

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**NÁVRH A IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE OSOBNÉHO**  
**PREDAJA**

**Bakalárska práca**

Študijný program: Marketingová komunikácia a reklama

Školiace pracovisko: Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy FF UKF v Nitre

Školiteľ: Ing. Milan Džupina, PhD.

**Nitra 2011**

**Eva Droppová**

## **POĎAKOVANIE**

Chcela by som sa poďakovať najmä svojmu školiteľovi Ing. Milanovi Džupinovi, PhD., za pomoc pri zostavení ústrednej témy mojej bakalárskej práce a možnosti konzultácie s ním, čo mi umožnilo viesť ju tým správnym smerom a vyvarovať sa chýb pri jej písaní. Taktiež by som sa chcela poďakovať mojej rodine, priateľom a kolegom zo školy, za ich neustálu podporu a veľkú trpezlivosť, ktorú so mnou mali najmä v posledných dňoch zostavovania práce.

## **VYHLÁSENIE**

Vyhlasujem, že som predloženú prácu napísala samostatne s použitím uvádzanej literatúry a pod odborným vedením vedúceho bakalárskej práce.

Nitra, 2011

## **Abstrakt**

DROPOVÁ, Eva: Návrh a implementácia stratégie osobného predaja. [Bakalárska práca]. Univerzita Konštantína filozofa v Nitre. Filozofická fakulta: Katedra marketingovej komunikácie a reklamy. Školiteľ: Ing. Milan Džupina, PhD. Komisia pre obhajoby: masmediálne štúdiá, špecializácia marketingová komunikácia a reklama. Odbor štúdiá: marketingová komunikácia a reklama. Predseda:  
Stupeň odbornej kvalifikácie: Bc. (bakalár). Nitra: FF UKF. 2011. 48 s.

Bakalárska práca „Návrh a implementácia stratégie osobného predaja“ je rozdelená na šesť teoretických kapitol a viaceru podkapitol. Tie sa postupne venujú charakteristike osobného predaja, jeho zaradeniu v marketingovej komunikácii, typom, výhodám, nevýhodám a procesu osobného predaja a napokon riadeniu, motivácii a hodnoteniu predajcov. Kapitole o motivácii je venovaný najväčší priestor, pretože predpokladáme, že na dovedenie osobného predaja do úspešného konca má najväčší vplyv. Preto sa v tejto kapitole venujeme vysvetleniu pojmu motivácia, viacerým jej teóriám, prichádzame k záveru, že individuálny prístup k zamestnancom je najpodstatnejší a pre predajcu je nevyhnutná samomotivácia a podpora vedenia. Siedma kapitola je aplikačná časť, zavádza získané poznatky do praxe. Taktiež sa skladá z viacerých podkapitol.

**Kľúčové slová:** Osobný predaj. Proces osobného predaja. Predajcovia. Motivácia.

## **Abstract**

DROPOVÁ, Eva: Suggestion and Implementation of The Personal Sale Strategy. [Bachelor Thesis]. Constantine the Philosopher University in Nitra. Faculty of Arts; Department of Mass Media Communication and Advertising. Supervisor: Ing. Milan Džupina, PhD. Advocacy Committee: Mass Media Studies Specialty Marketing Communications. Chairman:  
Qualification: Bachelor. Nitra. Faculty of Arts. 2011. 48 pages.

Bachelor thesis „Suggestion and Implementation of The Personal Sale Strategy“ is dividend into six theoretic sections and several sub-sections. These are about personal sale character, its classification in marketing communication, types, advantages, disadvantages and process of personal sale and at last regulation, motivation and valuation of sellers. The section about motivation is the largest one, because we think, that it has the biggest influence on success of personal sale. That is why we are attending explanation of the motivation concept in this section, several theories of motivation and we are occurring the resolution, that individual approach to our employers is the most relevant. For dealer is very important self-motivation and advancement of management. Seventh section is the application part, which loads our obtained knowledge into praxis. It contains several sub-sections too.

**Keywords:** Personal Sale. Process of Personal Sale. Dealers. Motivation.

# OBSAH

Úvod .....	9
<b>1 Osobný predaj .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Zaradenie v marketingovej komunikácii.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Typy osobného predaja .....</b>	<b>12</b>
<b>4 Výhody a nevýhody osobného predaja .....</b>	<b>13</b>
<b>5 Proces osobného predaja.....</b>	<b>14</b>
5.1 Vyhľadávanie (identifikácia) a kvalifikácia potenciálnych zákazníkov.....	14
5.2 Plánovanie pred kontaktom .....	15
5.3 Nadväzovanie kontaktov.....	16
5.3.1 Komunikácia vzhľadom a oblečením .....	17
5.3.2 Komunikácia bez slov.....	17
5.3.2.1 Komunikácia očami .....	17
5.3.2.2 Mimika, gestikulácia.....	17
5.3.2.3 Hlas .....	18
5.3.2.4 Interpersonálne zóny.....	18
5.3.3 Magické mená.....	19
5.4 Nájdenie skutočnej potreby zákazníka .....	19
5.5 Prezentácia .....	20
5.6 Zvládanie námietok.....	21
5.7 Uzavretie obchodu .....	21
5.8 Následná činnosť a riadenie predaja .....	22
<b>6 Riadenie predajcov .....</b>	<b>23</b>
6.1 Plánovanie, organizácia .....	23
6.2 Nábor a výber predajcov .....	24
6.3 Osobnosť predajcu .....	24
6.4 Školenie, výcvik.....	26
6.5 Motivácia .....	27
6.5.1 Proces motivácie .....	27
6.5.2 Motivačné teórie .....	28
6.5.2.1 Maslowova hierarchická teória potrieb.....	28
6.5.2.2 Herzbergerova dvojfaktorová teória .....	29
6.5.2.3 Alderferova teória troch faktorov ERG .....	30

6.5.2.4 McClellandova motivačná teória úspechu .....	31
6.5.3 Práca s jednotlivcom .....	31
6.5.4 Motivácia seba samého .....	33
6.5.5 Pozitívne myslenie .....	34
6.6 Hodnotenie .....	34
6.7 Odmeňovanie .....	35
<b>7 Aplikčná časť .....</b>	<b>36</b>
7.1 Príprava pred nastúpením do terénu .....	36
7.1.1 Emocionálna príprava .....	36
7.1.2 Technická príprava .....	37
7.2 Každodenná príprava a organizácia .....	37
7.3 Kontakt so zákazníkom .....	38
7.3.1 Ako sa dostať dovnútra .....	38
7.3.2 Zbližovanie .....	39
7.3.3 Hľadanie potreby .....	40
7.3.4 Transformácia .....	41
7.3.5 Navodenia atmosféry predaja .....	41
7.3.6 Prezentácia .....	42
7.3.7 Tvorba ceny .....	42
7.3.8 Uzatvorenie obchodu .....	43
7.3.9 Následná činnosť .....	43
<b>Záver .....</b>	<b>44</b>
<b>Použitá literatúra .....</b>	<b>46</b>

# ÚVOD

Tému bakalárskej práce - Návrh a implementácia stratégie osobného predaja, sme si zvolili na základe niekoľkoročných osobných skúseností s týmto predajom, počas ktorých sme natrafili na jeho viaceré plusy aj mínusy, no predovšetkým na veľkú fámou, že sa jedná o neetickú formu obchodovania a jej vykonávatelia (predajcovia) sú vo všeobecnosti považovaní za klamárov, podvodníkov a vôbec za celkovo nepríjemné a neodbytné osoby, schopné urobiť za účelom predaja čokoľvek. S týmto názorom sa vďaka vlastným skúsenostiam a praktikám zaužívaným počas našej praxe nestotožňujeme.

Práve neznalosť býva častým dôvodom na vznik podobných zavádzajúcich informácií a dohadov, preto **cieľom našej práce** je oboznámiť čitateľa s osobným predajom ako takým, ukázať, že je plnohodnotným nástrojom marketingovej komunikácie, že má taktiež svoje ustálené postupy a predajcovia musia vynakladať veľkú námahu a oplývať veľmi pevnou vôľou a sebamotiváciou na to, aby sa na tomto náročnom poli presadili a dosiahli sebou stanovené ciele.

Okrem štúdia teórie osobného predaja z marketingového hľadiska sa teda budeme v práci venovať aj skúmaniu osobnosti obchodníka, jeho vnútorným pohnútkam a motívom, systému školenia predajcov, ich motivovaniu a hodnoteniu. Rozsah práce nám nedovoľuje zachádzať do prílišných detailov v rámci jednotlivých kapitol, pokúsime sa však zozbierať a spomenúť najdôležitejšie a najužitočnejšie informácie, ktoré budú pre ciele našej práce najviac prínosné.

Na záver ponúkneme vlastný návrh stratégie osobného predaja, v ktorom stanovíme kroky, ktorými by sa mal predajca počas svojej práce v teréne, pokiaľ chce byť úspešný, riadiť. Dúfame, že práca bude pre čitateľa poučnou a prínosnou, že vyvráti spomínané dohady a pomôže nádejným predajcom uľahčiť a zefektívniť ich prácu.



