikace nový rozměr. Prostřednictvím sociálních sítí nabízí možnost obousměrné komunikace. Komunity prostřednictvím sociálních sítí na sebe navzájem působí a ovlivňují se.

Začátky těchto sítí spadají do poloviny devadesátých let minulého století. Dnes jich existují desítky. Nejznámější sociální síť v současné době je zřejmě facebook. Sociální síť lze specifikovat jako virtuálně propojenou skupinou lidí, která si navzájem sděluje různé druhy informací.

Prostřednictvím sociálních sítí mohou firmy komunikovat přímo s koncovými zákazníky a partnery nebo odborníky. Mohou operativně měnit své nabídky a reagovat tak na přání zákazníka. Dále se mohou lépe dostat k informacím o konkurenci a přizpůsobit tak svou další strategii.

Podobně jako u jiných forem komunikace, i zde hrozí přesycení. Není efektivní, když se na sociální síti objeví všechny výrobky z reklamního letáku. Je nutné, pečlivě

---

<sup>25</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace, s. 134.

zvážit a vybrat výrobky, které upřednostníme a na sociální síť umístíme. Dále je nutno rozumně naplánovat kdy, jak a s jakou frekvencí budeme vybraný výrobek propagovat.

Sociální síť je také ideálním místem, kde uživatele informovat o novinkách. Informovanost na sociální síti by měla být v časovém předstihu před ostatními komunikačními kanály. Když je něco nadčasové, je to „IN“. Fanoušci pak mají pocit výjimečnosti, což je motivuje zůstat na stránkách dále.

Budování vztahů prostřednictvím sociálních sítí je zásadní pro úspěšnost firmy v budoucnu. Jak uvádí Gary Vaynerchuk: „V budoucnu uspějí ty firmy, které budou mít velký „vztahový kapitál“!“<sup>26</sup>

Komunikace prostřednictvím sociální sítě v sobě skýtá řadu možností, ale i nebezpečí. Pokud se firma rozhodne pro tento způsob komunikace, musí počítat s tím, že ne všichni zákazníci budou reagovat pozitivně. V případě negativních reakcí by měla firma zareagovat v co nejkratší možné době. Pokud s odpovědí otálí, hrozí riziko, že počet nepříjemných reakcí na portálu se zvýší.

Sociální sítě slouží firmám k vytváření kontaktů, které pokračují ze sociální sítě na tradiční prezentace a e-shopy, kde se potom realizují konkrétní objednávky.<sup>27</sup> Pokud uživatel sociální sítě komentuje určitou nabídku, dostane se tato informace i k uživatelům, kteří jsou momentálně pro firmu nedostupní. Právě v tuto chvíli se facebook stává efektivním. Nenásilně přesvědčuje zákazníka, aby si koupil produkt, který jeho kamarád doporučuje.

Přestože drtivá většina marketingových odborníků souhlasí s tím, že inovace marketingové komunikace je klíčová pro úspěšný prodej<sup>28</sup>, výsledky z průzkumu ukázaly, že tradiční média stále převládají nad novými.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> VAYNERCHUK, Gary. Princip vděčnosti v byznysu, s. 82.

<sup>27</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie reklamy. 4., rozšířené a aktualizované vydání, s. 29.

<sup>28</sup> Viz příloha 1.

<sup>29</sup> Viz příloha 2.

Jeden z důvodů souvisí s pracností realizovat nové nápady. Dalším důvodem je nedostatek odborníků na efektivní zvládnutí netradičních forem komunikace, tudíž je pro firmy riskantní přejít na novou formu, jak oslovit zákazníky.

Průzkum společnosti GfK Czech prokázal, že současná investice do tradičních médií s výhledem na rok 2015 bude prakticky totožná.<sup>30</sup>

Česká veřejnost je dlouhodobě nejvíce zasažena reklamou v klasických masmédiích, jako jsou televize, rozhlas, denní tisk a billboardy. Je všeobecně známo, že množství reklamních spotů v televizních kanálech veřejnost vnímá poměrně negativně a drtivá většina respondentů by ocenila větší množství propagace na místě prodeje.

Z tohoto názoru vyplývají výsledky dalšího průzkumu, které prokázaly, že zákazníci upřednostňují propagaci v podobě ochutnávek a prezentací na místě prodeje.<sup>31</sup> Při takové prezentaci si zákazník může výrobek prohlédnout, osahat či ochutnat, čímž si buduje vztah k produktu, a ten ve velké míře ovlivňuje nákupní chování a rozhodování zákazníka. V dnešní době však zákazníkům nestačí si produkt prohlédnout, osahat nebo ho ochutnat. Dnešní zákazník vyžaduje nadstandardní služby v podobě slevových kupónů či jiné zvýhodněné bonusy. Lidé chtějí, aby si jich firmy vážili. A očekávají, že jim to obchodníci budou dávat náležitě najevo. Chtějí být vyslyšeni a bráni vážně.<sup>32</sup>

Marketingová strategie může být úspěšná pouze v případě, kdy všechny její komunikační nástroje budou zaměřeny na společný cíl. A to na uspokojování potřeb cílové skupiny.

---

<sup>30</sup> Čeští marketingoví manažeři inovacím v komunikaci fandí, ale pouze teoreticky. In: [online]. [z 2013-03-18].

Dostupné z: <http://www.dmarketing.cz/2010/06/cesti-marketingovi-manazeri-inovacim-v-komunikaci-fandi-ale-pouze-teoreticky/>.

<sup>31</sup> Viz příloha 3.

<sup>32</sup> VAYNERCHUK, Gary. Princip vděčnosti v byznysu, s. 37.



### 3 STRATEGIE A TAKTITA V OSOBNÍM PRODEJI

Mnoho obchodníků ví, že v dnešní době nestačí prodávat své výrobky nebo služby prostřednictvím reklamy. Ano, reklama je důležitá k oslovení cílových skupin, představení výrobků a uvedení jména firmy na trh. Dlouhodobá úspěšnost a prosperita však závisí daleko více na vztahu mezi zákazníkem a prodejcem, který je vybudován na vzájemné důvěře a respektu. Pro úspěch v podnikání nestačí jen investovat do reklamy, ale také pochopit psychologii zákazníků. Mezi dlouhodobé cíle marketingu není jen přimět zákazníka, aby si koupil nabízený výrobek, ale také, aby se zákazník vrátil.

Úspěch obchodníků spočívá, mimo jiné, také v péči o zákazníka. Jedině spokojený zákazník má důvod zůstat a být věrný svému dodavateli. V dnešním konzumním světě je zákazník čím dál větší pán. Jak uvádí Michael Hammer – moc zákazníků narůstá a způsob, jakým firmy zareagují na tento epochální posun, rozhodne o jejich budoucnosti.<sup>33</sup> S nárůstem konkurence a výběru produktů, výrazně vzrostla důležitost budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Už nestačí, že zákazníka s úctou pozdravíme, popřejeme mu pěkný den a mile se budeme usmívat. Zákazník vyžaduje stále větší pozornost. Touží cítit se uznávaný a výjimečný. Pevný vztah lze vybudovat prostřednictvím osobního kontaktu. Osobní prodej se vyznačuje komunikací „face to face“ a patří mezi nejstarší formy marketingu. Proces osobního prodeje zahrnuje několik fází, které musí prodejce zvládnout.

#### 3.1 Fáze osobního prodeje

1. Identifikace a hodnocení potencionálních zákazníků.
2. Předběžné shromáždění informací o zákazníkovi.
3. Navázání kontaktu.
4. Prezentace a předvádění.
5. Vyjasnění případných námitek.
6. Uzavření obchodu.
7. Péče o zákazníka po uskutečnění prodeje.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> HAMMER, Michael. Agenda 21, s. 11.

<sup>34</sup> ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. Marketing, s. 701.

### 3.1.1 Identifikace a hodnocení potenciálních zákazníků

Pro úspěšný prodej je velice důležité vyhledat a oslovit vhodného kandidáta. Firemní know-how spočívá v průzkumu, který se zaměřuje právě na vhodné potenciální zákazníky a jejich potřeby. Než někoho opravdu oslovíme, je efektivní nejdříve nashromáždit několik informací, které se týkají finanční situace potenciálního zákazníka, jeho rozsahu podnikání, zvláštních potřeb a přání. Mezi důležité informace patří místo působení a možnosti podnikatelského růstu.<sup>35</sup>

### 3.1.2 Předběžné shromažďování informací o zákazníkovi

Pokud se prodejce chystá oslovit zákazníka, měl by se snažit o něm získat co nejvíce možných informací, jako například organizační strukturu firmy, její nákupní styl, možné potřeby a přání. Prodejce si také musí pečlivě stanovit postup, jakým způsobem a kdy navázat kontakt.

