Evropský polytechnický institut, s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013 IVETA OBHLÍDALOVÁ

Evropský polytechnický institut, s.r.o. v Kunovicích

Studijní obor: Management a marketing zahraničního obchodu

ROZVOJ OBCHODÍCH DOVEDNOSTÍ PŘI PRODEJI KONKRÉTNÍCH PRODUKTŮ

(Bakalářská práce)

Autor: Iveta OBHLÍDALOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Aleš ZAVIAČIČ

Kunovice, 2013

1. soukromá vysoká škola na Moravě
Evropský polytechnický institut, s.r.o.
Akademický rok 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Iveta Obhlídalová**
Studijní obor: Management a marketing zahraničního obchodu

Téma práce:

Rozvoj obchodních dovedností při prodeji konkrétních produktů.

Cíl bakalářské práce:
Cílem bakalářské práce je rozvoj obchodních dovedností při prodeji konkrétních produktů. V úvodní části vypracujte z domácí i zahraniční literatury teoretický základ dané problematiky. V dalších částech popište jednotlivé kroky prodejního cyklu, jehož účelem je prodat zákazníkovi produkt. Charakterizujte jednotlivé prodejní cykly od přípravy, hledání potencionálních zákazníků, schůzky až po prodej produktu a péči o zákazníka. V závěrečné části navrhněte dle typologie osobností způsoby a taktiky vyjednávání včetně doporučení, jak správně se zachovat. Výstupem bakalářské práce bude také příspěvek na mezinárodní studentskou konferenci a jeho obhajoba. Bakalářská práce bude obhájena před komisí Ústavu ekonomiky a řízení, hodnocení bude součástí bakalářské práce.Bakalářskou práci podrobte testu na plagiátorství a výsledek předložte zkušební komisi pro státní závěrečnou zkoušku.

Osnova:
ÚVOD
1. TEORETICKÝ ZÁKLAD
2. HLEDÁNÍ POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ
3. VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ
4. OBCHODNÍ JEDNÁNÍ
5. PŘÍSTUP K RŮZNÝM TYPŮM ZÁKAZNÍKŮ
6. POPIS FIRMY A PRODUKTU
7. ÚROVEŇ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ V I. D. C. HOLDING A.S.
8. HLEDÁNÍ POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI I. D. C. HOLDING A.S.
ZÁVĚR

Podle zákona č. 111/1998 Sb., § 47b, odst. 3 platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

Vedoucí práce: Ing. Aleš Zaviačič
Oponent práce: Ing. Jan Prachař, PhD

Místo a datum zadání bakalářské práce: Kunovice, 26.8.2011

Evropský polytechnický institut,
s. r. o.
Osvobození 699
686 04 KUNOVICE

-1-

Jozef Strišš
Doc. Ing., CSc.
ředitel Ústavu ekonomiky a řízení

Oldřich Kratochvíl
Ing., h. prof., Dr.h.c., Ph.D., CSc.,MBA
rektor

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Aleše ZAVIAČIČE a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Kunovice, 2013

Děkuji panu Ing. Alešovi ZAVIAČIČOVI za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Kunovice, 2013

Iveta OBHLÍDALOVÁ

Obsah:

ÚVOD **9**

1 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI **12**

1.1 DEFINICE POJMU 12

1.1.1 Funkce komunikace *13*

1.1.2 Verbální a neverbální komunikace *14*

1.2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI 14

1.2.1 Aktivní naslouchání *15*

1.2.2 Technika kladení otázek *15*

1.2.3 Neverbální komunikace *15*

1.2.4 Empatie *16*

1.2.5 Odstraňování bariér *16*

1.3 TELEFONICKÁ A ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE 16

1.3.1 Telefonická komunikace *16*

1.3.2 E-mail jako prostředek komunikace *17*

2 HLEDÁNÍ POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ **19**

2.1 VYMEZENÍ SKUPINY POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ 20

2.1.1 Primární výzkum *20*

2.1.2 Sekundární výzkum *21*

2.1.3 Kvalitativní výzkum *22*

2.1.4 Kvantitativní výzkum *22*

2.2 ROZHODOVÁNÍ A VÝBĚR VHODNÝCH ZÁKAZNÍKŮ 22

2.3 PŘÍPRAVA KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM 22

2.4 PŘÍPRAVA KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM 23

2.4.1 Reklama *23*

2.4.2 Podpora prodeje *25*

2.4.3 Public Relations *26*

2.4.4 Přímý marketing *26*

2.4.5 Osobní prodej *29*

3 VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ **31**

4 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ **33**

4.1 METODA SPIN 35

5 PŘÍSTUP K RŮZNÝM TYPŮM ZÁKAZNÍKŮ 37

5.1 PŘIZPŮSOBIVÝ ZÁKAZNÍK 37

5.2 BYROKRATICKÝ TYP 37

5.3 AUTORITATIVNÍ TYP 38

5.4 TVOŘIVÝ TYP 38

6 POPIS PRODUKTU FIRMY I. D. C. HOLDING, A. S. 39

6.1 VNITROPODNIKOVÉ PROCESY I. D. C. HOLDING, A. S. 41

6.1.1 Plánování a realizace výroby 41

6.1.2 Prognóza prodeje 43

7 ÚROVEŇ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ V I. D. C. HOLDING, A.S. 44

7.1 TVORBA DOTAZNÍKŮ 44

7.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ 47

8 HLEDÁNÍ POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI I. D. C. HOLDING, A. S. 56

8.1 OSLOVENÍ ZÁKAZNÍKA – NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V I. D. C. HOLDING, A. S. 57

8.1.1 Reklama 58

8.1.2 Podpora prodeje 59

8.1.3 Public relations 59

ZÁVĚR 61

HODNOCENÍ PODNIKU 64

ABSTRAKT 65

ABSTRACT 66

LITERATURA 67

SEZNAM ZKRATEK 69

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT 70

ÚVOD

Umění správně komunikovat a využívat obchodních dovedností je v dnešním podnikatelském světě nedílnou součástí. Dnes již nestačí umět vyrobit výrobek, který se bude spotřebiteli líbit, bude plnit funkci, kterou očekává a bude za přijatelnou cenu. To v dnešní době nestačí. Obchodníci musí umět ke jménu firmy a k produktu samotnému přidat také jakousi přidanou hodnotu, která výrobek pozdvihne o úroveň výš. Touto přidanou hodnotou je způsob, jakým je jim výrobek prezentován, způsob, jakým k nim firma vyrábějící nebo distribuující výrobek komunikuje. Způsob komunikace a obchodní přístup musí mít firmy vybudovaný až do posledního pracovníka. Pokud bude například zákazník mluvit s recepční společnosti, je potřeba si uvědomit, že v tu chvíli je to recepční, kdo zastupuje a prezentuje firmu, proto by i ona měla mít výborné komunikační dovednosti. Aby se firma nebo produkt uchytily v povědomí zákazníka, musí k němu neustále hovořit, a to formou různých obchodních i neobchodních sdělení, s pomocí různých marketingových nástrojů. Produkt i s firmou musí vysílat pozitivní image, aby jim zákazník zůstal věrný a k výrobkům firmy se opakovaně vracel.

Tato bakalářská práce je zaměřena na rozvoj komunikačních a obchodních dovedností ve společnosti I. D. C. Holding, a.s., jakožto výrobce cukrovinek s největším podílem na českém i slovenském trhu. Konkrétní případy využití obchodních dovedností budou předloženy na dvou konkrétních nejprodávanějších produktech, kterými jsou Mila a Horalka.

V teoretické části bakalářské práce bude vysvětlena důležitost komunikace jako takové a její výsadní postavení v rámci obchodních dovedností. Nejdříve bude komunikace definována jako pojem. Budou také jmenovány její základní funkce a zvláštní pozornost bude věnována vysvětlení verbální a neverbální komunikace. Důležitou částí kapitoly o komunikaci budou komunikační dovednosti, které budou v bakalářské práci rozděleny na pět základních komunikačních technik – aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace, empatie, odstraňování bariér. Na závěr první kapitoly bakalářské práce bude pozornost věnována dvěma nejčastějším způsobům obchodní komunikace, a to je telefonická a elektronická komunikace. V této podkapitole budou vysvětlena různá úskalí, která tento způsob komunikace přináší, a také pravidla, která by měla být

dodržována, aby byla komunikace s využitím těchto komunikačních nástrojů co nejefektivnější.

Ve druhé kapitole teoretické části bude pozornost věnována jedné ze zásadních obchodních dovedností, a to je hledání potenciálních zákazníků. V první řadě je potřeba vymezit skupinu těchto zákazníků, což činí společnosti formou různých výzkumů a průzkumů trhu. V této bakalářské práci bude vysvětleno hledání potenciálních zákazníků formou primárního a sekundárního výzkumu a výzkumu kvalitativního a kvantitativního. V další fázi procesu výběru vhodných zákazníků nastává rozhodování o výběru vhodných zákazníků a následná příprava komunikace s vybraným zákazníkem. Následuje prvotní oslovení zákazníka, přičemž právě volba vhodného oslovení může být pro nákupní rozhodnutí zákazníka rozhodující. Obchodníci volí mezi několika možnými nástroji marketingové komunikace, nebo se snaží o nalezení co nejefektivnější kombinace těchto nástrojů. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing a osobní prodej.

Následující kapitoly teoretické části bakalářské práce budou zaměřeny na další obchodní dovednosti, mezi které patří schopnost vyjednávání a řešení konfliktů a obchodní jednání. Na obchodní jednání je pohlíženo jako na proces, který se dělí na různé fáze – zahájení, průběh jednání, závěr jednání, apod. K maximálnímu zvýšení efektivity obchodního jednání existuje množství metod a návodů, jak správně jednat. Jednou z těchto metod je i metoda SPIN, která bude vysvětlena podrobněji. Na závěr teoretické části bude pozornost věnována přístupu k různým typům zákazníků. Z tohoto hlediska budou zákazníci rozděleni na přizpůsobivé, byrokratické, autoritativní a tvořivé.

Praktická část bakalářské práce bude zahájena seznámením se společností, na které je analýza obchodních dovedností prováděna, a tou je I. D. C. Holding a.s. Ve stručnosti bude popsán historický vznik společnosti a její současnost a organizační rozdělení na výrobní a obchodní divizi. V rámci této kapitoly o společnosti I. D. C. Holding a.s. budou vysvětleny dva vybrané vnitropodnikové procesy, a to pouze z toho důvodu, aby měl čtenář možnost nahlédnout do interních procesů a fungování společnosti a mohl si tak učinit komplexní představu o firmě jako celku. Zároveň tyto dvě podkapitoly o vnitropodnikových činnostech podniku dokazují důležitost správného nastavení komunikačních procesů uvnitř firmy.

Důležitou kapitolou praktické části bakalářské práce bude kapitola zkoumající úroveň komunikačních dovedností ve vybrané firmě. Ke zkoumání bude použita metoda dotazníkového šetření. Respondenty v tomto případě budou manažeři společnosti I. D. C. Holding, a. s.. Před sestavení samotného dotazníku bude položeno několik hypotéz, které se autorka této bakalářské práce pokusí na základě vyhodnocení kompletních dotazníků buď potvrdit, nebo vyvrátit. Výsledky budou následně interpretovány pomocí grafů.

V praktické části bude dále hodnocena úroveň obchodních dovedností firmy, a to konkrétně při hledání potenciálních zákazníků. I. D. C. Holding, a. s. je v tomto směru velmi netypickou společností, protože se nezaměřuje ani tak na nové zákazníky, ale na svou stabilní základnu zákazníků, které chce udržet. Jakým způsobem jsou stávající zákazníci oslovováni, bude v této kapitole také vysvětleno.

V závěrečné části bakalářské práce se autorka bude snažit na základě získaných poznatků zhodnotit rozvoj a úroveň komunikačních a obchodních dovedností manažerských pracovníků firmy, ale i firmy jako takové.

.

1 Komunikační dovednosti

V úvodní kapitole této bakalářské práce bude definován pojem komunikace a zároveň budou definovány její hlavní funkce. V praxi se můžeme setkat s různými typy komunikace, jako jsou verbální či neverbální komunikace a dále komunikace tváří v tvář, e-mailová komunikace a komunikace telefonní. Všechny tyto typy budou v krátkosti popsány a budou na nich interpretovány dovednosti, které bychom v rámci těchto konkrétních typů komunikace měli v obchodních jednáních ovládat, popřípadě jakých situací či komunikačních způsobů bychom se měli vyvarovat.

1.1 Definice pojmu

Objem komunikace nemá v literatuře jednotnou definici a je interpretován mnoha různými způsoby. Každý autor chápe komunikaci s odlišného hlediska. V jádru se ale všechny definice setkávají v jednom z faktů, a to je ten, že komunikace spojuje. Nemusí nutně znamenat spojení mezi dvěma osobami. V běžném životě se totiž setkáme i s pojmem „dopravní komunikace“, což je cesta, která spojuje dvě různá místa, myšlenky spolu komunikují, telegrafní dráty jsou také zdrojem a způsobem komunikace, atd. [4, s. 16] Ve své publikaci uvádí Mikuláštík (2003) několik definic komunikace od různých autorů:

„Komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek.“

„Komunikace = dorozumívání“

„Komunikace je prostředek pozorovatelných jevů mezilidských vztahů.“ [4, s. 17]

Nejdůležitější charakteristiky, které definují komunikaci, jsou následující:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování
- komunikace je přenosem a výměnnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů [4, s. 17]

Tyto charakteristiky odpovídají svým obsahem výše uvedeným definicím. Přestože každý z autorů definuje komunikaci jiným způsobem, podstata zůstává pro všechny definice stejná.

1.1.1 Funkce komunikace

Každý komunikační proces slouží jinému účelu. Z tohoto účelu vyplývají i různé funkce komunikace. Tyto funkce nemají jednoznačné hranice a mohou se navzájem různě prolínat a překrývat. [4, s. 22]

V případě funkce informativní a instruktivní dochází k prolínání velmi často. Informativní funkce spočívá ve výměně dat a informací mezi lidmi. Instruktivní funkce je obohacena o výměnu informací ohledně nějakého postupu, instrukce či návodu. V případě, že je usilováno o přesvědčení druhého člověka o změně názoru nebo postoje, hovoří se o funkci přesvědčovací. V tomto případě se nerozlišuje, zda je toho dosaženo logickými argumenty, nebo čistě emočním nátlakem. Mezi další funkce komunikace lze zařadit funkci zábavnou, jejímž účelem je pobavit publikum. Na druhé straně může mít komunikace funkci výchovnou a vzdělávací. Tato funkce je využívána zejména vzdělávacími institucemi, ale v podstatě je jejím účelem informovat studenty, tudíž lze tuto funkci zaštítit funkcí informativní či instruktivní.

Funkce socializační a společensky integrující je stejně důležitá jako kterákoli jiná jmenovaná funkce, přesto je účel, kterému slouží, jedním ze zásadních komunikačních charakteristik. Tato funkce je totiž uplatňována při komunikaci v rámci společnosti, utvářením sociálních vazeb a navazováním kontaktů s ostatními lidmi ve společnosti. Zároveň se pomocí této funkce integrujeme do různých společenských skupin a tvoříme si

své místo ve společnosti. To, jakým způsobem vnímáme sami sebe, určuje funkce osobní integrity. Pomocí této funkce se snažíme o nalezení sebe sama, hledáme názory, se kterými se chceme ztotožňovat a rozvíjíme se osobnostně jako jedinec sám o sobě, ale i jako jedinec v rámci společnosti

1.1.2 Verbální a neverbální komunikace

Komunikace je nejčastěji dělena na verbální a neverbální. Verbální komunikace probíhá výměnou slov či jiných znakových symbolů. Může se jednat o mluvenou i psanou komunikaci. Verbální komunikaci lze chápat ze dvou komunikačních rovin – racionální a emocionální komunikace. Racionální komunikace je používána např. v případě komentování. Obsahuje jen čistá sdělení bez přídavku jakýchkoliv emocí. Naproti tomu je emocionální komunikace podpořena emocionálními projevy, jako je např. smích, pláč, atd. [13]

Nedílnou součástí verbálního projevu je projev neverbální, který verbální komunikaci doplňuje. Velmi často bývá právě neverbální projev důležitější než verbální. Neverbální komunikace je také nazývána „řečí těla“, z čehož vyplývá, že není možné ji 100 % ovlivnit tak, jak tomu může být u verbální komunikace. V rámci neverbální komunikace lze sledovat pohyb těla, oční kontakt, sledování postoje, pohyb očí, pohyby obličejových svalů, a mnoho dalších tělesných projevů. [13]

1.2 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti lze využít jak v soukromém tak i v profesním životě. Předchozí podkapitoly byly zaměřeny na komunikaci obecně a bylo na ni pohlíženo z širšího hlediska. V této kapitole se bude autorka této bakalářské práce zaměřovat již na komunikační dovednosti uplatnitelné zejména v profesním životě, konkrétně na manažerských a obchodních pozicích. Pro koncept této bakalářské práce je právě toto hledisko tím zásadním.

Mezi nejdůležitější komunikační dovednosti byly vybrány následující:

- aktivní naslouchání
- technika kladení otázek
- neverbální komunikace
- empatie
- odstraňování bariér [3, s. 117]

1.2.1 Aktivní naslouchání

Pokud nám někdo sděluje nějakou skutečnost, nestačí jen tuto informaci přijímat, je také potřeba dát najevo, že nasloucháme aktivně. Aktivita naslouchání se projevuje verbálně i neverbálně. Je důležité si uvědomit, že zvláště v případě obchodního jednání se skutečně vyplácí pozorně naslouchat, protože i z neverbálních projevů obchodního partnera lze vytušit mnoho skutečností, které nebyly přímo řečeny.

1.2.2 Technika kladení otázek

Rozlišují se dva typy otázek – otevřené a uzavřené. Na uzavřenou otázku existuje jednoznačně daná odpověď ano/ne, bílá/černá, atd. Používají se například k urychlení jednání. Naopak otevřené otázky vybízejí k pestřejším odpovědím a dávají možnost se o problematice rozhovořit. Při obchodním jednání je velmi důležitá volba vhodných otázek, které z jednání učiní spíše k diskuzi, což je příjemnější pole pro uzavírání obchodních kontraktů.

1.2.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace byla zmíněna již v předchozí kapitole. Jak již bylo řečeno, je důležité sledovat i neverbální projevy, protože právě ty velmi často prozradí více, než samotná verbální komunikace. Hned v úvodu obchodního jednání je to například podání ruky, na základě jehož jsme schopni si udělat představu o člověku, se kterým budeme jednat.

1.2.4 Empatie

Schopnost empatie úzce souvisí s aktivním nasloucháním. Každý má schopnost empatie vyvinutou jinak, někdo vnímá velmi intenzivně postoje a myšlenky druhého a ví, jak správně zareagovat, jiný tyto věci nevnímá a pak mohou být některé jeho reakce nevhodné nebo neohrabané. Schopnost empatie napomáhá tomu, abychom se vcítili do pocitů druhého člověka, což napomáhá zvolení vhodných slov a způsobů komunikace.

1.2.5 Odstraňování bariér

Mezi důležité komunikační dovednosti patří i schopnost odstraňování a překonávání bariér. Mezi bariéry, které je potřeba v rámci obchodních jednání překonávat, patří např. výrazně odlišný věk obchodního partnera, odlišná image, jiná kultura a vystupování, atd. [3, s. 125]

1.3 Telefonická a elektronická komunikace

Telefonická i elektronická komunikace se v poslední době staly neodmyslitelnou součástí komunikace jak v osobním tak i v pracovním životě. Oba dva typy komunikace jsou v zvláště v obchodním světě velice důležité. V této kapitole jsou uvedena některá pravidla a doporučení, která by v případě těchto dvou vybraných typů komunikace měla být respektována. [7]

1.3.1 Telefonická komunikace

Telefonická komunikace dnes již neodmyslitelně patří k běžné součásti našich dnů, ať už telefonování souvisí přímo s naší prací, nebo tento prostředek používáme pouze v osobním životě. Pro podnikatele je právě telefonická komunikace stěžejní součástí jejich obchodní činnosti. Velmi často se telefonní projev podhodnocuje, jeho význam je ale opravdu důležitý. I během hovoru, který trvá pouhých několik minut si dotyčný na druhém konci telefonu o volajícím nebo volaném udělá dojem. V případě, že se jedná o obchodní

telefonát, je zvládnutí telefonátu obzvláště důležité, protože volaný i volající svým projevem reprezentují nejen sebe, ale i společnost, kterou zastupují.

V době mobilních telefonů je obtížné hovor správně načasovat a mnohdy je volaný zastižen v situaci, kdy nemůže hovořit. V případě, že voláme na mobilní telefon je dobré se hned po představení zeptat, zda nerušíme. Volaný by nám v tom případě měl sdělit dobu, kdy ho můžeme zastihnout a projednat s ním potřebné záležitosti. Závažnější záležitosti či dokonce obchodní jednání by měla být projednávána v předem smluveném čase, aby měly obě strany zajištěné klidné prostředí na jednání.