# 1 OSOBNÝ PREDAJ

Osobný predaj je účinným a efektívnym nástrojom marketingovej komunikácie, uskutočňovaným priamym kontaktom predávajúceho a kupujúceho „tvárou v tvár“ v podobe ústnej konverzácie. (Foret, 2008)

Podľa Horákovej sa jedná o vzájomný, živý a bezprostredný vzťah, pretože jeho aktéri majú možnosť pozorovať a spoznať vlastnosti, potreby, reakcie a zámery toho druhého, a tak prispôbiť ďalšie kroky svojho chovania danej situácii. (Horáková, 1992)

Cieľom osobného predaja je jeho dovedenie do úspešného konca, teda predaj produktu alebo služby potenciálnemu zákazníkovi a zahŕňa vyhľadávanie zákazníkov, komunikáciu s nimi, predvádzanie, poskytovanie informácií, presvedčanie, doručovanie a budovanie či udržiavanie dlhodobého vzťahu so zákazníkmi. (Jakubíková, 2008)

Oproti minulosti, kedy jediným cieľom obchodníkov bol tvrdý predaj produktov kupujúcim, bez ohľadu na ich potreby, sa osobný predaj v súčasnosti zameriava predovšetkým na ich spokojnosť, čím buduje správny imidž svojej firmy.

Na kupujúceho je vyvíjaný v procese osobného predaja veľký tlak, ak je však predajca šikovný, dokáže danú situáciu vhodne odľahčiť a dokonca pretransformovať pôvodne profesionálny vzťah v priateľstvo. Hlavnú úlohu pri tom zohráva jeho profesionalita, vzhlad, vystupovanie a celkový dojem. (Armstrong, Kotler, 2004; Foret, 2008)

## 2 ZARADENIE V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCI

Niekde je osobný predaj popri reklame, podpore predaja, vzťahoch s verejnosťou (public relations) a priamom marketingu (direct marketing) uvádzaný ako tzv. piata stratégia marketingovej komunikácie (komunikačného mixu), inde je zas uvádzaný ako súčasť direct marketingu, keďže aj ten je založený na priamej komunikácii s cieľom predaja a stojí vyššie ako ostatné spomínané prvky komunikačného mixu.

Základným rozdielom však ostáva fakt, že osobný predaj je najstaršou formou komunikácie s trhom, založenej vyslovene na verbálnej komunikácii „z očí do očí“, zatiaľ čo direct marketing ako moderná forma sa opiera aj o komunikáciu zahrňujúcu využívanie technických prostriedkov (telefón, internet, médiá, pošta), vytváranie určitej databázy obsahujúcej zoznam všetkých (aj budúcich) klientov a kladie dôraz na zjednotenie procesu reklamy a následnej kúpy. (Jedlička In Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008)

Osobný predaj by sa preto nemal radiť do direct marketingu, pretože „*priamy marketing je v samotnej podstate nepriamy a ak túto formu komunikácie nazývame priamou, tak to nemá vedecké opodstatnenie a ide skôr o „marketingový ťah“, ktorým chcú marketingové agentúry presvedčiť zákazníka, že ide kvázi o priamu a podľa nich najvyššiu formu marketingovej komunikácie, čo ale nemožno považovať za vedecky korektné.*“ (Jedlička In Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, str. 502)

Nástroje propagácie sa delia buď na *nadlinkové alebo podlinkové*, v závislosti od ich využívania a výdavkov s nimi spojených. Osobný predaj patrí medzi **podlinkové** nástroje propagácie, sú využívanéjšie a úspornejšie ako nadlinkové nástroje, zahŕňajúce predovšetkým televíznu reklamu charakteristickú vysokými výdavkami za poskytnutý priestor v médiách. (Foret, 2008)

Pri komunikácii využívajú nástroje propagácie dve základné stratégie nazývané „*push*“ a „*pull*“. Osobný predaj spolu s podporou predaja využíva stratégiu tlaku „**push**“, ktorá je založená na snahe výrobcu potlačiť produkty či služby distribučnými cestami až k zákazníkovi. Stratégia ťahu „*pull*“ predstavuje spotrebiteľský záujem, keď zákazníci samotní vyhľadávajú isté produkty a ťahajú ich prostredníctvom predajcov od výrobcov (typické pre reklamu). (Foret, Procházka, Urbánek, 2005)

Jakubíková uvádza, že špecifickou „*stratégiou osobného predaja je byť v správnu dobu, so správnym tovarom a správnym spôsobom u správneho zákazníka.*“ (Jakubíková, 2008, str. 260)

### 3 TYPY OSOBNÉHO PREDAJA

Podľa cieľových skupín môžeme rozlíšiť viacero typov osobného predaja, pretože ten nie je zacielený na verejnosť, ale na kvalifikovaných potenciálnych zákazníkov (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003):

**Obchodný predaj**, zameraný na supermarkety, lekárne či obchody so zmiešaným tovarom a umiestnenie produktov v ich obchodoch.

**Misionársky predaj**, ktorý informuje a získava zákazníkov cez priamych zákazníkov, je typický pre farmaceutický priemysel (predajca - lekárnik - pacient).

**Maloobchodný predaj** majúci priamy kontakt so zákazníkmi, tí sami oslovujú predajcov so svojimi požiadavkami.

**Business-to-business predaj**, tzv. priemyslový predaj medzi podnikmi a organizáciami, vyžaduje dobrú znalosť produktov a potrieb zákazníka a je zameraný na polotovary či hotové výrobky a služby pre iné podniky.

**Profesionálny predaj** sa sústreďuje na osoby ako navrhovatelia či organizátori, majúce vplyv na ďalší záujem o dané produkty.

## 4 VÝHODY A NEVÝHODY OSOBNÉHO PREDAJA

Najväčšou **výhodou** osobného predaja v dobe, keď sa ľudia všemožne snažia vyhýbať reklamným spotom v televízii, letákom a iným prostriedkom propagácie a predaja, je jeho vplyv. Ten mu zaručuje predovšetkým interaktivita - osobný kontakt so zákazníkom, umožňujúca ďalšie výhody - vybudovanie dlhodobého vzťahu, teda aj *návratnosť zákazníka*.

*„Ak získa predajca pozornosť, môže svoje poslanstvo prispôbiť typu zákazníka alebo ho zacieliť. V závislosti na štádiu nákupnej fázy, v ktorej sa zákazník nachádza, môže predajca vytvoriť povedomie o produkte, poskytnúť detailné informácie a tým zlepšiť znalosť, zvýšiť jeho záujem a preferencie predvedením produktu, vyjednávať o cene a popredajných službách. Dobrý obchodník svojich zákazníkov najprv preštuduje a potom plne zameria pozornosť len na tých sľubných, čo znižuje plytvanie na pokrytie (v porovnaní s reklamou) na minimum.“* (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 465-466)

Medzi **nevýhody** osobného predaja patria hlavne vysoké náklady, nakoľko firmy svojim obchodníkom platia vysoké provízie a preplácajú výdavky spojené s obchodom - cestovanie, ubytovanie, prospekty, telefón, fax... (Jakubíková, 2008)

Treba však dodať, že každá firma založená na stratégii osobného predaja funguje odlišným spôsobom, preto závisí od dohody a uzavretej zmluvy s jej predajcami, ktoré výdavky preplácať bude a ktoré nie, a aké vysoké percentá zo zisku svojim obchodníkom prisúdi.

Firma taktiež nemá absolútnu kontrolu nad činnosťou svojich obchodníkov, tí ju môžu prezentovať iným spôsobom, a tak narušiť konzistenciu firemného imidžu a vytvoriť zmätočné predstavy o jej úlohách a poslaní. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003)

## 5 PROCES OSOBNÉHO PREDAJA

Osobný predaj, nech je akéhokoľvek druhu, či už podľa typu podniku alebo zákazníka, prebieha v istých ustálených štádiách (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003):

### 5.1 VYHLADÁVANIE (IDENTIFIKÁCIA) A KVALIFIKÁCIA POTENCIÁLNYCH ZÁKAZNÍKOV

#### **Profil potenciálneho zákazníka:**

Rôzni zákazníci - rôzne potreby. Keďže jedna firma nemôže mať sortiment všetkých výrobkov, nemôže ani uspokojiť potreby každého kupujúceho. Aby zistila, ktorý nákupca je vhodný práve pre jej paletu tovarov a služieb, teda kto je skutočný potenciálny zákazník, schopný si z jej ponuky vybrať a nakúpiť, potrebuje ho dokonale poznať, určiť jeho profil.

Ak máme napríklad vydavateľskú spoločnosť, publikujúcu literatúru pre deti, ideálnymi potenciálnymi zákazníkmi sú rodiny s malými deťmi (predovšetkým mamičky, ktoré najviac dbajú o čítanie deťom) a kníhkupectvá, ktorým možno taktiež ponúknuť dané publikácie do ich regálov.

#### **Zostavenie zoznamu potenciálnych zákazníkov:**

Keď už vieme, kto je náš potenciálny zákazník, na ktorého máme sústrediť svoju pozornosť a aktivitu, ďalším krokom je vytvorenie zoznamu možných nákupcov, obsahujúceho mená, adresy a ďalšie kontaktné informácie.