### 3.1.3 Navázání kontaktu

Navázání kontaktu patří mezi důležité kroky obchodního úspěchu. Je nutné pečlivě zvážit způsob navázání kontaktu. Zda se bude realizovat prostřednictvím telefonu, korespondence nebo osobním setkáním. Ve všech případech platí, že úvodní věty by měly znít pozitivně, aby pomohly vytvořit již od začátku předpoklad dobrého obchodního vztahu. Následně by měly pokračovat otázky směřující k potřebám zákazníka nebo předvedení vzorků k získání pozornosti a zájmu. Stále je třeba mít na mysli, že základem je naslouchání zákazníkovi.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>ANNABI, H.; GARCÍA, M. Customer knowledge management, s. 875-884. In: [online]. [z 2013-03-25]. Dostupné z:<http://www.jstor.org/>.

<sup>36</sup>ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. Marketing, s. 702.

### 3.1.4 Prezentace a předvádění

Před samotným setkáním se s potencionálními zákazníky, je důležitým bodem příprava na toto setkání. Na základě získaných informací je nutné zvolit vhodnou strategii v komunikaci. Obchodní zástupce by měl mít co nejvíce informací o firmě i o člověku, se kterým bude jednat. Kvalitní odborná znalost o produktu, který je tématem jednání, je nezbytnou součástí prezentace. Před samotným jednáním by měl být určen cíl, kterého se má dosáhnout. Je dobré znát osobní i firemní možné hraniční výstupy. Mezi důležité body přípravy patří nacvik reakcí na nejčastější námítky a příprava vlastních otevřených otázek.

Obchodní zástupce je klíčová osoba v podepsání kontraktu. Velkou roli v osobním jednání hrají jeho schopnosti, znalosti a talent.<sup>37</sup>

#### Neverbální komunikace

Při samotném průběhu obchodního jednání je velice důležitá a snadno čitelná neverbální komunikace. Je všeobecně známo, že ze signálů neverbální komunikace lze vyčíst poměrně mnoho charakterových rysů jedince.

Můžeme ji definovat jako „řeč těla.“ Jedná se o komunikaci beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, gest, mimiky nebo očního kontaktu. Dále do neverbální komunikace patří péče o zevnějšek a ovládání prostoru.

Odborníci tvrdí, že nejdůležitějším bodem osobního jednání je první dojem. To, jakým způsobem představí sebe i firmu, bude provázet jednání od začátku až do konce.

Zkušený obchodník se pozná už při vstupu na místo obchodního jednání. Zaujímá pevné a vzpřímené držení těla, které symbolizuje sebevědomí, autoritativnost a optimismus. Při představování je dobré koncentrovat svou pozornost na potřesení rukou. Stisk by měl odpovídat jak typu pohlaví, tak tělesné kondici. Nejčastější

---

<sup>37</sup> Viz příloha 7.

zlozvyky spočívají v tom, že lidé tisknou moc velkou silou, což u druhého navozuje pocit bolesti a strachu. Druhý extrém spočívá ve stisku ruky, který se přirovnává k „leklé rybě“.<sup>38</sup> Stisk je mdlý a nic neříkající.

To, čeho si také na nás lidé všimnou na první pohled, souvisí s naším zevnějškem. Je všeobecně známo, že šaty dělají člověka a to i v obchodním světě. Výběr vhodného oděvu patří mezi důležité body přípravy na plánované obchodní setkání.<sup>39</sup>

Některé firmy nařizují svým zaměstnancům nosit firemní uniformy. Chtějí se tím vyhnout tomu, že se zaměstnanec oblékne nevhodně a svým zevnějškem bude zákazníka rozptylovat nebo dokonce urážet. Výběr oděvu by měl vždy souhlasit s normou konané akce. Zároveň by člověk měl věnovat svoji pozornost tomu, aby se v oblečení cítil příjemně a pohodlně.

Škála variant, jak se obléci, je široká. Všeobecně platí, že pozornost má být zaměřena na řečníka, nikoliv na to, co má na sobě. Zvláště ženy by při výběru „outfitu“ měly být obezřetné. Někdy je jim vytýkáno, že nosí příliš nápadné a výstřední doplňky, které rozptylují.<sup>40</sup>

Nejenom však na šaty je zaměřena pozornost. Celý zevnějšek člověka má působit kultivovaně a příjemně.

Při osobní komunikaci je velmi důležitým prvkem neverbální komunikace také oční kontakt.<sup>41</sup> Oči prozrazují charakteristické rysy osobnosti, jeho temperament i zájem o komunikaci.<sup>42</sup> Pokud chceme udržet pozornost posluchače, je důležité udržet oční kontakt po celou dobu komunikace. Je nevhodné upřít zrak na podlahu, na zeď nebo do okna. Může to vyvolat pocit nezájmu a nudy. Pokud se komunikace účastní více lidí, je

---

<sup>38</sup>Viz příloha 5.

<sup>39</sup> LAKHANI, Dave. Přesvědčování. Umění dosáhnout svého, s. 143.

<sup>40</sup>KOPECKÝ, Ladislav. Prezentace v marketingových komunikacích, s. 85.

<sup>41</sup>DE VITO, Joseph, A. Základy mezilidské komunikace, s. 130.

<sup>42</sup> Viz příloha 6.

vhodné oční kontakt udržovat se všemi zúčastněnými. Doporučuje se oční kontakt přesouvat po 10 vteřinách.<sup>43</sup>

Nemělo by se stávat, aby oční komunikace byla narušena častým a setrvalým pohledem na vizuální pomůcky nebo poznámky. Poznámky se doporučují psát v bodech a velkými písmeny, aby stačil pouhý letmý pohled.

To, jak se právě cítíme a co prožíváme, se nám nejsilněji odráží ve výrazu tváře – radost, smutek, strach nebo údiv.<sup>44</sup> Každý člověk má své emoce ve tváři „napsány“ velmi čitelně. Například veselý a spokojený člověk se charakterizuje tím, že jeho koutky úst směřují vzhůru a kolem jeho očí je mnoho vrásek způsobených úsměvem.<sup>45</sup> Úsměv se považuje za jeden z nejvýznamnějších prvků komunikace. Příjemný úsměv a tvář se velkou měrou podílejí na oblíbenosti a též úspěšnosti jedince.

Při osobním jednání hrají svou roli také gesta. Gesta podtrhují a dokreslují prezentovanou řeč. Gestikuluje snad každý. Někdo více, někdo méně. Přiměřenost gest podtrhává sebevědomí řečníka. Pokud jsou gesta přehnaně vyhocená, mohou působit až komicky. Jako výchozí bod pro ruce se doporučuje dát je před sebe do úrovně pasu. Ze způsobu gestikulace je možno rozeznat některé vlastnosti řečníka, ale i jeho aktuální psychický stav. Existují však i lidé, kteří gesta příliš nepoužívají a jejich řeč je přesto srozumitelná a na vysoké úrovni. Co se týká úsměvů nebo gest, měli bychom při jednání vždy pamatovat na střídmost.

Mezi neverbální komunikaci, kterou je nutno při jednání „tváří v tvář“ hlídat, patří také komunikace prostorová, neboli proxemika. Tento způsob interakce spočívá ve vzdálenosti, která dělí lidi, co spolu hovoří. Jsou rozlišovány čtyři typy vzdáleností, které definují typ vztahu mezi lidmi.

1. Intimní vzdálenost – odstup mezi lidmi je kolem 30 cm. Tuto zónu mohou narušit většinou jen naši intimní přátelé.

---

<sup>43</sup> KOPECKÝ, Ladislav. *Prezentace v marketingových komunikacích*, s. 82.

<sup>44</sup> Viz příloha 4.

<sup>45</sup> MIŇHOVÁ, Jana; HOLEČEK, Václav; PRUNNER, Pavel. *Psychologie pro právníky. 2., rozšířené vydání*, s. 263.

2. Osobní vzdálenost – odstup mezi lidmi je do 75 cm. Do této vzdálenosti dovolíme vstoupit většinou pouze lidem, kteří jsou nám blízcí.
3. Sociální zóna – odstup mezi lidmi je přibližně 2 metry. Tato vzdálenost se doporučuje při obchodní a společenské komunikaci.
4. Veřejná zóna – odstup mezi lidmi je od 3,5 – 7 metrů. Tato vzdálenost je běžná většinou u větších prezentací, kde se nepředpokládá kontakt s posluchači.<sup>46</sup>

Osobní zónu bychom měli vždy respektovat. Vstupovat za hranici osobní zóny je nezdvořilé, a při obchodním jednání neprofesionální gesto.<sup>47</sup> Nejčastější chyby, kterých se jednající dopouští je právě nerespektování odstupů. Tento problém se převážně vyskytuje u jedinců s větší mírou dominance. Mají tendence vstupovat druhému do jeho osobní zóny a „tlačit“ ho před sebou. Tomuto problému lze předejít tím, že mezi komunikující dáme nějakou překážku, například stůl. Osoby v interakci sedí pak naproti sobě. I když dominantní osoba se stále bude snažit nabourat osobní zónu, bude to mít ztíženo touto překážkou.

