

## 1. Budování vztahů se zákazníky

Marketingový výzkum jako zdroj informací o potenciálních zákaznících, budování a řízení vztahů se zákazníky, komunikace se zákazníky a obchodními partnery. Typologie zákazníků.

## 1. Marketingový výzkum

### Co je to marketingový výzkum?

Marketingový výzkum je běžnou obchodní metodou posledních třech až čtyř desetiletí. Jako disciplína si vytvořil své vlastní technologie, ale základy byly přeneseny z jiných vědních oborů zahrnujících sociologii a psychologii a často rozšířil své využití na sociální politiku či vyšetřování sociálních problémů.

**Definovat lze marketingový výzkum jako systematickou sbírku, analýzu a interpretaci informací relevantních pro marketingová rozhodnutí.**

Marketingový výzkum je chápán z pohledu jeho provedení, kterým je sestrojování dotazníků, plánování vzorků dotazovaných, metody sběru a analýzy dat apod. – tedy z pohledu technologie postupu.

Jeho účelem je pomáhat řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí, vybírat optimální možnosti nebo dokonce vytvořit program pro marketingová rozhodnutí. V každém oboru je základem pro dobré rozhodování platná informace a umění ji správně použít. Jakákoli informace potřebná nebo nějakým způsobem přispívající marketingovému rozhodování a metody užívané k získání těchto údajů mohou být považovány za marketingový výzkum.

Oblast marketingového výzkumu si můžeme představit bádáním nad jedním typem marketingového rozhodování: **Co udělat s produktem, jenž zaznamenává podprůměrné či neuspokojivé zisky.** Aniž bychom brali v úvahu povahu produktu, existují tři možné alternativy probíhající buď odděleně nebo souběžně.

Tabulka 1.1. Marketingové strategie a náležitě informace potřebné ke zvýšení profitu Produktu

<b>Strategie</b>	<b>marketingová informace</b>
Prodávěj více	Velikost trhu pro uchycení produktu Přehled trhu v jednotlivých segmentech Již existující zabraný podíl na trhu Dostupnost produktu – př. maloobchodní síť Informovanost spotřebitelů o produktu Přijetí produktu spotřebiteli
Zvýšit cenu	Cenové úrovně konkurentů Citlivost trhu vůči ceně Představa spotřebitelů o hodnotě produktu Důležitost problematiky netýkající se ceny Pravděpodobný vliv na poptávku spotřebitelů po zvýšení

Sniž výlohy

Zda-li by nějaká výsledná modernizace produktu ovlivnila náhled na produkt

Výše uvedená tabulka demonstruje některé z informací, teoreticky dostupných z marketingového výzkumu, který je třeba provést před rozhodnutím o způsobu, jakým výnos vylepšit.

## Trh a marketingový výzkum

Marketingový výzkum může být aplikován na jakoukoli formu trhu, kde se nakupující a prodávající setkávají za účelem výměny a zvýšení hodnoty (spokojenosti nakupujícího a zisku prodávajícího). Podle charakteru trhu však existuje mnoho rozdílů v přístupu a technologiích ze strany výzkumníka.

Základní rozdělení trhů:

- spotřební trh – spotřebitelem je jednotlivec či domácnost nakupující pro své vlastní potřeby a uspokojení
- trh, kde spotřební jednotkou je organizace, firma, veřejný činitel nebo jiný orgán (v tomto případě nejsou uspokojovány individuální a osobní potřeby)

Spotřební trhy mohou být dále podrozděleny např. na trhy s rychloobrátkovým zbožím (jídlo) a jiné trhy – média, finančnictví, cestování a volný čas, spotřební trvanlivé zboží apod. Technologie používané z výzkumům těchto trhů zahrnují kvantitativní metody založené na přesném výběru vzorků i kvalitativní metody zjišťující představu a motivaci spotřebitelů.

Jakýkoli trh, kde je spotřební jednotkou organizace, vyžaduje rozdílné technologie marketingového výzkumu nebo alespoň změnu objektu, na který je kladen důraz. Trhy, kdysi složené z organizací, byly dříve označovány jako průmyslové, ale v dnešní době je běžné mluvit o B2B (business-to-business) sektoru. Jejich produkty jsou spíše pro kancelářské použití a zahrnují vybavení jako jsou počítače, kopírky, ale také služby telekomunikační a finančnictví. Kategorie „průmyslového trhu“ má nyní tendenci být užívána v omezenějším smyslu pro produkty a služby potřebné ve výrobě. Rozdíly v metodách marketingového výzkumu užívaných v těchto oblastech odrážejí strukturální rozdíly ve zkoumaných trzích. Počet nakupujících na trhu tak i prodávajících může na rozdíl od spotřebních a B2B trhů čítat jen desítky, a proto bude na pokrytí počtu organizací tvořících 75 % trhu stačit jen malý dotazový plán. Na většinu obchodních trhů bývá také aplikováno **Paretovo pravidlo**. Jen ti nejlepší z několika obrovských hráčů jsou považováni za valnou většinu trhu a i malý posudkový vzorek, zahrnující klíčové dotazované, zajistí spolehlivá data.

Trhy, ať už spotřební, B2B nebo průmyslové, se neomezují jen na jednotlivé země. Marketing se stále více stává mezinárodní aktivitou s celosvětovými značkami a marketingovými programy. Stále častěji je pro některé trhy nutné, aby pole průzkumu zahrnovalo minimálně celou Evropu.

Tabulka 1.2 Běžné oblasti informací, na které je možno narazit v marketingovém výzkumu

## **Trh**

Celková velikost trhu  
Profil spotřebitelů a jejich požadavky  
Segmentace trhu  
Trendy – vzrůst, pokles

## **Představa spotřebitelů**

Základní potřeby  
Představa o značkách  
Představy dodavatelů a značek  
Představy dodavatelů a maloobchodníků

## **Výroba nového produktu**

Neuspokojené potřeby produktu (analýza nedostatků)  
Přijetí nového produktu  
Spojení nových produktů  
Označení nového produktu

## **Distribuce/maloobchody**

Dosáhnout úroveň prodeje  
Maloobchodní prodej a typ filiálky  
Požadavky maloobchodníků

## **Struktura trhu**

Tržní podíl většinových hráčů  
Tržní podíl značky  
Struktura distribuce  
Trendy v zaujatých pozicích

## **Produkty**

Analýza dostupných produktů  
Použití výrobku a model spotřeby  
Rozlišování produktu  
Spojení produktu s trhem a segmentace trhu  
Inovace produkce a životní cyklus  
Spokojenost spotřebitelů s výrobky a servisní podporou

## **Ceny**

Stávající struktura ceníku  
Minulé trendy  
Citlivost cen  
Předpovídaný účinek na změnu cen

## **Reklamní + propagační činnost a postup**

Plánování kampaně  
Kreativní vývoj  
Zhodnocení postupu  
Plánování prodejních aktivit  
Mediální data

## **Kvantitativní a kvalitativní výzkum**

Důležitým rozdělením informací marketingového výzkumu, bez ohledu na druh trhu, je rozdělení na kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Kvantitativní výzkum – zabývá se měřením trhu a zahrnuje oblasti jako například velikost trhu, velikost částí trhu, podíly značky, frekvence nákupu, míru povědomí o značce, úroveň prodeje apod.

Kvalitativní výzkum – definovat kvalitativní informace je složité. Důraz je kladen na porozumění spíše než na měření (proč si určitou reklamu zapamatujeme lépe než jinou). Kvalitativní výzkum se zabývá snahou vcítit se do kůže spotřebitele a zkoumáním toho, jaký význam přiřkládá produktu, značce aj. Soustřeďuje pozornost na motivaci. Stejně jako kvantitativní výzkum je kvalitativní výzkum prováděn v rámci vzorku, ale malém.

## **Proces marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum může být uskutečněn jako jednorázový projekt za účelem vyhovění požadavkům (vstoupit či nevstoupit na nový trh) – tento se nazývá výzkum *ad*

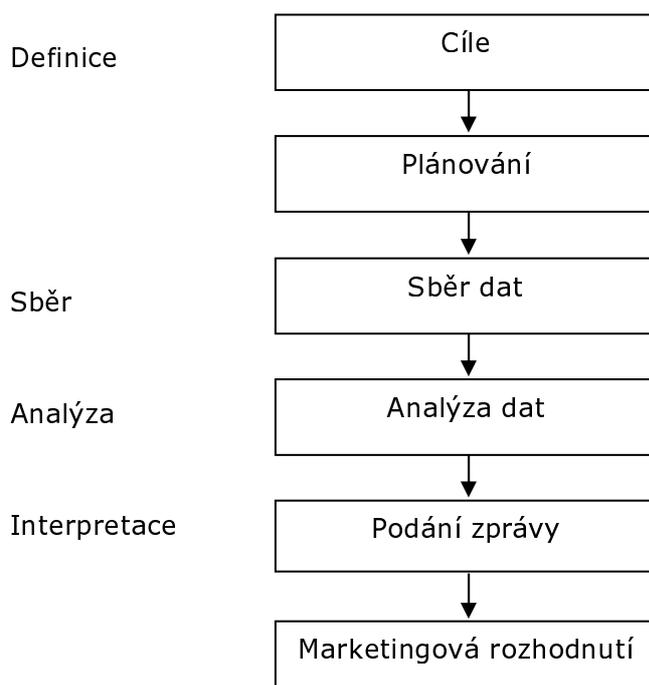
*hoc*. Může ale také zahrnovat nepřetržité a pravidelné sledování. Účely, za kterými jsou *ad hoc* výzkum nebo nepřetržitý výzkum prováděny, jsou sice různorodé, ale proces, který následuje po jakémkoli *ac hoc* projektu probíhá tak, jak je vyobrazeno v následujícím schématu.

Počátečním okamžikem jakéhokoli marketingového výzkumu je definování cíle – čeho se má dosáhnout? Cíle jsou vyjádřením, proč je výzkum prováděn a propojením s hledanou informací. Následně je třeba sestavit plán, jak stanovených cílů dosáhnout a získat informace. Sběr dat je viditelnou částí marketingového výzkumu a nezbytnou částí celého procesu. Existují různé typy a způsoby sběru dat. Nejzákladnější rozdělení je na sekundární (od stolu) a primární (v terénu) výzkum.

Primární výzkum zahrnuje dotazování a vytváření dotazníků pro každého jednotlivce či organizaci ve vzorku. Po zhotovení analýzy a seskupení dat (zahrnujících výsledky sekundárního výzkumu) je nutné provést interpretaci a prezentování srozumitelným způsobem.

Konečným krokem celého marketingového procesu je marketingové rozhodování, jež vychází z výsledků výzkumu a reaguje na ně.

Schéma 1.1. Proces marketingového výzkumu



### **Organizace marketingového výzkumu**

Všechny fáze projektu marketingového výzkumu, upravené pro osobní zodpovědnost, mohou být prováděny a směřovány na jednu osobu. S výjimkou oborů, kde se sběr dat omezuje na sekundární výzkum nebo na práci v terénu v malém měřítku, logistiku, rozpočty a potřebu dodržet časový rozvrh, se vyžaduje určité rozdělení práce a týmové myšlení.