#### **Kvalifikácia potenciálnych zákazníkov:**

*„Kvalifikovaným potenciálnym zákazníkom je ten, o ktorom vieme, že produkt potrebuje, má právomoc ho kúpiť a je schopný zaň zaplatiť.“* (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 468)

Tieto informácie získavajú firmy buď od svojich stálych klientov tým, že sa pýtajú na mená ich rodiny, blízkych a známych alebo kontaktovaním potenciálnych zákazníkov, či už telefonicky, e-mailom alebo poštovými zásielkami. Firmy tiež zvyknú podnikat' návštevy rozličných akcií s vysokou návštevnosťou, organizácií či kancelárií, aby zistili stupeň záujmu a finančné možnosti nádejných kupujúcich a nestrácali čas s tými, ktorí nemajú o kúpu záujem alebo potrebné prostriedky. Podľa týchto kritérií ich potom triedime na zákazníkov horúcich, tých majú následne na starosti aktívni predajcovia a vlažných

a chladných zákazníkov, predaných do starostlivosti telemarketingovému oddeleniu pre ďalšie oslovenie. (Kotler, Keller, 2007; Pelsmacker et al., 2003)

## 5.2 PLÁNOVANIE PRED KONTAKTOM

Ešte pred nadviazaním priameho kontaktu so zákazníkom je potrebná vhodná príprava na toto stretnutie, nejedná sa o žiadny nadbytočný, čas okrádajúci prepych ale neoddeliteľnú súčasť akéhokoľvek obchodného jednania. V prípade neskoršieho rozhodovania o kúpe môže zavážiť každý detail: miesto stretnutia, čas schôdzky, spôsob nadviazania kontaktu a vedenia rozhovoru, cieľ jednania (kvalifikácia zákazníka, získanie ďalších informácií napr. o potrebách kupujúceho, predaj, získanie nových kontaktov...) celkový plán stratégie predaja. (EUROEKONOM.SK. 2011. on line)

**Miesto** uskutočnenia obchodného sedenia je veľmi dôležité, nie vždy si ho však môže predajca vybrať sám. Najčastejšími priestormi bývajú buď obchodníckove pracovné priestory, alebo kancelária či dom klienta.

Výhoda vlastných priestorov predajcu spočíva podľa Ohovena v „hre na domácom ihrisku“. Tá je psychologického charakteru, ide o triky ovplyvňujúce náladu a vnímanie klienta v prospech obchodníka: dekorácia a usporiadanie kancelárie, vytvorenie tzv. „steny úspechov“ (ocenenia, diplomy...), prístup ku všetkým materiálom a pomôckam (dokumenty, vzorky, adresáre, fotografie, videoprehrávače...), rozmiestnenie nábytku a odstránenie bariér podľa potreby (napr. stoly zväčšujúce vzdialenosť medzi partnermi hoci potrebný je bližší kontakt) atď. Zákazníckove priestory, či už kancelárske alebo obytné, poskytujú obchodníkovi obrovskú výhodu v tom, že zo zariadenia interiéru dokáže celkom presne spoznať mnohé jeho charakteristiky, záľuby, finančnú situáciu, či má domáce zvieratá a iné. (Ohoven, 1996)

**Čas** schôdzky je možné po telefóne dohodnúť so zákazníkom, pokiaľ sa teda jedná o tento typ osobného predaja. Ak nákupca naozaj príde v dohodnutý termín k predajcovi alebo ak ho počká vo svojich priestoroch, ten si môže doslova gratulovať, pretože isté je aspoň to, že zákazník si naňho našiel a vymedzil istý čas, je teda ochotný počúvať ho, odsúhlasil mu nasledujúcu prezentáciu. V prípade napr. podomového predaja, kde diler klope na dvere alebo zvoní na zvonček tu táto výhoda neplatí, majiteľ domu je buď zastihnutý v pravej alebo nepravej, dokonca najnevhodnejšej chvíli. Stávajú sa aj prípady zastihnutia domácich počas zistenia o úmrtí, prepustení zo zamestnania, zranenia sa, domácich hádok, pôrodných bolestí, či rôznych osláv a návštev.

Firmy svojich jednatel'ov na podobné situácie presne školia, napriek nepriaznivým situáciám sa im tí dokážu prispôbiť a zo situácie dokonca vyťažiť. Ak bol zákazník zastihnutý v jednej zo spomínaných najnevhodnejších chvíľ, obchodníkovou úlohou je rýchlo dohodnúť iný čas stretnutia.

Ďalšia vec, ktorú by si mal predajca pripraviť, aby vedel či nádejný kupujúci bude o produkt prejavovať záujem, by mala byť **séria potvrdzujúcich otázok**, pomocou ktorých je zákazník nepriamo navádzaný odpovedať vyhovujúcim spôsobom.

### 5.3 NADVÄZOVANIE KONTAKTOV

Postup nadväzovania kontaktov prebieha v dvoch krokoch, a to v *získaní prístupu ku klientovi a vytvorení vzájomného porozumenia* (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003):

*„K získaniu možnosti prístupu alebo dohodnutia schôdzky s kvalifikovanými potenciálnymi zákazníkmi možno použiť rôzne postupy, z ktorých medzi tie úspešnejšie patrí predchádzajúci telefonický rozhovor alebo zasielanie listov. Takzvané „studené telefonáty“, ktorých cieľom je návšteva bez predchádzajúceho kontaktu, sú menej úspešné, pretože klient nebude mať na návštevu nikdy čas.“* (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 470)

**Vytvorenie vzájomného porozumenia** začína prvým dojmom, teda v momente, keď sa predajca a zákazník prvýkrát stretnú zoči-voči. V súčasnosti je už našťastie starostlivosť jednotlivcov a firiem o vlastný imidž, teda obraz, ktorý o sebe vydávajú ešte predtým, ako prvýkrát otvoria ústa, samozrejmosťou. Ohoven hovorí o dôležitosti imidžu, pretože celkový zjav je tým prvým, čo si na ľuďoch všimneme, s vnútornými charakterovými hodnotami jedincov sa oboznamujeme až neskôr. (Ohoven, 1996)

*„Prvý dojem je veľmi dôležitý, preto je nevyhnutné sa na tento vstup dobre pripraviť. Prispôbenie obleku, ponúknutie vizitky, prejavenie rešpektu a ohľaduplnosti k času klienta, to všetko patrí medzi overené vstupné návyky. Ďalej je nutné sledovať „reč tela“, pretože je dokázané, že slová prenášajú iba 7% z celkovej komunikácie, spôsob, tón reči a modulácia prenášajú 38% a 55% informácií sa prenáša neverbálne, t.j. výrazom tváre, očným kontaktom a gestikuláciou. Niektorí predajcovia začínajú rozhovor inými než obchodnými témami, ale prieskumy ukazujú, že efektívni predajcovia sa zameriavajú predovšetkým na riešenie problémov.“* (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 470)

### 5.3.1 KOMUNIKÁCIA VZHĽADOM A OBLEČENÍM

Je nemysliteľné, aby seriózny obchodník prišiel na stretnutie so svojim klientom neupravený od hlavy po päty. Čisté, adekvátne a elegantné oblečenie, uhladený vzhľad (oholená tvár, upravené vlasy, svieža vôňa) sú signály, ktorými vysiela klientovi prvú správu o svojich kvalitách: sebaistota, úspešnosť, sympatickosť, elegancia, serióznosť, kompetencia, korektnosť...

Je akosi zaužívané, že ľudia viac dôverujú osobám, ktoré sú oblečené vkusne a draho. Majú pocit, že sú tak solídnejší a ponúknu im lepšie služby ako iní, ošumelejší predajcovia, pôsobiaci svojím vzhľadom menej odborne a kompetentne. Sú však prípady, keď opak môže byť pravdou, pozor si treba dať aj na to, aby sa pri nás klient kvôli príliš noblesnému vzhľadu necítil menejcenne. Naďalej však zlatým pravidlom ostáva nevyhnutnosť primeranej úpravy. (Ohoven, 1996)

### 5.3.2 KOMUNIKÁCIA BEZ SLOV

Touto neverbálnou komunikáciou myslíme špecifický a rozsiahly odbor, **reč tela**, ktorá je ale pri nadväzovaní vzťahu so zákazníkom mimoriadne podstatná (55% vnímania), často má dokonca väčšiu výpovednú hodnotu ako slová (7%).

#### 5.3.2.1 KOMUNIKÁCIA OČAMI

*„Power seller (silný predajca) pozdraví klienta vždy tým, že sa mu otvorene zadíva do očí. Neskôr pri obchodnom rozhovore mu sem-tam pozrie do očí, aby zdôraznil váhu svojich slov.“* (Ohoven, 1996, str. 101)

Tento typ komunikácie má veľkú váhu a vplyv, uhýbanie pohľadu a jeho krátke trvanie bývajú znakom bojzlivosti a neistoty, čo je opak dojmu, ktorý chce obchodník vo svojom klientovi pri vzájomnom kontakte zanechať. Dobré je preto vedieť s týmto nástrojom vhodne narábať a držať sa istých jeho pravidiel (Ohoven, 1996):

#### 5.3.2.2 MIMIKA, GESTIKULÁCIA

*„Kto chce ovplyvňovať ostatných, musí ich vedieť strhnúť. Teda aj tvár musí vyjadrovať, čo chce silný predajca sprostredkovať: nadšenie, sympatie, presvedčivosť.“* (Ohoven, 1996, str. 102)



Ľudia majú tendenciu nechať sa strhnúť náladou svojho okolia. Ak napríklad vstaneme s výbornou náladou (alebo zlou) a celý deň v nej zotrváme, je pravdepodobné, že tak nakazíme ostatných vo svojej blízkosti. A naopak, túto energiu vieme absorbovať aj my od iných. Tento efekt nazývame „zrkadlový“. Ak pred seba postavíme dvoch ľudí a jeden sa bude usmievať, nadšene rozprávať, vehementne prikyvovať a budú mu žiariť oči, jeho „zrkadlový“ partner začne nevedome prijímať jeho signály a opakovať ich, pretože sa nechal nakaziť jeho pozitívnou energiou. Pre skúsených predajcov je takéto používanie mimiky príznačné, vedia totiž, že človeku sa ťažko hovorí „nie“, pokým zatiaľ na všetko prikyvujú a usmievajú sa.