Existují však lidé, kteří nejlépe prezentují svou řeč, když mohou stát. Mnohé prezentace to i vyžadují, neboť při nich řečníci používají různé pomůcky, jako jsou tabule, flip charty apod. Pokud řečník stojí před zraky všech posluchačů, musí se soustředit nejen na prezentovanou řeč, ale také na neverbální signály celého těla. Nejčastější chybou, které se lidé při prezentaci dopouštějí je „pochodování“. Řečník při svém projevu má tendenci chodit. I když se jedná zpravidla jen o dva či tři kroky v obou směrech, tento zlovyk nabourává pozornost posluchačů. Lidem, kteří trpí tímto zlovykem, se doporučuje zaujmout rovný, tvrdý postoj s „ukotvením“. Nohy jsou mírně rozkročené, což dodává pocit lepší stability.<sup>48</sup>

Velkým otazníkem jsou ruce. Je společensky nevhodné, a dělají to především muži, dávat ruce do kapes. Odborníci doporučují vzít si do ruky pomocníka v podobě diáře, listu papíru s poznámkami, ukazovátka nebo psací potřeby. Upozorňují však na

---

<sup>46</sup>MIŇHOVÁ, Jana; HOLEČEK, Václav; PRUNNER, Pavel. Psychologie pro právníky. 2., rozšířené vydání, s. 264-265.

<sup>47</sup>FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. 3., rozšířené vydání, s. 204.

<sup>48</sup>KOPECKÝ, Ladislav. Prezentace v marketingových komunikacích, s. 80.

to, že pomocný předmět se v rukou pouze drží. V žádném případě nesmí rozptylovat a sloužit jako hračka.

Při takto prezentované řeči je nutné, aby řečník vždy zachovával pozici „čelem k publiku“. Mezi časté chyby patří otáčení se bokem nebo dokonce zády k posluchačům.<sup>49</sup> Dochází tím ke ztrátě kontaktu s publikem a k narušení komunikačního kanálu.

Je všeobecně známo, že pokud chce obchodník zákazníka zaujmout a přesvědčit o nákupu nabízeného produktu, má jeho prezentace působit důvěryhodně a profesionálně.

#### Verbální komunikace

Při komunikaci v osobním jednání je neverbální komunikace důležitá, ale také nesmíme zapomínat na komunikaci verbální. Ve verbální komunikaci jde o slova řečená ústy a přijímaná sluchem. Je všeobecně známo, že to, co říkáme, je stejně důležité jako to, jak to říkáme. Hlas tónu by měl být v souladu s obsahem prezentace, aby dokresloval prezentovanou řeč.

Z hlasového projevu lze vyčíst velmi mnoho. Lidský hlas nepředává pouze obsah sdělení, ale také vypovídá o psychickém stavu hovořící osoby. Když řečníka sotva slyšíme, může jít o projev nejistoty, strachu i o nedostatek sebedůvěry. Naopak silný a pevný hlas je charakteristický pro dominantní osobu, která si pevně stojí za svým projevem a názorem. Náš hlas by měl být vždy přiměřený dané situaci a prostředí. Výslovnost čistá, zřetelná a srozumitelná.

Hlasových neřestí, které se v komunikaci vyskytují, je celá řada. Patří mezi ně vkládání neodbytných slůvek jako „ehm,hm“, polykání koncovek slov, drmolání, mumlání apod. K těmto hlasovým neřestím můžeme jmenovat ještě nevhodná gesta,

---

<sup>49</sup>FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. 3., rozšířené vydání, s. 204.

kteřá je doprovází, jako podpírání brady, ruka před ústy, bubnování prsty do stolní desky, hraní si s tučkou či s bižuterií na krku.

K odstranění těchto nežádoucích projevů nám napomáhá sebekontrola a samotná příprava na plánovanou akci. Jako užitečné rady, jak pracovat s hlasem, se uvádí – rozhybat mluvidla, zabarvovat hlas a používat vhodné pauzy.<sup>50</sup>

Verbální komunikace by měla vždy splňovat pravidla gramatická i kulturní. Pokud chceme úspěšně prezentovat firmu, musíme nejdříve dobře prezentovat sami sebe.

### **3.1.5 Vyjasnění případných námitek**

Během prezentace zákazník často mívá námítky a připomínky. Může vyvstat problém, ať už věcný nebo psychologický. Profesionální prodejce by měl na případné námítky reagovat pozitivně. Jeho úkolem je odpovědět na všechny nejasnosti, a to nejen na ty vyřčené. Zákazník většinou přistupuje k podepsání spolupráce až po naprosto osobní jistotě.

### **3.1.6 Uzavření obchodu**

Tento moment v obchodním jednání patří mezi obávané a u mnoha prodejců ne moc dobře zvladatelné fáze.<sup>51</sup> Problém je charakteristický pro obchodníky, kteří trpí nedostatkem sebedůvěry a zkušeností. Nedokáží vystihnout ten správný čas a vhodně klást otázky týkající se uzavření kontraktu.

Mezi signály, které mohou napomáhat k vhodnému okamžiku, například patří, když se zákazník posadí čelem a přikyvuje, popřípadě se ptá na ceny. Pokud si obchodník stále není jistý vhodným časovým momentem, může shrnout všechny body smlouvy a požádat o objednávku. Může se také zeptat na specifické požadavky ohledně

---

<sup>50</sup>Podrobněji viz: KOPECKÝ, Ladislav. Prezentace v marketingových komunikacích, s. 77-78.

<sup>51</sup>ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. Marketing, s. 703.



dodání nebo balení výrobků. V konečné fázi může zákazníka motivovat zvláštními výhodami po uzavření obchodu.

### **3.1.7 Péče o zákazníka po uskutečnění prodeje**

Hlavním cílem prodejců je zachovat si věrnost u získaných zákazníků. Jedině spokojený zákazník zůstává věrný svému dodavateli a nemá potřebu vyhledávat nového. Nezbytnou péčí o zákazníka je dodržování pravidel a služeb, které byly dohodnuty a podepsány v obchodní smlouvě. Obchodní zástupce je povinen tyto úkony kontrolovat, což se následně děje prostřednictvím dalších osobních schůzek. Prostřednictvím těchto schůzek si obchodní zástupci dál prohlubují vztah se zákazníkem, řeší případné problémy a vytvářejí možnosti k další možné spolupráci.

Pokud chceme být úspěšní v obchodování tváří v tvář, je důležité naučit se zákazníky otypovat a rozlišit. Jedině potom může naše komunikace s nimi být úspěšná. Abychom mohli vhodně působit na zákazníky, je potřeba odhadnout dopředu jejich chování. V této souvislosti se je snažíme identifikovat dle jejich osobnostního typu.

## **3.2 Typologie osobnosti**

Podle způsobů chování, reakcí, gest lze rozpoznat charakterové rysy osobnosti. Na základě zjištěných informací je možno každého člověka „otypovat“ a připravit tak strategii, která má pomoci dosáhnout naše cíle. Pro úspěšnou komunikaci je také velmi důležité znát i své přednosti a slabiny, které nás při komunikaci provázejí.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup>FTOREK, Jozef. Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. 3., rozšířené vydání, s. 201.

### 3.2.1 Typologie podle příjmu a zpracování informací a rozhodování

Tato typologie se označuje MBTI<sup>53</sup> a odhaluje klíčové charakteristiky chování, které jsou společné všem lidem. Pomáhá lidem pochopit jejich přednosti i slabiny a vede k osvojení typologických dovedností. Podstatné v této typologii jsou preference ve vnímání, zpracování, rozhodování a řešení problémů. Existují čtyři základní psychické funkce (dimenze). Každá se může vyskytovat ve dvou pólech. U každého člověka vždy jedna funkce převažuje, druhá je spíše pomocná (podpurná).

Čtyři základní dimenze osobnosti se svými krajními body (mezemi):

1. Zaměření na vnímání okolí – Extraverze „E“ (ven) nebo Introverze „I“ (dovnitř)
2. Získávání informací – Intuice „N“ nebo Smysly „S“
3. Rozhodování na základě – Myšlení „T“ nebo Cítění „F“
4. Životní styl – Strukturovaný „J“ nebo Improvizáčnický, flexibilní „P“

Kombinací těchto čtyř dimenzí vzniklo šestnáct osobnostních typů: ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ, ISTP, ISFP, INFP, INTP, ESTP, ESFP, ENFP, ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ.

#### Charakteristika jednotlivých mezních bodů

Abychom porozuměli reakcím druhých lidí, je třeba rozkrýt charakteristiky jednotlivých mezních bodů (písmen)<sup>54</sup>:

E – Extrovertní člověk – iniciativní, expresivní, vstřícný, spolupracující, energický, společenský

I – Introvertní člověk – reaktivní, rezervovaný, uvážlivý, klidný, nezávislý

S – Smyslový člověk – konkrétní, realistický, praktický, empirický, ctí tradice

---

<sup>53</sup>Myers -Briggs Type Indicator - jedna z nejznámějších a v současnosti nejčastěji využívaných typologií osobnosti.