Úkoly zahrnuté v přehledu marketingového výzkumu mohou být přibližně rozděleny na „myšlení“ a „dělání“. Úkoly myšlení zahrnují plánování výzkumu, výběr odpovídajícího modelu průzkumu, vývin dotazníků a podobných pomůcek, rozhodování ohledně analýzy dat, jejich interpretace a sdělování výsledků. Nejdůležitějšími částmi dělání výzkumu jsou pak sběr a analýza dat. Zatímco na úkoly myšleního typu není zapotřebí široký tým pracovníků a u mnoha projektů zastane tuto práci jen jedna osoba, u části dělání je vyžadován kolektiv čítající velký počet pracovníků (a to i u průměrně velkého projektu).

Týmy sestavené pro účely provádění marketingových výzkumů mohou být organizovány vnitropodnikově nebo komerčními výzkumnými společnostmi či agenturami.

## **Využití marketingového výzkumu**

Využití marketingového výzkumu lze klasifikovat do čtyř hlavních oblastí. Marketingový výzkum může:

1. pomoci zjistit potřebu produktu či služby
2. pomoci odstartovat nový či slabý produkt
3. zlepšit výkon již vybudovaného projektu
4. ukázat způsob, jak se strategicky pohnout kupředu, např. zabíráním nových oblastí či nakupováním.

Poptávka po produktech a službách se v čase neustále vyvíjí. Každý produkt prochází tzv. stadiem mládí, dospělosti a stáří. Ve fázi mládí produktu je poptávka v začátcích nízká a následně zaznamenává rapidní nárůst. Dospělost je obdobím růstu, ale nakonec zpomalením s kulminací poptávky. V období stáří poptávka po produktu ustává a je nahrazena něčím jiným.

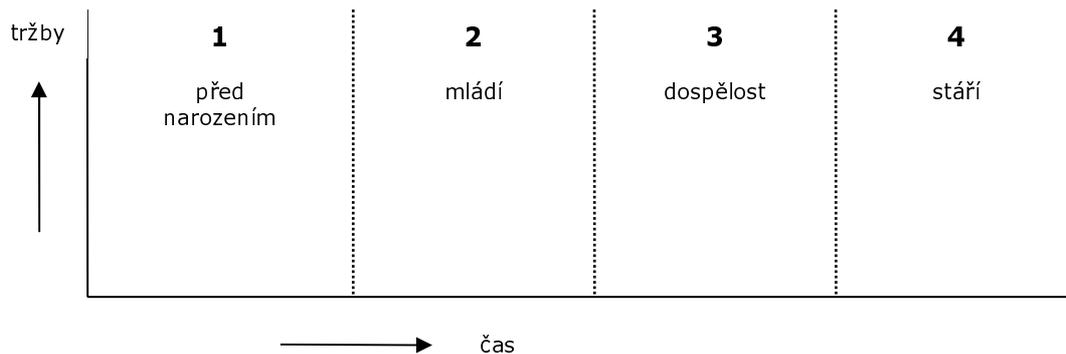
Marketingový výzkum může hrát roli ještě předtím, než je produkt uveden na trhu, v tzv. fázi před narozením. V tomto stadiu je rozhodující určit, jestli je produkt potřebný, žádaný nebo neexistuje-li nějaká neuspokojená potřeba spotřebitele. Ve fázi mládí má marketingový výzkum široké použití. Cena produktu musí být stanovena kvůli prodejnosti a zisku na optimální úrovni, může být nápomocný při volbě obalu, reklamy a trhu, na který bude určen tak, aby byli osloveni ti správní lidé.

Ve fázi dospělosti, kdy prodejnost produktu sílí a směřuje k maximu, je marketingový výzkum využit k zaručení spokojenosti zákazníků (může určit např. význam značky pro spotřebitele a navrhnout, jak ji lépe sladit s trhem, aby prodejnost stoupla opět na maximum). Marketingový výzkum tak bude zasahovat do marketingového plánování, určování cen, reklamního testování apod.

Dospěje-li produkt do fáze stáří, nachází marketingový výzkum využití ve vyhledávání nových uživatelů produktu, jeho úpravách za účelem opětovného zvýšení prodeje či vytvoření nových segmentů, které mohou být zasaženy. Může být využit při testování nových konceptů, které by mohly nahradit klesající tržby.

Využití marketingového výzkumu v životním cyklu produktu ukazuje následující schéma.

Schéma 1.2. Využití marketingového výzkumu



	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	před narozením	mládí	dospělost	stáří
<b>Účel průzkumu</b>	určení potřeb	odstartování produktu	vylepšení výkonu	vymýšlení dalšího kroku
<b>Typy studia</b>	testování konceptu	marketingové plánování, ceny, testování, reklamy, balení	spokojenost zákazníka, hodnota značky	získání exportu

### Příklady:

1. stadium produktu - Marketingový výzkum v určování potřeb nového produktu byl důležitý např. při přeměně letiště v Manchesteru z místního na jedno z hlavních evropských center. Letiště si uvědomilo, že růst by znamenal přimět aerolinky zajistit nové trasy – ekvivalent k uvádění výrobku na trh. Průzkumem bylo ověřeno, že existuje velká spousta lidí, kteří by rádi nových tras využívali.

2. stadium produktu – Ke konci 80. let užívala společnost Philips marketingového výzkumu při uvedení nové řady lamp, které byly jemně zbarvené v důsledku nově vyrobených pigmentů, jež elektrostaticky pokryly vnitřní stranu žárovky, na trh. Název lampy zněl „Jemný tón“. Před uvedením na trh pověřila firma Philips marketingový výzkum, aby zjistil, zda-li kvůli novému vzhledu žárovky, mající na tehdejší dobu novátorský tvar (hranatý) a pastelovému odstínu světla jeví lidé o lampu zájem. Výsledky tohoto výzkumu prokázaly, že hranaté lampy byly oblíbené, protože byly jiné, nekonvenční a osobité.

4. stadium produktu – Evropští výrobci aut našli nové trhy pro své stárnoucí, ale stále použitelné motory a karosérie ve Východním bloku a Číně. Kromě automobilů jsou příkladem dalších stárnoucích, ale stále úspěšných výrobků, které musely přejít na zahraniční trhy, aby našly nové možnosti růstu, např. Coca-Cola nebo kukuřičné lupínky. Dalším typickým příkladem je třeba Armáda, která potřebovala kampaň, jež by pomohla přitáhnout další brance.

## **2. Budování a řízení vztahů se zákazníky**

Je třeba uvědomit si, že pro to, aby se uskutečnil prodej, musí být nalezen zákazník, tj. ten, kdo od nás něco koupí. Schopnost najít nové zákazníky a udržet si vztahy se zákazníky stávajícími určuje míru úspěchu.

### **Noví zákazníci**

Při hledání nových zákazníků je dobré klást si některé otázky. Odpovědi na tyto otázky nám umožní zaměřit svou pozornost a usměrnit své síly na své potenciální zákazníky.

První otázkou, kterou je třeba si položit je:

#### **Co přesně prodávám?**

Jaký je náš výrobek, služba, čím pomáhá kupujícímu, co zákazník získává. Profesionál zaměří pozornost na specifické nesnáze a cíle zákazníka a ukáže mu, jak mu výrobek nebo služba umožní s nejnižším rizikem a s nejvyšší návratností získat to, co opravdu chce, co výrobek pro svého zákazníka dělá, jak mu zlepšuje život či práci. Profesionál hovoří o konečném výsledku, než by zabředal do zbytečných detailů o původu výrobku, jak se vyrábí atd. Lidi nekupují výrobek či službu samotnou, ale kupují pocit, že jim z toho, že něco koupí, poplyne určitá výhoda.

Prvotním úkolem je tedy rozlišit přesné potřeby zákazníka. Doporučovanou metodou je určitý malý průzkum trhu sui genesis: Zatelefonovat svým posledním deseti zákazníkům a přímo se jich zeptat, proč doopravdy koupili výrobek či službu ode mě. My jsme prodali, ale co zákazník vlastně koupil? Pokud je tato otázka položena, tak se zjistí že 60 až 80 % opravdových důvodů je podobných – z toho se dozvíme, jak přistupovat k novým zákazníkům a jak jim lépe a účinněji prodávat.

Druhá otázka navazuje na první a zní:

#### **Kdo je můj zákazník?**

Je dobré popřemýšlet o lidech, kteří od prodejce v minulosti něco koupili, a položit si otázku, co mají tito zákazníci společného. Je můj ideální zákazník muž či žena? Jaký má věk a vzdělání?

Nejdůležitější otázkou v prodeji je otázka třetí, která zní:

#### **Proč vlastně můj zákazník kupuje?**

Jaké jsou ze všech možných a dostupných výhod, které plynou z mého výrobku, hmatatelné výhody, které hledá a jaké jsou ty nehmotné? Hmotná výhoda představuje něco, čeho se zákazník může dotknout a co může cítit (něco, co může zákazník pozdvihnout a ukázat druhému). To, jak popisujeme jednotlivé součásti a rysy svého výrobku či služby, je vlastně to, jak zákazníkovi zdůrazňujeme hmatatelné výhody, které plynou z nákupu a používání našeho výrobku.

Přesto nehmotné výhody jsou skutečné důvody, proč zákazník nakupuje. Tyto výhody se odvíjejí převážně z pocitů jako je třeba pýcha, bezpečí, obdiv druhých, faktory, které člověka potěší, protože koupil zrovna náš výrobek.

### **Příklad:**

Člověk který si koupí hodinky značky Rolex, bude ostatním vysvětlovat, že je koupil proto, že mají zlatý plášť, švýcarský strojek a že jsou prostě vynikající. Skutečné důvody jsou ovšem výhody nehmotné jako např. pocit úspěchu a prestiže, které jsou s rolexkami spojovány.

Je třeba si tedy položit otázku, proč by někdo měl koupit náš výrobek či službu zrovna od nás, od našeho podniku. Tato otázka není jednoduchá, ale pokud na ni nebudeme znát odpověď tak dobře, aby se stala integrální součástí rozhovoru se zákazníkem, tak budeme při prodeji výrobku či služby zažívat horké chvíle.

Předtím než začneme hledat nové zákazníky, tak si musíme odpovědět na dotaz **„Kde je můj zákazník?“** Je nezbytné určit předně místo, kde se naši zákazníci nacházejí. To umožní zvýšit rentabilitu naší energie, kterou do prodeje vkládáme. Buďme schopni navštívit více zákazníků během kratšího časového období s větší pravděpodobností, že každému z nich něco prodáme. Čím méně času strávíme cestováním, tím více času můžeme strávit přímým prodejním jednáním.

Otázku „Kde je můj zákazník“ si budeme muset položit rovněž ke správnému určení odvětví nebo oborů podnikání, v nichž se zákazník nalézá. Princip koncentrace určuje, že musíte strávit více času v těch oblastech, kde se nachází více našich firemních a lidských zákazníků. Odpověď na otázku „Kde je můj zákazník“ lze často najít ve funkci dané osoby v rámci organizace. Zákazník se může nacházet v určitém oddělení či sekci určitého podniku. Odpovědi na otázky Kdo a kde se mnohdy překrývají. Nejprve musíme určit kde se nachází určitý podnik nebo organizace, poté najdeme funkci a posléze dotyčnou osobu.