K zahájení hovoru nepochybně patří představení se, popřípadě představení společnosti. Naše jméno by mělo být řečeno srozumitelně. Zdánlivě nedůležitě pak působí používání tónu hlasu. Ale právě i ten je v telefonátu velmi důležitý. Poznáme z něj nadšení osoby na druhém konci telefonu, odhadneme v jakém je rozpoložení, slyšíme, zda se dotyčný usmívá a tím také zvyšuje své sympatie. Stejně jako u rozhovoru z očí do očí, je i v telefonické komunikaci důležité dát druhému člověku najevo, že ho posloucháme. Z monologu tedy tvoříme dialog a to tím, že v rámci pouhého naslouchání ticho z naší strany občas proložíme slovy přitakání. Pokud během komunikace používáme jméno našeho obchodního partnera, jeho pozornost je tím také podpořena.

Pokud volající nepatří mezí příliš zdatné telefonní řečníky, je dobré si telefonát připravit dopředu. Na konci telefonního hovoru je dobré si s partnerem shrnout obsah telefonátu a případné závěry a úkoly, které z něj vyplývají. Velmi často se také používá potvrzení výsledků hovoru formou e-mailu.

1.3.2 E-mail jako prostředek komunikace

Stejně jako telefonická komunikace, patří i elektronická komunikace k běžným dorozumívacím prostředkům dnešní doby. Používání e-mailu má některá svá nepsaná pravidla, která e-mailovou komunikaci standardizují a zefektivňují.

Jedním ze základních doporučení je specifikace předmětu e-mailu. Ač se může zdát tento detail nevýznamným, hraje velmi důležitou roli v obchodní komunikaci. Mnoho

podnikatelů je denně zahlceno desítkami až stovkami e-mailů a preference čtení (či odstranění) e-mailů činí na základě předmětu. Pokud působí předmět urgentně, nebo je v něm pouhým heslem přesně specifikováno, co odesílatel potřebuje, nastává tak větší pravděpodobnost, že e-mail bude přečten, popřípadě vyřízen.

Obsah e-mailu by měl být jasný, stručný a srozumitelný, zvláště pokud se jedná o obchodní sdělení. Mnoho lidí má tendence chodit i v e-mailu „okolo horké kaše“. Dnešní doba je ale velmi dynamická, proto je stručnost základem úspěšné komunikace. Tělo e-mailu by také rozhodně mělo souviset s předmětem, který byl na začátku e-mailu uveden.

V telefonické komunikaci by měl být kladen důraz na spisovnou češtinu (či jiný jazyk), e-mail není výjimkou. Opět je nutné si uvědomit, že e-mail je také vizitkou firmy a pokud je text plný gramatických chyb či překlepů, nejenom že se neprezentujeme dobře, ale takový e-mail může brát adresát i jako útok na svou osobu, například tím, že si ho odesílatel dostatečně neváží, když se ani nesnaží při psaní e-mailu.

Aby byla komunikace plynulá a srozumitelná, doporučuje se do těla e-mailu uvádět i předchozí komunikaci, která s problematikou souvisí. Adresát se tak snadněji zorientuje a bude moci plynule navázat na předchozí konverzaci, ať už byl jejím účastníkem od začátku či nikoliv. V případě, že je k e-mailu přiložena i příloha, která přesahuje 1 MG, měli bychom se s příjemcem e-mailu domluvit, zda mu můžeme přílohu jako součást e-mailu zaslat, popřípadě, zda by nebylo lepší zvolit jinou cestu odeslání.

2 Hledání potencionálních zákazníků

Vyhledávání vhodných potenciálních zákazníků je proces, který se skládá z několika důležitých fází. V první fázi je zásadní vymezit užší skupinu zákazníků, což je prováděno analýzou prostředí, ve kterém firma působí. Jsou zhodnoceny potenciální příležitosti v rámci regionu, dále také firmy či jednotlivci, kteří by se mohli stát zákazníky. Po této analýze prostředí je možné zúžit skupinu potenciálních zákazníků, na kterou se firma při oslovení zaměří. Takto vytipované zákazníky je již možné oslovit s nabídkou produktu či služby. V této kapitole bude proces hledání potenciálních zákazníků detailněji vysvětlen. Fáze procesu a jeho jednotlivé složky jsou znázorněny ve schématu níže. [4, s. 24]

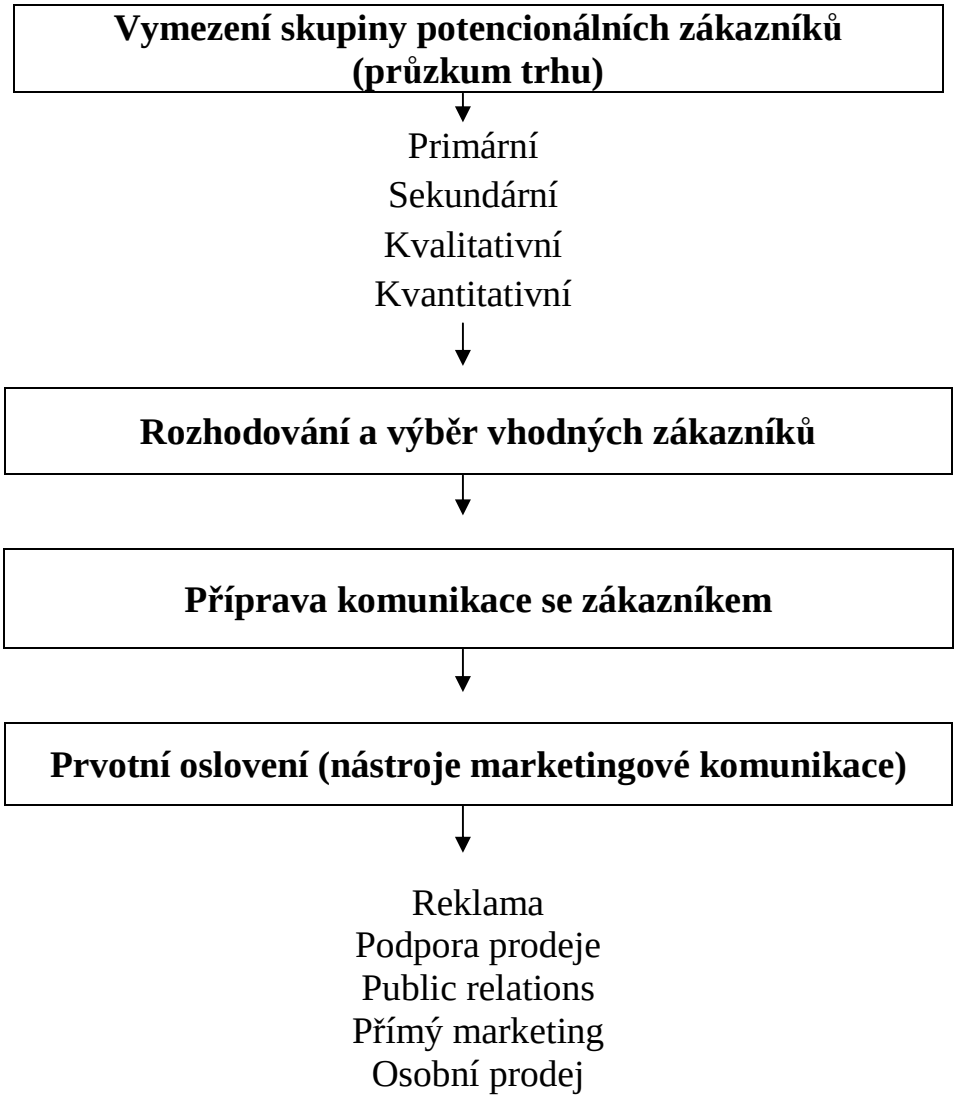


Schéma č. 1: Proces hledání a získávání potencionálních zákazníků
Zdroj: [4, s. 24] Vlastní zpracování

2.1 Vymezení skupiny potencionálních zákazníků

Pokud chce firma fungovat efektivně, musí provést výzkum trhu, aby definovala užší skupinu potenciálních zákazníků, která se stane její cílovou skupinou. Tato cílová skupina jsou přesně ti zákazníci, které by potenciálně mohl zajímat firmou nabízený produkt nebo služba. Účastníky cílové skupiny pak mohou spojovat různé aspekty. Může se jednat o obyvatele jednoho regionu, ale stejně tak se může jednat pouze o skupinu žen mezi 30 a 40 let. Spektrum cílových skupin je velmi rozsáhlé, proto je opravdu důležité specifikovat a definovat tu, která je právě pro náš konkrétní produkt nebo službu tou nejvhodnější.

Po zjištění cílové skupiny můžeme definovat další fáze procesu, jako je definování správné cesty, jak tuto cílovou skupinu oslovit, atd. Kromě vymezení cílové skupiny se firmy zabývají v rámci průzkumu trhu i zkoumáním okolního prostředí, do kterého patří analýzy dodavatelů, konkurence a dalších subjektů působících na trhu, na kterém se firma pohybuje. Průzkum trhu lze rozdělit dle různých hledisek na průzkum primární a sekundární a průzkum kvalitativní a kvantitativní.

2.1.1 Primární výzkum

Při realizaci primárního výzkumu jde o vyhledávání úplně nových informací, které doposud nebyly zjišťovány. Primární výzkum je většinou realizován přímým kontaktem s potenciálními zákazníky.

<u>Mezi techniky primárního výzkumu patří:</u>

- pozorování chování potenciálních zákazníků
- dotazování (osobní dotazování nebo telefonicky)
- zasílání dotazníků
- experiment (př. modelová situace – prodej produktu ve specializovaném obchodu) [11]

Metoda pozorováním patří k jedné z nejlevnějších metod získávání primárních dat. Pozorovat lze v nákupních střediscích, na ulici, na výstavištích, atd. Lze tedy říci, že i dostupnost této metody je v podstatě neomezená. Nevýhodou tohoto výzkumu je nepřítomnost reakcí a komentářů zákazníků. Opakem je v tomto případě dotazování. Dotazování je náročné na organizaci a v dnešní době bývá i problémem získat dostatečný počet kompletních dotazníků, aby byl výzkum vypovídající. Pakliže jsou ale lidé ochotni na vyplňování dotazníků spolupracovat, pak se jedná o nejefektivnější získání primárních dat. Finančně náročnější je zasílání dotazníků, přičemž právě tato technika není příliš spolehlivá.

Pravděpodobnost, že nám zaslaný dotazník bude navrácen zpět vyplněný, je nízká. Mohlo by se stát, že se zpět nesejde dostatečný počet kompletních dotazníků, aby z něj mohly být vyvozeny vypovídající výsledky výzkumu. Vzhledem k tomu, že zasvěcená osoba není přítomna u vyplňování dotazníku respondenty, může se stát, že otázky nebudou pro respondenty srozumitelné a v tu chvíli nebude v jejich blízkosti někdo, kdo by jim otázky vysvětlil, což je také jedno z možných úskalí získávání dat touto technikou.

Poslední zmiňovanou technikou primárního výzkumu je experiment. Jedním ze známějších experimentů je např. mystery shopping, což je metoda, při které zainteresovaný člověk předstírá, že je zákazník a jde nakupovat produkt nebo službu ke konkurenční firmě. Takto je možné získat informace o cenách konkurence, o jejich zákaznickém přístupu a mnoho dalších užitečných údajů.

2.1.2 Sekundární výzkum

V rámci sekundárního výzkumu se analyzují informace, které už byly někdy dříve získány a existují. Informace pro sekundární výzkum se tedy získávají z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou různé ročenky, statistiky, publikace, internetové zdroje, vědecké práce, novinové články, a další.

2.1.3 Kvalitativní výzkum

Pro kvalitativní výzkum není ani tak důležité množství získaných odpovědí, jako kvalita těchto odpovědí. Velmi často se pro účely tohoto výzkumu používá metoda dialogu nebo skupinového rozhovoru. Cílem je získat co nejdetailnější informace o chování potenciálního zákazníka, jako je například motivace k nákupu nebo důvod chování.

2.1.4 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se snaží získat co největší počet respondentů. Většinou jsou pro účely tohoto výzkumu používány techniky primárního výzkumu, jako jsou pozorování nebo dotazování. Otázky na respondenty bývají velmi stručné, odpovědi bývají zřídkakdy otevřené. Většinou se jedná o volbu z výběru uvedených možností. Údaje, které se v rámci tohoto výzkumu získávají, mají měřitelný charakter a výsledky takového výzkumu se reprezentují v tabulkách či grafech.

2.2 Rozhodování a výběr vhodných zákazníků

Na základě údajů získaných pomocí marketingového výzkumu a vyhodnocení primárních a sekundárních dat může firma provést výběr cílové skupiny, a tedy zákazníků, na které se se svým produktem nebo službou zaměří. Výběr adekvátní cílové skupiny je opravdu důležitý, protože právě na specifikaci cílové skupiny jsou navázány další fáze procesu vyhledávání vhodných zákazníků. Pouze tehdy, když víme, jak vypadá náš ideální zákazník, můžeme se rozhodnout o tom, jaká strategie oslovení a prodeje bude zvolena.

2.3 Příprava komunikace se zákazníkem

Pokud se firma nachází ve fázi, kdy má vybranou cílovou skupinu, na kterou se chce se svým produktem zaměřit, musí si důkladně připravit postup, jak bude se zákazníkem komunikovat. Je potřeba si uvědomit, že se jedná o první kontakt zákazníka s firmou. Pokud nebude zvolen vhodný postup nebo bude oslovení provedeno nevhodně, zákazník

v lepším případě odmítne pouze jeden produkt od této firmy, v horším případě si zafixuje špatnou reklamu a od této konkrétní firmy již nikdy nic nezakoupí.

Firma si musí jasně specifikovat, jaké sdělení a poslání chce zákazníkovi předat. Nezáleží, zda to bude provedeno vizuálně, tedy například formou reklamy v televizi nebo v časopise, či zda bude první kontakt proveden například telefonicky. V obou případech hraje prvotní dojem klíčovou roli.

V následující podkapitole budou specifikovány nástroje, kterými lze učinit prvotní kontakt se zákazníkem. Ke každému z nástrojů bude ve stručnosti vysvětleno, jaká příprava by měla být provedena.

2.4 Příprava komunikace se zákazníkem

Existuje několik druhů nástrojů, kterými lze komunikovat se zákazníkem. V této kapitole budou nástroje marketingové komunikace vysvětleny, a to z hlediska jejich vhodnosti při realizaci prvotního kontaktu s potenciálním zákazníkem.

2.4.1 Reklama

Pod pojmem reklama si lze představit různé plakáty, billboardy, televizní spoty, poutače, brožury, tištěnou i vysílanou inzerci, loga a mnoho dalších reklamních předmětů.

Definice reklamy:
„*jakákoliv placená forma neosobního představení a propagace zboží, služeb či myšlenek, zprostředkovaná zpravidla reklamní agenturou*.“ [1, s. 31]

Zákon o regulaci reklamy nabízí následující definici:
„*Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky*.“ [14]

Příprava na realizaci tohoto nástroje je obzvláště náročná v tom, že zpětná vazba není tak zcela možná. Samozřejmě je možné vysledovat, kolik produktů bylo prodáno, jaký je o služby zájem. Ale je velmi těžko zjistitelné, zda zákazník přišel na základě reklamy v televizi, nebo zda viděl inzerát v denním tisku nebo zda zašel do obchodu zcela náhodou a žádnou reklamu na tento konkrétní produkt neviděl. Aby se reklama dostala přesně k těm typům zákazníků, které si firma vytipovala v předchozí fázi procesu, musí být přesně pro tyto zákazníky připravena na míru.

Reklamní sdělení jim musí být podáno srozumitelně a takovou formou, která je v souladu s jejich životním stylem. Zároveň musí být nástroje reklamy zvoleny takové a na takových místech, aby je právě vybraná cílová skupina zaregistrovala. Pokud by byly produktem například dětské plenky, nemohl by být inzerát na tento produkt umístěn například v magazínu o automobilech. V tomto případě by byla zvolena zcela nesprávná cílová skupina a s ní i médium, ve kterém by byl inzerát zveřejněn.

Dědková s Honzákovou definují ve své publikaci model tzv. 5M reklamy a inzerce:

- Poslání = **M**ission
- Peníze = **M**oney
- Sdělení = **M**essage
- Média = **M**edia
- Měřítko = **M**easurement [1, s. 33]

Každé z uvedených „M“ má v reklamě své opodstatnění a hraje důležitou roli. V první řadě je potřeba určit poslání reklamy – co chceme reklamou docílit. Před samotnou realizací je dále nutné si určit, jaké finanční možnosti firma má. Reklama se totiž řadí k jednomu z nejvíce nákladných způsobů oslovení zákazníka. Sdělení, neboli message, určuje zprávu, kterou by měl zákazník z reklamy obdržet. Toto sdělení by v ideálním případě mělo být stejné jako to, které chce firma zákazníkovi sdělit. To znamená, že reklama musí být správně pochopena a to je spojeno právě s důkladnou přípravou na realizaci reklamy. Čtvrtým „M“ je médium – tedy zvolení si správného a co nejefektivnějšího média, prostřednictvím kterého bude firma reklamu realizovat.

Přestože reklama je velmi těžko měřitelná, poslední „M“ vyjadřuje měřitelnost. Pokud je to alespoň trochu možné, stanoví se kritéria, dle kterých bude následně zhodnocen přínos reklamy.

Reklama má několik funkcí:

- obhajovací
- informační
- soutěživá
- připomínací [1, s. 37]

V případě, že je na trh uváděn nový produkt nebo služba a zákazník o něčem uslyší poprvé, pak reklama plní funkci informační. Obhajovací funkce je standardně využívána například pivovary, či producenty alkoholických nápojů, kteří mají tendenci připomínat zodpovědnou konzumaci, atd. Soutěživou funkci reklamy využívají firmy, které chtějí propagovat svou produkci (mlékárny – univerzální mléko) a připomínací funkce slouží například k připomenutí jména firmy, pokud o ní nebylo nějakou dobu slyšet.

2.4.2 Podpora prodeje

Dalším z nástrojů, který je možné využít k navázání prvotního kontaktu se zákazníkem je tzv. podpora prodeje, což jsou „činnosti nebo materiály, které působí jako krátkodobý stimul pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku či služby.“ [1, s. 40]

Z hlediska prvotního oslovení zákazníka je tedy podpora prodeje vnímána jako spíše doplňkový nástroj. Klasickým příkladem podpory prodeje může být například akce 1+1, tzn. „při zakoupení jednoho produktu obdržíte druhý produkt zdarma“, apod. Firmy využívají k podpoře prodeje účast na veletrzích a výstavách, kde propagují své výrobky a služby. Z hlediska představení nového produktu a navázání kontaktu s novým zákazníkem jsou právě výstavy ideální příležitostí.

2.4.3 Public Relations

Nástroj public relations slouží k vytváření, udržení a budování vztahů firmy s veřejností. S tím souvisí budování dobrého image podniku a vytváření si takového prostředí, ve kterém bude podnik schopen realizovat své cíle. Tento nástroj sice neslouží jako způsob prvotního oslovení zákazníka, ale z dlouhodobého hlediska je velmi důležitý a v celkové strategii úspěšných firem má své důležité místo.

2.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing zahrnuje v podstatě veškeré aktivity, které zajišťují přímý kontakt s cílovou skupinou. Tento kontakt bývá zpravidla adresný. Realizuje se prostřednictvím telefonu, e-mailu nebo poštou. Jedná se o nákladný marketingový nástroj, proto bývá využíván zejména v případě, že se podaří vytyčit co nejužší a nejvíce konkrétní cílovou skupinu.

Velmi často používanými nástroji přímého marketingu v dnešní době jsou telemarketing a zasílání obchodního sdělení formou e-mailu, tzv. mailing. Oba dva způsoby oslovení jsou také náročné na přípravu. Během jediného telefonátu, nebo prostřednictvím jediného e-mailu má firma možnost upoutat nového klienta. Každé slovo, které je v telefonu řečeno, nebo napsáno v e-mailu, musí být promyšleno, mít své opodstatnění a své místo. Zákazník nesmí být zahlcen informacemi, ale zároveň musí dostat takové množství informací, aby v něm vzbudily zájem o produkt nebo službu.

Telefonický hovor a stejně tak i e-mail musí být nevtíravě formulované, ale zároveň v sobě musí také obsahovat, laicky řečeno, sympatickou dravost, která zákazníka upoutá. Obzvlášť v dnešní době je velmi těžké cestou přímého marketingu zaujmout. Lidé jsou přehlceni výhodnými akcemi a nabídkami a vůči reklamním telefonátům či e-mailům se stávají velmi imunní a nevšímaví.

Pokud se jedná o velkou korporaci, mají zpravidla tyto firmy vlastní call centra, nebo využívají služeb externích call center. V případě malé až střední firmy to může být pouze jeden nebo dva pracovníci, kteří se zabývají aktivním hledáním zákazníků prostřednictvím

telefonických hovorů. Osoby, které působí jako telefonní operátoři provádějící aktivní telemarketing by měli splňovat několik základních požadavků. Komunikační dovednosti, které by měli ovládat, odborné znalosti a specifický osobnostní profil, jež je při práci telefonního operátora nezbytný, jsou vyznačeny v tabulce níže.