<sup>54</sup>Čerpáno z poznámek z firemního školení ve firmě Perseus. Dále jsou tyto charakteristiky uváděny i v publikaci: ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti, s. 39.

N – Intuitivní člověk – abstraktní, nápaditý, má rád nové poznatky a změnu, teoretický, originální, nerespektující formalizované a standardní postupy

T – Člověk s převahou myšlení – logický, racionální, tázající se, kritický, neústupný

F – Člověk s převahou citění – empatický, přizpůsobivý, tolerantní a respektující, citlivý

J – Člověk s převahou usuzování – systematický, plánovitý, metodický, dbá na pravidla a rozvržení času

P – Člověk s převahou vnímání – uvolněný, otevřený, pracující až pod tlakem, spontánní, bezstarostný

Vlastnosti jednotlivých typů – jsou určovány podle směřování energie člověka, způsobu shromažďování informací a rozhodování, podle způsobu a stylu života.

ad 1. Zaměření na vnímání okolního prostředí

Extroverti (E) – pozornost je zaměřená na vnější svět. Snadno navazují vztahy a kontakty. Jsou otevření a aktivní, sami si vyhledávají příležitosti, kde vyniknout. Přemýšlejí nahlas, mají tendenci více mluvit než konat, mají rádi změnu a rozmanitost. Dávají přednost práci ve skupině a skupinovému řešení úkolů.

Rizika u extrovertů – mohou impulsivně mluvit a jednat. Bývají příliš dominantní v diskusích a skupinové práci a pro svůj výkon potřebují častější interakci s druhými. Mohou být netrpěliví při dlouhodobějších nebo rutinních činnostech.

Introverti (I) – pozornost je zaměřena na vnitřní svět. Jsou rozvážnější, přičinlivější a samotářští. Jsou opatrní při navazování vztahů. Vyhledávají příležitost k přemýšlení a úvahám. Raději píšou, než mluví. Mají tendenci víc přemýšlet a uvažovat, než mluvit a konat. Dávají přednost samostatným úkolům před skupinovými.

Rizika u introvertů – mohou působit odtahitě, tajemně až povzneseně. Často se vyhýbají kontaktu s jinými lidmi. Pro svou práci a dobrý výkon potřebují klidné prostředí.

Rizika vzájemného vnímání a komunikace extrovertů a introvertů - extroverti se mohou jevit introvertům jako povrchní a impulsivní osoby. Introverti jsou pro extroverty záhadní a stranící se lidé. Extroverti raději řeší věci verbálně, zatímco introverti preferují písemnou komunikaci. Oba typy mají problém vzájemně komunikovat, protože každý má jiné priority a způsoby jednání s lidmi.

## ad 2. Získávání informací

Lidé s převahou smyslového vnímání (S) – jsou zaměřeni na praktické věci a fakta. Potřebují vidět, slyšet. Jsou doslovní, konkrétní, systematictí, trpěliví a opatrní.

Rizika u lidí s převahou smyslového vnímání – pro svou konkrétnost a praktičnost občas nejsou schopni rozeznat možnosti a vidět komplexně. Nedokáží si dost často představit budoucnost. Mohou těžce snášet abstraktní informace a dlouhé vysvětlování (jsou pak netrpěliví).

Lidé s převahou intuice (I) – dokáží si představit budoucnost, vazby a vztahy. Mají abstraktní představivost. Dokáží rozvíjet nové myšlenky, umějí se ponořit do řešení problému. Zaměřují se na komplexnost.

Rizika u lidí s převahou intuice – obtížně mohou řešit konkrétní neplánované situace. Pro svou abstraktní představivost jim mohou unikat konkrétní detaily a fakta. Odmítají vnímat rutinu.

Rizika vzájemného vnímání a komunikace lidí s převahou smyslového a intuitivního vnímání pro praxi - oba typy mluví a myslí na docela rozdílných úrovních a velmi často nechápou, co ten druhý říká. Jeden chce specifikovat podrobnosti a druhý chce jen myšlenku nebo téma. Při vzájemné komunikaci mohou nastat problémy.

### ad 3. Rozhodování

Lidé s převahou myšlení (T) – jsou orientovaní na pravidla, logiku a zákony. Situace hodnotí na základě objektivitu a logiky. Jsou neosobní a zaměřeni na výsledek, analyzují příčiny a efekt. Věří převážně jen faktům.

Rizika u lidí s převahou myšlení – mají sklony nebrat ohled na druhé. Často nemají porozumění pro hodnoty. Mohou být příliš hrubí a přehnaně kritičtí. Těžce vyjadřují pocity.

Lidé s převahou cítění (F) – jsou zaměřeni na lidi a osobní vztahy. Situace hodnotí převážně subjektivně na základě vlastních pocitů. Hodnotí lidský účinek a dopad rozhodnutí na lidi. Chápou lidské potřeby a hodnoty.

Rizika u lidí s převahou cítění – pro své osobní vztahy mohou být protěžováni. Stává se, že bývají neobjektivní při řešení problému. S těžkým srdcem někoho kritizují.

Rizika vzájemného vnímání a komunikace lidí s převahou myšlení a cítění pro praxi - lidé s převahou myšlení mohou vidět lidi s preferencí pocitů jako slabochy. Obráceně zase pocitoví lidé vnímají člověka s převahou myšlení jako bezcitnou a tvrdou osobu. Tyto rozdíly jsou často primární příčinou ublížení a nedorozumění. Při řešení konfliktů se doporučuje použít další osoby s opačnou preferencí. (Například T+F se pře s F+T).

### ad 4. Životní styl

Lidé s převahou usuzování (J) – dávají v životě přednost předvídatelným záležitostem. Mají rádi hotové a vyřízené záležitosti. Většinou jsou rozhodní a stálí. Plánují, strukturují, projektují, dodržují termíny. Jsou orientovaní na blízké cíle a konečné limity. Rychle se rozhodují.

Rizika u lidí s převahou usuzování – mohou být tvrdohlaví a neústupní. Těžko se vyrovnávají s nepředvídatelnými situacemi. Při své řeči jsou neradi přerušováni. Občas

dělají ukvapená rozhodnutí bez dostatku údajů a faktů. Příliš se drží časového rozvrhu a plánu.

Lidé s převahou vnímání (P) – dávají přednost rozmanitosti života. Mají tendenci být příliš spontánní. Jsou flexibilní, přizpůsobiví, dobře reagují na změny. Určené úkoly a cíle plní často na poslední chvíli. Vyhýbají se plánování a přílišné organizaci. Dělají kompromisy.

Rizika u lidí s převahou vnímání – mohou být nerozhodní, snadno se nechají rozptýlit při řešení úkolů. Dělají zbytečné a neopodstatněné změny. Jsou benevolentní k plánům a časovým harmonogramům. Tendence nedotahovat započaté úkoly do konce.

Rizika vzájemné komunikace lidí s převahou usuzování a vnímání v praxi - lidé usuzující mohou vidět lidi s převahou vnímání jako neorganizované, nerozhodné a příliš velkorysé. Naopak lidé vnímající se dívají na lidi usuzující jako na zkostnatělé, strnulé až despotické osoby. Takové rozdíly mohou být největším zdrojem konfliktů při komunikaci. Představy obou stran jsou naprosto odlišné. Proto každý krok a rozhodnutí musí být důkladně probrány, ověřeny a zopakovány.

### **3.2.2 Typologie osobnosti podle preferencí, hodnot a potřeb**

Dalším krokem k úspěšné a efektivní komunikaci je znalost preferencí, hodnot a potřeb lidí. Podle těchto kritérií je možné rozdělit osoby do čtyř kategorií.<sup>55</sup>

1. Typ analytický – lidé spadající do této kategorie upřednostňují čísla a fakta. Jsou důslední a rádi plánují. Všímají si detailů. Než se rozhodnou, zvažují všechny možné alternativy, potřebují mít jistotu, Jsou to technici. Vztahy navazují pomalu, ale potom jsou trvalé.

Styl komunikace k přesvědčení analytika – je třeba navodit obchodní a věcnou atmosféru. Používat pouze fakta a čísla, nezabývat se nedůležitým, postupovat

---

<sup>55</sup>KOPECKÝ, Ladislav. *Prezentace v marketingových komunikacích*, s. 134-140.

beze spěchu. Analytik potřebuje čas na promyšlení. Komunikaci vést organizovaně, promyšleně a systematicky. Nedávat najevo své emoce. Projevit sebedůvěru a rozhodnost. Uvádět konkrétní příklady. Nebát se doporučit způsob řešení. Na případné námitky odpovídat věcně a objektivně. Komunikovat bez nátlaku.

2. Typ dynamický – jde o výrazný typ se silnou vůlí. Je velmi pracovitý a důležitý je pro něj konečný výsledek. Má rád nové výzvy. Reaguje rychle. Rád doplňuje a konfrontuje ostatní lidi. Je důrazný až agresivní. Rád soutěží s druhými. Vyhledává nestandardní problémy a úkoly, které znamenají výzvu a příležitost. Rozhoduje se direktivně a rychle. Neváhá riskovat.