Tak isto je počas styku s klientom veľavravné aj narábanie - gestikulácia s rukami, ich jednotlivé polohy a gestá nám môžu prezradiť niečo o povahe či momentálnej nálade zákazníka a aj my môžeme podporiť váhu svojich slov ich vhodným používaním.

### **5.3.2.3 HLAS**

Hlas, rovnako ako odtlačky našich prstov, je u každého človeka nezameniteľný, je našou vizitkou. Narábanie s jeho tónom, tempom a melódiou dokáže navodiť požadovanú atmosféru, a tak ovplyvniť náladu a správanie nášho potenciálneho klienta. Jeho sila zas vypovedá o práve prežívaných emóciách hovoriaceho. Nahlas rozprávajúci človek sa rád presadzuje, je náročné usmerňovať ho a naopak, tichší jedinec máva nižšie sebavedomie, necíti sa v spoločnosti veľmi príjemne. Pre obchodný rozhovor je ideálnym príkladom hlas pokojný a hlboký, pôsobí presvedčivo, rozhodne a silne. Najčastejšími chybami prejavu bývajú nepresvedčivosť v tóne, monotónny prejav a prehĺtanie koncových slabík. (Khelerová, 2006; Ohoven, 1996):

Snaživí obchodníci sa zvyknú nahrávať, aby zistili, akých chýb sa najčastejšie dopúšťajú. Následne tieto chyby tréningom odstraňujú, aby sa im v budúcnosti vyvarovali, a tým zlepšili svoje vystupovanie a prezentáciu.

### **5.3.2.4 INTERPERSONÁLNE ZÓNY**

To, v akom postavení a v akej vzdialenosti sme k ostatným ľuďom taktiež vyjadruje náš postoj k nim, či sme si „blízki“ alebo „vzdialení“. Veľa v tomto prípade záleží na okolnostiach, v ktorých sa práve nachádzame (prejav, intímny rozhovor...). Poznáme štyri druhy interpersonálnych zón (Khelerová, 2006):

**Intímna zóna:** do 50 cm; veľmi osobný priestor, neodporúča sa prekračovať ju

**Osobná zóna:** 50 cm - 1,5 m; priateľský priestor, v ktorom sa cítime pohodlne s inými

**Sociálna zóna:** 1,5 m – 3,5 m; priestor na udržanie odstupu s neznámymi ľuďmi

**Verejná zóna:** 3,5 m a viac; typická pre verejné vystúpenia

### 5.3.3 MAGICKÉ MENÁ

Vlastné meno vysloví človek za život pravdepodobne najmenej ráz ale pritom sa oň zaujíma najviac. Keď nás niekto osloví krstným menom, dáva nám tým pocit dôležitosti, odlišuje nás od davu a robí nás jedinečnými. Dal si tú námahu, aby si ho zapamätal, čo robí väčšinou málokto, ostatní radšej zvyknú ospravedlňovať tendenciu zabúdania mien rôznymi výhovorkami. Pritom by stačilo len trochu vynaloženého úsilia a času a tento problém by navždy odstránili, čím by si jednoduchým spôsobom vydláždili cestu k získaniu si ľudí. (Carnegie, 2009)

### 5.4 NÁJDENIE SKUTOČNEJ POTREBY ZÁKAZNÍKA

Pokiaľ zákazník nevie, na čo by mu ponúkaný tovar slúžil, v čom by mu pomohol, uľahčil alebo spríjemnil život, nemá vlastne potrebu tento produkt kúpiť, keďže nevidí jeho prínos a využitie. Avšak šikovný predajca vie túto skrytú potrebu objaviť a poukázať na to, že práve ním ponúkané produkty sú na jej pokrytie tie pravé. Úlohou obchodníka je preto dopátrať sa danej potreby, nie však nátlakom, snahou za každú cenu objaviť dôvod ku kúpe ale skutočnou túžbou klientovi porozumieť a pomôcť. Ak zákazník skutočne má nejakú reálnu potrebu, vďaka odpovedaniu na starostlivo položené otázky ju vie objaviť sám a necíti, že by obchodník naňho tlačil a umelo mu ju vytvoril.

Treba však priznať, že niektorí obchodníci sa tohto nepísaného zákona nie vždy držia a pri snahe predat' za každú cenu vedia zákazníka ovplyvniť a primäť ho ku kúpe niečoho, o čom sami vedia, že pravdepodobne vôbec nepotrebuje. Proces predaja je však veľakrát hlavne emocionálneho charakteru, keď kupujúci konajú pod vplyvom impulzu. Až po čase si uvedomia, že sa obchodníkom vlastne nechali zmanipulovať, vtedy však už zvykne byť neskoro, hlavne ak išlo o predajcu nie práve solventnej firmy.

Skutočne profesionálne firmy by takéto niečo svojim predajcom nikdy nedovolili (hoci nemajú priamu kontrolu nad ich konaním), pretože ich cieľom je dlhodobé udržanie si zákazníka a s tým spojená jeho maximálna spokojnosť.

## 5.5 PREZENTÁCIA

„V priebehu prezentácie predajca vysvetľuje osobitosť produktu a jeho aspekty dôležité pre klienta (ušetrenie nákladov, času, jednoduchosť používania...) vo väzbe na odhalené potreby.“ (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 471)

Poznáme tri základné typy prezentácií (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003):

**Prezentácia „šitá na mieru**, je zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníka, hoci je najefektívnejšia, zároveň je aj najťažšia, vyžaduje si veľmi precízne vyškolenie predajcov a ich vhodnú motiváciu, aby vydržali jej náročné podmienky.

**Organizovaná prezentácia**, funguje podľa istého vzoru, keď predajcovia dopĺňajú komentáre získané vlastnou skúsenosťou z terénu do štruktúry pripravenej firmou. Je nápomocná najmä novým a neskúseným predajcom, aby v procese učenia sa na nič nezabudli.

**Typizovaná prezentácia**, pre svoju prísnu štruktúru nazývaná aj konzervatívnou, firma si ju vopred starostlivo pripravuje, svojim predajcom poskytuje presné manuály, je vhodná predovšetkým pre podomový predaj.

Vo fáze demonštrácie rozpráva predajca zákazníkovi istý príbeh podľa známeho marketingového modelu AIDA (Kotler, Keller, 2007):

- Attention - získanie pozornosti
- Interest - vzbudenie záujmu
- Desire - vyvolanie túžby
- Action - dosiahnutie akcie

Predajcovia používajú aj prístup FABV, robia však častú chybu tým, že miesto zameraniu sa na benefity a hodnotu produktu, čím by ukázali záujem o zákazníka, sa tí radšej venujú vychvaľovaniu tovaru (Kotler, Keller, 2007):

- Features - využitie vlastností, ktoré popisujú fyzickú stránku produktu
- Advantages - využitie výhod vlastností produktu a prečo sú ideálne práve pre toho konkrétneho zákazníka
- Benefits - predstavuje ošoh vyplývajúci z ponuky, môže byť ekonomický, sociálny, servisný alebo technický
- Value - hodnota ponuky, cena

## 5.6 ZVLÁDANIE NÁMIETOK

Námietky zo strany zákazníkov sú vznášané najčastejšie priamo počas prezentácie výrobkov alebo potom pri vyplňaní objednávky, keď sú požiadaní o uvedenie svojich údajov a zaplatenie za tovar, či už v plnej alebo čiastkovej sume. Najčastejšími dôvodmi vzniesenia námietok bývajú psychická nechúť a logická neochota. „*Psychologická rezistencia zahŕňa odpor k vzájomnému pôsobeniu, preferencii už zavedených dodávateľov alebo značiek, apatii, neochotu vzdať sa niečoho, nepríjemné asociácie spojené s osobou obchodného zástupcu, odmietavý postoj k vsugerovaným nápadom, odpor k rozhodovaniu a precitlivený postoj k peniazom. Logická rezistencia sa môže skladať z námietok k cene, dodávateľským podmienkam či prípadne k produktu alebo firme ako takej.*“ (Kotler, Keller, 2007, str. 664)

Nikto nemá rád protirečenie a odmietanie, a preto, hoci je obchodník pripravený na všetky situácie a námietky, na ich prekonanie je dôležitá jeho sebamotivácia a pozitívny prístup. Zároveň, aby ich zákazníkovi logickým spôsobom vyvrátil, opäť mu musí klásť množstvo otázok pre lepšie pochopenie situácie a keď už zákazník na ne odpovie a vysvetlí dôvody svojich námietok, správny obchodník ich nielenže vyvráti, ale z nich dokonca spraví ďalší dôvod ku kúpe. Takéto predajné techniky bývajú doménou už skúsenejších predajcov.