Komunikační dovednosti	- vyjadřovací schopnosti, kultivované jazykové vyjadřování - aktivní naslouchání - technika kladení otázek - výslovnost, rychlost mluvy, modulace hlasu
Odborné znalosti	- znalost společnosti, orientace v ní - znalost výrobků a služeb - znalost potřeb a problémů zákazníků - přehled o konkurenci, znalost trhu - znalost procesů, servisních činnosti - znalost práce na PC - informovanost o novinkách ve společnosti - znalost firemních webových stránek
Osobní profil	- organizační schopnosti a samostatnost - operativnost a rozhodnost - emoční inteligence - flexibilita - diskrétnost - loajalita vůči společnosti - sebeovládání - důvěryhodnost - osobní autorita
Sociální kompetence	- empatie, orientace na zákazníka, iniciativa a tvořivost - předpoklady pro týmovou práci - schopnost přijímat změny a snášet stres a vysoké zatížení

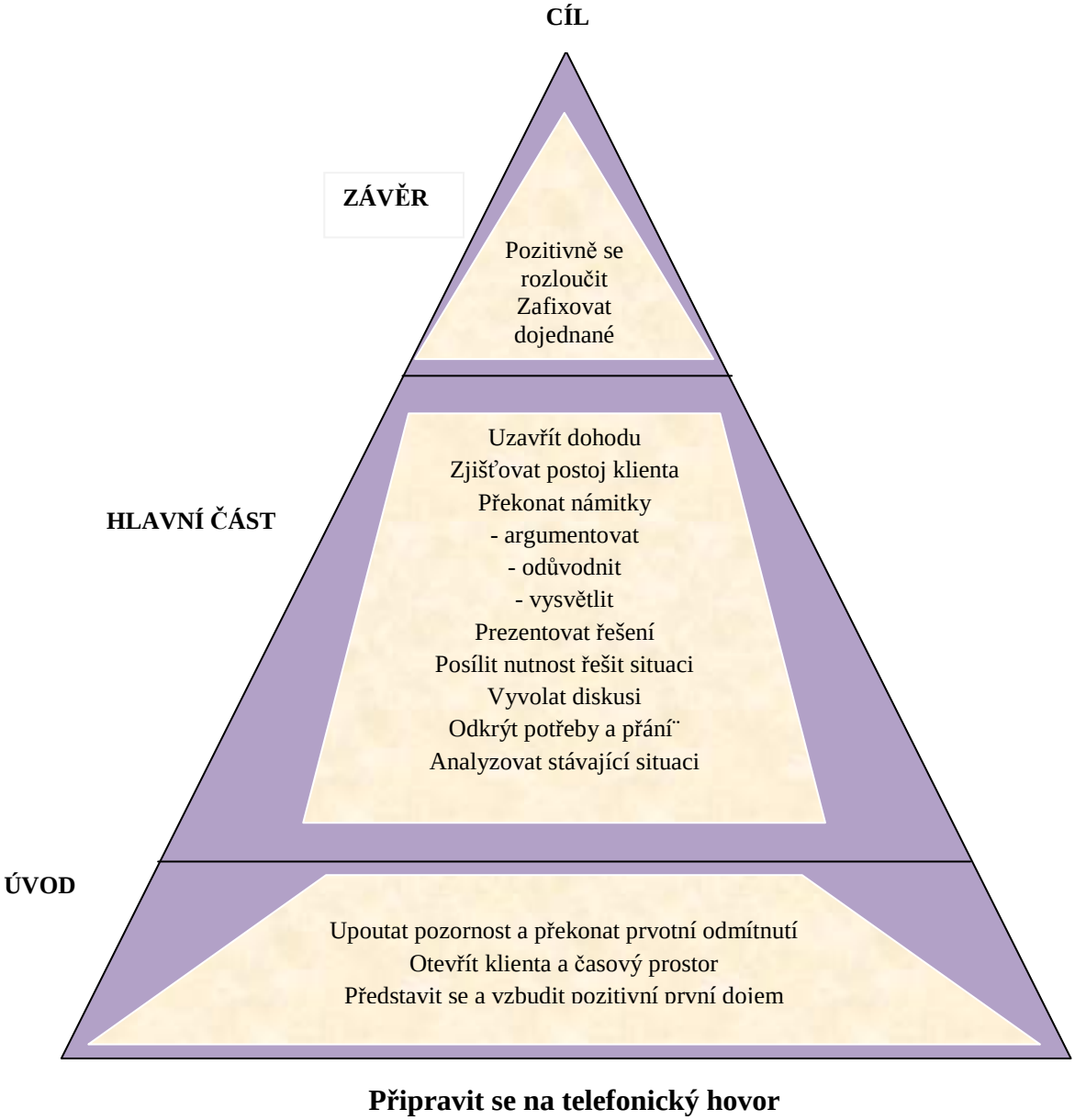
Tabulka č. 1: Požadavky kladené na telefonní operátory
Zdroj: [8, s. 40] Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v průběhu této kapitoly, prvotní kontakt je velmi důležitý a mnohdy jej není možné znovu zopakovat. Proto by příprava na telefonní hovor měla být velmi pečlivá. Telefonní operátor by si měl jasně stanovit, proč vlastně hovor realizuje a co je cílem hovoru. Dále musí mít předem ujasněno, s kým chce hovořit, aby tak dostal ty nejadekvátnější informace k dané problematice.

Schéma č. 2 znázorňuje ideální strukturu hovoru v aktivním telemarketingu. Ten se skládá ze tří hlavních částí. V úvodu je obsaženo představení společnosti a ověření časových

možností volaného. Velmi často může právě hovor skončit už v této fázi, pokud se telefonnímu operátorovi nepodaří vhodnými formulacemi zažehnat prvotní odmítnutí.

V hlavní části telefonického hovoru je představen produkt nebo služba, kterou chce operátor volanému nabídnout. V této fázi je důležité s potenciálním klientem navázat dialog. Velmi nevhodná je situace, mluví pouze operátor, nebo dokonce kdy operátor nepustí volaného ke slovu. V závěrečné fázi je vhodné zrekapitulovat obsah hovoru a jeho závěr a s pozitivním přístupem se rozloučit.



Připravit se na telefonický hovor

Schéma č. 2: Struktura rozhovoru v aktivním telemarketingu
Zdroj: [8, s. 45]

Dalším důležitým nástrojem přímého marketingu je tzv. mailing, což je adresné odesílání reklamních nabídek prostřednictvím e-mailové adresy. V současné době je možné zakoupit databázi s již vyfiltrovanými e-mailovými adresami těch zákazníků, kteří by se mohli o náš produkt nebo službu zajímat. E-mail pak zpravidla obsahuje nabídku formou přiloženého dokumentu nebo prezentace. Nabídka by neměla být příliš obsáhlá, spíše by měla příjemce motivovat k tomu, aby se o firmu nebo produkt začal zajímat tím, že se podívá na její webové stránky, apod. Příprava takového e-mailu je stejně důležitá jako u jiných nástrojů marketingu. Oproti telefonickému kontaktu si můžeme komunikaci s druhou stranou promyslet a hovor není tvořen našimi okamžitými reakcemi, které mohou být mnohdy spíše na škodu.

2.4.5 Osobní prodej

Osobním prodejem se rozumí:
„Přímá komunikace a pěstování obchodního vztahu mezi dvěma nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah, který by přispíval k vytváření image.“ [1, s. 55]

Jedná se o nejstarší komunikační nástroj marketingu, ale v případě některých firem či produktů je stále velmi oblíbený a využívaný. Velkou výhodou osobního prodeje je možnost okamžitě reagovat dle potřeb potenciálního klienta. Obchodník vidí jeho reakce, jeho gesta. To je velmi důležité k tomu, aby se rozhodl, jaký přístup k němu zvolí, aby bylo jednání co nejefektivnější. Má také možnost potenciálního zákazníka dobře poznat, pochopit jeho motivy a potřeba a na základě analýzy mu nabídnout produkt nebo službu přesně vyhovující jeho potřebám.

Mnoho firem velmi vítá osobní přístup ze strany dodavatelů a mnohdy místo ceny upřednostní férové a příjemné jednání s obchodním zástupcem, který se jim snaží za každé situace vyjít vstříc.

Osobní prodej má zcela jistě i mnoho nevýhod. Vybudování dobrého vztahu se zákazníkem je časově náročné. Další nevýhodou je možnost oslovit menší skupinu potenciálních zákazníků. V možnostech obchodníka je zvládnutí pouze několika osobních

jednání za den, proto se pro tento nástroj rozhodují spíše firmy, které mají užší segment zákazníků.

Osobní prodej se nejčastěji používá v těchto oblastech:

- prodej na trzích B2B
- prodej velkoobchodníkům a distributorům
- maloobchodní prodej a přímý prodej [9]

Zvláště na trzích B2B (business to business) má osobní prodej velké opodstatnění. Většinou se může jednat o prodej technicky náročného zařízení a obchodník tak může přímo v rámci obchodního jednání vysvětlit funkčnosti či technické parametry zařízení.

3 Vyjednávání a řešení konfliktů

Konfliktní situace mohou nastat při komunikaci se zákazníky, obchodními partnery, nebo i zaměstnanci a jejich správné zvládání není vůbec snadné, protože s konfliktem jsou spojené emoce. A emoce mnohdy převažují nad racionálním chováním jedince. V okamžiku, kdy konflikt vyvrcholí a např. zákazník se chová agresivně a zvyšuje na obchodníka hlas, v tu chvíli je nejlepší se stáhnout a mlčet. Jakákoliv argumentace je v tu chvíli zcela zbytečná. Po odeznění emoční fáze je důležité situaci znovu shrnout a ujasnit si, proč vlastně ke konfliktu došlo. Každá ze zúčastněných stran by se měla umět podívat na problém z druhého hlediska a snažit se tak porozumět i druhé straně. Po racionálním projednání argumentů a důvodů, které vedly ke konfliktu, by mělo následovat ujasnění si dalšího postupu, tzn. snažit se problém vyřešit tak, aby byly alespoň částečně spokojeny obě strany.

Při řešení konfliktů a následném vyjednávání o problému, je důležité dodržet několik zásad:

- každý ze zúčastněných má právo říci svůj názor,
- během konfliktu má každý možnost využít stejného časového úseku na svůj vstup,
- každý názor má být vyslechnut, přestože s ním někdo ze zúčastněných nesouhlasí,
- nekřičet, neurážet, neironizovat,
- neshazovat druhou stranu,
- nevyužívat k argumentaci dřívější problémy, řešit pouze aktuální problém.

[12]

Pakliže se podaří konflikt zvládnout a dojít k takovému řešení, které vyhovuje všem zúčastněným stranám, měl by být vytvořen dokument zachycující domluvené záležitosti a případně i časový harmonogram nápravy a ten bezpodmínečně dodržet.

Ne vždy je však možné zvolit takového standardní řešení. Plamínek (2009) ve své publikaci uvádí několik dalších možností, jak zvládat konflikty. Jednou z těchto možností je pasivita. Nečinností lze dle Plamínka řešit nezávažné konflikty. Mnohdy k vyřešení konfliktu opravdu stačí, že se oběma stranám problém rozleží v hlavě a není potřeba dále jej rozebírat. V případě konfliktů na závažnější téma je pasivní přístup riskantní, protože

nečinností může dojít k narušení dosud vybudovaných obchodních vztahů. Pokud se jedná o spor vážnějšího charakteru, pak je k řešení využívaná metoda delegování, což znamená přesunutí rozhodnutí na jinou osobu, na jiný subjekt (např. soud). Konflikt lze řešit i s pomocí náhody – s pomocí losu. Rozhodnutí o tom, kdo má pravdu, je tak přesunuto na náhodu a spravedlnost tak nemůže být zpochybněna. Naprostým opakem řešení je pak metoda mediace, což je řešení problému s asistencí odborníka, který nemá za úkol konflikt vyřešit, ale má právo regulovat průběh řešení konfliktu a průběh jednání. Takový odborník v podstatě zjednodušuje průběh jednání a usnadňuje dohodu. Jedním ze způsobů řešení konfliktů je zcela jistě i násilí, nicméně není považována za etický. V případě, že dojde k takovému řešení konfliktu, pak nesmí být za žádnou cenu poškozena nezúčastněná třetí strana. Za ideální metodu, která již byla uvedena na začátku této kapitoly, je metoda vyjednávání. [7, s. 11]

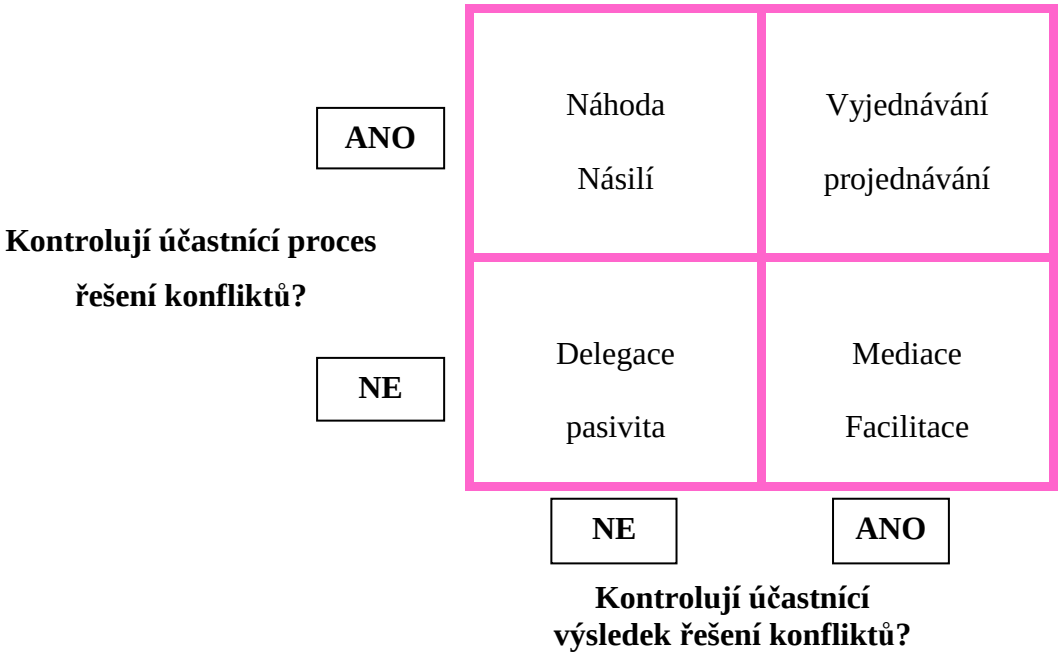


Schéma č. 3: Metodické menu řešení konfliktů
Zdroj: [7, s. 13]

Schéma znázorňuje metodické menu řešení konfliktů. Všechna z uvedených řešení byla v této kapitole vysvětlena a ve znázorněném schématu lze jejich využití lépe identifikovat dle dvou zásadních aspektů – zda mají účastníci možnost kontrolovat proces (průběh) řešení konfliktu a zda mají účastníci konfliktu možnost kontrolovat výsledek.

4 Obchodní jednání

Obchodní jednání je komunikační akt, při kterém dochází ke konfrontaci, resp. k měření všech těchto obtížně evidovatelných, nesnadno měřitelných a definovatelných skutečností. [5, s. 102]

Za každým obchodním jednáním stojí otázka „kolik čeho, za kolik něčeho jiného“. Vyjednává se o cenách, o podmínkách obchodu, o místě realizace obchodu. V rámci obchodního jednání každá strana zaujímá nějaký postoj, kterým prezentuje své mocenské postavení a užitnou hodnotu nabízeného zboží či služby.

Obchodní jednání je procesem, který se skládá z několika částí:

Příprava

Každé takové jednání musí být zahájeno důkladnou přípravou, přičemž rozsah přípravy je u každého jednání odlišný. Pokud chce obchodník při jednání uspět, rozhodně musí mít znalosti o produktech a službách, které nabízí. Pokud je jeho portfolio široké, je dobré se zaměřit na takové produkty, které potenciálního zákazníka spíše zaujmou. Informace o zákazníkovi (nebo jiném obchodním partnerovi), jsou pro správný průběh obchodního jednání také velmi důležité. Pro neformální začátek jednání je dobré znát i jeho zájmy, aby mohlo jednání začít nezávazným rozhovorem, což odlehčí atmosféru.

Velmi důležité je znát pozici obchodního partnera ve firmě a zjistit si informace o situaci v jejich odvětví, jaká je jejich pozice, kdo jsou jejich hlavními konkurenty, atd. Součástí přípravy na obchodní jednání je i stanovení cíle, kterého chceme na konci jednání dosáhnout. Cílem může být podepsání smlouvy o spolupráci, ale také „pouhé“ připravení půdy pro budoucí spolupráci nebo může mít obchodní jednání charakter informativní schůzky. Příprava zvyšuje pravděpodobnost úspěchu obchodního jednání, proto by nikdy neměla být podceněna.

Jednání

Samotné jednání by mělo být zahájeno neformálním rozhovorem, aby došlo k naladění obou stran, zklidnění atmosféry, apod. Pokud se nejedná o první setkání nebo jednání, doporučuje se shrnout již domluvené skutečnosti, na které samotné jednání může plynule navázat. Pokud se jedná o první jednání na dosud nediskutované téma, na začátku schůzky by měl zaznít účel schůzky a zároveň by mělo být naznačeno co je cílem setkání. Po úvodním rozhovoru následuje tzv. mapování situace, kdy se obě strany seznamují se skutečnostmi nezbytnými pro řešení aktuální problematiky. V tuto chvíli je velmi důležité kladení vhodně vybraných otázek a pozorné naslouchání, protože každý detail může být pro výsledek jednání rozhodující. V rámci samotného jednání se ukáže, zda má obchodních opravdu přehled o produktech, které nabízí a měl by být schopen zodpovědět klientovi jeho dotazy. Pokud právě nezná odpověď na otázku zákazníka, měl by si jeho dotaz poznamenat a zjištěnou odpověď mu dodatečně doplnit. V rámci jednání velmi často zazní i námitky ze strany obchodního partnera. Zvládání námitek a volení vhodných reakcí je otázkou cviku. Někdy mohou být námitky velmi nepříjemné, ale ani v tomto případě není na místě zvyšovat hlas, projevovat se agresivně nebo jinak nestandardně. Naopak je potřeba si uvědomit, že pokud obchodní partner vznáší námitky, pak ho jednání nebo produkt zaujalo a chce si cestou námitek ujasnit několik dalších detailů, které jsou pro jeho budoucí rozhodování důležité.

Ukončení jednání

Ukončení jednání je klíčovým okamžikem celého jednání. Musí být totiž vystižen správný moment, kdy je vhodné jednání ukončit. Na závěr by určitě mělo zaznít shrnutí celého jednání – na čem se obchodní partneři domluvili, jaký bude následující postup řešení, kdo koho bude kontaktovat a kdy. Samotné ukončení může proběhnout také neformálně, stejným způsobem, jakým začalo. Někdy je ale závěrem samotného jednání podpis smlouvy a již není vhodné schůzku dále prodlužovat, ale obchodník chce dosáhnout vytyčeného cíle. V tu chvíli je na místě zvolit poněkud razantnější metodu ukončení jednání. Obchodník může přistoupit k věci a obchodního partnera se na rovinu dotázat, zda má o koupi zájem a zda bude smlouva podepsána. Pokud neproběhlo jednání úplně bezproblémově, je dobré odložit podpis smlouvy na jiný okamžik. Způsobů ukončení

jednání ve velké množství a volba toho nejvhodnějšího závisí na komunikačních a obchodních dovednostech obchodníka samotného. [3, s. 144]

4.1 Metoda SPIN

Metoda SPIN byla vyvinuta společností Microsoft a slouží jako nástroj a pomůcka k zefektivnění obchodního jednání obchodních zástupců a osobních prodejců Její princip spočívá v tom, že pomáhá v uvědomění si vhodnosti pokládání otázek v průběhu jednání.

Zkratka SPIN je složena z názvu (typologie) otázek:

- **S**ituation Question (situační otázky)
- **P**roblem Question (otázky na problém)
- **I**mplication Question (implikační otázky)
- **N**eed Pay Off Question (otázky na výhodu) [3, s. 147]

V první fázi jsou pokládány situační otázky. Ty obchodníkovi pomohou seznámit se se situací druhé strany, pomohou ke zjištění přání, potřeb, atd. Obchodník musí v této fázi pozorně poslouchat, protože odpovědi na situační otázky mu následně pomohou při kladení dalších otázek v dalších fázích obchodního jednání.

Touto další fází je kladení otázek k problému, který byl zjištěn v první fázi. Cílem obchodníka je problém zákazníka zveličit tak, aby si on sám uvědomil, že obchodník přišel v pravou chvíli a jedině on mu může pomoci.

Implikační otázky, které následují ve třetí fázi, mají za cíl získat v zákazníkovi již zmíněný pocit – že on sám chce situaci řešit, že on sám přišel na vhodné řešení. Obchodník v tu chvíli funguje pouze jako člověk, který mu může zjištěnou pomoc nebo potřebu zprostředkovat.

Na závěr obchodního jednání klade obchodník tzv. otázky na výhodu, které jasně přesvědčí klienta o tom, že jedině výrobky, které nabízí obchodník, jsou ty vhodné.

Metod a technik, které se používají k zefektivnění obchodního jednání, existuje velké množství. V závěru ale závisí kvalita a úspěšnost obchodního jednání na osobnosti a snaze obchodníka. Držení se již zažitých standardů a postupovat přesně dle manuálů a příruček nemá smysl, pokud v člověku není ukryt smysl pro obchod a komunikaci.