Styl komunikace k přesvědčení dynamika – je třeba navodit obchodní a věcnou atmosféru. Používat fakta, důraz klást na výsledky. Přesvědčit o schopnosti realizovat myšlenky a cíle zákazníka. Nabídku prezentovat rychle, specificky. Mluvit pouze k věci. Nechat klienta rozhodnout a vybrat z nabízených variant. Na námitky odpovídat v linii klientových myšlenek. Ujistit dynamika o schopnosti rychlých řešení.

3. Praktický – jde o přátelský typ, který se orientuje na osobní vztahy. Velice dobře se přizpůsobuje. Konfliktům se raději vyhýbá. Je to týmový hráč. Vyhledává doporučení a dobré příklady. Při řešení úkolů nejraději vychází z dobrých a pevných vztahů. Při rozhodování potřebuje mít podpůrné průzkumy a data. Rád pomáhá druhým lidem. Je spíše tichý a nenápadný.

Styl komunikace k přesvědčení praktika – je třeba navodit přátelskou a otevřenou atmosféru. Komunikaci vést zvolna. Vyvolat pocit důvěry a zájmu. Nabídnout všechny možné varianty, které vedou k dosažení cíle klienta. Formulovat zřetelně, čím přispějeme my, a co se očekává z druhé strany. Vyzdvihnout přínos spolupráce. V případě námitek použít reference třetí strany (odvolat se na to, co úspěšně udělali jiní). Zdůraznit svůj osobní zájem.

4. Expresivní (novátorský) – lidé tohoto typu se charakterizují přátelským a otevřeným způsobem komunikace. Hledí do budoucna. Svým pozitivním přístupem dokáží motivovat okolí. Rádi soutěží, a jsou orientováni na konečný

výsledek. Dokáží se nadchnout pro cokoliv. Mají rádi společnost, potlesk a uznání. Jsou velice emocionální a spontánní.

Styl komunikace k přesvědčení novátora – je třeba navodit otevřenou, přátelskou atmosféru ve vymezeném časovém limitu. Dát prostor pro myšlenky a jejich případné realizace. Diskuzi neuspěchat, ale vést ji živě a přímočaře k cíli. Vyhýbat se detailům a vyzdvihnout úspěchy, kterých je možné dosáhnout. Ocenit dobré nápady, které novátor nabízí. Dát najevo osobní podporu a schopnost sdílet problémy a názory.

### 3.3 Manipulativní techniky

V obchodním světě se lze často setkat s termínem „manipulace“. Jde o styl komunikace, prostřednictvím kterého chceme získat to, oč usilujeme. Například o získání lepších obchodních podmínek, o snížení cen produktů apod.

Tato technika se většinou používá až po té, co všechny ostatní styly komunikace selhaly. Je všeobecně známo, že manipulativní techniky jsou dobře známé a školicí střediska jim věnují velkou pozornost. Lektori při svých hodinách výuky ukazují, jak tyto komunikační styly rozpoznat, a jak se proti nim úspěšně bránit. Přesto se dá říci, že tyto agresivní techniky jsou velice úspěšné. Některé styly manipulativní techniky uvádí ve své publikaci i Jiří Plamínek.<sup>56</sup>

#### Styly manipulativních technik

1. Jsou jen dvě cesty – tento styl komunikace připouští pouze dvě možnosti. Žádná třetí možnost neexistuje. Manipulátor nedává protistraně na výběr.

Příklad: „Odpověď od Vás potřebuji dnes nebo nejpozději zítra ráno.“

---

<sup>56</sup> PLAMÍNEK, Jiří. Komunikace a prezentace. 2., doplněné vydání, s. 63.



2. Podsouvání argumentů – řečník v tomto případě vyvrací nebo zaměňuje názory, či argumenty, které byly proneseny.

Příklad: „Tu zprávu jsem položil na Váš stůl.“ – „Vy si snad myslíte, že jsem ji ztratil nebo dokonce zahodil?“

3. Vyhrůžování – jedná se o nejtvrďší manipulační styl a používá se až po té, co všechny jiné manipulativní styly selhaly. Je dobré mít na paměti, že i při použití tohoto stylu platí pravidla slušného chování.

Příklad: „Bud' si u nás objednáte všechny nabízené produkty, nebo vám nebudeme dodávat žádné.“

4. Nálepkování – tento styl většinou snižuje hodnotu daného komunikačního partnera. Ten je zařazován do určité nežádoucí skupiny nebo jsou mu přiřazovány určité negativní vlastnosti.

Příklad: „Vy obchodníci pořád pláčete.“

5. Zesměšňování – při tomto stylu komunikace dochází ke snižování kreditu komunikačních partnerů. Manipulátorovi jde v tomto případě především o vlastní zisky v podobě sympatií nebo obdivu třetích osob, k formulační pohotovosti. Zesměšňování bývá spojováno s nálepkováním.

Příklad: „Měníte názory jak chameleon svou barvu.“

6. Falešné apely – styl komunikace, při kterém manipulátor řadí svého komunikačního partnera do skupiny, která lichotí jeho egu, aby dosáhl svého cíle. Tento způsob manipulace se podobá stylu nálepkování s tím rozdílem, že v tomto případě se dotyčný řadí k žádoucí skupině.

Příklad: „Vy jste přece inteligentní člověk.“

7. Slibování – jde o slibování často nesplnitelných nebo podmíněných výhod. Tento způsob komunikace se vyskytuje převážně v politice, v reklamě a dalších oborech lidského podnikání.

Příklad: „Když budete volit nás, snížíme vám daně.“

8. Logická salta – tento styl manipulace používají především „myslitelé“. Spoléhají na to, že lidé se ostýchají dát najevo svou myšlenkovou nedostatečnost a nepouští se do rozebírání argumentace.

Příklad: „Ptala se hajného Zuzka / proč je ta houba tak kluzká / zasmál se hajný pan Bouzek / proto jí říkáme klouzek.“<sup>57</sup>

9. Zavádějící srovnávání – manipulátor chce srovnávat nesrovnatelné. Tato nesrovnatelnost bývá často umně skrytá.

Příklad: „Co je důležitější: dodání zboží nebo zaplacení faktur?“

Ať už se používají jakékoliv manipulativní techniky, vždy by měly být použity pouze v krajních mezích. Mnohé firmy se takovým praktikám vyhýbají. Odborníci na obchodní komunikaci se shodují, že použití těchto nátlakových metod bývá úspěšné pouze při krátkodobé spolupráci. Většina firem dává přednost spolupráci, která je zaměřená na důvěře a oboustranné spokojenosti.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>PLAMÍNEK, Jiří. Komunikace a prezentace. Umění mluvit, slyšet a rozumět – 2., doplněné vydání, s. 66.

<sup>58</sup>Tamtéž, s. 76-77.

## 4 ZÁVĚR

Lidé touží mít to, co nemají, lidský svět se pomalu stává konzumem. Už jim nestačí vlastnit věci, které jsou pro život základní. Chtějí mít více. Firmy to využívají a zaplavují nás svými nabídkami. Uspokojit dnes zákazníka je mnohem náročnější, než v dobách, kdy výběr produktů a firem nebyl tak velký. Prodejci, aby získali a hlavně si udrželi zákazníka, investují do budování trvalého vztahu nemalé úsilí. Je to jedna z cest, která vede k úspěšnému konkurenčnímu boji. Z dlouhodobých výzkumů lze vyčíst, že zákazníci se již nespokojí s reklamními spoty a neosobními propagacemi. Vyhledávají osobní kontakt a upřednostňují prezentace, na kterých si mohou produkt prohlédnout a více se o něm dozvědět. Pro realizaci nákupu je však zajímavější ještě další výhody, které jsou spojené například s finančním bonusem, donáškou, množstevní slevou apod. Firmy si velice dobře uvědomují sílu osobního kontaktu, a proto zaměřují svou strategii tímto směrem. Dávají zákazníkům pocit výjimečnosti a vážnosti. Aby ne. Vždyť síla tohoto okouzlení vede k dalším nákupům mnohdy nepotřebného zboží.

Úspěšné zakončení obchodního jednání je často v rukou jednoho člověka, kterým bývá obchodní zástupce. Firmy investují nemalé finanční prostředky na budování profesního růstu svých zaměstnanců. Chtějí, aby jejich zaměstnanci vystupovali a prezentovali firmu přesvědčivě a profesionálně. Obchodníci pro dosažení svých cílů používají různé komunikační triky a techniky. Prostřednictvím těchto metod se snaží zákazníka přimět k nákupu nabízeného produktu. Dá se říci, že se jim to v mnoha případech daří. O tom svědčí vysoké procento zadlužených domácností, které neváhaly půjčit si peníze na nákup vánočních dárků, dovolených apod.