## 5.7 UZAVRETIE OBCHODU

Uzavretie obchodu, alebo aj fyzické zavŕšenie predaja je krok, v ktorom sa definitívne rozhodne, či ku kúpe dôjde alebo nie. Začínajúci, menej skúsení predajcovia sú v tomto momente väčšinou nervózni a neistí, čo môže nádejný kupujúci vycítiť a využiť vo svoj prospech, buď na zníženie ceny tovaru alebo úplné zrušenie objednávky. Obchodu to veľmi neprospieva ale všetci niekde začínali, preto v začiatkoch svojho pôsobenia v oblasti osobného predaja človek o pár potenciálnych zákazníkov síce príde ale práve vďaka tomu sa lepšie vycvičí, zvykne si, natrénuje viaceré varianty riešenia rozličných problémov, až napokon môže úplne suverénne vystupovať práve v tomto bode predaja pred akokoľvek náročným, stres vyvolávajúcim zákazníkom.

„*Predajcovia potrebujú vedieť, ako rozpoznať nákupné signály kupujúceho, vrátane fyzických prejavov, výrokov, komentárov a otázok. Existuje niekoľko techník uzatvorenia predaja. Predajcovia môžu požiadať o objednávku, zhrnúť body zhody,*

*ponúknuť pomoc sekretárke pri tvorbe objednávky, opýtať sa, či nákupca chce produkt A alebo B, primäť kupujúceho, nech si vyberie detaily ako farbu či veľkosť produktu alebo môžu naznačiť, o čo kupujúci príde, pokiaľ nepodá objednávku ihneď. Predajca môže nakupujúcemu poskytnúť špeciálnu pohnútku k uzavretiu obchodu - výhodnú cenu, tovar navyše alebo symbolický darček.“ (Kotler, Keller, 2007, str. 665)*

## **5.8 NÁSLEDNÁ ČINNOSŤ A RIADENIE PREDAJA**

Uzavretím obchodu celkový proces osobného predaja ešte ukončený nie je. Pre maximálnu spokojnosť klienta by malo nasledovať jeho oboznámenie s ďalšími záležitosťami, napr. týkajúcimi sa dovozu tovaru, termínu doručenia, zaškolenia o používaní výrobku, platobných podmienok, prípadných zliav, údržby, inštalácie, atď... (Kotler Keller, 2007)

Pre udržanie dlhodobého vzťahu so zákazníkmi je veľmi dôležitý neustály kontakt s nimi, nemal by však presahovať mieru obťažovania a vtieravosti. Hlavne v posledných rokoch sa vďaka internetu darí firmám tento vzťah skutočne budovať a udržiavať, zákazníkovi sa posielajú na ich e-mailové adresy nielen informácie týkajúce sa obchodných záležitostí, ale aj pozdravy, blahopriania, vernostné zľavy a iné drobnosti slúžiace na pripomenutie sa klientovi, poukázanie, že nie je len radový zákazník ale niekto, koho si firma pamätá, na kom záleží.

Nezanedbateľné je taktiež *„kontaktovanie tých, ktorí nekúpili. Predajcovia by mali uchovávať informácie o námietkach, zodpovedných osobách, potrebách klientov i o dôvodoch, prečo obchod nebol uzavretý. To všetko treba využiť k tomu, aby nasledujúce obchody boli úspešnejšie.“ (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 473)*

## 6 RIADENIE PREDAJCOV

### 6.1 PLÁNOVANIE, ORGANIZÁCIA

V prvom rade si firma v rámci riadenia predajcov musí naplánovať, aké ciele (celkové či kategorizované) chce s nimi dosiahnuť. Až potom si určí aký typ predajcov, v akom množstve a v akej štruktúre pre ňu bude pracovať.

Typy predajcov (Pelsmacker et al., 2003):

**Priami predajcovia** - vlastní, zmluvní zamestnanci firmy

- interní (administratívna činnosť)
- externí (pracujúci v teréne)

**Nepriami predajcovia** - nezávislí agenti, díleri

- získavajú provízie z predaja
- ekonomicky výhodnejší, ich provízie zvyknú byť nižšie ako náklady s nimi spojené

Štruktúra predajcov (Pelsmacker et al., 2003):

**Geografická štruktúra.** Predajca predáva všetok svoj tovar na území, ktoré mu je vopred pridelené, veľkou výhodou sú nízke cestovné, teda aj celkové náklady a jasnosť v tom, kto za koho zodpovedá (jeden predajca - jeden zákazník). Predajca sa však nemôže špecializovať na konkrétny produkt, musí ich ponúkať všetky, z čoho plynie „rozbitosť“ predaja.

**Orientácia na produkt.** Predajca špecializovaný na predaj produktov alebo služieb ku ktorým bol pridelený, tým je zvýšená jeho znalosť produktov a zabezpečená lepšia kontrola výkonu osobného predaja. Pri kontaktoch však dochádza k duplicite a stúpajú cestovné náklady.

**Orientácia na zákazníka.** Pridelenie predajcu konkrétnemu zákazníkovi (lekárne, stavebníctvo...), vyžadujúcemu konkrétny druh tovaru. Náklady sú síce v tomto prípade vyššie a opäť musí ponúkať všetok tovar, jeho znalosť individuálnych potrieb zákazníka je však veľkou výhodou.

**Funkčná špecializácia.** Predaj ako súhrn činností, na vykonávanie ktorých sú určení samostatní predajcovia. Napriek opätovnej duplicite kontaktov umožňuje takáto „deľba práce“ výbornú orientáciu na zákazníka.

## 6.2 NÁBOR A VÝBER PREDAJCOV

Niektoré firmy robia kolektívne alebo individuálne prednášky na školách, v prednáškových halách počas tzv. business-days alebo oslovujú jednotlivcov telefonicky na základe odporúčenia známymi, ktorí sa danej prezentácie už zúčastnili. Recruiters (verbovači) postupujú počas prednášky podľa krokov, ktoré majú taktiež vopred naplánované a pripravené, vedia, akými vlastnosťami má ich ideálny kandidát oplývať a sériou dobre mierených bodov a lákadiel ho vedia aj naverbovať. Marketingový model AIDA tu opäť nachádza svoje uplatnenie, verbovač si najprv musí získať záujemcovu pozornosť, potom potrebuje vzbudiť jeho záujem, aby v ňom následne vyvolal túžbu pridať sa práve k jeho firme a napokon ho doviedol k akcii - buď priamemu podpísaniu pracovnej zmluvy alebo ak si tento proces vyžaduje dlhší čas a postupné spoznávanie sa, tak k dohode o ďalšom stretnutí.

Pre lepšie pochopenie toho, koho vo všeobecnosti verbujúce firmy hľadajú, do koho sú ochotné investovať nemálo času, energie a nákladov, musíme spoznať profil osobnosti predajcu ako takého, pretože to je vzor, podľa ktorého si chcú svojho nováčika postupným učením, školeniami a praxou vyformovať.

## 6.3 OSOBNOSŤ PREDAJCU

Osobnosť predajcu ako taká závisí predovšetkým od vlastností, charakteru svojho majiteľa. Máme rozličné typológie osôb, avšak pre účely kategorizácie osobností obchodníkov zaoberajúcich sa osobným predajom budeme uvažovať v užšom spektre.

Dobry predajca by sa dal charakterizovať ako človek zdvorilý, príjemný, trpezlivý, taktný, odvážny, samostatný, priamy, nápomocný, výkonný, prispôsobivý, poctivý, profesionálny, ctížiadostivý, zodpovedný, spravodlivý, schopný priznať si chybu, riešiť problémy, organizovaný, efektívny, racionálny, vynaliezavý...

Podľa Ohovena však existuje ďalší, špecifický typ predajcu, tzv. power-seller (power-angl. sila). Power-seller sa od bežného predajcu líši niekoľkými podstatnými znakmi- vlastnosťami, ktoré však vyvolávajú enormný rozdiel, a to nielen čo sa úspešnosti uzavretia obchodov týka. „**Power-seller** je predajca, ktorý disponuje neotrasiteľnou vnútornou silou, ktorú prenáša na zákazníkov. Touto silou je vôľa a optimizmus. A práve z vôle a optimizmu čerpá power-seller dodatočné vlastnosti, ktoré ho povyšujú nad

*dobrých predajcov a spôsobujú, že kráča od úspechov k ešte väčším úspechom, až sa vyšvihne medzi špičky vo svojej profesii.*“ (Ohoven, 1996, str. 10)

Ďalšími kladmi power-sellera sú: nadšenie, ktoré čerpá najmä z napĺňania vlastných cieľov a zo sebamotivácie a tie potom prenáša na zákazníka; správny postoj - schopnosť vidieť veci zo svetlej stránky; empatia - vcítenie sa do kože zákazníka; emotívnosť - nebojí sa ukázať pred klientom svoje pocity a použiť ich ako nástroj zblíženia (na to je potrebný rýchly a kvalitný odhad povahy zákazníka a prispôsobenie sa mu)... (Ohoven, 1996)

Nebýva to pravidlom ale často sa v živote stáva, že tí najúspešnejší ľudia vo svojej profesii, zarábajúci najväčšie sumy peňazí, na ne myslia práve najmenej. Takisto, aj typickým znakom power-sellera je skôr jeho nadšenie prácou samotnou, ako hmotné zabezpečenie z nej prameniace. Pritom treba dodať, že provízie takýchto špičkových obchodníkov dosahujú niekedy skutočne obrovské rozmery.