Další otázku, kterou si musíme položit před efektivním hledáním je **„Kdy můj zákazník nakupuje?“**

V USA byl proveden průzkum o tom, jak se prodává bohatým, a bylo zjištěno, že bohatí zákazníci dělají jistá rozhodnutí o koupi pouze jednou nebo dvakrát ročně, obvykle ve spojení s podnikovou roční uzávěrkou a přiznáním daní. Pokud je k nim přistoupeno jindy než v tomto termínu, tak nebudou mít tito zákazníci jednoduše zájem, na celý rok přestali být zákazníky.

Dobře znát svého zákazníka a vědět, kdy nejpravděpodobněji koupí náš výrobek či službu, je nezbytné k tomu, abychom byli na správném místě ve správný čas.

Důležitou otázkou je též **„Proč můj zákazník nenakupuje?“**

Je nezbytné, abychom uspořádali všechny důvody, proč by náš zákazník měl koupit a tyto důvody zahrnuly pak do své prezentace. A je stejně důležité určit důvody, proč zákazníci otálejí, a s těmito důvody se efektivně potýkat bez ohledu na to, zda je náš zákazník vůbec vytáhne.

**„Kdo je můj konkurent“** je další nezbytnou otázkou. Jaké jsou silné a slabé stránky výrobků našeho konkurenta? V čem vězí zákaznickovy potřeby a jak tyto potřeby uspokojuje konkurent? Jaké jsou slabé stránky našeho konkurenta? Jak vymezit svůj výrobek a službu tak, že místa, kde je náš výrobek lepší, se stanou nejdůležitějšími faktory při zvažování nákupu?

Zákazník má vždy pravdu a rozhoduje se na základě pocitu, co je pro něho nejlepší. Naším úkolem je svému zákazníkovi dokázat, že toho, co je pro něho nejlepší, může být povícero. Naším úkolem je přesunout důraz při rozhodování na místa, kde je náš výrobek či služba lepší než konkurenční. Od samého začátku hledání nových zákazníků musíme vědět, o kom a o čem může náš zákazník uvažovat.

**„Kdo nejsou moji zákazníci?“** je otázka, kterou si položíme na závěr. U lidí, kteří nejsou zákazníci nikoho, je vždy malá nebo žádná konkurence. Jsou většinou opomíjeni. Pokud nalezneme způsob, jak na ně zapůsobit, tak můžeme mít celý trh sami pro sebe.

Po tom, co si zodpovíme všechny položené otázky, je čas na to hledat své potencionální zákazníky. Jak již bylo uvedeno výše, z odpovědí na uvedené otázky zjistíme, co vlastně prodáváme, jak to vylepšuje životy lidí a organizací, určíme si, proč to lidé kupují a jaké výhody mohou očekávat z toho, že používají náš výrobek nebo službu. Jasně jsme si definovali svého ideálního zákazníka, člověka, který má z naší nabídky nejvíce výhod a také z toho nejrychleji a nejzřetelněji profituje.

Nyní je třeba porozhlédnout se na trhu jako bychom mapovali své okolí z vrcholu kopce a začneme vybírat lidi, kteří profilu ideálního zákazníka nejlépe vyhovují. Existuje celá řada zdrojů informací, které mám poskytnou jména, podniky, zaměstnání a funkce našich budoucích zákazníků. Mezi tyto zdroje informací patří:

- **noviny** - v novinách je možné najít stovky zákazníků. Protože je inzerování v novinách velice nákladné a vyžaduje plánování a schopnost předvídat, tak firmy, které inzerují, se už předem označily jako ty, kteří představují prvořadou kategorii zákazníků. Mimo to, že čtení novin pomáhá při hledání nových zákazníků, tak poskytuje i další výhodu – udrží povědomí o tom co se děje ve světě obchodu. Pravidelné čtení novin zajistí, že budeme lépe informovaní než nečtenáři. Mezi nejlepší deník s informacemi z ekonomiky patří Hospodářské noviny, které mají každodenní speciální přílohu Podniky a trhy.
- **Zlaté stránky** – jsou z několika důvodů vznikajícím zdrojem nových zákazníků. Je drahé a nákladné nechat si vytisknout inzerát ve Zlatých stránkách. Inzerenti mají dost peněz i na to, aby mohli vylepšit své podnikání. Podniky, které inzerují ve Zlatých stránkách, obzvláště ty s velkými inzeráty, se snaží, aby jejich podnikání nadále rostlo, a díky tomu budou pravděpodobně i širokou škálou dalších potřeb. Pokud jsme prodali svůj výrobek či službu určitému podniku v odvětví, tak se obrátíme na Zlaté stránky a získáme jména všech ostatních podniků ve stejné oblasti. Pokud byl jeden podnik schopen využít výhod naší nabídky, tak ostatní podniky ve stejném oboru podnikání jich mohou také využít.
- **Podnikatelské tiskoviny** – jsou jedním z nejlepších a zhuštěných zdrojů zákazníků. Časopisy jako Forbes, Fortune a Business Weekly, v ČR například Ekonom či Profit poskytují zvláštní informace o jednotlivých podnicích a odvětví, ale dávají také širší

pohled na hospodářství a jednotlivá průmyslová odvětví jako celek. Tyto časopisy čtou a recenzují nejlépe placení prodejci.

- **Obchodní komora** - je zdrojem informací a obchodních tiskovin, které obsahují zákazníky právě na naše služby a výrobky. Nejznámější a nejaktivnější podniky jsou členy obchodní komory a také se účastní jejich činností. Jedním z hlavních důvodů, proč se tak zapojují, je, že mají možnost se pravidelně předvést partnerům, s nimiž chtějí obchodovat. Obchodní komora pracuje celostátně, v podstatě spojuje veškeré podnikatelské organizace a jako taková vlastní seznamy členů, které tvoří zlatý důl vynikajících zákazníků. Pokud je podnik členem Obchodní komory, tak má právo žádat kopie všeho, co komora pro své členy vydává. Proto je důležité být jejím členem. Už jenom pro možnost čerpání cenných zdrojů informací a kontaktů.
- **Internet a obchodní rejstřík**
- **Doporučení** - zdrojem nových potenciačních zákazníků jsou doporučení od našich nynějších zákazníků. Doporučení od spokojeného zákazníka je 10 až 20 x cennější než jedno jednání naslepo. Pokud vás zákazník pošle za někým, koho zná, tak se svým způsobem přizíváme na jeho důvěryhodnosti a přátelství, které ho váže s novými potenciačními zákazníky.
- **Jednání naslepo** - u této rychlé metody jde o to, dostat se zevrubně do specifiky nového výrobku s tím, že se tváří v tvář setkáme s obrovským počtem lidí, kteří se zeptají na každou otázku a přijdou u výrobku na všechny možné námítky a problémy. Jednání naslepo je první šance pro nezkušené prodejce, tak i základna, z které čerpají ostřílení harcovníci. Pokud začneme bez jakýchkoliv nových zákazníků a ani nemáme informace o svých zákaznících, tak to, že budeme jednat naslepo s velkými počty zákazníků, nám umožní dostat se do obchodu velmi rychle a získat za velmi krátkou dobu vydatné vědomosti o svém výrobku či službě

Je velký rozdíl mezi jakostí a množstvím nových zákazníků. Pokud se zaměříme na malé prodeje v malém množství, musíme použít jen jeden druh přístupu k hledání nových zákazníků. Pokud je ovšem naším cílem uskutečňovat prodeje ve větším měřítku a menšímu počtu zákazníků, tak pak bude náš přístup k hledání nových zákazníků velmi odlišný.

Klíčem k úspěchu při prodeji malých výrobků je aktivita a ukázka zboží. Klíčem k úspěchu při prodeji velkých výrobků je plánování a strategie.

Když už jsme provedli podrobný průzkum a přípravu, tak jsme připraveni začít. Ať už je náš cíl velký nebo malý, tak řada aspektů úvodních kontaktů je stejných. Takřka vždy se začíná prostřednictvím telefonu, který je obchodním nástrojem podobně jako auto, kreditní karta, fax nebo kalkulačka. Plných 99 % prvních a následných kontaktů se zákazníky je prováděno po telefonu. Dokonalá znalost práce s telefonem, může pomoci vydělat nebo ušetřit obrovské částky peněz. Je třeba si uvědomit, že když telefonujeme, tak není naším cílem prodat svůj výrobek či službu ale „pouze“ si smluvit schůzku. Úkolem je přesvědčit volaného, aby nám poskytl 10 minut svého času. Nebudeme hovořit o nabídce či dokonce nebudeme chtít své zboží okamžitě prodat. Potenciační zákazník má na mysli řadu otázek, které může a nemusí položit, ale na které musíme odpovědět, pokud si chceme úspěšně domluvit schůzku a dosáhnout uzavření prodeje.

První otázkou, na kterou musíme být připraveni odpovědět před tím, než se dostaneme přes první překážku je: **„Proč bych vás měl vůbec poslouchat?“**. Naše úvodní prohlášení by mělo být o nápadu, výhodách, výsledcích, o tom, co náš výrobek či služba poskytne našemu zákazníkovi. Měli bychom jít přímo k jádru věci a vysvětlit hlavní výhody plynoucí z vlastnictví a využití našeho výrobku či služby.

Pokud svou odpověď naformulujeme správně, tak spustí u zákazníka otázku druhou, na kterou musíme odpovědět, abychom se úspěšně domluvili na schůzce. Touto otázkou je: **„Co je to?“**. Pokud se osoba na druhé straně linky takto nezeptá, tak to znamená, že jsme své prohlášení buď špatně naformulovali nebo to není kvalifikovaný a správný zákazník.

Když potenciální zákazník odpoví **„Co je to?“**, tak řekneme **„To je přesně to, proč bych s vámi rád pohovořil a k tomu potřebuji 10 minut vašeho času“**. Pak vám ukážu, co tady mám, a vy můžete posoudit, zda se to k řešení vaší situace hodí či ne.

Zaneprázdněný zákazník se takřka vždy zeptá, zda bychom mu mohli dát nějakou představu o výrobku dříve než se setkáme. Je třeba uvědomit si, že na takový druh otázek odpovídat je pastí, která by zřejmě zničila jakoukoliv šanci na setkání s tímto potenciálním kontraktorem. Může např. odpovědět, že nemá zájem, či že si to nemůže dovolit. Nejlepší je odpověď, že bychom rádi řekli více, ale že máme něco, co je třeba ukázat. Dokud zůstaneme příjemní a zdvořilí, tak můžeme neustále žádat oněch 10 minut času a tím zdvořile a jemně odsouvat jakékoliv pokusy vyhnout se určení pevného času schůzky.