Existují však i zákazníci, kteří obchodníkům v obchodní komunikaci konkurují. V tomto případě se většinou jedná o komunikaci mezi firmami. Obchodní zástupci obou stran tak používají své obchodní znalosti a dovednosti, aby dosáhli pro firmu nejlepších možných podmínek.

Mezi obchodníky jsou rozšířeny komunikační styly, které jsou zaměřeny pouze na jednosměrné výhody. Jedná se o manipulativní techniky. V těchto případech jde o agresivní styl komunikace, který se používá, když všechny ostatní komunikační styly selhaly. Odborníci na obchod se však shodují, že tento styl komunikace je efektivní

pouze při krátkodobém obchodním vztahu. Zákazník dříve či později rozpozná tento nátlak a vyhledá si jiného obchodního partnera.

Konkrétní příklady způsobů obchodních jednání, které jsou uvedeny v příloze práce, ukazují, jak obchodní zástupci vynakládají značné úsilí, aby získali zákazníka na svou stranu.

## 5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ADAMCZYK, Gregor; BRUNO Tiziana. *Řeč těla: přesvědčte svou mimikou, gesty a držením těla*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2008-1.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada Publishing a. s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.

BAČUVČÍK, Radim a kol. *Soukromé a veřejné v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-20-0.

CRHA, Ivan; KRÍŽEK, Zdeněk. *Život s reklamou*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0213-4.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8.

DEVITO, Joseph, A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing a. s., 2001. ISBN 80-7169-988-8.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualizované vydání. Brno: Computer Press a. s., 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3926-7.

HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-244-4.

JAHODOVÁ, Hana; PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

KOHÁK, Erazim. *Zelená svatozář: kapitoly z ekologické etiky*. Přepřacované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. ISBN 80-85850-86-9.

KOPECKÝ, Ladislav. *Prezentace v marketingových komunikacích*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3123-0.

KÖPPLOVÁ, Barbara; JIRÁK, Jan. *Média a společnost: stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. Praha: Portál s. r. o., 2003. ISBN 80-7178-697-7.

KÖPPLOVÁ, Barbara; JIRÁK, Jan. *Masová média*. Praha: Portál s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.

LAKHANI, Dave. *Přesvědčování: umění dosáhnout svého*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-183-6.

MAUBORGNE, Renée; KIM, W. Chan. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-128-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.

VAYNERCHUK, Gary. *Princip vděčnosti v byznysu*. Brno: Zoner Press, 2011. ISBN 978-80-7413-167-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. *Psychologie reklamy*. 4., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4005-8.

Internetové zdroje

<http://www.braintools.cz/8-aspektu-neverbalni-komunikace.htm> [2013-03-15].

<http://www.dmarketing.cz/2010/06/cesti-marketingovi-manazeri-inovacim-v-komunikaci-fandi-ale-pouze-teoreticky/> [2013-03-13].

<http://www.mistoprodeje.cz/reklamni-investice/mesicni-prehledy.html> [2013-03-13].

<http://www.mistoprodeje.cz/vyzkumy-a-jina-cisla/cesi-a-reklama-v-roce-2013.html> [2013-03-13].

ANNABI, H.; GARCÍA, M. Customer knowledge management. *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 8, 2002. Dostupné na <http://www.jstor.org/> [2013-03-15].

## **6 RESUMÉ**

The thesis is focused on communication in the business world.

Number of Competitors is increasing and „fight“ for each customer grows. Business strategy is more and more focused on communication with the customer. Retailers are trying to get closer to customer and build long-lasting relationship with him. To achieve this target they use a variety of communication tricks and techniques.

The aim is to discuss the communication in the business world. Another target is to emphasize the power of personal contact in business negotiation.

The first part of this thesis describes the different forms of marketing communication – advertising, personal selling, sales promotion, public relation, direct marketing, sponsorship, and communication through new media.

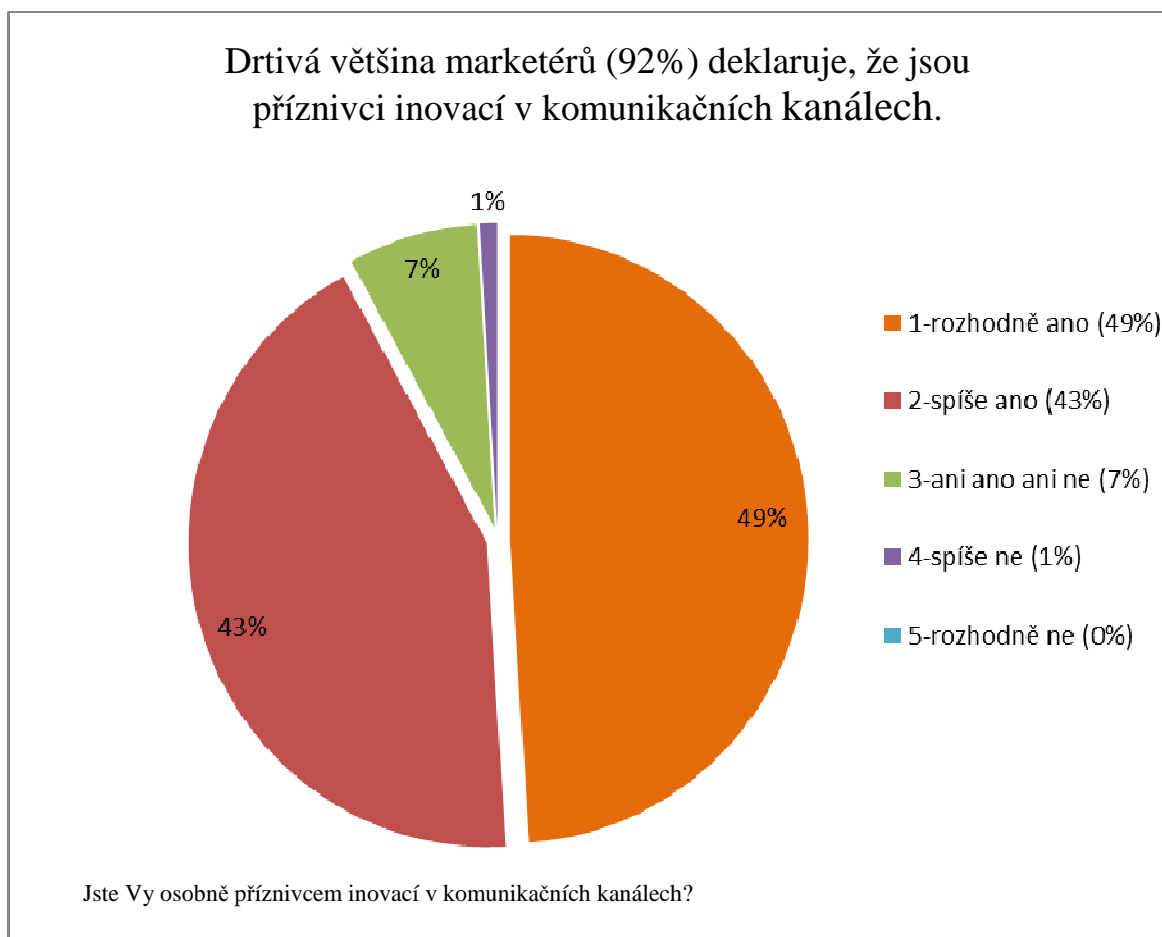
The second part is devoted to the personal selling as a form of communication which is highlighted in marketing communication. In this section is discussed the phases of trade negotiations, strategies and techniques that marketers use.

In addition attachments are included case situations which the author of this thesis completed within the corporate training at company named Perseus. There are also examples of business meetings held in company named Air Power.

The thesis is in its nature descriptive. The basic method of it is critical analysis.