5 Přístup k různým typům zákazníků

Na téma obchodního jednání a obchodní komunikace existuje mnoho literatury, která obsahuje návody jak se zákazníky komunikovat, aby bylo dosaženo obchodních cílů. Každý člověk je ale jiný a vyžaduje individuální přístup, což zvláště v obchodní sféře platí dvojnásob. Zdatný obchodník by měl být schopen během okamžiku odhadnout, o jaký typ zákazníka se jedná a podle zjištěné skutečnosti zaujmout nejvhodnější styl komunikace. Odborníci zpracovali na toto téma několik různých studií, ze kterých vzešlo mnoho různých dělení zákazníků, dle různých kritérií. V této kapitole budou vybrány a charakterizovány pouze některé typy zákazníků.

5.1 Přizpůsobivý zákazník

Tento typ zákazníka bývá milý, tolerantní, přátelský a hovorný. Zřídkakdy bývá aktivní, nechá se spíše vést a ke komunikaci pobízet. Jeho stisk ruky je pevný, na druhou stranu příliš neprosazuje oční kontakt. Jeho chování může působit nejistě, a také se nechá snadno ovlivnit. Aby bylo jednání s tímto zákazníkem úspěšné, musí v něm obchodník vzbudit důvěru. Na úvod jednání se rozhodně hodí neformální rozhovor, který může být i delší, než u jiného typu zákazníka. Přizpůsobivý zákazník ocení pomalejší a klidnější jednání. Rozhodně se nevyplatí na něj vyvíjet nějaký nátlak. [2, s. 51]

5.2 Byrokratický typ

Zákazník byrokratického typu si hodně potrpí na hierarchii a postavení obchodníka ve firmě. Jeho jednání bývá strohé a studené. Většinou nijak nevybočuje, vyžaduje přímé a jasné jednání. Často bývá nedůvěřivý a zároveň nejistý, což vede k nerozhodnosti. Průběh jednání nechává na obchodníkovi a nijak extrémně se neprosazuje. Zapříst neformální rozhovor s byrokratickým typem zákazníka je poměrně riskantní, protože málokdy se otevře a hovoří o osobních věcech, jako jsou například jeho zájmy. Raději přistoupí rovnou k obchodním záležitostem. Pokud je v rámci jednání z něčeho nespokojený, málokdy řekne svůj názor hned na jednání. Stejně jako u předchozího typu,

i u tohoto zákazníka si musí obchodník získat důvěru, což ale u byrokratického typu bývá těžší než u přizpůsobivého. Při jednání s ním je důležité dbát na dodržení formálních náležitostí a již zaběhlých postupů. [2, s. 51]

5.3 Autoritativní typ

Autoritativní typ je velmi dominantní a vždy a za všech okolností chce mít pravdu. Tento zákazník zná přesně své potřeby a někdy má v jednání sklony k agresivním výpadům. Je schopný se rychle rozhodovat a nést riziko spojené se špatným rozhodnutím. Jeho stisk ruky je pevný a sebevědomý.

Při jednání s autoritativním zákazníkem nesmí dát obchodník najevo nejistotu. Musí působit sebevědomě a profesionálně. Jsou pro něj důležitá fakta a odborné technické výrazy. Jakékoliv projevy emocí nevnímá, nebo je neuznává. [2, s. 52]

5.4 Tvořivý typ

V případě tvořivého typu se většinou jedná o milého, vstřícného a taktního zákazníka, kterého není tak snadné ovlivnit, ale opět záleží na individuálním přístupu obchodníka. Bývá velmi iniciativní a aktivní, sám klade otázky a snaží se hledat pro sebe nejvhodnější řešení. V žádném případě se obchodník nemusí obávat konfliktů při jednání. V průběhu obchodního jednání by měl být obchodník přímý a férový. Vyslechne si veškeré výhody, které mu může obchodník nabídnout, ale v žádném případě na něj nesmí obchodník tlačit při rozhodování. Konečné rozhodnutí udělá tvořivý typ zákazníka jedině sám. Zvýšit pravděpodobnost, že bude mít zákazník o nabízený produkt zájem, mohou u tohoto typu zákazníka hlavně faktické údaje o parametrech či jiných charakteristikách produktu. [2, s. 52 - 53]

6 Popis produktu firmy I. D. C. Holding, a. s.

Výrobky, na kterých budou v této bakalářské práci prezentovány obchodní dovednosti, jsou produkty slovenské firmy I. D. C. Holding, a.s., která je největším slovenským výrobcem cukrovinek a trvanlivého pečiva. Roční výroba přesahuje 30 000 tun výrobků a roční obrat činil téměř 80 milionů euro. Společnost má již více než 100letou výrobní tradici, a to v tehdejší trnavské továrně Figaro Trnava a ve více než 50letou tradici výroby trvanlivého pečiva v Pekárnách Sereď. Novodobá historie společnosti sahá do roku 1992, kdy byla v Praze založena společnost I. D. C. s.r.o., která koupila společnosti Pekárna Sereď i Figaro Trnava. Od roku 1997 působí I. D. C jako akciová společnost.

Ve druhé polovině 90. let I. D. C. Holding, a.s. začala uplatňovat jasnou podnikatelskou strategii orientovanou na země Visegrádské skupiny (Čechy, Slovensko, Maďarsko a Polsko). Cílem bylo posílit stávající výrobkové portfolio s ohledem na vývoj jednotlivých trhů, investice zaměřené na rostoucí segmenty trhu, zvyšování kvality výrobků a produktivity práce. Společnost v současné době čelí velkým konkurenčním hráčům na trhu, ale díky množství mezinárodních certifikátů a plnění mezinárodních norem splňuje požadavky svých zákazníků.

Mezi nejznámější a nejoblíbenější produkty odštěpných závodů I. D. C. Holding a.s. patří bezpochyby Mila, Horalky, Kávinky, Kakaové řezy, Tatranky a mnoho dalších cukrovinek. [10]

Akciová společnost I. D. C. Holding, a. s. se rozděluje na výrobní a obchodní společnosti. Mezi výrobní společnosti patří Odštěpný závod Pečivárne Sereď, odštěpný závod Figaro Trnava, I. D. C. Lolly, s.r.o. a Václav a Ježo, a.s. Obchodní společnosti jsou reprezentovány společností I. D. C. Praha, a. s., maďarskou I. D. C. Hungária a polskou I. D. C. Polonia, s. a. Rozdělení je naznačeno ve schématu níže.

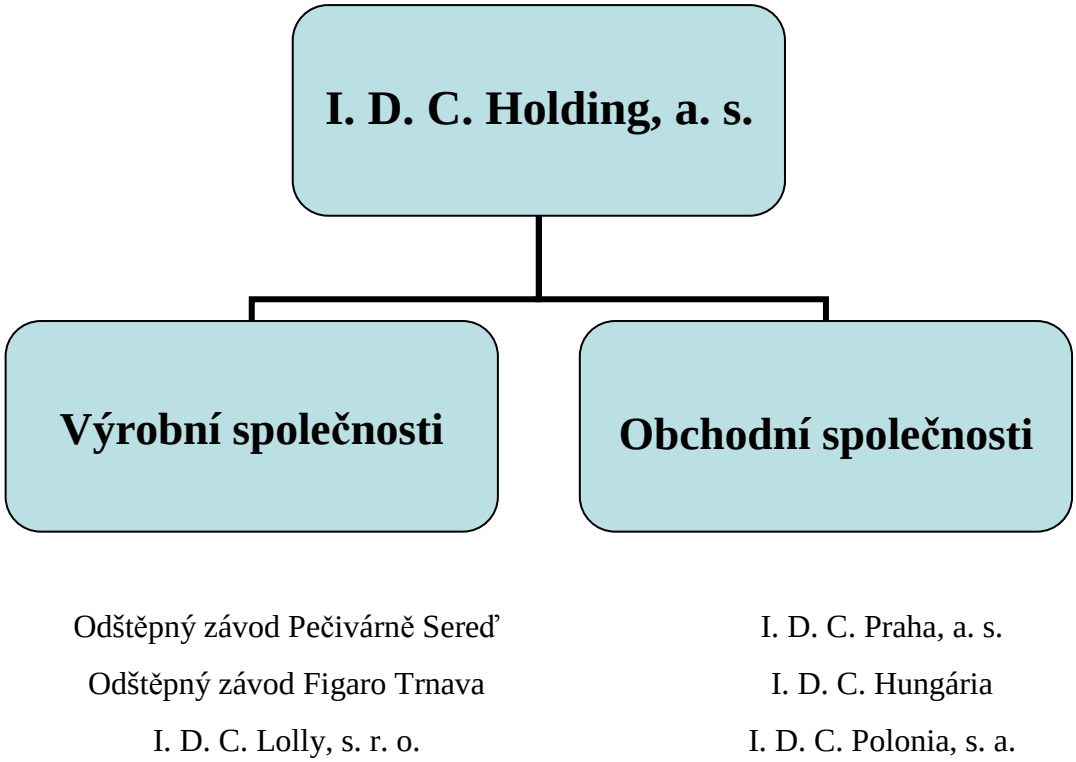


Schéma č. 4: Děleni společnosti I. D. C. Holding, a. s.
Zdroj: [10] Vlastní zpracování

Firma I. D. C. Holding, a. s. se zabývá výrobou a distribucí tzv. rychloobrátkového zboží, což je zboží, které zákazník nakupuje často, okamžitě a s vynaložením minimálního úsilí na porovnání a nákup. Tento typ produktů se většinou prodává za nižší cenu a na snadno dostupných místech, aby byl zákazníkovi jednoduše k dispozici. Produkty jako jsou Mila či Horalka patří do skupiny rychloobrátkového zboží.

Prostředí na trhu v oblasti tohoto typu zboží má svá specifika, kterým v současné době úspěšně čelí i společnost I. D. C. Holding, a. s. Produktů okamžité spotřeby, jak lze také jinak nazvat rychloobrátkové zboží, je na trhu velké množství. Pokud bychom se zaměřili výhradně na cukrovinky, pak i běžný spotřebitel ví, že jich je na trhu obrovské množství. Výrobci a prodejci se tak dennodenně snaží zaujmout zákazníka bojovat o jeho přízeň. Zaujmout takového spotřebitele, který je v dnešní době již zahlcen reklamou a množství nabídek, které ho obklopují, bývá velmi obtížné, a vyžaduje velmi profesionální přístup.

Následující podkapitola poslouží jako základna pro zhodnocení úrovně komunikačních a obchodních dovedností společnosti I. D. C. Holding, a.s. Veškeré poznatky, které budou v praktické části bakalářské práce zmíněny, byly zjištěny na základě diskuzí s vedoucími pracovníky I. D. C. Holding, a. s. a na základě interní dokumentace společnosti.

6.1 Vnitropodnikové procesy I. D. C. Holding, a. s.

Vnitropodnikovým procesům je věnována zvláštní kapitola z důvodu seznámení s prostředím, ve kterém jsou produkty jako Mila a Horalka vyráběny. Zároveň je potřeba nahlédnout do vnitropodnikových procesů z toho důvodu, aby mohla být zhodnocena úroveň vnitropodnikové komunikace.

6.1.1 Plánování a realizace výroby

Pro proces plánování a realizace výroby existuje v I. D. C Holding, a. s. speciální směrnice, která uvádí postup a náležitosti tohoto procesu. Při tvorbě ročního plánu prodeje na nadcházející rok stanoví obchodní oddělení jednotné termíny plánování pro všechna teritoria, tzn. termíny, na které připadají měsíční a týdenní plány prodeje. Tímto vznikne jednotný plánovací kalendář, který se vždy vydává v září aktuálního roku. Získané údaje se dále přenesou do hlavního plánu pro jednotlivé kalendářní měsíce. Součet měsíčních plánů se stává plánem ročním, přičemž je ale kvartálně aktualizován a může docházet ke změnám v objemu plánovaného prodeje a také v hodnotách pojistných zásob pro zbývající měsíce.

Schéma níže znázorňuje schéma realizace plánování, výroby a prodeje. Schéma vychází z interní dokumentace I. D. C. Holding a.s.. V první fázi je nutné stanovit stav zásob a plán výroby. Na základě těchto dvou zjištění je vytvořen reálný plán výroby odvíjející se od stavu zásob. Z reálného plánu jsou následně vyvozeny zásoby nutné k objednání a na základě nákupní objednávky u dodavatele jsou dodány a předány formou interní nákupní objednávky do závodu v Seredi, kde dochází k samotné výrobě. Po výrobním procesu putují hotové výrobky zpět na obchodní oddělení v Bratislavě, a to do expedičního skladu.

Z expedičního skladu jsou hotové výrobky vydávány na základě zákaznických objednávek přímo zákazníkovi či obchodním zástupcům. Celý proces je uzavřený a spojitý – jak naznačuje přerušovaná linie, která se od zákazníka a obchodního zástupce vrací zpět na začátek procesu, kterým je plán výroby. Tento fakt je velmi logický, pokud vycházíme z předpokladu, že jsou to právě zákazníci, kteří určují poptávku

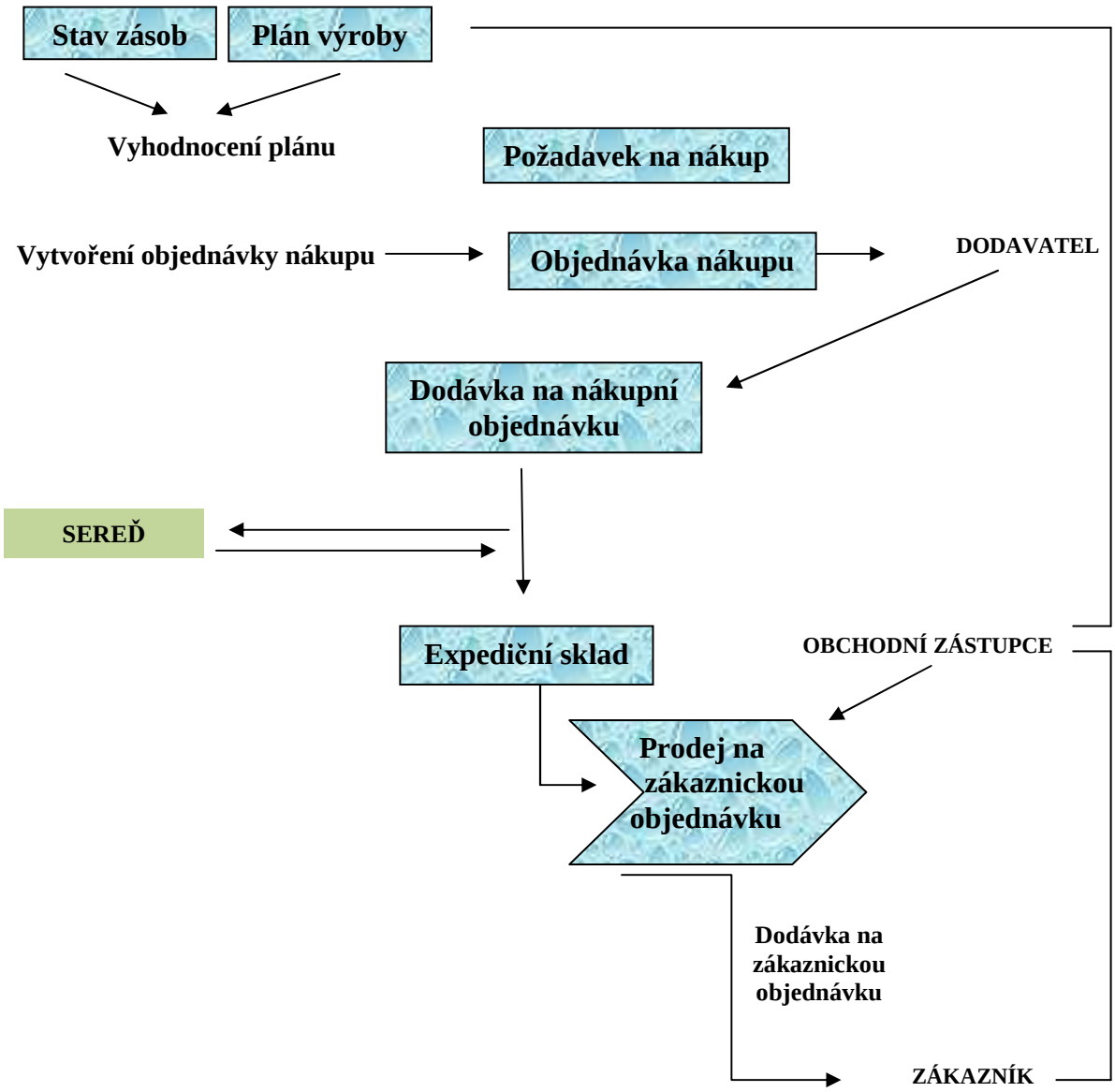


Schéma č. 5: Plánování, realizace a prodej
Zdroj: [10] Vlastní zpracování

6.1.2 Prognóza prodeje

Příprava podkladů na vytvoření prognózy prodeje probíhá na základě prodeje v minulém období, způsobu propagace, atd. V této úvodní fázi spolupracují manažeři pro klíčové zákazníky společně s referenty plánování.

Na základě takto získaných podkladů jsou vypracovány reálné prognózy prodeje. Referent plánu následně vytvoří týdenní plány a týdenní prognózy prodeje a plán letákových akcí. Ve třetí fázi dochází k odsouhlasení akcí na podporu prodeje, což je ale fáze, ve které se mohou právě tyto aktivity podporující prodej měnit, což je závislé na případných nádzásobách hotových výrobků nebo případně pokud se blíží konec záruky některých výrobků.

Na této fázi spolupracuje referent plánu společně s oblastním vedoucím prodeje. V závěrečné fázi je potřeba zhodnotit prodejní proces a zjistit informace o plnění a změnách plánu prodeje. Důležité je vyhodnocení prodeje samotného, ale i vyhodnocení letákových akcí. Na vyhodnocení se podílí opět referent plánu, manažeři pro klíčové zákazníky a oblastní vedoucí prodeje.

Cílem této bakalářské práce je analýza rozvoje obchodních dovedností ve společnosti I. D. C. Holding, a. s. přičemž zvláštní pozornost je věnována dvěma konkrétním produktům – Mila a Horalka, jako nejprodávanějším produktům z celého portfolia firmy I. D. C. Holding, a. s. V této kapitole byla ve stručnosti prezentována firma, na které je analýza prováděná a zároveň měl čtenář možnost nahlédnout do interních procesů firmy. V následujících kapitolách bude následovat prezentace obchodních dovedností firmy.

7 Úroveň komunikačních dovedností v I. D. C. Holding, a.s.

V první kapitole teoretické části byly vysvětleny komunikační dovednosti, které jsou velmi zásadní složkou obchodních dovedností každého manažera či obchodního reprezentanta. Jednou ze složek praktické části této bakalářské práce je zkoumání komunikačních dovedností manažerských pracovníků společnosti I. D. C. Holding a.s. Zkoumání bylo provedeno na základě krátkých dotazníků, které byly následně vyhodnoceny a výsledky zkoumání budou prezentovány v této kapitole.

7.1 Tvorba dotazníků

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou byli manažeři a obchodníci, kteří bývají časově velmi vytíženi, bylo nutné vytvořit dotazník co nejstručněji, aby zabral minimum času. V případě, že by byl dotazník zaslán e-mailem, se autorka obávala, že by nedostala zpět potřebný počet kompletních dotazníků.

Z toho důvodu byly dotazníky předloženy v papírové podobě přímo na jedné z porad vedení podniku, přičemž u vyplňování dotazníku jsem byla na poradě přítomna a mohla jsem tak všem respondentům okamžitě zodpovědět případné dotazy a nejasnosti.

Respondentů bylo 18:

- account manažer (manažer pro významné zákazníky 3x)
- výrobní ředitel
- manažer komunikace a PR
- ekonomický ředitel, oblastní ředitel (2x)
- marketingový ředitel
- vedoucí logistiky
- ředitel expedice
- personální ředitel
- vedoucí obchodního oddělení (2x)

- manažer strategického nákupu
- vedoucí operativního nákupu
- ředitel zásobování
- vedoucí pro komunikaci s dodavateli

Dotazník obsahoval výhradně otázky s předem nabídnutým výběrem odpovědí, a to opět z důvodu časového. Druhým důvodem bylo i snadnější vyhodnocení dotazníků. Kompletní dotazník je uveden v příloze č. 1. Každá z otázek uvedených v dotazníku bude nyní vysvětlena a doplněna hypotézou, která má být na základě odpovědí respondentů potvrzena nebo vyvrácena:

1. Umění správně komunikovat je pro mou práci důležité. ANO / NE / NEVÍM

Hypotéza: Komunikace je nedílnou součástí manažerských a obchodních dovedností.

Cílem této otázky bylo zjištění povědomí o důležitosti komunikace respondentů. Zvláště u manažerských pozic je velmi důležité umět správně komunikovat, proto bylo cílem autorky bakalářské práce zjistit, zda je tomu opravdu tak a komunikace patří beze sporu ke klíčovým manažerským a obchodním dovednostem.

2. Absolvoval/a jsem školení o tom, jak správně komunikovat. ANO / NE

Hypotéza: Školení o komunikaci je jedním ze základních vzdělávacích programů, které by měl každý vedoucí pracovník během svého profesního života absolvovat.

Někteří vedoucí pracovníci mají komunikační dovednosti v sobě, zabudované ve své osobnosti. Většinou je ale potřeba je neustále budovat. Tato otázka byla směřována na to, zda i firmy obecně pohlížejí na komunikační dovednosti svých manažerských pracovníků jako na něco důležitého, do čeho je potřeba investovat finanční prostředky.