Telefonické sjednávání schůzek s novými zákazníky je jako výkop při fotbale, jde o jakýsi úvodní hvizd k procesu, který buď povede nebo nepovede k úspěšnému prodeji. Dobré a solidní hledání nových zákazníků je odrazovým můstkem ke všemu dalšímu – i k prodejním úspěchům.

Mnoho prodejců je nervózních a cítí se nejistě, když má poprvé přistoupit k potenciálnímu zákazníkovi na první schůzce. Existuje naštěstí spousta technik, které si můžeme každý den vyzkoušet, abychom si zajistili maximální výkonnost, když se dostaneme do kontaktu s novým zákazníkem.

Především bychom se měli důkladně připravit – naučit se každou podrobnost o daném podniku, jeho výrobcích a službách, o dotyčném zákazníkovi, jeho funkci, zázemí a vlivech, které ovlivňují jeho podnikání. Čím lépe jsme připraveni, tím důvěryhodněji vystupujeme při našem setkání se zákazníkem.

Je dobré dorazit alespoň o 10 minut dříve. Na zákazníka to zapůsobí a poskytne mu to také příležitost připravit se na nadcházející setkání. Úzkost se může snížit tím, že si představíme, že jsme tak bohatí, že nám to zaručuje finanční nezávislost a že s ním jednáme jen z laskavosti k němu. Nejdůležitější částí přípravy na první jednání je duševní nácvik, kterým lze nabudit pocit uvolnění a sebevědomí.

Na první jednání jsme, jak jsme již uvedli výše, nepřišli něco prodat. Naším úkolem je odhalit, zda člověk, s kterým jednáme, nemá nějakou svízele nebo dost velkou potřebu na to, aby ji náš výrobek či služba uspokojil. Odhalení tohoto místa je naší hlavní metou.

Z výše uvedeného vyplývá, že úspěšnému prodeji předchází úspěšné hledání nových zákazníků. Pokud nedokážeme najít někoho, s kým bychom si promluvili a kdo by byl schopen koupit náš výrobek či službu a zaplatit za něj v rozumné době, tak nikdy neroztneme šanci ukázat svou osobnost nebo nějak využít své schopnosti a dovednosti.

Proces hledání nových zákazníků je dnes, zejména díky tomu, že dnešní trh je rozkouskovaný a složitý, mnohem obtížnější než kdykoliv předtím. Techniky a přístupy budování a řízení vtaů se zákazníky, které jsme nastínili, nám, pokud se je naučíme a budeme je využívat, poskytnou nesmírnou výhodu nad naší konkurencí.

Musíme neustále přemýšlet o svém výrobku a o svém zákazníkovi, je nezbytné zvládnout práci s telefonem a při prvním setkání se zákazníkem tváří v tvář ho musíme ohromit svou profesionalitou, osobností, které zákazník může naprosto věřit a otevřít se jí. Tím, že se z nás stane vynikající hledač nových zákazníků, můžeme dramaticky zvýšit svou příležitost prodávat více výrobků či služeb mnohem většímu počtu zákazníků.

### **Stávající zákazníci**

Pokud chceme dnes obstát v konkurenci, tak nestačí abychom pouze získávali nové zákazníky, ale musíme se chovat ke svým zákazníkům takovým způsobem, aby jimi chtěli být i v budoucnosti. Je třeba uvědomit si, že získání nového zákazníka je pětikrát nákladnější než udržení zákazníka stávajícího. Budování zákaznické věrnosti nám pomůže snížit náklady a zvýšit zisk.

Dle průzkumů jdou důvody, proč zákazníci odcházejí od organizace tyto:

- 3% odstěhování jinam
- 5 % vytvoření jiných vazeb a vztahů
- 9 % konkurenční důvody
- 14 % nespokojenost s produkty nebo službami
- 68 % odchází kvůli lhostejnému přístupu majitele, ředitele či zaměstnance k zákazníkům

Z uvedeného vyplývá, že organizace může ovlivnit více než 97 % příčin, proč nás zákazníci opouštějí. Důležitější skutečnost je ta, že máme přímý vliv na způsob jednání se zákazníky, tedy na těch 68 % odcházejících. Čím je zákazníkův vztah ke společnosti delší, tím se zvyšuje zisk.

Existuje model vytvořený organizací Kaset International, který rozlišuje dění při každém obchodním styku na lidské úrovni a úrovni obchodní. Na obchodní úrovni se zařazují provedení určité práce pro zákazníka, na lidské úrovni jde o pocity, které mají při kontaktech s tím spojených zúčastněné osoby. Zákazníková zkušenost je výsledkem kombinace vlivu obchodní a lidské úrovně vzájemného styku. Zákazníci vyžadují splnění svých hmotných požadavků, ale současně chtějí, aby se s nimi jednalo uctivě, přátelsky a citlivě. Je bohužel zvyklostí to, že obchodní společnosti věnují veškerý svůj čas a energii výcviku zaměstnanců na obchodní úrovni, aniž by nějak učily vytvářet pozitivní okamžiky pravdy na lidské úrovni při styku se zákazníky. Přitom lidská úroveň je při budování zákaznické spokojenosti a věrnosti to nejdůležitější.

Existuje pět základních předpokladů vzniku zákaznické věrnosti:

1. věřit zákazníkovi
2. vycházet zákazníkovi vstříc
3. napravit chybu, když k ní dojde
4. vážit si zákazníka
5. iniciativně zákazníkovi pomáhat

Pokud chceme vytvořit zákaznickou věrnost, tak musíme mít kvalitní služby, které odpovídají očekávání zákazníků.

Karl Albrecht v knize O amerických službách popsal sedm hříchů služeb (chování, které zákazníkovi naštvě a vede je ke konkurenci):

- **apatie** - mnoho těch, kteří v obchodech stojí za pulty se chová tak, jako když je jejich práce nudí
- **odbyvání** - snaha zbavit se zákazníka odmítnutím jeho žádosti o pomoc týkající se jeho potřeby nebo problému tím, že řekne nějakou frází, která zákazníkovi nepomůže, ale prodavač se vyhne jakékoliv odpovědnosti
- **chlad** - odměřenost, nevšímavost
- **blahosklonnost** - otcovský postoj k zákazníkovi, jakoby byl zákazník malé děčko
- **robotismus** - „děkuji vám – přeji hezký den – přijďte zas – DALŠÍ“, plně mechanizovaný pracovník věnuje každému zákazníkovi stejný program stejných pohybů a frází bez jakékoliv vřelosti a individuality
- **organizační řád** – povýšení organizačních pravidel nad spokojenost zákazníka bez ohledu na to, že člověk sloužící lidem by měl dělat výjimky a hlavně používat zdravý rozum
- **výmluvy** - např. letecké společnosti, kdy v předprodeji letenek nás odkáží na kontrolu na letišti, kde nás odkáží zpět na předprodej

S ohledem na výše uvedené je třeba říci, že zákazníkův dojem rozhoduje. Abychom dosáhli u všech zákazníků stejné úrovně spokojenosti, tak musíme zacházet s každým zákazníkem podle jeho individuálních potřeb a očekávání. 2/3 zákazníků odchází od firmy proto, že se jim nelíbí netečnost některého zaměstnance.

Pokud chceme, aby se k nám zákazníci vraceli, tak musíme komunikovat se svými zákazníky způsobem, který je přinutí zpozornět, musíme komunikovat osobně a po telefonu pravidelně. Je dobré dávat zvláštní prémie nejlepším zákazníkům a upevňovat služby angažované tak, aby je menší segmenty zákazníků pociťovali jako služby osobní nebo dokonce zcela individuální. Schopností vyřešit zákazníkovi problémy a chyby firmy šikovným jednáním můžeme často překonat jakoukoli nespokojenost zákazníka vůči společnosti. Zákazníci, kteří přecházejí ke konkurenci, nás mohou přesně informovat, které části svého obchodování musíme zlepšit.

Je potřeba vyzdvihnout výhody stálých zákazníků:

- věrní zákazníci dávají doporučení
- věrní zákazníci s námi stále rozšiřují své obchodní vztahy
- věrní zákazníci zvyšují podíl na trhu a zisky
- věrní zákazníci ochotně zaplatí víc za produkty jen kvůli dobrým službám
- věrní zákazníci snižují prodejní náklady, protože je levnější prodávat lidem, kteří už zákazníci jsou

- věrní zákazníci se snadněji obsluhují, jsou přátelštější a spolupracují
- věrní zákazníci příznivě ovlivňují fluktuaci a morálku zaměstnanců,
- věrní zákazníci jsou důvodem hrdosti ve firmě

**a proto** k tomu, abychom zákazníkovi připravili dobře zapamatovatelný pozitivní zážitek, je třeba dodržovat čtyři zásady:

- a) reagovat
- b) oceňovat
- c) chválit
- d) ujišťovat.

To jsou komunikační dovednosti na lidské úrovni vzájemných kontaktů, které dávají zákazníkovi pocit, že je něco zvláštního a že se o něj staráme. Tyto dovednosti vnímá zákazník jako důkaz, že mu nasloucháme a bereme jej vážně.

- a) **reagujeme** – dáváme zákazníkům najevo, že jsme si vědomi jejich přítomnosti a že jsme slyšeli, co říkali. Na zákaznickou přítomnost můžeme reagovat očima, vřelým tónem hlasu, úsměvem a pozdravem, a to i když není přímo před námi
- b) **oceňujeme** – můžeme vyjádřit, jak si ceníme zákaznicko podnikání, jeho úspěchů, názorů a pocitů a jeho samého
- c) **chválíme** – na lidské úrovni chválíme tým, že mu děláme komplimenty nebo se zmiňujeme o něčem co se nám na něm líbí
- d) **ujišťujeme** - ujistíme zákazníka, že přebíráme osobní odpovědnost za to, že dostane to, co potřebuje, cílem je dosáhnout, aby se zákazník uvolnil, cítil se dobře, protože se někdo osobně zavázal, že se o jeho potřeby bude starat a bude hájit jeho zájmy. Můžeme ujistit zákazníka tím, že mu dáme své jméno a telefonní číslo, čas, kdy mu zavoláme a dáme mu najevo svou účast a zájem.

### **Na závěr tedy pamatujeme že,**

- v zájmu vytvoření zákaznické věrnosti musíme mít kvalitní služby, které odpovídají očekávání zákazníků
- všichni zákazníci chtějí čtyři věci: přátelskou pečlivou obsluhu, pružnost, vyřešení svých problémů a nápravu v případě chyby
- zákaznickou věrnost vytvářejí a upevňují takové zákaznické služby, které překonávají očekávání
- vzájemný styk se zákazníky můžeme zlepšit svými nápady a respektováním důležitosti lidské úrovně
- zákaznicko vnímání zážitku spojeného s určitou organizací je rozhodující zkouškou. I když myslíme, že jsme zákaznickým potřebám vyhověli, je nejdůležitější, jak to vnímá zákazník.
- zákaznicko názor na naše služby formují jeho zkušenosti s naší společností. Proto je rozhodující pro vytvoření zákaznické věrnosti tyto zákaznicko zkušenosti nebo okamžiky pravdy ovládat, cílevědomě ovlivňovat.
- cíle základních služeb a zákaznických služeb jsou různé. Cílem základních služeb je zákazníka uspokojit, zatímco cílem zákaznických služeb je zákazníka oslnit.
- zákaznickou věrnost vytvářejí zákaznické služby spolu s uspokojivými základními službami

### 3. Komunikace se zákazníky a obchodními partnery

Komunikace je jednou ze základních technik v obchodníkově výbavě. Lze ji dělit na mnoho způsobů. Pro začátek lze rozlišovat např.:

1. komunikace věcná – racionální sdělování informací ohledně úkolů a dalších pracovních činností – budování výkonové organizace
2. sdělování emocionální – sociálních obsahů, utváření dobrých vztahů v organizaci – budování sociální organizace.