## 7 PŘÍLOHY

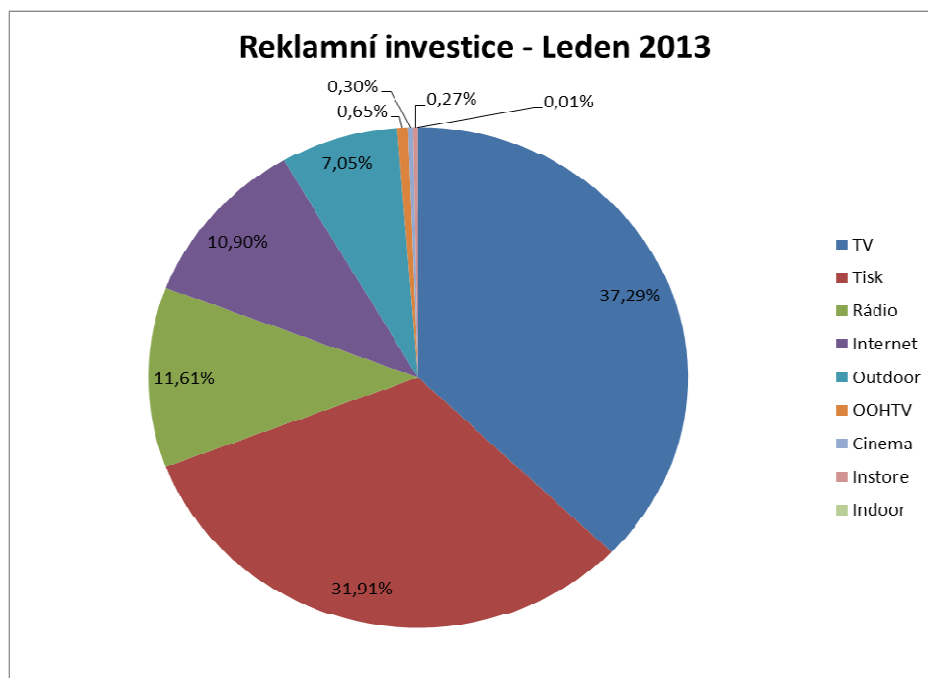
### 7.1 Graf – inovace v komunikačních kanálech



Zpracováno ze zdroje: [www.dmarketing.cz](http://www.dmarketing.cz) [2013-03-13]



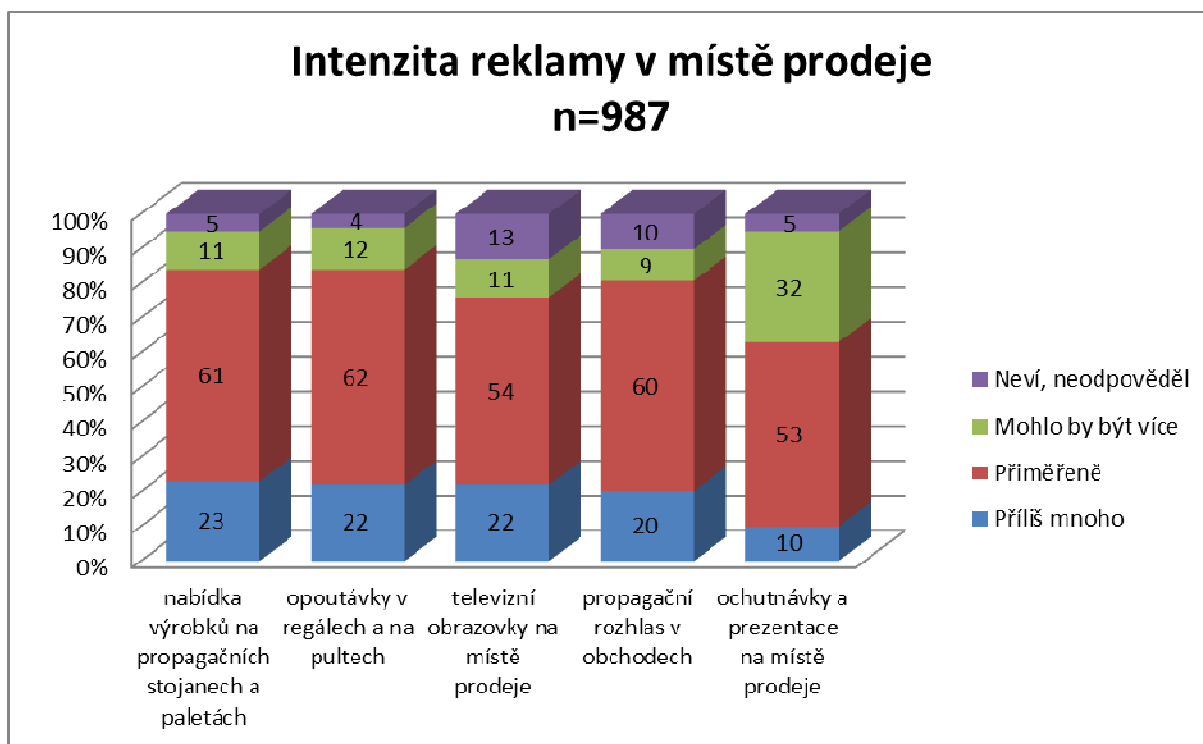
## 7.2 Graf – reklamní investice – Leden 2013



| Období: 1. 1. 2013-31. 1. 2013 |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| Media typ                      | Cena                    |
| TV                             | 1 178 601 981 Kč        |
| Tisk                           | 1 008 686 869 Kč        |
| Rádío                          | 367 050 823 Kč          |
| Internet                       | 344 621 406 Kč          |
| Outdoor                        | 222 711 686 Kč          |
| OOHTV                          | 20 401 844 Kč           |
| Cinema                         | 9 376 374 Kč            |
| Instore                        | 8 689 388 Kč            |
| Indoor                         | 404 887 Kč              |
| <b>Celkem:</b>                 | <b>3 160 545 259 Kč</b> |

Zpracováno ze zdroje: [www.mistoprodeje.cz](http://www.mistoprodeje.cz) [2013-03-13]

### 7.3 Graf – intenzita reklamy v místě prodeje



Zpracováno ze zdroje: [www.mistoprodeje.cz](http://www.mistoprodeje.cz) [2013-03-13]

## 7.4 Ilustrace – ukázka emocí ve tváři

### Ukázka emocí ve tváři



Zdroj: [www.braintools.cz](http://www.braintools.cz) [2013-03-15]

## 7.5 Ilustrace – podání ruky jako komunikace dotekem

### JAK RUKU NEPODÁVAT



Zdroj: [www.brainstools.cz](http://www.brainstools.cz) [2013-03-20]

## 7.6 Ilustrace – oční kontakt

### Oční kontakt



Otevřený a přímý pohled se vztyčenou hlavou působí vstřícně. Touto mimikou navozujete dojem, že se cítíte dobře a rádi nasloucháte. Pohled vyvolává dobrý pocit i u ostatních: necítí se ani kriticky nahlíženi ani pozorováni.



Hlava nakloněná ke straně s otevřeným pohledem signalizuje zájem, povytažené obočí aktivní zájem. Může také znamenat úžas nebo očekávání dalších informací. Když zjistíte, že váš protějšek naklání hlavu na stranu, dosáhli jste svého cíle.



Uzavřený pohled s lehce stisknutými rty a založenýma rukama může znamenat negativní nebo kritický postoj. S touto mimikou nepůsobíte rozhodně motivovaně a zároveň ani nemotivujete ostatní, vyznívá spíše skepticky až nepřátelsky.

## 7.7 Obchodní jednání ve firmě AIR POWER

Společnost AIR POWER s. r. o. působí na trhu od roku 2001. Předmětem podnikání je výroba pojízdných kompresorů a mobilních generátorů pro společnost Doosan.

Jednání: 7. 3. 2013

Účastníci:

WÜRTH – stávající dodavatel spojovacího materiálu – (Roman Mancl)

AIR POWER – (vedoucí oddělení nákupu, referent nákupu)

Účel jednání: Možnosti úspor.

I přes požadavek snížení cen ze strany zástupců Air Poweru bylo obchodní jednání vedeno v přátelské atmosféře. Byla viditelná snaha o oboustrannou dohodu. Přislíbena nová kalkulace na rychloobrátkové výrobky. Zástupce z firmy Würth, otevřel otázku možnosti další spolupráce a nabídnul další sortiment, který by mohly dodávat. Firma Air Power žádá o cenovou nabídku. Pan Mancl, pozval zástupce firmy Air Poweru na společné utkání v bowlingu, které je naplánováno pro referenty nákupu z firmy Air Power a Würth na 24. dubna.

Výsledek – byla zaslána nová cenová nabídka snížena o 1% na vysokoobrátkové výrobky. Nabídka ohledně rozšíření spolupráce v procesu.

Jednání 8. 3. 2013

Účastníci:

VITA – stávající dodavatel molitanových přířezů pro Air Power + Dioss – (Mark Hooton)

DIOSS – stávající dodavatel výpalků z plechu a karosérií pro Air Power – (Ludvík Hanzal, Jan Mašek)

AIR POWER – (vedoucí oddělení nákupu, referent nákupu)

Účel: Možnosti finanční úspory pro firmy Air Power a Dioss.

Firma Dioss, která do Air Poweru dodává, mimo jiné, vstrojené karosérie kompresorů, požaduje po dodavateli Vita cenovou kalkulaci na neopracované desky molitanové pěny. Plánuje nákup řezačky z důvodu finanční úspory. Vize je taková, že firma Dioss chce nakupovat pouze neopracované desky molitanové pěny, ze kterých bude vyrábět hotové výrobky pro svou potřebu i pro firmu Air Power. Mark, zástupce Vity, byl tímto požadavkem viditelně zaskočen. Na případné dotazy ohledně technologie výroby a technických parametrů odpovídal „nuceně přátelsky“. Po ukončení návštěvy firmou Dioss, Mark otevřeně mluvil se zástupci Air Poweru o nevýhodnosti dodávání polotovarů. Byl znatelný negativní postoj pro tuto možnou spolupráci.