Čo však power-sellera láka viac, sú veci podporujúce jeho duševné uspokojenie a ego (Ohoven, 1996):

- stretávanie sa so stále novými ľuďmi na nových, neznámych miestach
- postupné sebazdokonaľovanie sa v obore
- výzvy v podobe skutočne neoblomných klientov a záťažových situácií
- súťaženie a výhry

Nielen zákazníci, ale aj bežní ľudia sa cítia dobre a príjemne v spoločnosti osobnosti akou je power-seller. Inštinktívne a bez nátlaku sa podriadia jeho prirodzenej autorite, podvedome túžia byť ako on a keďže power-seller je obchodník, ktorý pevne verí, že svojim klientom ponúka len prvotriedne a užitočné produkty, tí to z neho cítia a veria mu a aj preto je percento úspešnosti jeho obchodných aktivít také vysoké.

Pre vyvarovanie sa správaniu, ktoré je pre akéhokoľvek obchodníka neprístočné a je častým dôvodom všeobecnej neoblúbenosti osobných predajcov, sú tu nasledovné príklady: neschopnosť načúvať potrebám zákazníka a nezáujem o ne, zameranie na predaj, zdržiavanie klienta, príliš osobné otázky, netaktnosť, afektovanosť, hanobenie konkurenčných produktov a firiem, časté telefonáty, slabá prezentácia, slabá znalosť produktov, neschopnosť vyjsť v ústrety požiadavkám zákazníka a úplne neakceptovateľnými sú neadekvátne oslovenie, nátlak, klamanie, fajčenie v prítomnosti zákazníka, ponosovanie sa, konzumácia jedál či nápojov počas stretnutia, povyšovanie sa... (Pelsmacker et al., 2003)



## 6.4 ŠKOLENIE, VÝCVIK

Výcvikový program slúži nielen nováčikom vo fachu ale aj už zabehnutým predajcom pre neustále obnovovanie informácií, spoznávanie nových predajných techník a postupov a je nevyhnutný aj pre motiváciu zamestnancov.

Počas výcviku sú nováčikovia oboznamovaní s históriou firmy, jej produktmi, cieľmi, stratégiou, konkurenciou, situáciou na trhu, sú pripravovaní na každý typ zákazníka a zvládanie námietok, učia ich, ako si riadiť svoj vlastný business. Tento výcvik prebieha buď s extrémnymi školiteľmi (formalizovaný typ) alebo má budúcich predajcov postupne zapracovať. (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003)

Školitelia výcvikových programov bývajú vlastní zamestnanci firmy alebo sú to externisti pôsobiaci v iných firmách či vykonávajúci prednášky na voľnej nohe po vlastných dlhoročných skúsenostiach. Každý má iný štýl, závisí aj od hlavnej témy prednášky koho si pre ňu vyberú, ak je momentálne ústrednou témou školenia potreba dokonalého zvládnutia reči tela pre dobré nadviazanie prvotného kontaktu so zákazníkom, tak si na prednášku neprizvem odborníka zaoberajúceho sa zvládaním námietok. Najlepší školitelia väčšinou daný odbor sami absolvovali, teda vedia o čom hovoria a majú dobrú osobnú skúsenosť, výpovedná hodnota ich slov je teda o to väčšia. Zakomponovanie pocitov, humoru, vlastných príbehov apod. je súčasťou každej kvalitnej prezentácie.

Na záver celého školenia, keď sú už hlavne budúci predajcovia nervózni a vystrašení z veľkého prísunu nových informácií a nastávajúcej praxe v teréne, je vhodné ukončiť tento program dobrým motivačným príhovorom. Občas ho usporiada majiteľ či riaditeľ spoločnosti, najčastejšie však bývajú na túto udalosť pozívaní externí motivační speakers (rozprávači). Tí, hoci túto zväčša hodinovú prednášku opakujú aj celé mesiace zas a znovu stále novému publiku, dokážu ho strhnúť a vstúpiť mu ústrednú myšlienku svojej témy neopakovateľným spôsobom. Táto myšlienka býva predovšetkým výzvou jeho stavu, snahou prebudiť v predajcovi odhodlanie, chuť bojovať, vyniknúť a zvíťaziť nad samým sebou, nad svojim strachom či obavami, dokázať svojmu okoliu aj sebe, že dokáže všetko, čo si zaumienil. Standing ovations a búrlivý potlesk nie sú po takýchto príhovoroch ničím výnimočným, ľudia sa nechajú strhnúť vlastnými vyburcovanými emóciami a všeobecnou náladou obecnstva.

Podobní rozprávači, či už technickí alebo motivační a vôbec celkový školiaci program bývajú pomerne nákladné, pre kontrolu a návratnosť týchto investícií je pre firmy *„nevyhnutné, aby venovali veľkú pozornosť analýzám potrieb, stanovovaniu cieľov,*

*koordinácii výchovných aktivít a hodnoteniu výsledkov výchovy. Vhodnou metódou pre zvýšenie efektívnosti výchovných programov je pravidelné hodnotenie alebo audit výchovy predajcov.* (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 478) Ide však o vysoko návratnú investíciu do svojich zamestnancov, tí zvyknú podobné akcie veľmi chváliť a hodnotia ich ako najlepší štart do pre nich nového sveta osobného predaja.

## 6.5 MOTIVÁCIA

Osobne si myslím, že proces motivácie je vôbec najdôležitejším článkom celého predajného reťazca. Firma môže naverbovať a vyškoliť akokoľvek dobrých predajcov, môže na to minúť celý majetok, poskytnúť im všetky materiály, výhody, môže ich ohodnotiť závažnými mzdami, jednotliví zamestnanci môžu byť fyzicky, technicky aj osobnostne jedineční, ich komunikačné a vyjednávacie schopnosti nadpriemerné, ak však skutočne netúžia niečo dosiahnuť, využiť svoje danosti a schopnosti, ak ich práca nenapĺňa, neuspokojuje a nerobí šťastnými, ak sa do nej napriek skvelým výsledkom musia nútiť a ak v nej nevidia zmysel a ďalšie kariérne či osobnostné napredovanie, sú im všetky vyššie uvedené vlastnosti úplne zbytočné. Ľudia často ani nevedia, v čom tkvie problém ich stagnácie, nechuti pracovať či neúspechu ich predajných aktivít.

Podľa Sedláka býva práve motivácia (z lat. „movere“- hýbať sa, pohybovať) jediným, čo chýba predajcom (a nielen im) k ich úspešnému napredovaniu. Nie je to nejaký merateľný, ale skôr „psychologický proces, t.j. interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ.“ (Sedlák, 2007, str. 297)

Oproti minulosti dnes môžeme tvrdiť, že väčšina dobrých podnikov si uvedomuje vplyv motivácie na svojich obchodníkov a snaží sa dbať aj na túto stránku, pre ich postupné napredovanie a dosahovanie vytýčených cieľov.

### 6.5.1 PROCES MOTIVÁCIE

Sedlák predkladá následnú postupnosť v procese motivácie (Sedlák, 2007):

**1. Motívom** nazývame isté vnútorné pohnútky (povinnosti, inštinkty, túžby, ideály, pudy, potreby, sklony...) „vyplývajúce z vnútornej nerovnováhy jedinca, ktoré vedú k vytýčeniu cieľov a vyvolávajú v ňom napätie (fyziológické, psychologické, sociologické), aby sa angažoval správaním, ktorým sa dosiahne cieľ.“ (Sedlák, 2007, s. 298)

**2. Správanie orientované na cieľ** sú aktivity jedinca súvisiace s uspokojovaním jeho potrieb, ktoré vynakladá na to, aby dosiahol vytýčený cieľ a uvoľnil tak nahromadené napätie.

**3. Splnenie cieľa** predstavuje konečné uspokojenie potreby, človek potom zvykne hodnotiť tento proces - či stál za vynaloženú námahu. Ak áno, zapamätá si pocit získaný z dosiahnutia cieľa, to ho motivuje aby sa takto cítil v budúcnosti opäť a nový proces motivácie sa môže začať.