3. Uvítal/a bych školení o tom, jak správně komunikovat. ANO / NE / NEVÍM

Hypotéza: Každý manažerský pracovník touží své komunikační dovednosti neustále zdokonalovat.

Cílem třetí otázky bylo zjistit, zda si manažeři v otázce komunikace věří, či zda by uvítali zdokonalení v této oblasti.

4. Kterému typu komunikace přikládáte větší důležitost. VERBÁLNÍ / NEVERBÁLNÍ

Hypotéza: Neverbální komunikace má větší váhu než komunikace verbální.
V teoretické části bakalářské práce je uvedeno, že neverbální projevy komunikace jsou mnohdy mnohem důležitější než slovní vyjadřování. Cílem bylo zjistit, zda si tento fakt uvědomují i respondenti.

5. Ohodnoťte, jak ovládáte následující komunikační techniky (1 ovládám, 5 neovládám):

Aktivní naslouchání 1-2-3-4-5
Technika kladení otázek 1-2-3-4-5
Neverbální komunikace 1-2-3-4-5
Empatie 1-2-3-4-5
Odstraňování bariér 1-2-3-4-5

Hypotéza: Empatie patří k nejvíce ovládaným technikám, technika kladení otázek patří naopak k nejméně ovládaným technikám.

Cílem této otázky bylo zjištění, zda a na jaké úrovni ovládají respondenti základní komunikační techniky. Během vyplňování dotazníků padlo právě u této otázky nejvíce dotazů ze strany respondentů, kteří zcela neporozuměli pojmu „technika kladení otázek“ a „odstraňování bariér“. Po vysvětlení lze ale předpokládat, že výběru technik porozuměli a získané údaje tak budou vypovídající.

6. Jaký způsob komunikace preferujete TELEFON / E-MAIL / ZÁLEŽÍ NA SITUACI

Hypotéza: Výběr komunikačního prostředku (telefon, e-mail) záleží na konkrétní situaci.

Autorka bakalářské práce se domnívá, že v současné době je důležitost komunikace telefonické i elektronické srovnatelná, záleží pouze na situaci, dle které bude rozhodnuto o preferovaném způsobu. Tato domněnka bude buď potvrzena, nebo vyvrácena.

7. Tvrzení

V sedmé otázce jsou v podstatě formulovány samotné hypotézy, na které respondenti odpovídají výběrem odpovědi souhlasím / nesouhlasím / nevím.

V následující podkapitole budou získané výsledky prezentovány slovně i pomocí grafických zobrazení. Zda byly uvedené hypotézy potvrzeny či vyvráceny, to bude prezentováno na konci této podkapitoly.

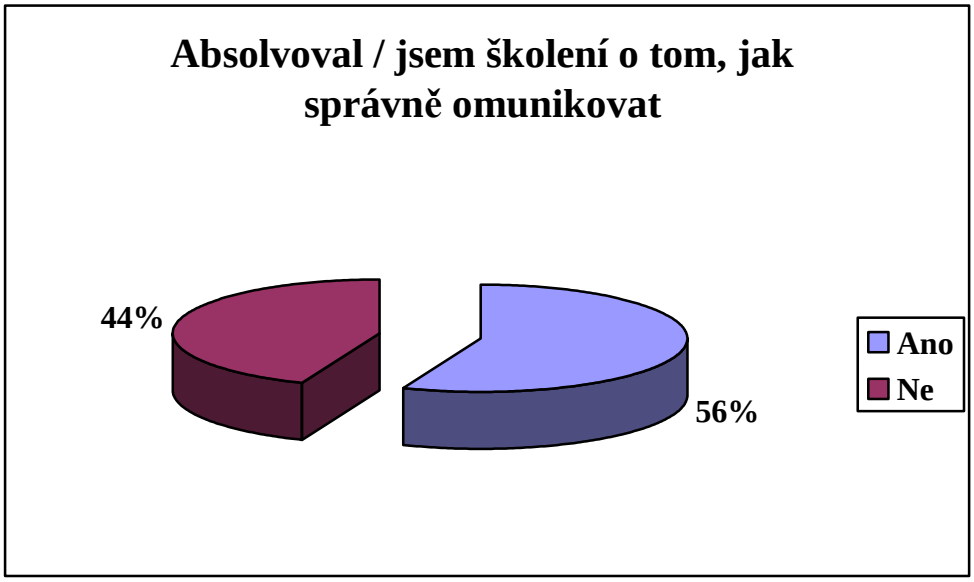
7.2 Vyhodnocení dotazníků

První otázka byla směřována na umění komunikace a její důležitost pro práci manažerů a obchodníků. Ve společnosti I. D. C. Holding, a. s. odpovědělo 17 respondentů (tedy 94 %), že je pro ně komunikace v práci důležitá a pro svou činnost ji potřebují. Pouze jeden respondent s tvrzením nesouhlasil a uvedl, že pro něj komunikace není důležitá. Výsledek je prezentován i formou koláčového grafu, který je zobrazený níže.

Graf č. 1: Umění správně komunikovat je pro mou práci důležité
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, ne každý se rodí s přirozeným talentem zaměřeným na komunikační zdatnost a během svého osobního i profesního života se musí v této oblasti neustále vzdělávat. Z celkového počtu respondentů jich 56 % absolvovalo školení na téma komunikace.

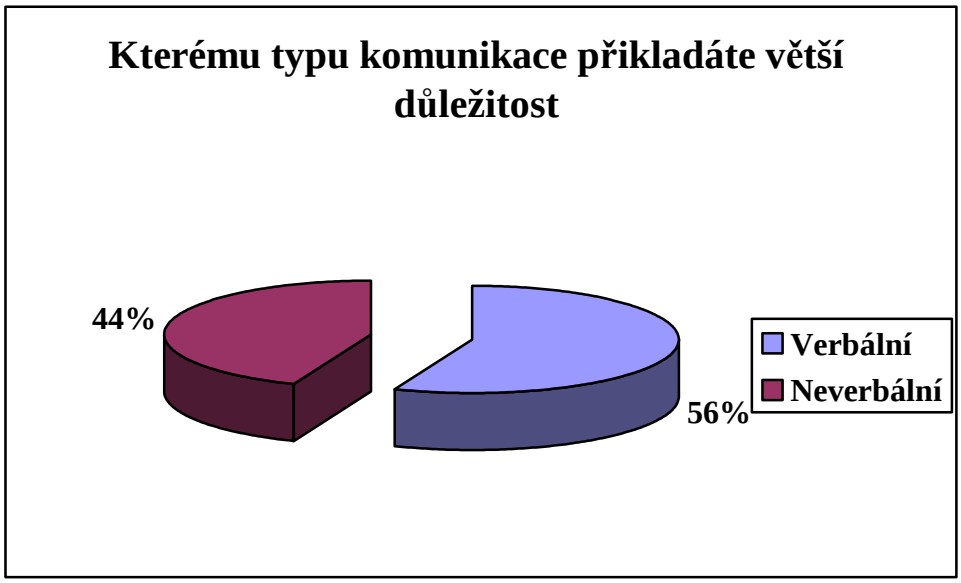
Zbylí respondenti se s takovým tréninkem nikdy nesetkali. Společnost I. D. C. Holding, a. s. využívá k realizaci školení externí společnosti. V minulých letech se uskutečnilo jedno školení na téma „asertivita“. Od té doby se ale školení zaměřují spíše na práci v týmu a výhradně manažerské dovednosti. Komplexní školení zamřené na komunikační dovednosti se nerealizovalo.



Graf č. 2: Absolvoval/a jsem školení o tom, jak správně komunikovat
Zdroj: Vlastní zpracování

Je zajímavé, že přestože téměř polovina respondentů nikdy neabsolvovala školení na komunikační dovednosti, pouhých 39 % jich projevilo zájem o absolvování takového školení.

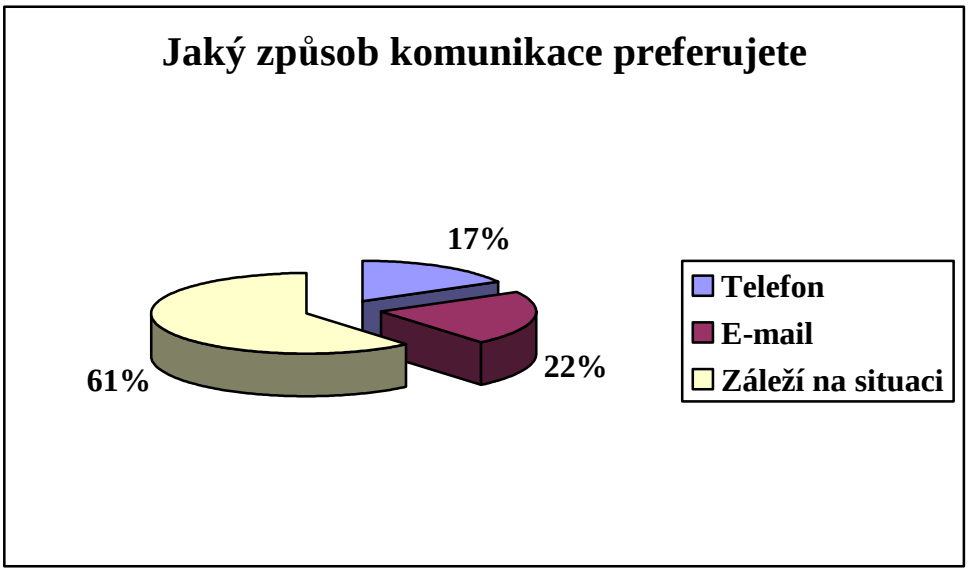
Z osmi respondentů, kteří nikdy školení o komunikaci neabsolvovali, jich šest prohlásilo, že by o trénink komunikačních dovedností měli zájem.



Graf č. 3: Kterému typu komunikace přikládáte větší důležitost
Zdroj: Vlastní zpracování

Získaný poznatek si ale odporuje s výsledkem dalšího zkoumání, kdy měli respondenti seřadit komunikační dovednosti dle stupně, dle kterého konkrétní komunikační dovednost ovládají. Na výběr měli aktivní naslouchání, techniku kladení otázek, neverbální komunikaci, empatii a odstraňování bariér. Právě v této otázce byla neverbální komunikace označena jako komunikační dovednost, kterou respondenti považovali za tu, kterou nejlépe ovládají. Za neverbální komunikací následuje aktivní naslouchání, technika kladení otázek, schopnost empatie a nejméně zdatní se manažeři cítí v odstraňování bariér. Vzhledem k tomu, že právě na odstraňování bariér se mnoho respondentů ptalo při vyplňování dotazníků a chtěli vysvětlit, co je tímto pojmem myšleno, lze umístění této komunikační dovednosti na posledním místě, vysvětlit spíše neporozuměním tématu.

Není pochyb o tom, že elektronická komunikace a používání telefonu již neodmyslitelně patří k běžným způsobům komunikace v profesním i osobním životě. V dotazníku měli respondenti odpovědět na otázku, jaký způsob komunikace preferují, či je to e-mail nebo telefonická komunikace. Většina respondentů se shodla, že záleží na situaci. Od této otázky se v okamžiku vyplňování dotazníku rozpoutala nezávazná diskuze na toto téma. Pracovníci I. D. C. Holding, a. s., kteří byli zároveň respondenty tohoto dotazníku, uvedli, že rozhodující při volbě komunikačního prostředku je pro ně v daný moment fakt, zda potřebuje od druhé strany získat informaci okamžitě nebo na odpověď nespěchá. Pokud je to hned, pak volí telefonický kontakt. V opačném případě upřednostní e-mail. Zároveň se shodli na tom, že nepříjemné záležitosti raději sdělují e-mailem, přestože jsou si vědomi toho, že to není ten nejsprávnější manažerský postup.



Graf č. 4: Jaký způsob komunikace preferujete
Zdroj: Vlastní zpracování

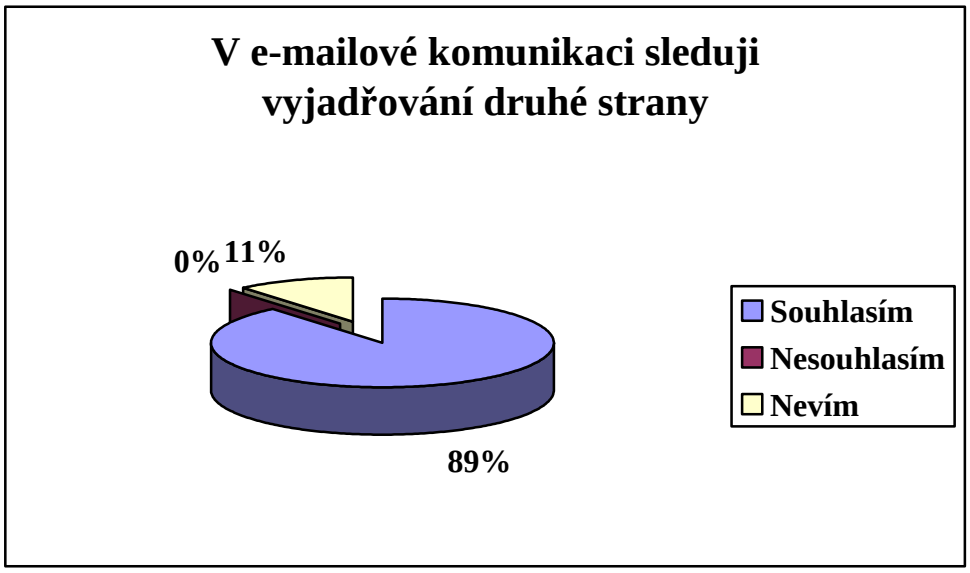
V poslední otázce měli respondenti rozhodnout, zda s uvedeným tvrzením buď souhlasí, nesouhlasí nebo nevědí jaký postoj k tvrzení zaujmout. Prvním tvrzením bylo „Projev člověka na druhém konci telefonu sleduji a považuji za důležitý.“ Celých 87 % respondentů s tímto tvrzením souhlasilo, zbylých 13 % nesouhlasilo a nikdo z respondentů neoznačil odpověď „nevím“. Odpověď na tuto otázku považuje autorka bakalářské práce za velmi příznivou, protože tím respondenti dávají najevo, že jim na úrovni komunikace záleží.

V teoretické části bylo zmíněno, že i z krátkého telefonického rozhovoru si velmi snadno uděláme dojem o člověku, se kterým hovoříme. Je důležité nejenom pozorně naslouchat člověku na druhém konci, ale je potřeba si uvědomit, že stejným způsobem „sleduje“ i on nás. Proto i my, ať už jako volající nebo volaný, musíme i v telefonu náležitě vystupovat a prezentovat sami sebe. Také je důležité si uvědomit, že v roli zaměstnance zastupujeme nejenom sami sebe, ale v tu chvíli prezentujeme celou firmu, proto je naše vystupování obzvlášť důležité.

Graf č. 5: Projev člověka na druhém konci telefonu sledují a považují za důležitý
Zdroj: Vlastní zpracování

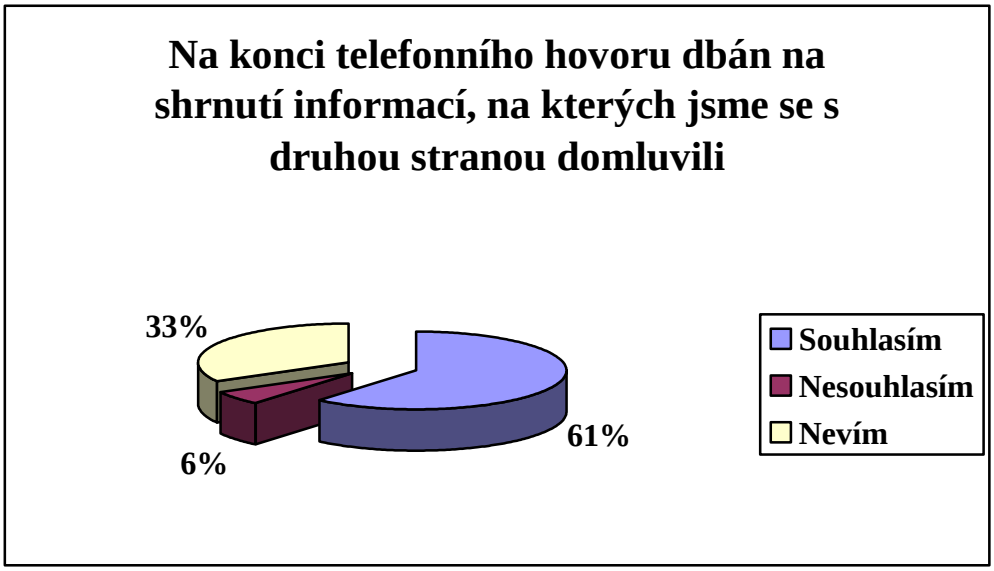
Velmi podobným případem je další tvrzení – „V e-mailové komunikaci sleduji vyjadřování druhé strany.“ V tomto případě byl výsledek velmi podobný, jako u předchozího tvrzení. Jak ukazuje graf 7, 89 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením a zbylých 11 % nesouhlasí. Zvláště v e-mailu je velmi důležité se umět správně vyjádřit, ale ve stručných a jasných větách. Zpráva, kterou chceme dotyčnému sdělit, může velmi jednoduše zaniknout v záplavě květnatých vět a souvětí. Málokdo si také uvědomuje, jak velkou pozornost věnují někteří lidé překlepům a gramatickým chybám. Odbytý e-mail plný gramatických hrubek může na příjemce působit jako e-mail od člověka, který by se dal označit jako „lajdák“. Co si pak můžeme myslet o jeho práci, pokud v pouhém e-mailu není schopen se vyvarovat chyb a překlepů?

Jeden z přítomných account managerů firmy I. D. C. Holding, a. s. poznamenal, že e-maily, které ve svém těle nemají oslovení a začínají rovnou sdělením, aniž by předtím nějaká komunikace proběhla, e-mail automaticky maže, jako by nebyl určen jemu. Vyjadřování v e-mailu věnuje zásadní pozornost a tvrdí, že na elektronickou komunikaci by mělo být realizováno speciální školení.



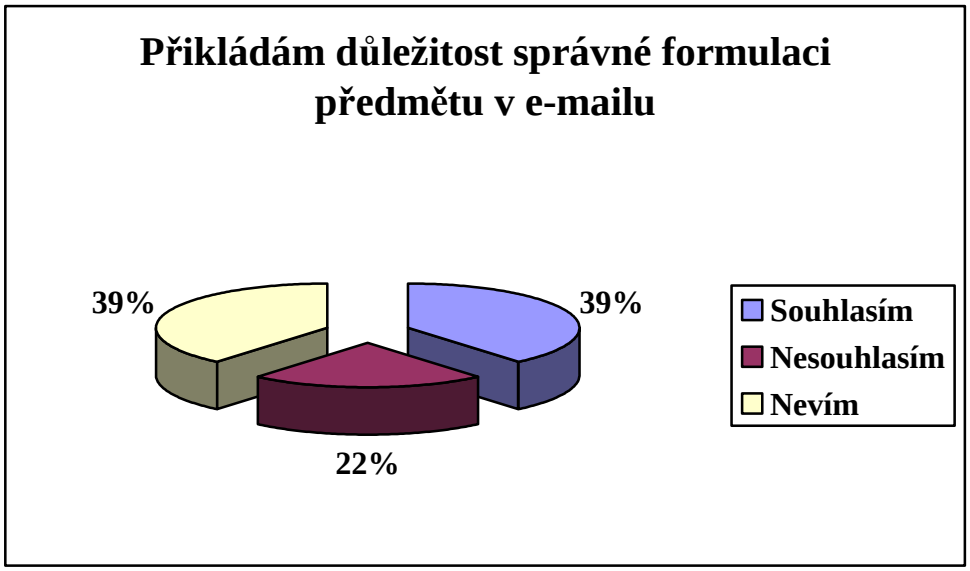
Graf č. 6: V e-mailové komunikaci sleduji vyjadřování druhé strany
Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním ze základních pravidel efektivní telefonické komunikace je správné ukončení telefonního hovoru tím, že jeden z účastníků zopakuje, o čem hovor byl a jaké závěry či domluvy z něj vyplývají. Cílem této otázky bylo zjištění, zda manažeři a obchodníci I. D. C. Holding, a. s. ovládají zákazní telefonické dovednosti. Více než polovina respondentů (61 %) s tímto tvrzením souhlasila, jak ilustruje graf č. 7. Při krátké diskuzi na toto téma bylo několika manažery potvrzeno, že toto dělají automaticky, aniž by tuto znalost získali z nějakého školení nebo podobné akce.