Docílit toho, aby se komunikace zdařila, je obtížné proto, že probíhá v různých rovinách současně.

#### První dojem

Vztah s druhým člověkem se začíná utvářet dokonce před prvním kontaktem. Nemusíme se s druhým vidět, stačí, když si napíšeme, telefonujeme nebo dokonce o sobě pouze víme a už si na druhého uděláme názor. Známou pravdou je, že první dojem snadno vzniká, ale obtížně se mění.

Význam komunikace je v reakci, kterou vytváří. Úspěšní lidé vytvářejí raport (vyladění na druhého člověka, v daný moment vás zajímá jenom on), a raport vytváří důvěru. Sladěním a zrcadlením těla a intonace můžete velmi rychle získat tuto těsnou vazbu téměř s každým. Raport umožňuje vystavět most k jinému člověku, získat určitou úroveň porozumění a kontaktu.

Říká se tomu pacing (provázení, zrcadlení) a leading (vedení). Pacing vystaví most pomocí raportu a úcty k druhému. Označuje proces, ve kterém se člověk citově orientuje na jiného, vstupuje s ním do rezonance, do společné vibrace a zkouší s ním cítit. Podařený Pacing se označuje jako raport.

Vedení znamená změnu chování tak, aby nás druhý člověk následoval. Nefunguje bez raportu.

Laciny a leasing jsou základními myšlenkami úspěšné obchodní komunikace. Zahrnují raport a respektování modelu světa druhého člověka. Předpokládají kladný úmysl a představují mocný nástroj pro dosažení dohody nebo společného cíle. Pro úspěšnost je třeba věnovat pozornost druhému člověku a být dostatečně pružný, aby vlastní jednání odpovídalo viděnému a slyšenému.

#### Úrovně, na kterých se lze ladit na druhého:

1. přizpůsobení rychlosti dechu
2. zaujmout podobnou polohu těla
3. přizpůsobit volbu slov, rychlost a rytmus řeči, modulaci a výšku tónu partnerovi
4. přizpůsobit řeč těla na tu, kterou má partner v konverzaci
5. vyjádřit stejné názory na důležitá témata
6. orientovat se na předpokládaná jídla, nápoje, parfémy a oblečení toho druhého
7. podniknout další přizpůsobení v oblasti chování
8. poukázat na stav majetku, vzdělání a osobní schopnost

Způsob, jak sedíme, stojíme a gestikulujeme, je mocným prostředkem komunikace, a kdokoli dělá tyto věci jako my, komunikuje stejným způsobem jako my – „hovoří naším jazykem“.

Přizpůsobujte své tělo tak, aby se váš postoj podobal postoji vašeho klienta. Např. má-li váš klient sklon k mírnému poskakování nebo pohybování nohama v určitém vnitřním rytmu, klepejte prsty stejným tempem, jakým pohybuje nohama. Je málo pravděpodobné, že si uvědomí, co děláte, přesto se přizpůsobíte projevu jeho těla natolik, že uchováte vztah. Když jste se několik minut přizpůsobovali osobnímu vystupování klienta, mírně změňte svůj postoj a vyčkejte chvíli, abyste zjistili, zda váš klient mění svůj tělesný postoj proto, aby se vám přizpůsobil. Jestliže vás následuje, pak jste vybudovali vztah na nevědomé úrovni. Jestliže ne, znovu se mu přizpůsobte na krátkou dobu a pak proveďte změnu znovu.

## **Sociální komunikace**

Jedná se o sdělování a sdílení informací mezi dvěma a více lidmi, které může probíhat jednak slovně (verbálně), tak mimoslovně (nonverbálně). Součástí sociální komunikace je vysílání informací (řeč, chování, oblečení) a dále příjem informací (naslouchání, vidění, čich apod.). Sociální komunikace určuje, jaký bude vztah mezi lidmi.

## **Hlavní příčiny nedorozumění**

- nesrozumitelné, zastřené vyjádření myšleny („však on ví, co chci říct“)
- používání slov a formulací, kterým partner nerozumí (příliš odborná vyjádření)
- používání mnohovýznamových slov nebo neurčitých výrazů
- nejasné a nejednoznačné formulování myšlenek, které připouštějí volný výklad, libovolně ve prospěch i neprospěch naslouchajícího.
- nepozornost či nezájem jedné ze stran, kdy často dojde k naprostému zkreslení informace
- citové předsudky příjemce ke sdělení (zaujímání předem odmítavých postojů – „Tohle nebudu poslouchat.“)
- předsudky, odmítavé či naopak nekritické postoje jedné ze stran k druhé („On to nepochopí.“)
- rozpor mezi verbálním obsahem a neverbálním obsahem.

Komunikace není pouze sdělování, ale také příjem informací. Naslouchání ale není pouze pasivní příjem informací, nýbrž aktivní činnost. Je věcí všímání a zpracovávání toho, co jiná osoba říká. Rozlišujeme 2 druhy naslouchání:

1. pasivní naslouchání – příjemce je zticha a pouze prokazuje zájem příkyvováním hlavou, kontaktem očí a pozitivními zvuky jako ano, hm.
2. aktivní naslouchání – příjemce také hovoří. Kontroluje, zda je interpretace informací správná. Aktivní naslouchání se skládá z prvků pasivního naslouchání, kladení otázek a sumarizování skutečností, které řečník sdělil.

## **Technika kladení otázek**

Chcete-li, aby se partner rozprávěl, musíte mu položit vhodnou otázku. Vyplatí se zjistit si o člověku, s kterým máte mít jednání, co nejvíce informací.

Na začátku jednání je dobré položit otevřenou otázku, na kterou partner odpovídá volně, většinou delší výpovědí. Podle toho, jak moc se rozpovídá, můžeme usuzovat na jeho zájem o předmět jednání. Např.: „Jaké máte přání?“, „Co vám mohu nabídnout?“

Chcete-li průběh hovoru urychlit, je možné položit několik tzv. uzavřených otázek, na které partner odpovídá buď ano nebo ne. Pozor na nebezpečí výslechu při této formě. Např.: „Přejete si něco?“, „Budete spokojen s tímto typem telefonu?“

Dále existují tzv. výběrové, alternativní otázky, které nutí odpovídajícího k výběru mezi omezeným počtem nabídnutých odpovědí. Jsou vhodné při upřesňování informací. Např. „Máte zájem o službu Internet OnLine nebo o službu Internet Pro?!

Dalším typem otázek jsou otázky řídicí. Ty nutí odpovídající osobu odpovědět tak, jak chceme. Např.: „Předpokládám, že se vám líbí tenhle typ telefonu?“

Dále jsou to otázky informační („Dostal jste náš dopis ze dne...?“), sugestivní („Jistě se mnou budete souhlasit, že...?“), protiotázky („Proč si myslíte, že produkt není kvalitní?“), kontrolní otázky („Stačí vám tato odpověď?“), motivační otázky („Jako zkušený odborník víte, že ....?“), rétorické otázky („Jistě se ptáte, jaké výhody vám naše nabídka přinese?“) a další.

Každý prodejní rozhovor je proces, který probíhá v různých fázích:

1. úvodní fáze – zde záleží na správném průběhu uvítání a na správném zahájení, především ale na tom, že si zákazníka získáte.
2. informační fáze – během ní zjistíte zákazníkovi potřeby a poskytnete mu potřebné informace, abyste u něho vzbudili zájem
3. fáze argumentace a prezentace – teď se dostává ke slovu prodejní talent. Máte šanci zákazníka přesvědčit, získat na logickou argumentaci a vhodnou prezentaci.
4. závěrečná fáze – zahrnuje rozhovory o cenách, zkoumají se náznaky vztahující se k nákupu a probíhá samotný obchod.

#### **4. Typologie zákazníků**

Podle toho, jako dlouho zákazníkům trvá, než se rozhodnou o nákupu, existují tři druhy zákazníků:

1. Krátkodobý zákazník – v prodeji znamená tento typ zákazníka okamžitý příjem. Chceme-li dosáhnout maximálních příjmů, měli bychom s několika zákazníky tohoto typu pracovat.
2. Střednědobý zákazník – ten je představován např. menší organizací, která sestává z několika úrovní řízení a více lidí, jež o koupi rozhodují. Protože se jedná o organizaci malou, je schvalovací proces celkem krátký. S takovými zákazníky se musí obvykle jednat vícekrát.
3. Dlouhodobý zákazník – je představován velkými společnostmi, kde jeden prodej zabere dlouhou dobu.

Zákazníky lze dále členit např. následujícím způsobem:

1. Úspěšný zákazník – zákazník, kterému se nejjednodušeji prodává. Rekrutuje se z oblasti podnikání, odvětví, kde jde všechno hladce.
2. Člověk, který má problém – zákazník si uvědomuje, že je něco v nepořádku a na produkt nahlíží jako na cosi, co tento nepořádek napraví.
3. Zákazník spokojený – necítí jakoukoli potřebu koupit nabízený produkt. Není pro něj naléhavé řešit problém nebo vylepšit svoji situaci.
4. Zákazník negativní – s takovým člověkem je velmi obtížné vyjít. Jedná se o lidi nerudné, nepříjemné, urážlivé a je škoda s nimi marnit čas.

## Určení a popis některých typů osobnosti a návod na jednání s nimi

### Nedůvěřující osobnost

Dostane-li se nedůvěřující osobnost do problému s lidmi kolem sebe, začne podezírat a kritizovat okolí. Tím probudí nedůvěru, a tak se zvětší odstup od ostatních lidí. Tímto způsobem si tato osoba zajistí pocit bezpečí, klidu a vnitřní vyrovnanosti.

Nedůvěřivá osobnost může být skeptická. Taková osoba je pak nedůvěřivá vůči všemu dění a nedůvěra ji chrání před zklamáním. Většinou jsou tyto pocity spojeny s přesvědčením o vlastní nadřazenosti a odlišnosti. Jedná se o přijatelnou formu chování, protože určitý stupeň kritičnosti a skepse má užitečný vliv na každou skupinu lidí; někdy tito lidé působí jako ostražití a rozumní.

### Příklad:

Taková osoba bývá platným členem týmu. Domlouvají-li se např. s jinou firmou určité podmínky spolupráce, klade otázky typu „Jak víte, že nás neošidí?“, „Proč si myslíte, že budou platit v termínu?“ „Vážně jim to věříte?“ Teprve po nalezení uspokojivých odpovědí je nalezen klid pro práci. V případě, že nejsou nalezeny uspokojivé odpovědi, padne nedůvěra na všechny ostatní. Většinou se ukáže jako oprávněná.