## **6.5.2 MOTIVAČNÉ TEÓRIE**

Existuje množstvo teórií vysvetľujúcich význam a priebeh motivácie. Jednak sa tieto teórie delia na príčinné (čo ľudí motivuje) a procesné (ako a čím vhodne motivovať), a potom existujú viaceré motivačné teórie potrieb: Maslowova, Herzbergova, Alderferova a McClellandova a sú „zamerané na poznanie motivačných príčin, t.j. na skúmanie faktorov, ktoré v človeku aktivizujú, usmerňujú, podporujú a zastavujú jeho určité správanie. Sústreďujú sa na určenie ľudských potrieb, vychádzajúc z toho, že ľudia sú motivovaní ich uspokojovaním.“ (Sedlák, 2007, str. 301)

Všetky spomenuté teórie si našli svoje uplatnenie v praxi, niektoré sú zaužívané a efektívne viac, iné menej. Ako všade, aj tu ale záleží od zamerania tej ktorej firmy, ktorú teóriu si pre motivovanie svojich predajcov zvolí a aplikuje ju, ich bližšia a podrobnejšia štúdia je pre naše potreby tým pádom nie veľmi potrebná, navyše je aj príliš obsiahla. Pre pochopenie základných rozdielov však poukážeme aspoň na základné body:

### **6.5.2.1 MASLOWOVA HIERARCHICKÁ TEÓRIA POTRIEB**

Ústrednou myšlienkou teórie Abrahama Maslowa - amerického profesora a psychológa je, že všetci ľudia sú otrokmi svojich potrieb. Tie sú zoradené od tých najprimárnejších (fyziologické) až po tie najvyššie (naša sebarealizácia). Akonáhle uspokojíme jednu ich úroveň, sme motivovaní pokračovať v uspokojovaní vyššieho levelu.

Za všetko hovorí obrázok známej Maslowovej pyramídy potrieb človeka:



Obrázok č. 1: Maslowova hierarchická pyramída potrieb človeka

(Zdroj: Manažér 1, 1996)

Dostupné z [http:// www.ibispartner.sk/images/ibis/MASLOW.jpg](http://www.ibispartner.sk/images/ibis/MASLOW.jpg)

Podľa Donnellyho môžu ľudia vďaka platu uspokojiť prvé z hierarchie potrieb (fyziologické) a potom aj nasledujúce potreby istoty a bezpečia, prostredníctvom rôznych zamestnaneckých zvýhodnení a odmien. Združovanie sa, kolektivizácia a vzájomný vplyv uspokojujú sociálne potreby atď. (Donnelly et al., 1997)

Owen to vidí trochu inak, tvrdí, že pre naše potreby (skúmanie motivácie osobných predajcov) Maslowova hierarchická teória prílišný význam nemá, potrebujeme ju bližšie a presnejšie špecifikovať. Preto predkladá akúsi jej alternatívu - **hierarchiu potrieb manažérov**, ktorá funguje na rovnakej báze ako Maslowova, len potreby od najnižších po najvyššie v tomto prípade sú bezpečie a istota, plat a podmienky, spolupatričnosť a rešpekt, uznanie a odmena a napokon úspech a zanechanie odkazu. (Owen, 2008):

#### 6.5.2.2 HERZBERGEROVA DVOJFAKTOROVÁ TEÓRIA

Dvojfaktorová teória je akousi modifikáciou, rozšírením Maslowovej hierarchickej teórie potrieb, vznikla na základe empirického skúmania potrieb pracovníkov (účtovníkov, technikov), a to kladením im otázok o situáciách, kedy sa v práci cítia výborne a kedy vyslovene neprijemne. Z odpovedí dvesto respondentov určil Frederick Herzberg nasledujúce dva typy faktorov majúcich vplyv na pracovnú motiváciu (Sedlák, 2007):

**Udržiavacie faktory (dissatisfactory)** - nazývané aj hygienické, slúžia najmä na vyhýbanie sa neprijemnostiam a udržanie priemernej úrovne spokojnosti na pracovisku,

ich podstata spočíva v tom, že ak zamestnancom v práci niečo chýba, tí sú preto nespokojní, ale ak táto vec v práci prítomná je, nepokladajú ju za motivujúcu, nestimuluje ich spokojnosť (Sedlák, 2007):

- plat
- pracovné podmienky
- postavenie v práci
- podnikovú správu a politiku
- osobný životný štýl
- istotu práce
- odborný dozor, kontrolu
- vzťahy so šéfom
- vzťahy s podriadenými
- vzťahy s kolegami

**Motivátory (satisfactory)** - tie sú presným opakom dissatisfaktorov, vedú k uspokojeniu, stimulácii a motivácii pracovníkov, sú potrebné pre ich rast a sebarealizáciu, ich neprítomnosť však vyslovenú nespokojnosť nevyvoláva. Slúžia na reštrukturalizáciu podniku kvôli zvýšeniu spokojnosti zamestnancov a tým aj zvýšenie ich pracovných výkonov a výsledkov (Sedlák, 2007):

- uznanie (najmä od nadriadených)
- úspech (dosiahnutie cieľa)
- práca samotná, radosť z nej prameniaca
- možnosť osobného rastu
- povýšenie
- zodpovednosť

### **6.5.2.3 ALDERFEROVA TEÓRIA TROCH FAKTOROV ERG**

Alderfer taktiež modifikoval Maslowovu teóriu a určil tri úrovne potrieb človeka do hierarchického **modelu ERG** (Sedlák, 2007): Existence - existenčné potreby (materiálne a fyziologické), Relatedness - potreby harmonických vzťahov (sociálne a potreby uznania), Growth - potreby osobného rastu (uznanie a realizácia seba samého).

#### 6.5.2.4 McCLELLANDOVA MOTIVAČNÁ TEÓRIA ÚSPECHU

Táto teória nám prináša 3 typy motivačných potrieb potrebu moci (ovládanie iných, zodpovedanie za nich), spolupatričnosti (charakter sociálnej, udržiavanie dobrých vzťahov aj na úkor vlastného prospechu) a úspechu (úspech zabezpečený dosiahnutím cieľa ako najsilnejší motivátor, získaná v detstve, nemusí zaručovať vysoký výkon, jedinec sústredený na vlastný úspech). Vyplýva z toho profil úspešných jedincov: najradšej si stanovujú vlastné ciele, vyberajú si dosiahnuteľné, nie ľahké ani nereálne ciele, očakávajú spätnú väzbu, sami riešia vznikajúce problémy. (Sedlák, 2007)

#### 6.5.3 PRÁCA S JEDNOTLIVCOM

Znalosti o procese motivovania a jeho jednotlivých teóriách sú určite na úžitok, jeho pravou podstatou však ostáva práca s ľuďmi ako individuami, potrebujúcimi osobný prístup, založený na vzájomnom poznaní a dôvere. Ak nám zamestnanec (predajca) neverí, dôkladne nás nepozná, len ťažko sa nám zdôverí so svojimi skutočnými pohnútkami, aby sme mu my ako jeho lídri vedeli pomôcť, prispôbiť ten ktorý prístup motivácie práve jeho vnútorným motívom. Alebo sa môže stať, že im sám dôkladne nerozumie, nepozná ich a tak nám ich ani nevie vysvetliť a podať tak, aby sme z toho vyvodili použiteľné a nápomocné závery.

Podľa Clegga je jednanie s jednotlivcami jednou z najťažších úloh motivácie, jej jadrom sú ľudské otázky a individuálny prístup. Vďaka nim môžeme zvýšiť niečiu sebaúctu, viesť svojich podriadených, napomôcť talentovaným jedincom objaviť svoj potenciál a správne ho usmerniť a rozvinúť. Najlepšou stratégiou pritom je, aby si to nami motivovaný človek ani nevšimol a tak mal o to väčšiu radosť z vlastného úspechu. Niekomu ale vyhovuje opačný prístup - vedieť o tejto podpore, čím nadobúda pocit, že niekto sa oňho naozaj stará, záleží mu na jeho zlepšovaní sa. Práca s jednotlivcom zahŕňa nasledujúce body: (Clegg, 2005)

**Vzťah** - nadviazanie dôveryhodného vzťahu so zamestnancom, ktorého potrebujeme motivovať, je nevyhnutný pre uštie mu motivácie na mieru. Nemusíme s ním preto tráviť voľný čas a hovoriť si všetky tajomstvá, úplne stačí, ak nám ako zamestnávateľom dôveruje, rešpektuje nás, vidí, že mu chceme naozaj pomôcť a staráme sa o jeho záujmy a potreby. Komunikácia je v tomto prípade nevyhnutná, platí princíp „give to get“ (daj, aby si dostal), čo v preklade znamená, že ak chceme vedieť aké sú jeho

pohnútky a ciele, musíme mu najprv čo- to povedať o tých svojich, aby necítil, že sa zdôveruje sám a tým sa nám priveľmi odhaľuje.