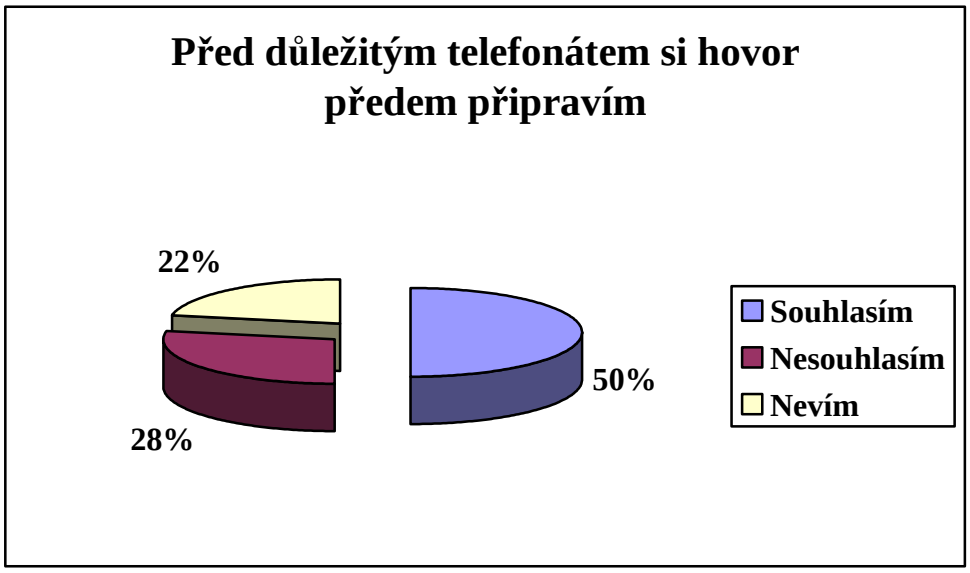
Graf č. 7: Na konci telefonního hovoru dbám na shrnutí informací, na kterých jsme se s druhou stranou domluvili
Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitost správné formulace předmětu v e-mailu byla popsána v teoretické části této bakalářské práce. Je zajímavé, že s touto skutečností souhlasilo pouze 39 % respondentů a 39 % označilo odpověď „nevím“ – graf č. 8. Vedoucí pracovníci, kteří s tímto tvrzením souhlasili, dále uvedli, že v množství e-mailů, které denně dostávají, je pro ně při určování priorit nejdůležitější odesílatel e-mailu a předmět. Velmi zajímavý názor měl k tomuto tématu ředitel zásobování, který prohlásil, že pokud dostane e-mail bez předmětu, vždy ho přemůže zvědavost a na e-mail se podívá přednostně, jenom aby věděl o čem je. To lze ale považovat pouze za odlehčení, nikoli za seriózní názor.



Graf č. 8: Přikládám důležitost správné formulaci předmětu v e-mailu
Zdroj: Vlastní zpracování

Protože i v telefonu je potřeba ctít pravidlo – jasně, stručně a výstižně, občas nastane situace, kdy musí vedoucí pracovník vyřešit nestandardní a obtížnou situaci. K tomuto účelu je doporučováno si telefonní hovor připravit, aby nedošlo k zakoktání, zbytečným prodlevám, či tvoření zbytečně dlouhých vět, což vede ke zdlouhavému a obšírnému popisu, který člověka na druhé straně linky většinou nezajímá. Aby bylo během krátké doby řečeno vše, co máme na srdci, a to bez zbytečného zadrhávání, používá se technika přípravy hovoru před samotným telefonátem. Tuto techniku ctí polovina respondentů přesně 50 %, jak ukazuje graf 9. Jeden z přítomných respondentů ale zmínil, že se mu již několikrát stalo, že dotyčný, se kterým hovořil, využíval asi stejnou techniku a sdělení, které chtěl předat, si napsal. V telefonu samotném pak ale bylo jasně slyšet, že dotyčný si hovor napsal a teď jej pouze čte.



Graf č. 9: Před důležitým telefonátem si hovor předem připravím
Zdroj: Vlastní zpracování

Díky tomu, že vyplnění dotazníku proběhlo v jeden okamžik, kdy byli všichni dotazovaní v jedné místnosti, a autorka dotazníku byla k dispozici pro zodpovězení případných nejasností, se podařilo získat 100 % počet kompletních dotazníků. Z tohoto faktu lze usuzovat, že dotazník má svou váhu a vypovídající hodnotu a na základě získaných údajů je možno potvrdit nebo vyvrátit předem stanovené hypotézy:

Hypotéza: Komunikace je nedílnou součástí manažerských a obchodních dovedností.

Na základě získaných údajů byla hypotéza potvrzena a komunikace je opravdu považována za nedílnou součást manažerských a obchodních dovedností.

Hypotéza: Školení o komunikaci je jedním ze základních vzdělávacích programů, které by měl každý vedoucí pracovník během svého profesního života absolvovat.

Školení o komunikaci považuje více než polovina respondentů za jeden ze základních vzdělávacích programů, které by měl každý vedoucí pracovník během svého profesního života absolvovat, takže i tato hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza: Každý manažerský pracovník touží své komunikační dovednosti neustále zdokonalovat.

Většina respondentů odpověděla na otázku, zda by uvítali školení na téma komunikace souhlasně. Z tohoto důvodu lze považovat za uvedenou hypotézu za pravdivou a říci, že každý pracovník touží své komunikační dovednosti neustále zdokonalovat.

Hypotéza: Neverbální komunikace má větší váhu než komunikace verbální.
V případně přítomných respondentů se tato hypotéza nepotvrdila a větší důležitost získala v očích I. D. C. Holding manažerů komunikace verbální.

Hypotéza: Empatie patří k nejvíce ovládaným technikám, technika kladení otázek patří naopak k nejméně ovládaným technikám.

Tato hypotéza se nepotvrdila a empatie v případě vybraných respondentů nepatří k nejlépe ovládaným komunikačních technikám a ani technika kladení otázek nepatří k těm, které respondenti považují za nejméně ovládanou komunikační dovednost.

Hypotéza: Výběr komunikačního prostředku (telefon, e-mail) záleží na konkrétní situaci.
Poslední hypotéza byla potvrzena a respondenti souhlasí s tvrzením, že záleží na situaci, jestli se rozhodnou preferovat telefonický kontakt nebo použijí e-mail.

V této kapitole byla zhodnocena úroveň komunikačních dovedností managementu ve sledované společnosti. Následuje analýza jednotlivých témat, která do obchodní činnosti neodmyslitelně patří a byla v teoretické části vysvětlena. Získané poznatky byly získány na základě konzultací a diskuzí s manažery společnosti, konkrétně se jednalo o marketingového manažera a vedoucího obchodního oddělení společnosti I. D. C. Holding, a. s.

8 Hledání potencionálních zákazníků ve společnosti I. D. C. Holding, a. s.

Hned v úvodu této kapitoly je potřeba specifikovat, kdo jsou vlastně potenciální zákazníci analyzované společnosti. I. D. C. Holding, a. s. se zabývá výrobou a distribucí cukrovinek do nezávislých obchodních řetězců, odkud putují do domácností. Pro produkty, které společnost vyrábí, není jednoduché specifikovat konkrétního zákazníka. Cílová skupina je totiž v tomto případě téměř neomezená.

Společnost I. D. C. Holding, a. s. má také jedno velké specifikum v tom, že nové zákazníky nehledá, oni přicházejí sami. V současné době figurují produkty této společnosti ve všech obchodních řetězcích na trhu českém i slovenském a jejich výrobce a distributor pro ně již nové příležitosti na těchto trzích nehledá. Konkrétně u produktů Mila a Horalka je to zřejmé z ukazatele tzv. numerické distribuce, který určuje procento obchodů, ve kterých se výrobek prodává. V případě produktu Mila činí ukazatel numerické distribuce 98,5 % na českém trhu a v případě produktu Horalka je to dokonce 99 %. Firma I. D. C. Holding, a. s., tedy není zcela typickým příkladem firmy, která aktivně hledá nové zákazníky. Zákazníci firmu oslovují sami, přičemž I. D. C. Holding, a. s. se vždy rozhoduje, zda nového zákazníka přijme či nikoliv. V loňském roce přibyly na listu zákazníků pouze dva obchody a to na regionální úrovni.

I. D. C. Holding, a. s. sice nové zákazníky nehledá, ale pro společnost je o to důležitější komunikace se stávajícími zákazníky. Pro tyto účely fungují v jednotlivých divizích společnosti celá oddělení, která mají na starosti péči o zákazníky a udržování dobrých vztahů se zákazníky.

Pracovníkům na těchto odděleních je vštěpováno několik zásadních pravidel, která musí dodržovat:

1) Každý člověk z odběratelské firmy je pro I. D. C. Holding, a. s. zákazníkem, proto je potřeba se k němu podle tohoto principu chovat. Není důležité, zda se jedná o skladníka nebo manažera. Pro pracovníka oddělení péče o zákazníky firmy I. D. C. Holding, a. s. jednoznačně platí pravidlo, že se ke všem pracovníkům odběratelské firmy chová slušně, s respektem a snaží se mu maximálně vyjít vstříc.

2) Řešení reklamací a stížností probíhá v první fázi na základě zavedených interních pravidel, ale už v této fázi musí pracovník I. D. C. Holding, a. s. zaujmout individuální přístup k zákazníkovi a snažit se reklamaci vyřídit tak, aby nedocházelo k dalším konfliktů.

3) V případě, že je chyba opravdu na straně I. D. C. Holding, a. s. omluva zákazníkovi je samozřejmostí.

Reklamace nejsou v I. D. C. Holding, a. s. příliš častým jevem. O produkty je velký zájem, a to také zejména proto, že marže na produktech činí 30 % – 40 % pro zákazníka. A to je na trhu s rychlo obrátkovým zbožím poměrně ojedinělé.

Do péče o zákazníky spadá také například zasílání novoročních přání, nebo také měsíční zasílání newsletterů, které obsahuje stručné informace o novinkách ve firmě I. D. C. Holding, a. s. Pro vybrané odběratele jsou pravidelně pořádána setkání a společenské akce.

8.1 Oslovení zákazníka – nástroje marketingové komunikace v I. D. C. Holding, a. s.

Jako jedna z velmi důležitých obchodních dovedností byla v teoretické části této bakalářské práce zmíněna i cesta prvotního oslovení zákazníka. Produkty Mila i Horalka mají již své stabilní zákazníky. Je potřeba se ale také zaměřit na nově dorůstající generace, které je také nutné zaujmout a produkt jim správně nabídnout. Škála marketingových nástrojů by se tedy mohla zdát široká, vzhledem k šíři cílové skupiny, kterou chce svými produkty firma I. D. C. Holding, a. s. zaujmout. Marketingové nástroje tak, jak byly teoreticky vysvětleny v první části bakalářské práce, firma I. D. C. Holding, a. s. nevyužívá.

V současné době disponuje I. D. C. Holding, a. s. stabilním počtem stávajících odběratelů, kteří mají zájem o produkty. Mezi odběratele patří obchodní řetězce, hypermarkety, supermarkety, atd. V případě I. D. C. Holding, a. s. je potřeba si uvědomit, že firma se

zaměřuje na dva důležité segmenty – velkoobchody, kterým prodává své produkty, a které jsou pro účely této bakalářské práce nazýváni odběrateli, a dále zákazníky, kteří z těchto velkoobchodů cukrovinky odebírají, což jsou domácnosti. Jakým způsobem jsou tedy využívány jednotlivé marketingové nástroje a jak jsou rozvíjeny obchodní příležitosti, bude zhodnoceno nyní.

8.1.1 Reklama

Tento nákladný marketingový nástroj se rozhodně nehodí využít pro účely zaujmutí nějakého obchodního řetězce (když pomineme fakt, že I. D. C. Holding, a. s. ani nehledá zákazníky z tohoto segmentu). Pomocí reklamy, ať už internetové nebo televizní, lze ale zaujmout druhý segment zákazníků, což jsou domácnosti a klasičtí spotřebitelé. Produkty Mila a Horalka opravdu takové reklamní spoty měly.

Protože Mila je tradiční cukrovinkou, cílem marketingového oddělení I. D. C. Holding, a. s. bylo tradiční pojetí reklamy. A kdy jindy upozorňovat na tradice, než v období vánočních svátků, kdy každý z nás k tradicím tíhne. Na časově omezené období bylo tedy možné již od roku 2010 v předvánočním čase nakoupit sušenku Mila ve vánočním obalu. Obrázek ukazuje, jak vypadá klasický obal sušenky (vlevo) a vánoční obal (vpravo). Tento marketingový tah se ukázal jako úspěšný, proto se i v loňském roce, v roce 2011, zopakoval a v regálech super a hypermarketů jsme mohli nalézt Milu ve vánočním obalu. (viz příloha č. 2)

V roce 2010 byla zahájena reklamní kampaň na sušenky Horalka, a to na Slovensku. I. D. C. Holding, a. s. spustilo reklamní spot, který začínal otázkou „Věděli jste, že na Slovensku se každou sekundu sní jedna Horalka?“. Televizní spot je poskládaný z více sekundových záběrů různých lidí různých věkových kategorií s Horalkami. Tato kampaň byla podpořena i webovou stránkou www.horalkyzasekundu.sk, na které je možno soutěžit o zajímavé ceny. Právě na tomto reklamním spotu je prokázána velmi široká škála zákazníků, kteří nakupují tradiční produkty, jako jsou Mila nebo Horalka.

8.1.2 Podpora prodeje

Jako nástroje podpory prodeje byly v teoretické části zmíněny např. výstavy nebo konference, akce typu 1+1 zdarma, apod. Vzhledem k rozšířenosti produktů Mila a Horalka na trhu není potřeba cílit formou výstav nebo konferencí. V současné době se však často můžeme setkat s akcí 4+1, což je akce za účelem podpory prodeje individuálním spotřebitelům. Zákazník má v tomto případě 5 kusů sušenek Mila nebo Horalka za cenu 4 kusů. Český zákazník na tyto výhodné akce slyší, proto jsou firmou I. D. C. Holding, a. s. považovány za přínosné.

8.1.3 Public relations

Komunikace s veřejností je pro I. D. C. Holding, a. s. jedním z nejdůležitějších marketingových nástrojů. Společnosti jde především o udržení tradice, tradičního dobrého jména všech svých produktů. Z toho důvodu je pro ně komunikace s veřejností velmi důležitým prvkem obchodní činnosti. Na svých webových stránkách zveřejňuje I. D. C. Holding, a. s. aktuality z interního dění ve společnosti. Jednou z posledních zpráv, je informace o získání Certifikátu společenské odpovědnosti (viz příloha č. 3). Tento certifikát ohodnotil I. D. C. Holding, a. s. jako ekologickou firmu. V jedné z předchozích zpráv na internetových stránkách o sobě I. D. C. Holding, a. s. prohlašuje, že podporuje rodiny svých zaměstnanců. Takovéto gesto vůči společnosti prezentuje I. D. C. Holding, a. s. jako férovou společnost, o které obecně panuje velmi pozitivní povědomí. A to následně buduje pozitivní a úspěšnou image společnosti jako takové.

Součástí komunikace s veřejností je i pravidelné zveřejňování výročních zpráv o hospodaření společnosti na webových stránkách společnosti I. D. C. Holding, a. s. Výroční zprávy obsahují informace o organizační struktuře společnosti, ale také o její produkci a obchodní činnosti, ekonomice a hospodaření s majetkem,informace o personální politice společnosti, atd. Ukázky z Výroční zprávy za rok 2010 jsou v příloze 3 této bakalářské práce.

8.1.4 Přímý marketing a osobní prodej

Marketingové nástroje jako jsou přímý marketing nebo osobní prodej, nejsou ve firmě I. D. C. Holding, a. s. aktuální. Velmi důležitý je ale kontakt obchodníků se stávajícími zákazníky a budování dlouhodobého vztahu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení rozvoje komunikačních a obchodních dovedností ve vybraném podniku a na konkrétních produktech. Pro účely této práce byla vybrána společnost I. D. C. Holding a.s. a konkrétně pak její dva nejprodávanější produkty Mila a Horalka.

V první části bakalářské práce jsem se zaměřila na vysvětlení pojmu komunikace, typy komunikace, její funkce a následně i komunikačních dovedností, které jsou nedílnou součástí obchodních dovedností. Existuje několik technik, které zdokonalují verbální i neverbální projev jedince, a právě tyto techniky byly také blíže popsány. Konkrétně se jednalo o tyto důležité prvky komunikace – aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace, schopnost empatie a odstraňování bariér.

Zvláštní pozornost byla věnována dvěma typům komunikace, a to telefonické a elektronické. Právě tyto dva typy komunikace jsou v současné době nedílnou součástí obchodní i soukromé komunikace a domnívám se, že právě komunikační dovednosti v těchto dvou oblastech jsou značně podhodnocované. V době mobilních telefonů je obtížné hovor správně načasovat a mnohdy je volaný zastižen v situaci, kdy nemůže hovořit. Pokud volající nepatří mezí příliš zdatné telefonní řečníky, je dobré si telefonát připravit dopředu. Na konci telefonního hovoru je dobré si s partnerem shrnout obsah telefonátu a případné závěry a úkoly, které z něj vyplývají. Velmi často se také používá potvrzení výsledků hovoru formou e-mailu, teda elektronické komunikace. Obsah e-mailu by měl být jasný, stručný a srozumitelný, zvláště pokud se jedná o obchodní sdělení.

Poznatky o komunikačních dovednostech byly následně využity k vytvoření krátkého dotazníku, jehož výsledky byly interpretovány v praktické části bakalářské práce. Úroveň komunikačních dovedností formou dotazníkového šetření byla zkoumána přímo ve společnosti I. D. C. Holding, a. s., konkrétně ve spolupráci s osmnácti manažery společnosti, kteří se pro účely tohoto dotazníku stali respondenty. Získané hodnoty byly následně analyzovány a pomocí koláčových grafů prezentovány v praktické části bakalářské práce.

Vedle komunikačních dovedností patří k obchodním dovednostem umění správně hledat potenciální zákazníky. V teoretické části jsem se zaměřila nejdříve na vymezení správné skupiny potenciálních zákazníků, což může být prováděno formou primárního, sekundárního, kvalitativního či kvantitativního výzkumu.

Na základě údajů získaných pomocí marketingového výzkumu a vyhodnocení primárních a sekundárních dat může firma provádět výběr cílové skupiny, a tedy zákazníků, na které se se svým produktem nebo službou zaměří. Výběr adekvátní cílové skupiny je opravdu důležitý, protože právě na specifikaci cílové skupiny jsou navázány další fáze procesu vyhledávání vhodných zákazníků.

V další fázi v bakalářské práci jsem se zaměřila na rozhodování a výběr vhodných zákazníků a kde je popsána příprava na komunikaci se zákazníkem a to v oblastech reklamy, podpory prodeje, public relations a také přímého marketingu a osobního prodeje. Tuto fázi přípravy komunikace s tímto vybraným zákazníkem hodnotí jako velice důležitou. Nejdůležitější fází procesu hledání zákazníků je jejich oslovení.

Důležitá část v obchodním styku byla popsána v kapitole třetí vyjednávání a řešení konfliktů. Konfliktní situace mohou nastat při komunikaci se zákazníky, obchodními partnery, nebo i zaměstnanci a jejich správné zvládnutí není vůbec snadné, protože s konfliktem jsou spojené emoce. Při řešení konfliktů a následném vyjednávání o problému, je důležité dodržet několik zásad, jako jsou např. neshazovat druhou stranu, nekřičet, neurážet a každý má právo říct svůj názor. Za ideální metodu, při řešení konfliktů, je metoda vyjednávání.

Poznatky získané z teoretické části byly opět vztaženy na společnosti I. D. C. Holding, a. s. Tato firma je v oblasti hledání zákazníků poněkud nestandardní, protože nové zákazníky aktivně nehledá. Zákazníci většinou přicházejí sami a firma hodnotí, zda bude s tímto potenciálním zákazníkem spolupracovat či nikoliv.

Pozornost ve firmě I. D. C. Holding, a. s. je tedy zaměřena hlavně na udržení stávajících zákazníků. Vzhledem k tomu, že produkty Mila a Horalka jsou velmi tradiční, cesta udržení povědomí stávajících zákazníků je stavem velmi logickým. Společnosti

I. D. C. Holding, a. s. nepatří mezi firmy s agresivním marketingem a nesnaží se konečně zákazníky lákat na reklamní spoty, inzeráty, apod. Je si vědoma, že její nejsilnější zbraní proti konkurenci je tradice a image nabízených produktů.

V kapitole o hodnocení podniku jsem se v bakalářské práci snažila o zhodnocení úrovně komunikačních a obchodních dovedností a jejich rozvoje ve firmě I. D. C. Holding, a. s. a snažila se doporučit vhodné kroky, které by mohly vést k posílení tradice a image výrobků, které hodnocená společnost nabízí. Jak je v této kapitole zmíněno, firma I. D. C. Holding, a. s. nabízí produkty s dlouhou tradicí, což je něco, na co zákazníci slyší a je to jeden z hlavních důvodů, proč se k produktům jako jsou Mila nebo Horalka stále vrací.

Zkoumání bylo provedeno na základě krátkých dotazníků, které byly následně vyhodnoceny a výsledky zkoumání budou prezentovány také ve formě grafů. Dotazník obsahoval výhradně otázky s předem nabídnutým výběrem odpovědí, a to opět z důvodu časového. Každá z otázek v dotazníků byla doplněna a vysvětlena a podrobená hypotéze, kterou mohli respondenti potvrdit nebo vyvrátit. Získané poznatky byly získány na základě konzultací a diskuzí s manažery společnosti, konkrétně se jednalo o marketingového manažera a vedoucího obchodního oddělení společnosti I. D. C. Holding, a. s.

Dále jsem se v této kapitole zmínila, že považuji za důležité, začít postupně marketingové aktivity spojené s propagací těchto produktů rozšiřovat a poskytnout jim více dynamickou prezentaci. Dorůstají totiž nové generace zákazníků, pro které třeba pojem tradice mnoho neznamená, a při nákupu se rozhodují podle jiných aspektů.