Výsledek – firma Vita, i přes možnou ztrátu odběratele, nabídku na neopracované desky „přestřelila“. Nabídka oproti hotovým výrobkům byla pouze o 5% nižší, což je po porovnání cen neadekvátní. Firma Dioss navázala kontakty s jinými dodavateli molitanových desek. Při případném podepsání kontraktu se úspora jeví až 30% oproti cenám od firmy Vity.

Jednání: 13. 3. 2013

Účastníci:

HANSA FLEX – stávající dodavatel hydraulických hadic - (Sebastian Walter, Karl-Heinz-Loose, Ralph Berge, Tereza Štampachová)

AIR POWER – (vedoucí oddělení nákupu, vedoucí oddělení kvality, referent kvality)

Účel jednání: Problémy s kvalitou dodávaného sortimentu.

Dodavatel pozván do firmy Air Power za účelem projednání a zvýšení kvality dodávaného sortimentu. Zástupce firmy Hansa Flex, na pozici vedoucího kvality,

prezentoval za pomoci projektoru výrobu a kontrolu výrobků. Presentace působila jednotvárně. Zjevná praktická absence v řečnictví. Obchodní zástupce, za firmu Hansa Flex, neustále nevhodně doplňoval prezentovanou řeč a komentoval stanoviska svého kolegy. Byla zjevná dominance obchodního zástupce. Presentace vypovídala o týmové nepřipravenosti na toto jednání.

Výsledek - účel jednání byl naplněn. Proběhla dohoda o nápravném opatření, která má zvýšit kvalitu výrobků. Obchodní zástupce otevřel otázku rozšíření spolupráce a nabídl pozvání na den otevřených dveří, který se koná v září tohoto roku. Air Power zahrnuje tento bod do programu možných finančních úspor.

Jednání: 22. 2. 2013

Účastníci:

EXPEDITORS – přepravní společnost – (Zuzana Kotková)

AIR POWER – (vedoucí oddělení nákupu, referent nákupu)

Účel: Nabídnutí spolupráce ze strany přepravní společnosti.

Zástupce přepravní společnosti si telefonicky sjednal obchodní schůzku za účelem představení společnosti a nabídnutí možných služeb. Jednání probíhalo v přátelské atmosféře. Zástupce představil firmu a uvedl služby, které poskytují. Jeho vystupování bylo na vysoké úrovni. Neverbální komunikace byla velmi „hlídaná“ a vykazovala známky dlouholetého nácviku. Velký zájem o možnou spolupráci. Decentní náznak manipulace ze strany zástupce přepravní společnosti, která směřovala k pozvání na další možné jednání a to vyslovenou větou: „Až příště přijedu, přivezu vám diáře“. Air Power si vyžádal cenovou nabídku na konkrétní destinace.

Výsledek - ceny srovnatelné se stávajícími přepravními společnostmi. Kontrakt neuskutečněn



## 7.8 Případové situace v rámci firemního školení

Firma Air POWER naplánovala firemní školení ve firmě Perseus, s cílem prohloubit profesní znalosti a dovednosti zaměstnanců.

Společnost Perseus působí na trhu jako personální agentura. Mezi její služby patří firemní semináře, výběr zaměstnanců pro firmy, poradenství a nabídka pracovních míst.

Termín školení: 23. 11. 2012 a 30. 11. 2012

Účastníci školení: Petra Z., Renata J., David R., Michal J., Honza S., Jiří Š.

Lektoři: Jana Vlčková, Jiří Pokorný

### Případové situace

V rámci firemního školení byl nácvik verbální a neverbální komunikace. Hodnocení probíhalo formou diskuze mezi lektorem a zúčastněnými.

Úkol: Prosadit svůj návrh na vybrané téma. Časový limit obhajoby pro každého jsou tři minuty. Doba přípravy je pět minut.

Zvolené téma: páteční odpoledne

Petra – divadlo

Renata – fotbal

Hodnocení - Petra při komunikaci nepoužívala skoro žádná gesta. Tón hlasu byl monotónní. Svou strategii zaměřila na zisk. Sdělila pozitivum pro návštěvu divadla, ale bez sebemenšího nadšení. Slova volila vhodně. Celková komunikace působila pasivně. Slova byla přesvědčivá, ale pouze svou formální stránkou.

Doporučení – oživit komunikaci o gesta a zabarvení hlasu. Přidat trochu „šťávy“.

Hodnocení - Renata používala výrazná gesta, která podtrhovala prezentovanou řeč. Svou strategii zaměřila na osobní pocity, na emocionální zážitky. Velký rozsah v barvě tónu. Celková komunikace působila živějším dojmem, nadšení pro navrhované fotbalové utkání bylo patrné na první pohled.

Zvolené téma: stěhování firmy z Chrástu do Plzně

David – proti návrhu

Michal – pro návrh

Hodnocení - David zvolil strategii založenou na svém subjektivním pocitu. Zaměřil se pouze na své výhody a nevýhody, což občas na škodu nebývá. Pozitivním také bylo, že dokázal vyslovit tento názor. Neverbální komunikace postrádala zásady – ťukání tužkou o stůl, oční kontakt velmi krátký, stále pohledy do stran. Bylo znatelné rozladění a „naštvanost“ při diskuzi na toto téma.

Doporučení: Hlídat své emoce a neverbální komunikaci. Obohatit slovní zásobu.

Hodnocení - Michal zaměřil svou strategii na zisky firmy a ostatních zaměstnanců. Vyzdvihoval přínos pro další možný růst firmy. Slovní zásoba na vysoké úrovni. Neverbální komunikace v jednom bodě neuhlídaná – náznak bodání tužkou do protivníka.

Doporučení: Hlídat neverbální komunikaci.

Zvolené téma: trest smrti

David – pro

Honza – proti

Hodnocení - David podcenil přípravu obhajoby svého názoru. Časový limit nevyužil. Vyslovil prakticky jen jednu subjektivní myšlenku „oko za oko; zub za zub.“ Pracoval

pouze se subjektivním názorem. Neverbální komunikace vypovídala o neklidu, nervozitě a nepříjetí názoru protivníka. Neakceptoval jiný názor než ten svůj.

Doporučení. Hlídat neverbální komunikaci.

Hodnocení - Honza se na „souboj“ velmi dobře připravil. Časový limit zcela využil pro prosazení svého názoru. Velmi profesionálně argumentoval, proč je proti trestu smrti. Uvedl i několik příkladů, které vedly k prokázání nevinu odsouzených lidí. Z neverbální komunikace šel vyčíst klid a pevný postoj za svým názorem.

Zvolené téma: adopce dětí homosexuálními páry

Renata – proti

Jirka – pro

Hodnocení - Renata při obhajobě svého názoru používala objektivní argumenty. Uváděla příklady, které by mohly negativně působit na dětský vývoj v rodině, která není partnersky vyvážená. Z neverbální komunikace šel vyčíst nepatrný pohyb rameny, což u protivníka může vést k nevědomému souhlasu či rezignaci. Neřestí bylo, že překročila časový limit.

Doporučení: Používat vědomě pohyb rameny. Hlídat čas.

Hodnocení - Jirka projevil svůj velmi empatický postoj pro svobodu života. Vyslovil svůj názor, ale z jeho projevu bylo patrné, že by za tento názor nebojoval. Působil velmi klidně a přátelsky.

Doporučení: Důrazněji prosadit svůj názor.

## Nácvik prezentace:

Úkol: Dodavatel KBK, který pro Air Power zajišťuje šroubení, nahlásil výpadek dodávky z důvodu odstávky několika strojů. Montáž ve firmě Air Power je ohrožena. Byla svolána mimořádná porada. Navrhněte krizový plán tak, aby nedošlo k ohrožení montáže. Doba přípravy je pět minut.

První tým: Michal, Petra, David

Druhý tým: Renata, Honza, Jirka

Hodnocení – návrh za první tým prezentovali Michal a Petra. Michal prezentoval určité kroky, které navrhuje jeho tým k udržení chodu montážní linky. Analýza jednotlivých možných kritických bodů byla provedena velmi precizně. Byly sděleny operativní možnosti řešení problému. Při samotné prezentaci působil sebejistým dojmem. Řeč byla mírně narušena „pochodováním“. Petra prezentovala momentální a předpokládaný stav zásob u dodavatele KBK. Hlasový projev byl velmi tichý. Při rozboru inventury se otočila zády k posluchačům a mluvila do tabule.

Doporučení: Michal – hlídat si nohy. Petra – zvýšit hlas a hlídat si kontakt s posluchačem.

Hodnocení – návrh za druhý tým prezentoval Honza. Navrhované kroky byly dostačující. Při prezentaci Honza působil klidným dojmem. Jeho níže posazení hlas přidává na váze mluveného slova. Neuhlídaná byla neverbální komunikace. Opakovaně dával ruku v bok, což může vyvolávat dojem dominance a ne kompromisu. V závěru prezentace „roloval“ papír s poznámkami.

Doporučení: Hlídat si ruce.