Při jednání s takovou osobou je nutné:

- obrnit se trpělivostí
- naslouchat
- reagovat na fakta a ne na dojmy
- znovu a znovu argumentovat
- vytvářet atmosféru bezpečí
- zdůraznit předchozí pozitivní zkušenosti s překonáním prvotní nedůvěry
- klást otevřené otázky

Nedůvěřivá osobnost však může být takové osobnosti podezíravou. Tato osoba se pak chová pro svoje okolí nepříjemně. Na všechny okolo se dívá jako na ty, kteří ji chtějí ublížit a uškodit. Její zahořklost a ublíženost přechází v silnou kritiku všechno a všech. Cítí se zahořklá, zklamaná, odmítá ostatní a projevuje se nepřátelstvím. U ostatních lidí vyvolává tento typ chování odpor, odmítání a nadřazené chování.

### Příklad:

Nedůvěřivá podezíravá žena seděla v restauraci, pila džus a trápila se, že nemá kluka. Přistoupil k ní mladík a slušně se dovolil, zda si smí přisednout. Byla doba oběda a volných míst v restauraci bylo málo. Následující rozhovor pokračoval takto:

„No prosím, i když nevím, o co vám jde.“

„Děkuji, ale nevím, jak to myslíte,“ reagoval mladík sice zaraženě, ale s úsměvem.

„Hele, nedělejte se, víte moc dobře, ale na mě to nezkoušejte, já vás mužský dávno prokoukla.“

Mladík na ni udiveně civí.

„Myslíte jenom na to. Anebo na prachy. Chudáci ženský, pokud s vámi nejdou jako s trubci, tak si moc natlučou.“

Mladík se začal ošívát.

„A teď přemýšlíte, jak mě dostat do postele, co?“

Mladík vstal: „Na shledanou.“

„Á, prokoukla jsem vás a tak berete roha, to jste celí vy, chlapi,“ říká z odcházejícím mladíkem.

Po chvíli do restaurace vstupuje milenecký pár.

„Ten svět je hrozně nespravedlivý, proč já nikoho nemám?! Já bych se o něj starala, ale když mě nikdo nedocení. Ach jo,“ myslí si a oči má zamžené.

Jak jednat s takovou osobou?

- Maximálně se obrnit trpělivostí
- Být věcní, nereagovat na osobní výpady
- Nelitovat, myslet na to že jsou to vlastně nešťastní lidé, být empatičtí
- Nabízet jim optimistickou vizi
- Jednat klidně, laskavě, ale ne sladce
- Naslouchat
- Reagovat na fakta ne na dojmy
- Neustále opakovat argumenty
- Vytvářet pocit bezpečí
- Na některé výstupy nereagovat, přejít je mlčením, ne však moc často
- Zdůraznit předchozí pozitivní zkušenosti s překonáním prvotní nedůvěry
- Klást otevřené otázky

## **Silná osobnost**

Sem můžeme zařadit lidi, kteří se se stresem, vypětím a úzkostí vyrovnávají uplatňováním moci, síly a ambicí ve svém chování. Jedná se o lidi dominantní, snaží se prosazovat vždy a všude.

I silné osobnosti lze rozdělit na ty mírnější a přijatelné, tj. dominantní, a na ty, co vystupují panovačně a diktátorsky, tj. autokratické.

Dominantní člověk se projevuje jako jistá, energická osobnost s patřičným chováním plným osobních zkušeností. Tito lidé jsou ostatními lidmi většinou ochotně respektováni, neboť jsou to právě jejich zkušenosti a odborná zdatnost, které jim pomáhají získat autoritu.

Příkladem takových osobností je například učitel nebo mistr v podniku.

### **Příklad:**

Při jednom tréninkovém semináři pro jednu známou firmu vzniklo o přestávce mezi několika účastníky drobné pracovní nedorozumění. Začalo zvyšování hlasu. V tom přišel jejich nadřízený. Klidně, ale zřetelně, se zeptal, co se děje. Po vysvětlení řekl jen několik vět. Klidně, jasně, bez výčitek nebo napomínání. Nakonec se ostatních zeptal, zda ještě něco potřebují. Poděkovali mu a rozešli se s úsměvem.

Při jednání s tímto typem:

- Jednat na rovinu a otevřeně
- Opatrně s kritikou, nezranit jeho sebeúctu
- Počítat s tím, že ví, co chce (nebo se tak alespoň tváří)
- Snažit se, protože taková osoba umí ocenit sebedůvěru a profesionalitu

Autokratická osobnost se projevuje diktátorským, panovačným chováním, které působí až puntičkářským dojmem. Takoví lidé se snaží organizovat i život ostatních, vnitřně se cítí nejistí, slabí, selhávající, odstrčení a neinformovaní, ale nikdy to nedávají znát. Bojí se pohrdání a výsměchu. To v nich probuzuje úzkost. Touží po obdivu a poslušnosti ostatních lidí, což jim pomáhá zvyšovat úctu k sobě.

Programově si vybírají lidi, kteří se jim podřídí. Mají rádi takové, kteří jim tleskají, nechají sebou manipulovat a poslouchají (a to jak rozkazy, tak oslavné mýty na autokratickou osobnost).

Pokud se sejdou takoví dva stejní lidé, začíná boj kdo s koho. Kdo je mocnější, vlivnější, lepší...

### **Příklad:**

Taková osoba přijde do ambulance, nepřátelsky natáhne ruku hřbetem nahoru a ihned informuje o tom, že je inženýr, ředitel. V místnosti si vybere největší a nejvyšší místo k sezení, které se nabízí. Lékaře taky rychle informuje, že k němu přišel jen proto, aby vyhověl své lékařce, jejíž manžel je velmi vlivná osoba. Má totiž potíže se spánkem. Nezapomene dodat, že to souvisí s jeho funkcí v zaměstnání, kde má velkou zodpovědnost, rozhoduje o velkých zakázkách a v podstatě nemá čas se tu teď poflakovat. Obsáhle vypráví, kolik vydělává, jak rozhoduje o lidech....postupně se ukázalo že ve firmě začíná být nesnesitelný a sílí tlaky mocnějších na jeho odchod. Dopadlo to nakonec celkem dobře, neboť dotyčný přestal být bohem a vrátil se zpátky mezi nás, lidi. Ve firmě nakonec zůstal, prosadili si to jeho podřízení.

Jak jednat s takovou osobou?

- Tito lidé neradi prohrávají. Jsou citliví na svůj vztah k rodičům, partnerům a manželům, se kterými se velice úzce ztotožňují. Druhé lidi mají tendenci spíše podceňovat, považovat je za podřízené, slabé a poddajné.
- Přímá konfrontace nevede ke konstruktivním výsledkům, ale spíše k hádce, agresivitě a intrikám.
- Hledejte prostor pro shodu. Zdůrazněte, co vnímáte stejně a podobně. Oceňujte pozitivní a pro jednání důležité schopnosti.

- Obdiv a poslušnost mu dělá dobře.
- Mazáním medu kolem úst nevyhrajete, pouze prohloubíte jeho přesvědčení o vaší slabosti. Proto neváhejte zmínit střídavě i svoje kvality. Zejména v oblasti, kterou váš protějšek v komunikaci oceňuje.

### **Soběstačná osobnost**

Nejvýraznějším rysem který nás na takové osobnosti upoutá, je její egocentrismus – výrazné zaměření na vlastní osobu. Má neobyčejnou schopnost vyjadřovat spokojenost se sebou, nadřazenost, sebedůvěru a sebelásku.

Přijatelnou podobou takové osobnosti je sebevědomá, nezávislá osobnost. Je jednou z nejúspěšnějších sociálních technik. Takový člověk umí dosáhnout svého, ale respektuje druhé a přijímá takové odpovědnost za svoje činy.

### **Příklad:**

Na poradě vrcholových manažerů byla sebevědomá, nezávislá osobnost nejmladší. Přesto měla nápad, který by mohl být pro život firmy zásadní, aspoň si to myslela. A tak na konci, když se předsedající ptal, zda má někdo otázku, či připomínku, zvedla ruku. V místnosti to zašumělo údivem. Ale dotyčná se postavila a řekla: „Dámy a pánové, mám pro vás skvělý nápad.“ A usmála se.

S tímto typem jednáme:

- Na rovinu a otevřeně.
- Projevujeme sebevědomí.
- Nemanipulujeme, nenaléháme.
- Pokud chceme hrát nějaké přesilové hry, musíme je velmi dobře ovládat. Tito lidé jsou dobří a pevní vyjednávači. Milují nezávislost.
- Získáme je poukazem na přínosy pro jejich osobu.
- Zmiňujeme jejich schopnost poznat kvalitu.
- Chválíme je, nepodlézáme.

Nepřijatelnou podobou je pak sebestředná, egocentrická osobnost, jež se snadno prozradí studeným, sobeckým chováním a využíváním ostatních lidí pro vlastní cíle. Sebedůvěru a nezávislost mění v egocentrické odmítání ostatních, exhibicionismus a pyšné sebeprosazování.

Taková osoba vás přehlíží a kašle na vás, což vám neváhá kdykoli říct. Pokud jste splnili svůj účel, již vás nepotřebuje. Její nejdůležitější a možné i jediné slovo ve slovníku je JÁ! Nejvíce se bojí závislosti na někom jiném nebo situace, že by nestačila na nějaký úkol. Už jen při myšlence na něco takového prožívá silnou úzkost. To vede opět k opatřením na obnovení pohody a sebedůvěry, čehož dosahuje tím, že poukazuje na slabosti ostatních, které zdůrazňuje a zveličuje. Dopřává si pocitu nadřazenosti nad ostatními lidmi.

Její chování vyvolává u ostatních lidí závist a pocity nedůvěry či obdivu. Někteří lidé si vedle někoho takového připadají naprosto neschopní a nedostateční.

## **Příklad:**

Manažerka chtěla pojistit sebe i firmu, a tak si domluvila schůzku s pojišťovacím agentem. Obchod byl uzavřen, ale až po dlouhém „školení“ o tom, jak je paní manažerka významná, jak významná a kvalitní je její firma. Zmínila se též o tom, jak ji obtěžují různí protivové včetně pojišťováků. Pracovník pojišťovny byl úspěšný proto, že jí neodporoval, souhlasil s čím jen šlo, mírně jí mazal med kolem pusy a její i firemní jedinečnost propojil s jedinečností vlastního produktu. Jednal v jejím duchu – nejlepší k nejlepšímu. V budoucnu už paní manažerka chtěla jednat jenom s ním a dokonce připustila, že zřejmě patří k těm rozumnějším, koneckonců by s ním přece jinak nejednala.