Hodnocení podniku

ABSTRAKT

Iveta OBHLÍDALOVÁ *Rozvoj obchodních dovedností při prodeji konkrétních produktů.* Kunovice, 2012. Bakalářská práce. Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Vedoucí práce: Ing. Aleš Zaviačič

Klíčová slova: Komunikační dovednosti, Hledání potencionálních zákazníků, Vyjednávání a řešení konfliktů, Obchodní jednání, Přístup k různým typům zákazníků, Popis firmy a produktu, I. D. C. Holding, a. s., Dotazník

Bakalářské práce je zaměřena na rozvoj obchodních dovedností konkrétních produktů. Úroveň a rozvoj komunikačních dovedností a obchodních dovedností je ukázán na konkrétní společnosti I. D. C. Holding, a. s. Pozornost je zaměřena zejména na komunikační dovednosti, což je neodmyslitelná součást obchodních dovedností. Úroveň komunikačních dovedností ve společnosti I. D. C. Holding, a. s. je analyzována na základě dat získaných z dotazníkového šetření, ve kterém figurují manažeři vybrané společnosti jako respondenti. Pozornost je dále zamřena na způsoby hledání potenciálních zákazníků a udržování vztahu se stávajícími zákazníky.

ABSTRACT

Iveta OBHLÍDALOVÁ *Business development skills for sale concrete products.* Kunovice, 2012. Bechelor thesis. European Polytechnic Institute, Ltd.

Supervisor: Ing. Aleš Zaviačič

Key words: Communication Skills, Finding potential customers Negotiation and Conflict Resolution, Business meetings, access to different types of customers, company description and product, I. D. C. Holding a. s., Interview

This study is focused on development on the sales and business skills of specific products. Level and development of communication and sales skills is presented on specific company – I. D. C. Holding, a. s. One of the most important part is focus on communication skills, which is very important part of sales skills in general. The level of communication skills in I. D. C. Holding, a. s. is analyzed on the basis of data gained form the questionnaires. Other important part of this study is focused on ways how to find potential customers or having a good customer service.

Literatura

Knihy

[1] DĚDKOVÁ, J.; HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. TUL: Liberec, 2001. ISBN 80-7083-433-1.

[2] FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. Grada: Praha, 2006. ISBN 80-247-1699-2.

[3] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010. 3.vyd. ISBN 978-80-247-3566-5.

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

[5] KLAPETEK, M. *Komunikace, argumentace, rétorika*. Grada: Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2652-6.

[6] KOTLER, P. *Moderní marketing*. Grada: Praha, 2007. 4. vyd. ISBN 80-247-1545-7.

[7] PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Grada: Praha, 2009. 2. vyd. ISBN 978-80-247-2944-2.

[8] SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Grada: Praha, 2007. 1. vyd. ISBN 978-80-247-1536-0.

Internetové zdroje

[9] *BusinessInfo.cz* [online] Praha. 2011 [cit. 11. 1. 2012] Osobní prodej. Dostupný z WWW < http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/osobni-prodej/1001663/60097/>

[10] *Idc.sk* [online] Bratislava. 2000 [cit. 18. 1. 2012] I.D.C. Holding. Spoločnosť I.D.C. Holding, a.s. Dostupný z WWW http://www.idc.sk/sk/page.mvc/sho w/2/o-nas

[11] iPodnikatel. Jak rozpoznat a řešit konfliktní situace při podnikání. [online] Praha, 2011 [cit. 15. 11. 2012] Dostupný z WWW < http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/jak-rozpoznat-a-resit-konfliktni-situace-pri-podnikani.html>

[12] *iPodnikatel.cz*. [online] Praha, 2011 [cit. 11. 11. 2012] Příprava na podnikání / průzkum trhu vlastními silami Dostupný z WWW < http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/pruzkum-trhu-vlastnimi-silami.html>

[13] MALEČKOVÁ, M. Komunikační dovednosti. [online] Brno, 2009. [cit. 31. 12. 2011] Dostupný z WWW http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html

[14] *Business.center.cz* BusinessInfo.[online] Praha. 1995 [cit. 11. 1. 2012] Zákon o regulaci reklamy. Dostupný z WWW < http://business.center.cz/business/pravo/zakony/regulace-reklamy/clanek1.aspx>

[15] *Dotaznik-online.cz.* [online]. 2007 [cit. 2012-11- 22]. Dotazník - online: Jak na dotazník Dostupné z: http://www.dotaznik-online.cz/

[16] *blog.triad.sk* [online]. 13.12.2010 [cit. 2011-10-29]. Marketingový slovník. Dostupné z WWW: <http://blog.triad.sk/wp-content/uploads/2010/12/AIDA-model.gif>.

[17] ČEVELOVÁ, M Marketingová kouzla pro drobné podnikatele http://www.cevelova.cz [online]. [cit. 2011-12-29]. Dostupné z: http://www.cevelova.cz/rekli-o-marketingu

[18] *pravaspotrebitela.sk* [online]. 2004 [cit. 2011-12-06]. Práva spotrebiteľa. Dostupné z WWW: <http://www.pravaspotrebitela.sk/index.php?page=rights#top>

[19] *Marketing.about.com*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-22]. *Marketing vs Reklama: Jaký je rozdíl?* Dostupné z: http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=en%7Ccs&u=http://marketing.about.com/cs/advertising/a/marketvsad.htm&ei=_kquUJvYN-fg4QS78IHYDw

[20] *Managementmania.com.* [online]. 2011-2012 [cit. 2012-11-22]. Managementmania: Metoda SPIN Dostupné z: https://managementmania.com/cs/metoda-spin

Seznam zkratek

atd. – a tak dále

a.s. – akciová společnost

č. – číslo

ČR – Česká Republika

I. D. C. Holding, a. s. – název firmy

Ing. – Inženýr

Kg – kilogram

MBA – Master of Business Administration

MG – mega byte

Mgr. - Magistr

mil. – milion

mld. – miliarda

např. - například

Obr. – obrázek

Ph.D – doktor

r. - rok

s. – strana

s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

tis. - tisíc

tzv. - takzvaně

% - procento

- mínus

+ plus

Seznam obrázků, tabulek, grafů a schémat

Obr. č. 1: Mila – Vánoční obal 2
Obr. č. 2: Certifikát společenské odpovědnosti společnosti I. D. S. Holding, a. s. 3
Obr. č. 3: Výroční zpráva firmy I. C. D. Holding a. s. z r. 2010 - Obsah 4
Obr. č. 4: Výroční zpráva firmy I. C. D. Holding a. s. z r. 2010 - Výsledky společnosti z r. 2010 5
Obr. č. 5: Výroční zpráva firmy I. C. D. Holding a. s. z r. 2010 - Strategické záměry společnosti 6
Obr. č. 6: Výroční zpráva firmy I. C. D. Holding a. s. z r. 2010 – Individuální výkaz zisků a ztrát 7

Tabulka č. 1: Požadavky kladené na telefonní operátory 27

Graf č. 1: Umění správně komunikovat je pro mou práci důležité 47
Graf č. 2: Absolvoval/a jsme školení o tom, jak správně komunikovat 48
Graf č. 3: Kterému typu komunikace přikládáte větší důležitost 49
Graf č. 4: Jaký způsob komunikace preferujete 50
Graf č. 5: Projev člověka na druhém konci telefonu sledují a považují za důležitý 51
Graf č. 6: V e-mailové komunikaci sleduji vyjadřování druhé strany 52
Graf č. 7: Na konci telefonního hovoru dbám na shrnutí informací, na kterých jsem se s druhou stranou domluvili 52
Graf č. 8: Přikládám důležitost správné formulaci předmětu v e-mailu 53
Graf č. 9: Před důležitým telefonátem si hovor předem připravím 54

Schéma č. 1: Proces hledání a získávání potencionálních zákazníků 19
Schéma č. 2: Struktura rozhovoru v aktivním telemarketingu 28
Schéma č. 3: Metodické menu řešení konfliktů 32
Schéma č. 4: Děleni společnosti I. D. C. Holding, a. s. 40
Schéma č. 5: Plánování, realizace a prodej 42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník - Ovládání komunikačních dovedností

Příloha č. 2: Vánoční obal

Příloha č. 3: Certifikát společenské zodpovědnosti společnosti I. D. C Holding, a. s.

Příloha č. 4: Výroční zpráva firmy I. D. C. Holding, a. s. z r. 2010

Příloha č. 5: Příspěvek do Konference

Příloha č. 6: CD

Příloha č. 1: Dotazník - Ovládání komunikačních dovedností

Dobrý den, jmenuji se Iveta Obhlídalová a v rámci studia na EPI, s. r. o. zpracovávám bakalářskou práci na téma Rozvoj obchodních dovedností při prodeji konkrétních produktů. V rámci své práce jsem zpracovala i kapitolu o komunikačních dovednostech, které považuji za základ obchodních dovedností. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Nezabere Vám více než 3 minuty Vašeho času. Předem velmi děkuji za vstřícnost.

1) Umění správně komunikovat je pro mou práci důležité. ANO / NE / NEVÍM
2) Absolvoval/a jsem školení o tom, jak správně komunikovat. ANO / NE
3) Uvítal/a bych školení o tom, jak správně komunikovat. ANO / NE / NEVÍM
4) Kterému typu komunikace přikládáte větší důležitost. VERBÁLNÍ / NEVERBÁLNÍ
5) Ohodnoťte, jak ovládáte následující komunikační techniky (1 ovládám, 5 neovládám):
   Aktivní naslouchání 1-2-3-4-5
   Technika kladení otázek 1-2-3-4-5
   Neverbální komunikace 1-2-3-4-5
   Empatie 1-2-3-4-5
   Odstraňování bariér 1-2-3-4-5
6) Jaký způsob komunikace preferujete TELEFON / E-MAIL / ZÁLEŽÍ NA SITUACI
7) Označte následující tvrzení:

   Projev člověka na druhém konci telefonu sleduji a považuji za důležitý (srozumitelnost, vhodnost použitých výrazů, spisovnost,…)
   SOUHLASÍM / NESOUHLASÍM/NEVÍM

   V e-mailové komunikaci sleduji vyjadřování (srozumitelnost, vhodnost použitých výrazů, gramatika, …) druhé strany.
   SOUHLASÍM / NESOUHASÍM / NEVÍM

Na konci telefonního hovoru dbám na shrnutí informací, na kterých jsme se s druhou stranou domluvili.
SOUHLASÍM / NESOUHASÍM / NEVÍM

Přikládám důležitost správné formulaci předmětu v e-mailu.
SOUHLASÍM / NESOUHASÍM / NEVÍM

Před důležitým telefonátem si hovor předem připravím
SOUHLASÍM / NESOUHASÍM / NEVÍM

Příloha č. 2: Mila – Vánoční obal

Obr. č. 1: Mila – Vánoční obal
Zdroj: [10]

Příloha č. 3: Certifikát společenské odpovědnosti společnosti I. D. C Holding, a. s.

asekol

Kolektívna organizácia oddeleného zberu a spätného odberu elektroodpadu ASEKOL SK
zapísaná do Registra kolektívnych organizácií Ministerstva životného prostredia Slovenskej republiky pod číslom registrácie KOVEZ 14
vydáva

CERTIFIKÁT SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI
spoločnosti

I.D.C. Holding, a.s.

a zapožičiava značku

TÁTO SPOLOČNOSŤ JE DRŽITEĽOM CERTIFIKÁTU

ECO
ekologická firma

Značka EKOLOGICKÁ FIRMA sa udeľuje za zodpovedný prístup k životnému prostrediu, oddelenému zberu a triedeniu odpadov.

V Bratislave, dňa: 20.09.2011 Platnosť certifikátu do 20.09.2014

Obr. č. 2: Certifikát společenské odpovědnosti společnosti I. D. S. Holding, a. s.
Zdroj: [10]

Příloha č. 4: Výroční zpráva firmy I. D. C. Holding a. s. z r. 2010

Obsah:

Príhovor predsedu predstavenstva	2
Profil spoločnosti	3
Dcérske spoločnosti	5
Zloženie orgánov spoločnosti	6
Výsledky spoločnosti dosiahnuté v roku 2010	7
1. Produkcia a obchodná činnosť	7
2. Ekonomika a hospodárenie s majetkom	11
3. Sociálna a personálna politika	13
4. Udalosti osobitného významu, ktoré nastali po skončení účtovného obdobia	14
5. Informácie o tom, či spoločnosť má organizačnú zložku v zahraničí	14
Strategické zámery spoločnosti	15
Návrh na rozdelenie zisku za rok 2010	16
Vyhlásenie o správe a riadení	17
Správa nezávislého auditora a individuálna účtovná závierka (pripravená v súlade s Medzinárodnými štandardmi pre finančné výkaznictvo tak, ako boli schválené EÚ) za rok končiaci sa 31. decembra 2010	29 - 65

Obr. č. 3: Výroční zpráva firmy I. C. D. Holding a. s. z r. 2010 - Obsah
Zdroj: [10]

Výsledky spoločnosti dosiahnuté v roku 2010

1. Produkcia a obchodná činnosť

Hlavným cieľom spoločnosti, stanoveným pre rok 2010, bolo posilnenie pozícií na domácom a zahraničných trhoch. Napriek nepriaznivým ekonomickým podmienkam spoločnosť opäť dokázala vďaka tradičným produktom a ich vysokej kvalite zvýšiť vo vybraných kategóriách kľúčového segmentu svoje trhové podiely.

I.D.C. Holding, a.s. ako najväčší slovenský producent trvanlivého pečiva a cukroviniek má už niekoľko rokov vybudovaný systém manažérstva kvality na základe požiadaviek štandardov IFS a BRC.

V prvom polroku roka 2010 prešiel odštepný závod Figaro Trnava recertifikačným auditom podľa noriem IFS a BRC a v priebehu mesiaca október prebehol recertifikačný audit podľa noriem IFS a BRC aj v odštepnom závode Pečivárne Sereď. Spoločnosť v oboch odštepných závodoch v auditoch úspešne obstála a certifikáty znovu získala.

V sledovanom období boli súčasne zrealizované naplánované externé audity u dodávateľov materiálov, kde boli preverené podmienky výroby, hygieny, manipulácie, skladovania a bezpečnosti materiálov dodávaných do spoločnosti I.D.C. Holding, a.s. v súlade so zavedeným systémom manažérstva kvality alebo v súlade s požiadavkami I.D.C. Holding, a.s. uvedenými v špecifikáciách materiálov, prípadne v zmluvách.

Vývoj nových produktov

Inovačné aktivity spoločnosti boli v roku 2010 zamerané na posilnenie kľúčových produktov pod značkami Sedita, Figaro a Verbena. Spoločnosť v tom roku rozšírila sortiment o niekoľko noviniek, ktorým bola popri tradičných produktoch venovaná adekvátna marketingová podpora pri ich uvedení na trh.

Náklady na činnosť v oblasti výskumu a vývoja za rok 2010 predstavovali 248 tis. EUR.

Obr. č. 4: Výroční zpráva firmy I. C. D. Holding a. s. z r. 2010 - Výsledky společnosti z r. 2010
Zdroj: [10]

Strategické zámery spoločnosti

Strategické zámery spoločnosti pre rok 2011 zohľadňujú aktuálnu situáciu na trhu, t.j. pretrvávajúcu ekonomickú krízu a zníženú kúpyschopnosť obyvateľstva.

Zámery v oblasti obchodu a marketingu

V Slovenskej a Českej republike bude spoločnosť naďalej podporovať tradičné výrobky. Osobitná pozornosť bude venovaná rozvoju kľúčových segmentov, t.j. oblátkam a sušienkam. Do podpory a zvyšovania trhových podielov v segmente oblátok budú tiež smerované investície v Poľskej a Maďarskej republike. Dôraz bude i naďalej kladený na zvyšovanie trhových podielov na všetkých ťažiskových trhoch a uvedenie noviniek za účelom doplnenia ponuky pre spotrebiteľov.

Zámery v oblasti investičnej, inovačnej a výrobnej

Spoločnosť bude v najbližšom období realizovať ďalšiu časť investícií z celkového dlhodobého plánu rozvoja výrobných kapacít. S cieľom výrazne zvýšiť efektivitu výroby a dodržiavať vysokú kvalitu vyrábanej produkcie bude pokračovať v modernizácii technologických zariadení na výrobu oblátok. V roku 2011 taktiež rozbehne investičné projekty smerujúce k modernizácii výroby trvanlivého pečiva - sušienok a perníkov. Ďalšie investície sú vyčlenené pre automatizáciu vnútornej logistiky. Zlepšia sa tak podmienky skladovania a efektivita manipulácie so surovinami. Realizáciou investičných projektov sa vytvoria podmienky na rozšírenie portfólia o nové výrobky. Napredovať budú aj inovačné aktivity zamerané na posilnenie kľúčových produktových značiek. Osobitná pozornosť bude opäť venovaná vývoju tzv. zdravých výrobkov so zníženým obsahom cukru, tukov, soli a výrobkov s vysokým podielom vlákniny.

Zámery v oblasti ekonomiky a finančnej politiky

Zabezpečenie likvidity, dosiahnutie stabilnej ziskovosti, finančnej stability a zdrojov pre naplnenie investičných zámerov a efektívne riadenie nákladov sú hlavné strategické ciele pre oblasť ekonomiky a financií. O dosiahnutie týchto cieľov sa spoločnosť bude naďalej snažiť zvyšovaním vlastného imania, získaním dlhodobých cudzích zdrojov a dôsledným kontrolingom.

Obr. č. 5: Výroční zpráva firmy I. C. D. Holding a. s. z r. 2010 - Strategické záměry společnosti
Zdroj: [10]

Individuálny výkaz súhrnných ziskov a strát

za roky končiace sa 31. decembra 2010 a 31. decembra 2009 (v celých EUR)

	Pozn.	Rok končiaci sa 31. decembra 2010	Rok končiaci sa 31. decembra 2009
VÝNOSY			
Predaj vlastných výrobkov, služieb a tovaru	16	76 712 820	79 914 105
PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY			
Zmena stavu zásob výrobkov a nedokončenej výroby	17	(303 956)	(626 758)
Spotrebovaný materiál a služby	18	(49 400 918)	(52 498 253)
Osobné náklady	19	(11 400 204)	(12 206 619)
Odpisy a amortizácia		(7 482 583)	(5 933 723)
Ostatné prevádzkové (náklady)/výnosy, netto	20	(531 532)	(215 515)
Prevádzkové náklady celkom, netto		**(69 119 193)**	**(71 480 868)**
PREVÁDZKOVÝ ZISK		**7 593 627**	**8 433 237**
FINANČNÉ VÝNOSY/(NÁKLADY)			
Výnosové úroky	21	95 194	111 987
Nákladové úroky	22	(1 869 485)	(1 963 824)
Kurzové rozdiely, netto	23	577 347	54 996
Ostatné finančné výnosy/(náklady), netto	24	55 499	(107 712)
Finančné náklady celkom, netto		**(1 141 445)**	**(1 904 553)**
ZISK PRED ZDANENÍM		**6 452 182**	**6 528 684**
DAŇ Z PRÍJMOV	**25**	**(1 277 662)**	**(1 393 288)**
ZISK ZA ROK		**5 174 520**	**5 135 396**
ZISK NA AKCIU	**26**	**1 125**	**1 116**

Obr. č. 6: Výroční zpráva firmy I. C. D. Holding a. s. z r. 2010 – Individuální výkaz zisků a ztrát
Zdroj: [10]

Příloha č. 5: Příspěvek do konference

ROZVOJ OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ PŘI PRODEJI KONKRÉTNÍCH PRODUKTŮ

Iveta Obhlídalová

Královopolské Vážany 201, 683 01 Rousínov, ČR, t. č.: 420 775 997 321, e-mail: obhlidalova.iveta@seznam.cz

ABSTRAKT

Bakalářské práce je zaměřena na rozvoj obchodních dovedností konkrétních produktů. Úroveň a rozvoj komunikačních dovedností a obchodních dovedností je ukázán na konkrétní společnosti I. D. C. Holding. Pozornost je zaměřena zejména na komunikační dovednosti, což je neodmyslitelná součást obchodních dovedností. Úroveň komunikačních dovedností ve společnosti I. D. C. Holding je analyzována na základě dat získaných z dotazníkového šetření, ve kterém figurují manažeři vybrané společnosti jako respondenti. Pozornost je dále zamřena na způsoby hledání potenciálních zákazníků a udržování vztahu se stávajícími zákazníky.

Klíčová slova:
Komunikační dovednosti, Hledání potencionálních zákazníků, Vyjednávání a řešení konfliktů, Obchodní jednání, Přístup k různým typům zákazníků, Popis firmy a produktu, I. D. C. Holding a. s., Dotazník

ÚVOD

Umění správně komunikovat a využívat obchodních dovedností je v dnešním podnikatelském světě nedílnou součástí. Dnes již nestačí umět vyrobit výrobek, který se bude spotřebiteli líbit, bude plnit funkci, kterou očekává a bude za přijatelnou cenu. To v dnešní době nestačí. Obchodníci musí umět ke jménu firmy a k produktu samotnému přidat také jakousi přidanou hodnotu, která výrobek pozdvihne o úroveň výš. Touto přidanou hodnotou je způsob, jakým je jim výrobek prezentován, způsob, jakým k nim firma vyrábějící nebo distribuující výrobek komunikuje. Způsob komunikace a obchodní přístup musí mít firmy vybudovaný až do posledního pracovníka. Pokud bude například zákazník mluvit s recepční společnosti, je potřeba si uvědomit, že v tu chvíli je to recepční, kdo zastupuje a prezentuje firmu, proto by i ona měla mít výborné komunikační dovednosti. Aby se firma nebo produkt uchytily v povědomí zákazníka, musí k němu neustále hovořit, a to formou různých obchodních i neobchodních sdělení, s pomocí různých marketingových nástrojů. Produkt i s firmou musí vysílat pozitivní image, aby jim zákazník zůstal věrný a k výrobkům firmy se opakovaně vracel.