Při jednání s touto osobou:

- Pamatujme, že tito lidé jsou neradi přistiženi při nedokonalosti. Druhé lidi mají tendenci ponižovat, přehlížet.
- Nepřete se, nejděte hlavou proti zdi.
- Obrňte se trpělivostí.
- Neslouchejte faktům, ne jedovatostem, které útočí na vaši sebeúctu.
- Čím více se připadáte důležití, tím více vás tento typ bude provokovat.
- Chvalte.
- Oceňte kvality, které jsou nesporné.
- Jednání v duchu nejlepší k nejlepšímu někdy přináší výrazný úspěch.
- Svoje nároky předkládejte jako výhodu a možnost zdůraznění či růstu sebestředné osoby. Ukazujte jí, co z toho bude mít, jak ji bude okolí hodnotit pozitivně, jak bude skvělá. Chyťte ji do pastí jejího ega.

## **Nepřátelská osobnost**

Za nepřátelskou osobnost (drsoně) lze považovat jedince, kteří v kontaktu s druhými lidmi s oblibou používají chladnou odměřenost, zraňování druhých a projevy otevřeného nepřátelství.

Určitou přijatelnou formou je rázná osobnost. Je chladná, odměřená, ale má některé projevy, které mohou být často pro druhé lidi přijatelné. I když může mít sklon napomínat a mít převážně trestající postoj, který v některých lidech vyvolává pocity, že se něčím provinili, tak jeho chování je vždy přiměřené dané situaci, má kontakt s realitou.

## **Příklad:**

Po příjezdu na obchodní jednání do jedné firmy nás přijal personální ředitel. Už při představování se prozradil krátkým podáním ruky. „Přišli jste o minutu a dvacet sekund později. Původně jsem vám chtěl dát deset minut, nyní máte osm minut čtyřicet sekund. Co chcete?“

Hovořil úsečně, rázně přecházel po místnosti. Bubnoval prsty na stole. Více než na nás se díval na hodinky. Občas se zeptal na něco, co chtěl vědět. Překvapil nás zasvěcenými otázkami, které ukazovaly, že pozorně naslouchá.

Po nějakém čase se ukázalo, že tento člověk je profesionál, který takovou strategii používá záměrně. Kdo se nezalekne, je vhodný partner.

## Jak s ním jednat?

- Držte se racionality a věcnosti.
- Nevnášejte do komunikace emoční projevy.
- Jednejte v klidu a s odvahou.
- Nenechejte se zastrašit.
- Nebojujte, nemáte šanci vyhrát. A pokud, vaše ztráty převýší zisky.
- Držte se faktů.
- Zdůrazněte přínos.
- Jemně apelujte na smysl pro fair play.
- Střízlivě oceňte zájem o projednávanou věc a jeho názory.

Agresivní osobnost je potom nepřijatelnou formou tohoto chování. Jsou to lidé, kteří neustále a za všech okolností přistupují ke svému okolí tvrdě a necitelně. Bez ohledu na to, zda to daná situace ospravedlňuje, používají útlak, hrozby a zastrašování.

Tito lidé chtějí, aby se jich druzí báli. Chtějí vyvolat dojem, že jsou nebezpeční, nepřátelští, čímž si zajišťují svoji vnitřní pohodu. Nemají rádi situace, kdy musejí spolupracovat s druhými.

### **Příklad:**

Prodavačky v obchodě se třásly při pomyslení, že dnes přijde nakupovat tzv. drsoň hrubián. Vcházel bez pozdravu, dveře zavíral mírným bouchnutím a ve tváři měl nasupený výraz. Když na něj přišla řada:

„Co si budete přát, pane?“

„Neptejte se tak blbě a dejte mi štryclu chleba, jo?“

„Jistě, pane, a chcete celý nebo půlku, já jsem vám nerozuměla?“ říká prodavačka hlasem, ve kterém je cítit směs strachu a křivdy.

„To se mi snad zdá. V pitomém krámu je takovýhle exot, který neví, co je to štrycla!!!“

Prodavačka podává přes pult bochník chleba. „Co dalšího, pane?“

„Nedělej si ze mě srandu, bych tu nechal mládí!“ A po zaplacení odchází s bouchnutím dveří.

S takovými lidmi jednáme:

- Držíme se racionality a věcnosti.
- Nenapomínáme, neobviňujeme, nekáráme.
- Jednáme v klidu a s odvahou.
- Takový člověk bývá rád vnímán jaké férový, tak ho přitom necháme.
- Můžeme mírně projevít empatii, že chápeme jeho nespokojenost.
- Mluvíme klidně, ale rozhodně.
- Jde-li to, posadíme ho.
- Dáme mu šanci zachovat si tvář.
- Vyhne se ironii.
- Vedeme jednání spíše ve vážném neutrálním duchu, šetříme úsměvem.

### **Poddajná osobnost**

Základními rysy poddajné osobnosti bývá skromnost, slabost a sebeponížení v kontaktu s druhými lidmi. Pro ostatní lidi je většinou chování skromné osobnosti přijatelné. Projevuje se nejčastěji výraznou skromností a plachostí. Takový člověk je schopen se dobře podřídit a poslouchat. Často trpí pocity viny. Naléhavě se zabývají otázkou, co je správné a co špatné.

### **Příklad:**

„Paní doktoro, moc se omlouvám, že jsem k vám posledně nepřišel, jak jsem byl objednaný.“

„Ale to je v pořádku, vždyť jste se předem omluvil telefonem.“

„No ale já si tak říkám, že tu zabírám místo někomu, kdo je opravdu nemocen a pak ještě nepřijdu.“

„To je opravdu v pořádku.“

„Víte, já opravdu nemohl přijít. Měl jsem chřipku, čtyřicítku horečku...“

Jak s ním jednat:

- Povzbuzujte.
- Vytvářejte atmosféru klidu.
- Přizpůsobte tempo řeči.
- Vyjadřujte klid.
- Kladte otázky.
- Občas rekapitulujte projednané.

Ponížená osobnost se chová téměř vždy a všude s pasivní ponížeností. Její chování je prostoupeno slabostí a přehnaným podřizováním se ostatním, ustupuje, podléhá. Chová se tiše, loajálně a díky své pasivitě uzavřeně až nespolečensky. Tito lidé se cítí bezpečně v situacích, které jim umožňují dát najevo slabost, skromnost a podřízenost. Proto jim nevadí, že jejich chování u druhých lidí vyvolává nepřátelskost, aroganci a nadřazenost.

Jak jednat s tímto typem:

- Strukturujte situaci.
- Opakující e sebeponižování rozhodně ukončete.
- Jednejte s přehledem.
- Jednejte s laskavou rozhodností.
- Respektujte partnera, i když je slabý.
- Povzbuzujte.
- Kladte otevřené otázky.

### **Důvěřivá osobnost**

Tito lidé se snaží s druhými vycházet, vyhovět jejich požadavkům. Někdy jsou charakterizováni jako závislí a poddajní, nebo jako lidé, kteří se stále dožadují, aby jim někdo radil. S druhými se snaží jednat měkce, s přehnaným obdivem.

Opět lze vysledovat dvě roviny důvěřivé osobnosti, a to naivní (tj. konformní) osobnost a bezmeznou (tj. závislou) osobnost.

Konformní osobnosti nepůsobí svému okolí potíže, jejich jednání je většinou odpovídající situaci. S druhými jednají důvěřivě, obdivují je.

### **Příklad:**

Osoba tohoto typu pracovala ve velké firmě jako pomocná asistentka významného manažera. V práci byla spokojená. Často říkala, jak je její šéfová (hlavní asistentka) báječná žena, která všemu rozumí, a to nejen v práci, ale třeba i módě, sportu...je fakt dobrá. Spokojená byla i s vedoucím, pro kterého pracovala a o němž říkala, že je velmi schopný a má toho hodně na starosti. Byla ráda, když si našel čas a řekl jí, co a jak má dělat. Cítila se pro něj potřebná.

Jak s ní jednat:

- Povzbuzujte.
- Chvalte.
- Oceňujte vše pozitivní.
- Budte upřímní.
- Budte otevření.
- Poskytujte jasné informace.
- Formulujte věci stručně a srozumitelně.

Závislé osobnosti mohou dráždit lidi se sklonem k agresivnímu jednání. Jsou charakterizováni takřka bezmeznou závislostí na druhých, vždy a všude. Chtějí tím předejít nepřátelství druhých. Vyhýbají se situacím, které vyžadují nezávislost a projevy moci. K jejich hlavním emocím patří strach, bezradnost, bojácnost. Tímto svým chováním vůči druhým od nich získávají vedení, podporu, pomoc a také přátelství.

Jak jednat s tímto typem:

- Naslouchat.
- Projevovat přiměřenou rozhodnost.
- Být laskaví.
- Povzbuzovat.
- Chválit.
- Jednat klidně.
- Oceňovat vše pozitivní.
- Být upřímný.
- Být otevřený.
- Poskytovat jasné informace.
- Formulovat věci stručně a srozumitelně.
- Rekapitulovat domluvené a získat souhlas.

### **Přátelská osobnost**

Jedná se o lidi, kteří mají rádi druhé a usilují o spolupráci. Jde jim o navázání a rozvíjení kvalitních mezilidských vztahů.

Přátelské osobnosti lze dále rozdělit na kooperativní a láskyplné osobnosti. Kooperativní jsou povídaní a společenší lidé, kterých je všude plno. Jsou to extroverti. Vystupují

přátelsky, rádi pomohou a těší je, když mohou s druhými lidmi spolupracovat. Snaží se nacházet prostor pro dohodu, kompromis a spolupráci. Jsou mezi druhými oblíbení a vyhledávaní.

**Jak s ním jednat:**

- Budte vstřícní a laskaví.
- Chvalte.
- Jednejte klidně.
- Oceňujte vše pozitivní.
- Budte upřímní a otevření.
- Vyhněte se výčitkám.
- Nechejte si pomoci.

Láskyplné osobnosti se snaží vyhovět vždy a všude požadavkům druhých, usilují, aby splnili jejich přání. Snaží se udržet klidný a pozitivní vztah za každou cenu. Jsou smířliví a snaží se usilovně hledat kompromis a dohodu. Problémy vznikají z toho, že to dělají za všech okolností. Nesnesou pomyšlení, že by se proti někomu mohli provinít. Bojí se, že by je někdo kritizoval, a předpokládají, že druzí lidé jsou více přátelští, než tomu bývá ve skutečnosti. Mají tendence se pro každého rozdat, obětovat.

**Jak s ním jednat:**

- Zůstaňte nohama na zemi.
- Jednejte věcně.
- Budte přátelští.
- Berte projevy přátelství pozitivně, nenechte se otrávit, i když začínají být vtíravé.
- Dovolte mu v přijatelném rámci pomoci vám.

## **Zralá osobnost**

Jde o lidi, kteří vystupují jako samostatní a silní. Jednají jako rozumné, úspěšné, ohleduplné a zralé osoby.

Odpovědná osobnost je snadno poznatelná podle odpovědného a ohleduplného chování. Druhými chce být vnímána jako laskavá a rozumná. S druhými lidmi se snaží jednat citlivě, usiluje o blízké vztahy, vyvolává v nich dojem zralosti a rodičovské síly. Projevuje se jako silná osobnost se zdravým sebevědomím. V druhých lidech probouzí obdiv, u slabších jedinců závist. Takové osoby se často stávají neformálním vůdcem, kterého druzí rádi poslechnout a následují.