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

V praxi se můžeme setkat s různými typy komunikace, jako jsou verbální či neverbální komunikace a dále komunikace tváří v tvář, e-mailová komunikace a komunikace telefonní. Všechny tyto typy budou v krátkosti popsány a budou na nich interpretovány dovednosti, které bychom v rámci těchto konkrétních typů komunikace měli v obchodních jednáních ovládat, popřípadě jakých situací či komunikačních způsobů bychom se měli vyvarovat.

Funkce komunikace

Každý komunikační proces slouží jinému účelu. Z tohoto účelu vyplývají i různé funkce komunikace. Tyto funkce nemají jednoznačné hranice a mohou se navzájem různě prolínat a překrývat. [4, s. 17]

Verbální a neverbální komunikace

Komunikace je nejčastěji dělena na verbální a neverbální. Verbální komunikace probíhá výměnou slov či jiných znakových symbolů. Může se jednat o mluvenou i psanou komunikaci. Verbální komunikaci lze chápat ze dvou komunikačních rovin – racionální a emocionální komunikace. [13] Racionální komunikace je používána např. v případě komentování. Obsahuje jen čistá sdělení bez přídavku jakýchkoliv emocí. Naproti tomu je emocionální komunikace podpořena emocionálními projevy, jako je např. smích, pláč, atd.

Hledání potenciálních zákazníků

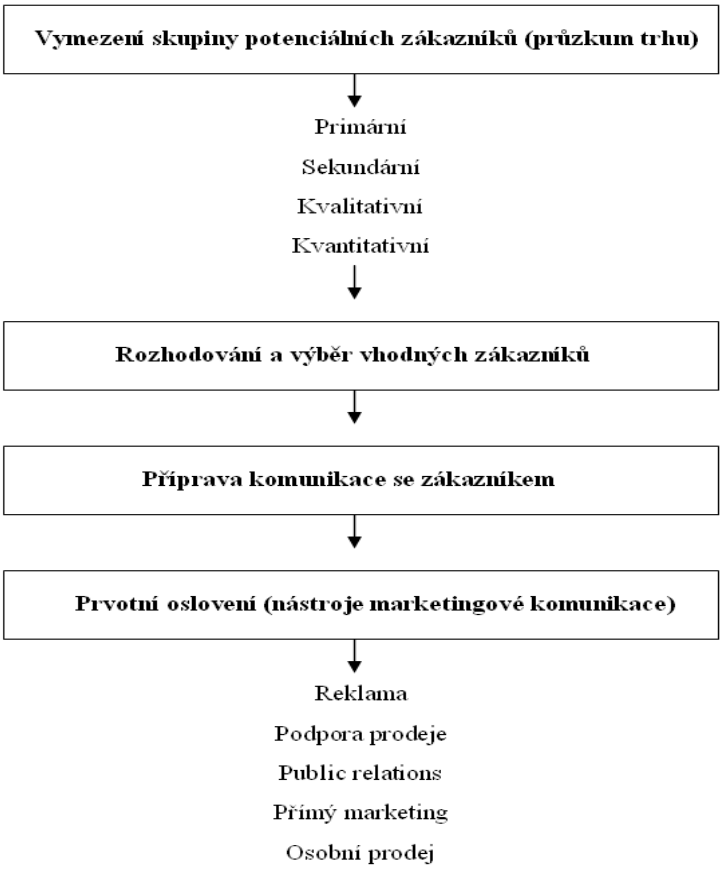


Schéma č. 6: Proces hledání a získávání potencionálních zákazníků
Zdroj: [4, s. 24] Vlastní zpracování

Vyhledávání vhodných potenciálních zákazníků je proces, který se skládá z několika důležitých fází. V první fázi je zásadní vymezit užší skupinu zákazníků, což je prováděno analýzou prostředí, ve kterém firma působí. Jsou zhodnoceny potenciální příležitosti v rámci regionu, dále také firmy či jednotlivci, kteří by se mohli stát zákazníky. Po této analýze prostředí je možné zúžit skupinu potenciálních zákazníků, na kterou se firma při oslovení zaměří. Takto vytipované zákazníky je již možné oslovit s nabídkou produktu či služby. V této kapitole bude proces hledání potenciálních zákazníků detailněji vysvětlen. Fáze procesu a jeho jednotlivé složky jsou znázorněny v obrázku č. 1. [4, s. 24]

Vyjednávání a řešení konfliktů

Konfliktní situace mohou nastat při komunikaci se zákazníky, obchodními partnery, nebo i zaměstnanci a jejich správné zvládání není vůbec snadné, protože s konfliktem jsou spojené emoce. A emoce mnohdy převažují nad racionálním chováním jedince. V okamžiku, kdy konflikt vyvrcholí a např. zákazník se chová agresivně a zvyšuje na obchodníka hlas, v tu chvíli je nejlepší se stáhnout a mlčet. Jakákoliv argumentace je v tu chvíli zcela zbytečná. Po odeznění emoční fáze je důležité situaci znovu shrnout a ujasnit si, proč vlastně ke konfliktu došlo. Každá ze zúčastněných stran by se měla umět podívat na problém z druhého hlediska a snažit se tak porozumět i druhé straně. Po racionálním projednání argumentů a důvodů, které vedly ke konfliktu, by mělo následovat ujasnění si dalšího postupu, tzn. snažit se problém vyřešit tak, aby byly alespoň částečně spokojeny obě strany.

Při řešení konfliktů a následném vyjednávání o problému, je důležité dodržet několik zásad:

- každý ze zúčastněných má právo říci svůj názor,
- během konfliktu má každý možnost využít stejného časového úseku na svůj vstup,
- každý názor má být vyslechnut, přestože s ním někdo ze zúčastněných nesouhlasí,
- nekřičet, neurážet, neironizovat,
- neshazovat druhou stranu,
- nevyužívat k argumentaci dřívější problémy, řešit pouze aktuální problém [12]

Obchodní jednání

Za každým obchodním jednáním stojí otázka „kolik čeho, za kolik něčeho jiného“. Vyjednává se o cenách, o podmínkách obchodu, o místě realizace obchodu. V rámci obchodního jednání každá strana zaujímá nějaký postoj, kterým prezentuje své mocenské postavení a užitnou hodnotu nabízeného zboží či služby. Obchodní jednání je „komunikační akt, při kterém dochází ke konfrontaci, resp. k měření všech těchto obtížně evidovatelných, nesnadno měřitelných a definovatelných skutečností.“ [5, s. 102]

Obchodní jednání je procesem, který se skládá z několika částí:

Příprava: Každé takové jednání musí být zahájeno důkladnou přípravou, přičemž rozsah přípravy je u každého jednání odlišný. Pokud chce obchodník při jednání uspět, rozhodně musí mít znalosti o produktech a službách, které nabízí. Pokud je jeho portfolio široké, je dobré se zaměřit na takové produkty, které potenciálního zákazníka spíše zaujmou. Informace o zákazníkovi (nebo jiném obchodním partnerovi), jsou pro správný průběh obchodního jednání také velmi důležité. Pro neformální začátek jednání je dobré znát i jeho zájmy, aby mohlo jednání začít nezávazným rozhovorem, což odlehčí atmosféru. Velmi důležité je znát pozici obchodního partnera ve firmě a zjistit si informace o situaci v jejich odvětví, jaká je jejich pozice, kdo jsou jejich hlavními konkurenty, atd. Součástí přípravy na obchodní jednání je i stanovení cíle, kterého chceme na konci jednání dosáhnout. Cílem může být podepsání smlouvy o spolupráci, ale také „pouhé“ připravení půdy pro budoucí spolupráci nebo může mít obchodní jednání charakter informativní schůzky. Příprava zvyšuje pravděpodobnost úspěchu obchodního jednání, proto by nikdy neměla být podceněna.

Jednání: Samotné jednání by mělo být zahájeno neformálním rozhovorem, aby došlo k naladění obou stran, zklidnění atmosféry, apod. Pokud se nejedná o první setkání nebo jednání, doporučuje se shrnout již domluvené skutečnosti, na které samotné jednání může plynule navázat. Pokud se jedná o první jednání na dosud nediskutované téma, na začátku schůzky by měl zaznít účel schůzky a zároveň by mělo být naznačeno co je cílem setkání. Po úvodním rozhovoru následuje tzv. mapování situace, kdy se obě strany seznamují se skutečnostmi nezbytnými pro řešení aktuální problematiky. V tuto chvíli je velmi důležité kladení vhodně vybraných otázek a pozorné naslouchání, protože každý detail může být pro výsledek jednání rozhodující. V rámci samotného jednání se ukáže, zda má obchodních opravdu přehled o produktech, které nabízí a měl by být schopen zodpovědět klientovi jeho dotazy. Pokud právě nezná odpověď na otázku zákazníka, měl by si jeho dotaz poznamenat a zjištěnou odpověď mu dodatečně doplnit. V rámci jednání velmi často zazní i námitky ze strany obchodního partnera. Zvládání námitek a volení vhodných reakcí je otázkou cviku. Někdy mohou být námitky velmi nepříjemné, ale ani v tomto případě není na místě zvyšovat hlas, projevovat se agresivně nebo jinak nestandardně. Naopak je potřeba si uvědomit, že pokud obchodní partner vznáší námitky, pak ho jednání nebo produkt zaujalo a chce si cestou námitek ujasnit několik dalších detailů, které jsou pro jeho budoucí rozhodování důležité.

Ukončení jednání: Ukončení jednání je klíčovým okamžikem celého jednání. Musí být totiž vystižen správný moment, kdy je vhodné jednání ukončit. Na závěr by určitě mělo zaznít shrnutí celého jednání – na čem se obchodní partneři domluvili, jaký bude následující postup řešení, kdo koho bude kontaktovat a kdy. Samotné ukončení může proběhnout také neformálně, stejným způsobem, jakým začalo. Někdy je ale závěrem samotného jednání podpis smlouvy a již není vhodné schůzku dále prodlužovat, ale obchodník chce dosáhnout vytyčeného cíle. V tu chvíli je na místě zvolit poněkud razantnější metodu ukončení jednání. Obchodník může přistoupit k věci a obchodního partnera se na rovinu dotázat, zda má o koupi zájem a zda bude smlouva podepsána. Pokud neproběhlo jednání úplně bezproblémově, je dobré odložit podpis smlouvy na jiný okamžik. Způsobů ukončení jednání ve velké množství a volba toho nejvhodnějšího závisí na komunikačních a obchodních dovednostech obchodníka samotného. [3, s. 144]

Přístup k různým typům zákazníkům

Na téma obchodního jednání a obchodní komunikace existuje mnoho literatury, která obsahuje návody jak se zákazníky komunikovat, aby bylo dosaženo obchodních cílů. Každý člověk je ale jiný a vyžaduje individuální přístup, což zvláště v obchodní sféře platí dvojnásob. Zdatný obchodník by měl být schopen během okamžiku odhadnout, o jaký typ zákazníka se jedná a podle zjištěné skutečnosti zaujmout nejvhodnější styl komunikace. Odborníci zpracovali na toto téma několik různých studií, ze kterých vzešlo mnoho různých dělení zákazníků, dle různých kritérií. V této kapitole budou vybrány a charakterizovány pouze některé typy zákazníků.

Přizpůsobivý zákazník

Tento typ zákazníka bývá milý, tolerantní, přátelský a hovorný. Zřídkakdy bývá aktivní, nechá se spíše vést a ke komunikaci pobízet. Jeho stisk ruky je pevný, na druhou stranu příliš neprosazuje oční kontakt. Jeho chování může působit nejistě, a také se nechá snadno ovlivnit. Aby bylo jednání s tímto zákazníkem úspěšné, musí v něm obchodník vzbudit důvěru. Na úvod jednání se rozhodně hodí neformální rozhovor, který může být i delší, než u jiného typu zákazníka. Přizpůsobivý zákazník ocení pomalejší a klidnější jednání. Rozhodně se nevyplatí na něj vyvíjet nějaký nátlak. [2, s. 51]

Byrokratický typ

Zákazník byrokratického typu si hodně potrpí na hierarchii a postavení obchodníka ve firmě. Jeho jednání bývá strohé a studené. Většinou nijak nevybočuje, vyžaduje přímé a jasné jednání. Často bývá nedůvěřivý a zároveň nejistý, což vede k nerozhodnosti. Průběh jednání nechává na obchodníkovi a nijak extrémně se neprosazuje. Zapříst neformální rozhovor s byrokratickým typem zákazníka je poměrně riskantní, protože málokdy se otevře a hovoří o osobních věcech, jako jsou například jeho zájmy. Raději přistoupí rovnou k obchodním záležitostem. Pokud je v rámci jednání z něčeho nespokojený, málokdy řekne svůj názor hned na jednání. Stejně jako u předchozího typu, i u tohoto zákazníka si musí obchodník získat důvěru, což ale u byrokratického typu bývá těžší než u přizpůsobivého. Při jednání s ním je důležité dbát na dodržení formálních náležitostí a již zaběhlých postupů. [2, s. 51]

Autoritativní typ

Autoritativní typ je velmi dominantní a vždy a za všech okolností chce mít pravdu. Tento zákazník zná přesně své potřeby a někdy má v jednání sklony k agresivním výpadům. Je schopný se rychle rozhodovat a nést riziko spojené se špatným rozhodnutím. Jeho stisk ruky je pevný a sebevědomý. Při jednání s autoritativním zákazníkem nesmí dát obchodník najevo nejistotu. Musí působit sebevědomě a profesionálně. Jsou pro něj důležitá fakta a odborné technické výrazy. Jakékoliv projevy emocí nevnímá, nebo je neuznává. [2, s. 52]

Tvořivý typ

V případě tvořivého typu se většinou jedná o milého, vstřícného a taktního zákazníka, kterého není tak snadné ovlivnit, ale opět záleží na individuálním přístupu obchodníka. Bývá velmi iniciativní a aktivní, sám klade otázky a snaží se hledat pro sebe nejvhodnější řešení. V žádném případě se obchodník nemusí obávat konfliktů při jednání. V průběhu obchodního jednání by měl být obchodník přímý a férový. Vyslechne si veškeré výhody, které mu může obchodník nabídnout, ale v žádném případě na něj nesmí obchodník tlačit při rozhodování. Konečné rozhodnutí udělá tvořivý typ zákazníka jedině sám. Zvýšit pravděpodobnost, že bude mít zákazník o nabízený produkt zájem, mohou u tohoto typu zákazníka hlavně faktické údaje o parametrech či jiných charakteristikách produktu. [2, s. 52 - 53]

Popis firmy a produktu

Výrobky, na kterých budou v této bakalářské práci prezentovány obchodní dovednosti, jsou produkty slovenské firmy I. D. C. Holding a.s., která je největším slovenským výrobcem cukrovinek a trvanlivého pečiva. Roční výroba přesahuje 30 000 tun výrobků a roční obrat činil téměř 80 milionů euro. Společnost má již více než 100letou výrobní tradici, a to v tehdejší trnavské továrně Figaro Trnava a ve více než 50letou tradici výroby trvanlivého pečiva v Pekárnách Sereď. Novodobá historie společnosti sahá do roku 1992, kdy byla v Praze založena společnost I. D. C. s.r.o., která koupila společnosti Pekárna Sereď i Figaro Trnava. Od roku 1997 působí I. D. C jako akciová společnost. Ve druhé polovině 90. let I. D. C. Holding a.s. začala uplatňovat jasnou podnikatelskou strategii orientovanou na země Visegrádské skupiny (Čechy, Slovensko, Maďarsko a Polsko). Cílem bylo posílit stávající výrobkové portfolio s ohledem na vývoj jednotlivých trhů,

investice zaměřené na rostoucí segmenty trhu, zvyšování kvality výrobků a produktivity práce. Společnost v současné době čelí velkým konkurenčním hráčům na trhu, ale díky množství mezinárodních certifikátů a plnění mezinárodních norem splňuje požadavky svých zákazníků. Mezi nejznámější a nejoblíbenější produkty odštěpných závodů I. D. C. Holding a.s. patří bezpochyby Mila, Horalky, Kávenky, Kakaové řezy, Tatranky a mnoho dalších cukrovinek. [10]

Akciová společnost I. D. C. Holding a.s. se rozděluje na výrobní a obchodní společnosti. Mezi výrobní společnosti patří Odštěpný závod Pečivárne Sereď, odštěpný závod Figaro Trnava, I. D. C. Lolly, s.r.o. a Václav a Ježo, a.s. Obchodní společnosti jsou reprezentovány společností I. D. C. Praha, a.s., maďarskou I. D. C. Hungária a polskou I. D. C. Polonia, s.a. Rozdělení je naznačeno ve schématu v obrázku č. 4.

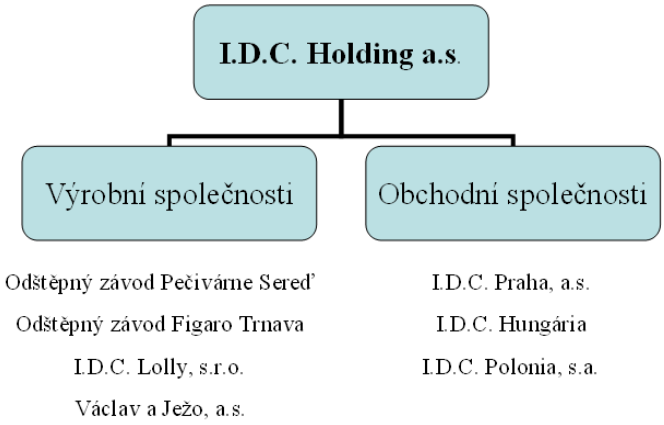


Schéma č. 7: Děleni společnosti I. D. C. Holding, a. s.
Zdroj: [10] Vlastní zpracování

Firma I. D. C. Holding se zabývá výrobou a distribucí tzv. rychloobrátkového zboží, což je zboží, které zákazník nakupuje často, okamžitě a s vynaložením minimálního úsilí na porovnání a nákup. [6] Tento typ produktů se většinou prodává za nižší cenu a na snadno dostupných místech, aby byl zákazníkovi jednoduše k dispozici. Produkty jako jsou Mila či Horalka patří do skupiny rychloobrátkového zboží. Prostředí na trhu v oblasti tohoto typu zboží má svá specifika, kterým v současné době úspěšně čelí i společnost I. D. C. Holding a.s..

Produktů okamžité spotřeby, jak lze také jinak nazvat rychloobrátkové zboží, je na trhu velké množství. Pokud bychom se zaměřili výhradně na cukrovinky, pak i běžný spotřebitel ví, že jich je na trhu obrovské množství. Výrobci a prodejci se tak dennodenně snaží zaujmout zákazníka bojovat o jeho přízeň. Zaujmout takového spotřebitele, který je v dnešní době již zahlcen reklamou a množství nabídek, které ho obklopují, bývá velmi obtížné, a vyžaduje velmi profesionální přístup.

Cílem práce bylo zhodnocení rozvoje komunikačních a obchodních dovedností ve vybraném podniku a na konkrétních produktech. Pro účely této práce byla vybrána společnost I. D. C. Holding a.s. a konkrétně pak její dva nejprodávanější produkty Mila a Horalka.

Literatura

Knižní zdroje

[1] FILIPOVÁ, A. Umění prodávat. Grada: Praha. 2006. ISBN 80-247-1699-2.
[2] KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing. 2010. 3.vyd. ISBN 978-80-247-3566-5.
[3] MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Grada: Praha. 2003. ISBN 80-247-0650-4.

[4] KLAPETEK, M. Komunikace, argumentace, rétorika. Grada: Praha. 2008. ISBN 978-80-247-2652-6.
[5] KOTLER, P. Moderní marketing. Grada: Praha. 2007. 4. vyd. ISBN 80-247-1545-7.

Internetové zdroje

[6] I.D.C. Holding. Spoločnosť I.D.C. Holding, a.s. [online] Bratislava. 2008. [cit. 18. 1. 2012] Dostupný z WWW <http://www.idc.sk/sk/page.mvc/show/2/o-nas>
[7] iPodnikatel. Jak rozpoznat a řešit konfliktní situace při podnikání. [online] Praha, 2011. [cit. 15. 11. 2012] Dostupný z WWW < http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/jak-rozpoznat-a-resit-konfliktni-situace-pri-podnikani.html>
[8] iPodnikatel. Příprava na podnikání / průzkum trhu vlastními silami. [online] Praha, 2011. [cit. 11. 11. 2012] Dostupný z WWW < http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/pruzkum-trhu-vlastnimi-silami.html>
[9] MALEČKOVÁ, M. Komunikační dovednosti. [online] Brno, 2009. [cit. 31. 12. 2011] Dostupný z WWW <http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html >

Adresa:
Iveta Obhlídalová
Královopolské Vážany 201
683 01 Rousínov
Tel.: 775 997 321
E-mail: obhlidalova.iveta@seznam.cz