**Při jednání s ní:**

- Na místě je otevřenost.
- Můžeme důvěřovat.
- Odkryjme karty.
- Dovolme si nesouhlasit.
- Chtějme argumenty.
- Jednejme věcně.
- Budme přátelští.

- Můžeme si dovolit i osobnější témata.

Zralá osobnost však může být i typem ochranné osobnosti. V tom případě pak jedná jako by byla odtržena od reality. Snaží se přebírat odpovědnost a vedení vždy a za všech okolností. Velmi usiluje o popularitu. Pomáhá druhým, vnucuje svoji pomoc, i když jí není potřeba. Dostává se často do situace, kdy naslibuje, ale není v jejích silách to splnit.

Paradoxem je, že přehnaný zájem o druhé často vede právě k odtažení okolí a jejich osamělosti.

**Příkladem** takových osobností jsou třeba superochranářští rodiče, kteří zametají svým dětem cestičky, ale také se do všeho pletou. Nejednou se pak střetnou při jejich dospívání s odporem a rozmrzelostí.

Jak s ní jednat?

- Dokud máte chuť, nechte si pomáhat.
- Vymezte mantinely.
- Oceňujte pozitiva.
- Budte empatictí.
- Jednejte otevřeně.
- Budte přátelští.

### Typy klientů a způsob jednání s nimi

**Zvědavý zákazník** – chce vědět, co se děje. Rád se nechá informovat o produktu a trpělivě naslouchá. Je třeba ho nadchnout zvlášť dynamickou prezentací.

Dobrý obchodník vyvolá v takovémto zákazníkovi pocit, že narazil na něco mimořádného. Vyzdvihne třeba jedinečnost produktu nebo určitého detailu a vysvětlí jeho prospěšnost. Stupňuje přitom nadšení a zjišťuje účinek otázkami typu „Přesvědčilo vás to? Znáte snad nějaký lepší produkt?“

**Lhostejný klient** – bývá často nezdvořilý až arogantní. Sleduje prodejčův monolog znuděně a často se demonstrativně dívá na hodinky. Přestože se tváří, jakoby mu to bylo lhostejné, ve skutečnosti je ve střehu. Slídí po rozporech a nejistotách v prodejcově prezentaci a má radost, když má dojem, že něco vyšťoural. Své námítky však nikdy nevyjádří nahlas, jen se hromadí v jeho nitru.

Dobrý obchodník ví, jaké nebezpečí mu hrozí. Čím bude déle trvat prezentace produktu, tím víc zábran se navrší. Takovéhoho zákazníka je třeba nejdříve vytrhnout z jeho netečnosti. Obchodník jej musí nadchnout! Pomáhá stručný výčet předností produktu. Je zapotřebí zas a znovu vzbuzovat klientovu zvědavost, aby se nakonec začal silně zajímat o nabízený produkt.

**Odmítavý klient** – jeho krédo zní: Nekoupím nic ani dnes, ani zítra! Tento obranný postoj není ve skutečnosti moc pevný. Klient spatřuje v odporu bez argumentů jedinou šanci, jak nepodlehnout vlastní slabosti, jíž si je dobře vědom.

Dobrý obchodník klienta okamžitě prohlédne a usmívá se, protože zákazník mu právě sdělil, že nedokáže odolat žádné dobré nabídce. Pokračuje tedy dál vlídně v prezentaci produktu a přenesse na klienta silnou dávku nadšení. Nakonec se vyťasí s velmi výhodnou podmínkou, která platí samozřejmě jen a jen pro dotyčného zákazníka.

**Bojácny zákazník** – jeho obranný postoj se odráží ve strachu, který dává najevo především svou řečí těla. Nervózně si hraje s předměty, které má na dosah, a pohledem třepe sem a tam. Cítí se ohrožen pouhou prodejcovou přítomností, bojí se otázek které by mu mohl obchodník položit. Ví, že se dá snadno přemluvit, aby koupil leccos.

Šikovný obchodník se vžije do role chápavého člověka a zbaví situaci výhrušného nádechu. Opatrně klientovi lichoť, aby pozvedl jeho sebedůvěru. V žádném případě se nesmí pokoušet podniknout do klientovy soukromé sféry, to by ho znejistilo ještě víc. Dobrý obchodník ví, že tohoto klienta může snadno režírovat, když se mu podaří povznést jeho sebedůvěru. Tento zákazník potřebuje jeho silné vedení a důvěru.

**Klient, který ví všechno nejlépe** – tento zákazník ví všechno nejlépe a také ho to silně nutká, aby to prodejci ihned sdělil. Nepřipouští jediný argument. Je buď autoritativní, nestrpí žádný odpor, nebo je, což je ještě horší, okázale blahovlnný. Ví, že v přítomnosti dynamického prodejce je nejistý, a proto se skrývá za hradbami své „vševědoucnosti“, aby nedal najevo svou slabost. Trpělivě nebo zlostně mu bude vykládat, proč je nabízený produkt nekvalitní. Téměř bez výjimky jsou to lidé, kteří jsou ve svém oboru vynikajícími odborníky a uznávanými autoritami – soudci, lékaři, inženýři, pedagogové, lidé od reklamy. Jsou to lidé, kteří jsou díky svému povolání nebo úřadu zvyklí, že se k nim ostatní chovají s respektem a téměř jim neodporují. Pro prodejním rozhovoru tito klienti velmi rychle dospívají do bodu, kdy se pokouší anektovat prodejčův obor. Najednou ne prodejce, ale on, zákazník, je uznávaný expert. Své mínění se snaží vydávat za odborný názor a také je prosazuje. Chce na prodejcovu branži aplikovat autoritu, kterou bezpochyby má ve svém oboru.

Dobrý obchodník si uvědomuje, že tento klient se nedá přetrumfnout ani zastrašit. Musí podporovat zákaznickou výmluvnost, nepozorovaně však odvést řeč od produktu na témata, která lze kritizovat bez úhony – ať již je to politika, televizní programy...

Dobrý obchodník bude klientovi stále zdvořile přitakávat a tvářit se, jako by se od něho přiučoval něčemu novému. Tím dovede zákazníka k tomu, aby sám mluvil o produktu. Zároveň se přitom tváří, jako by se dozvídal novinky. A klient si sám svým poučováním připraví past, do které ho dynamický prodejce postrčí přímou otázkou: Když náš produkt tak dobře znáte, co nám ještě brání, abychom uzavřeli obchod?"

Dobrý obchodník může tohoto vševědouceho hráče o své vlastní kompetenci jen stěží přesvědčit racionálními argumenty. Zákaznickově nabubřelosti je nakonec třeba čelit přímo. Dát mu najevo, že mi nechybí sebedůvěra, že znám svou vlastní hodnotu a kompetenci. Musím se tvářit, jako bych rovněž nestrpěl sebemenší odpor.

U tohoto klienta mnozí obchodníci selhávají, protože nedokážou ovládnout svůj podvědomý strach z nezdaru prodejního rozhovoru. Neodvážejí se prosadit a setrvávají v jemném, citlivém přístupu a tváří v tvář vševědovi beznadějně propadnou.

**Přemýšlivý klient** – moc toho nenamluví, zkoumavě se dívá na obchodníka, nechává ho, aby se uplatnil, a mlčí. Ve skutečnosti ví ledacos lépe nebo má pevný názor založený na zkušenosti, ale nenechá se kvůli tomu zatáhnout do diskuse. Je rád nemluvný. Tento klient je inteligentní a bystrý. Zatímco poslouchá prodejce, pečlivě ho zkoumá, ověřuje si jeho poctivost. Obchodníkům, kteří na něj jdou s nastudovanou rétorikou ve stylu „Myslíte si také, že...“ nebo „Jistě také chcete, aby...“, se tento klient v duchu směje, neboť sám absolvoval příslušné semináře nebo si přečetl několik odborných publikací o prodeji.

Dobry obchodnik okamzite pozná, že má před sebou rovnocenného partnera. Klienta, který kvůli svému sebehodnocení akceptuje pouze skutečného profesionála. Stačí jeden kompliment navíc nebo příliš křečovitá lichotka – a přemýšlivý klient se uzavře do sebe a utvoří si o prodejci negativní obrázek. Dobry obchodnik naslouchá tomuto klientovi velmi pozorně, číhá na jeho sebemenší náznak či poznámku. Představuje svůj produkt logicky, racionálně a se zdůrazněnou otevřeností.

Pokud se podaří uzavřít obchod, bude tento klient doporučovat prodejce vřele svým přátelům a známým a pomůže mu k mnohem většímu množství kontraktů než kdokoli jiný.

**Dobromyslný zákazník** – ochotně naslouchá každému prodejcovu slovu. Je přístupný, zdvořilý a vstřícný. Je upřímný a seriózní, protože ví, co chce, pustí k sobě prodejce jen tehdy, když skutečně něco potřebuje. Jeho dobromyslnost jde tak daleko, že nechce prodejce připravovat zbytečně o čas. Také klade maximální důraz na profesionalitu. Jakékoli přílišné naléhání ho odpuzuje. Zato u něj lze velmi mnoho dosáhnout osobním šarmem.

Dobry obchodnik dáva najevo profesionalitu a kompetenci, staví prezentaci produktu na logice, nesnaží se působit přehnaně nadšeně ani nenaléhá. Tento klient nicméně vyžaduje, aby ho obchodnik během rozhovoru tu a tam „pohládl“, aby mu projevil uznání a zadostiučinění za to, že si ze všech prodejců vybral právě jeho.

Také tento klient bude prodejce ochotně doporučovat dál a stane se nositelem pozitivní reklamy.

**Hrubý klient** – často zpochybňuje všechny vlastnosti nabízeného produktu, dáva obchodníkovi jasně najevo, že on je příčinou všech nesnází a problémů, s nimiž se musí momentálně potýkat. Tento klient je obtížen spoustou osobních a obchodních problémů, které rád hází na druhé. Jeho hrubiánství má většinou dočasné trvání. Prostě v době, kdy se u něj objeví prodejce, má nemálo osobních nesnází, a tak zkrátka není ve své kůži.

Dobry obchodnik vlídně, leč rozhodně, odkáže hrubiána do patřičným mezí, ale nesníží se k jeho argumentům. Zdvořile klientovi naznačí, že by se s ním možná podělil o jeho problémy, kdyby je ovšem blíž poznal. Dobry obchodnik zachovává klid a vyčkává, neztrácí však sebejistotu. Někdy se z původního střetu vyvine i přátelský vztah. Obchodnik v žádném případě nijak netlačí, nýbrž se snaží zákazníka obrátit vlídností. To je přesně to, co tento klient potřebuje.

Užití materiály:

Paul Hauge: Průzkum trhu, Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-917-8

Bria Tracy: Jak mnohem lépe prodávat, Computer Press, a. s., 2008, ISBN 978-80-251-1467-4

Vojtěch Černý: Prodejní techniky, Computer Press, 2003, ISBN 80-251-0032-4

Rolf Leicher: Prodávějte s úspěchem, Grada Publishing, a. s., ISBN 80-247-14369-6