**Coaching** (coach - z angl. tréner) - dobrý tréner nemusí sám dobre vedieť robiť danú prácu, ale musí presne vedieť, o čom je, čo obnáša, musí byť schopný v správnej chvíli odhadnúť sily svojho mandanta (kedy ešte vytrvať a kedy to radšej vzdať) a aj napriek občasným neúspechom ho motivovať k stále lepším výkonom, pretože tí najlepší tréneri vedia, že práve bolestivý neúspech je nevyhnutným krokom k úspechu. V prípade dosiahnutia absolútnej hranice (preťaženia) tréner na svojho zverenca manažér na predajcu netlačí. (Clegg, 2005)

**Konzultovanie** - zdravé sebavedomie a sebadôvera bývajú často tým chýbajúcim ohnivkom na ceste k predajcovmu úspechu. Ak si ten neverí, má o sebe zlú mienku, tak len ťažko dokáže vo svojich nadriadených, kolegoch či zákazníkoch vzbudiť dojem úspešného a solídneho obchodníka, istého si svojimi schopnosťami a schopného správne sa rozhodovať a od takých ľudí si chce dať radiť a nakupovať málokto. Konzultovanie nám má pomôcť odhaliť príčiny nízkej sebaúcty jedinca (nižšie vzdelanie, zlé sociálne pomery, slabá kvalifikácia...), pričom konečným cieľom nie je, aby sa z neho stala prehnane sebavedomá osoba ale človek vedomý si svojich kvalít. (Clegg, 2005)

**Transformovanie** - obchodníci môžu byť dobre platení aj oceňovaní, ak sa im však práca stane po čase rutinou a niekto navyše prináša na pracovisko nepodstatné a demotivujúce problémy, nadšenie z práce klesá. Úlohou manažéra je v danom momente takéto prekážky odstrániť a stimulovať zamestnancov vhodným spôsobom. Opäť sa nám tu do popredia dostáva osobný prístup, založený na takte a starostlivosti. Škola alebo práca hrou patrila odjakživa medzi najúčinnšie taktiky, ako spraviť aj z tých najnudnejších činností niečo záživné a zábavné, veľmi efektívnym sa ukázalo zavedenie postranných aktivít do práce (súťaže, lotérie...). (Clegg, 2005)

**Mentoring** - mentor je akýmsi vyšším levelom trénera. Kým tréner zadáva jednotlivcom presné pokyny („Urob toto takto a takto, pretože...“), mentor svojich zverencov vhodne kladenými nepriamymi otázkami vedie k tomu, aby si sami uvedomili, čo a ako majú robiť. Oplýva mnohými myšlienkami, nápadmi a postrehmi, úlohou jeho zverenca je transformovať ich do podoby vhodnej práve pre neho samotného, pre jeho potreby. Medzi jeho najťažšie úlohu patrí motivácia dobre pracujúcich, výkonných zamestnancov, ktorým niet čo vytýkať, ktorých nadšenie ale treba udržať, pretože nemusí ísť o trvalý stav. Navyše najlepší pracovníci môžu byť v skutočnosti vždy ešte lepšími, stopercentný výkon im stačí len zriedka. (Clegg, 2005)

#### 6.5.4 MOTIVÁCIA SEBA SAMÉHO

Osobný predaj je jedným z najjednoduchších, ale zároveň najťažších povolání vôbec. Najjednoduchších preto, lebo obchodníci majú vďaka rokom nahromadeným informáciám a skúsenostiam svojich predchodcov a rôznym štatistickým údajom takmer doslova nalínajované čo, kde, kedy a ako robiť, hýbať sa, tváriť, usmievať sa, odpovedať na otázky, vyvracať pochybnosti atď.

Najťažším povolaním je zas osobný predaj preto, lebo obchodník je v neustálom kontakte s ľuďmi rôzneho charakteru, ich problémami, ktoré on, ak chce uspieť, musí spoznať a riešiť. Je akýmsi hromozvodom absorbujúcim všetky nálady svojho klienta, pričom musí zabúdať na vlastné strasti, odosobniť sa a usmievať. Osobný predaj je psychicky veľmi náročný proces, na ktorý je predajca absolútne sám. Jeho stretne kupujúci raz, on však takýchto stretnutí musí absolvovať niekoľko denne, čo je veľmi vyčerpávajúce ako fyzicky, tak aj psychicky.

V rámci školení sú predajcovia motivovaní tými najlepšimi lídrami a odborníkmi vo svojej oblasti, aby sa tešili na nastupujúcu prax. Počas jej vykonávania, na konci pracovného dňa, sú ich výsledky podrobené analýze a lídri sa ich snažia motivovať na ďalšie pokračovanie podľa individuálnych potrieb.

Ako však motivovať samých seba počas náročného dňa, keď sú predajcovia na „poli“ sami, odolávajú všetkým nástrahám počasie, hrubosti zákazníkov, svojim vlastných pochybnostiam a strachu? Čo teda vlastne pomáha obchodníkom motivovať samých seba?

- motív
- stanovenie presných a dosiahnuteľných cieľov
- plán na ich dosiahnutie
- „Paint the Picture“ – namaľovanie, vsugerovanie si predstavy o ich dosiahnutí
- organizácia a kontrola svojich aktivít
- spravodlivé hodnotenie svojich výsledkov
- pozitívne myslenie
- kontrola svojho pozitívneho myslenia
- čítanie motivačnej literatúry, opakovanie si motivačných fráz
- práca hrou



### 6.5.5 POZITÍVNE MYSLENIE

Pozitívne myslenie a jeho neustála kontrola patria medzi najnáročnejšie úlohy nielen predajcov, ale aj ostatných ľudí počas každodenného života. Vidieť pohár poloplný miesto poloprázdného, aj z negatívnych situácií si vyvodíť pozitívne stránky, aj napriek všeobecnej nepriaznivej atmosfére okolia si zachovať chladnú hlavu a nenechať sa ovplyvniť.

Jeffrey Gitomer, jeden z najúspešnejších súčasných mentorov pozitívneho myslenia a autor knihy *Yes! Attitude* tvrdí, že sa jedná o celoživotný proces, založený na ustavičnej kontrole svojich emócií a následného myslenia. Vraj nemôžeme byť v jednu chvíľu šťastní a nadšení a v nasledujúcom momente sa nechať strhnúť vírom nepriazne osudu do pocitov bezútešnosti. Vonkajšie okolnosti na nás vplyvajú neustále, je však na nás, ako ich prijmem a naložíme s nimi. (Gitomer, 2007)

Ďalší skvelý motivátor a autor jednej z najužitočnejších a najefektívnejších kníh pre ľudí snažiacich sa riadiť svoje vlastné myšlienky - Earl Neithingel tvrdí, že „*sme produktom svojich myšlienok*“. Vraj nezáleží na tom, akú myšlienku v sebe máme, vyklíči nám tá, ktorú sme zasiali (či už pozitívna alebo negatívna).

V novodobej knihe *Secret* (Tajomstvo) je zas spomínaný tzv. „zákon príťažlivosti“, hovoriaci o tom, že magnetická sila vesmíru k nám priťahuje všetko, čo do nej sami vypustíme. Ak o sebe rozmýšľame ako o neúspešných jedincoch, neexistuje vraj iná možnosť, ako sa nimi vďaka zákonu príťažlivosti naozaj stať. Ak však vyšleme pozitívnu myšlienku, napríklad túžbu stať sa najlepším predajcom roka, je takmer stopercentne isté, že sa tak naozaj stane. (Byrne, 2006)

Firmy svojich obchodníkov podobnou literatúrou pravidelne zásobujú, je súčasťou ich povinnej výbavy.

### 6.6 HODNOTENIE

Hodnotiaci proces zahŕňa určovanie cieľov podniku, komunikáciu so zamestnancami, hodnotenie ich výkonov a následné odmeňovanie alebo vyvodzovanie nepriaznivých dôsledkov. Pre firmu má hodnotenie význam na zvýšenie pracovnej efektívnosti pomocou odmien, kariérneho postupu či naopak sankcií. Keď predajcovia vidia, že sa sleduje ich výkonnosť, o to viac sa snažia a manažéri vďaka nemu vedia usmerniť úsilie tvrdo pracujúcich a poctivých pracovníkov, ktorí však možno pracujú na nesprávnych veciach. Pre zamestnancov slúži na dozvedenie sa viac o svojich výkonoch,

rezervách, očakávaniach firmy a vlastnej hodnote, môžu ho použiť aj pri snahe o zvýšenie platu, odmeny alebo povýšenie. (PODNIKAJTE.SK. 2011. on line)

Preto, na konci dňa, sa predajcove denné aktivity zvyknú zaznamenávať a analyzovať, pretože len tak sa mu dá ďalej pomáhať. Kontrola počtu navštívených klientov, približný čas strávený zbližovaním a prezentáciou, ako našiel ich hlavnú potrebu, ako prebiehalo uzavieranie obchodu - z toho všetkého sa dá vyčítať, čo predajcovi chýba, čo treba vylepšiť. Ich výkonnosť sa meria **kvalitatívne** (subjektívne hodnotenie predajcu - profesionalita, vzhľad, komunikačné schopnosti, znalosť klientov a produktov) a **kvantitatívne** (meranie vstupov a výstupov). (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003)

Na hodnotenie zamestnancov slúžia **porovnávacie metódy** - založené na vzájomnom porovnávaní výkonu dvoch zamestnancov, využívajú bodovacie metódy, matematicko-štatistické nástroje atď. a **neporovnávacie metódy** - založené na vopred určených merateľných kritériách priradených konkrétnemu zamestnancovi alebo tímu pracovníkov, sú to rôzne metódy testov a techník merania. (PODNIKAJTE.SK. 2011. on line)

## 6.7 ODMENOVANIE

V súvislosti s platom rozlišujeme tri metódy odmeňovania: priama mzda (fixná, na určité obdobie), priama provízia (predajca získava percentá z predaja) a kombinácia oboch (najčastejšia, fixný plat s odmenami). (Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003)

Výhodou osobného predaja je práve v tomto prípade systém priamych provízií, na ktorých sa dá zarobiť najviac, podiely v rozmedzí 35%-50% zo zisku bývajú častým motivátorom. Firma si to môže dovoliť, nakoľko nemá výdavky spojené s distribúciou a propagáciou produktov, predajcovia si svoj biznis riadia sami, preto sú aj ich provízie také veľké.

Mimo platu sa do odmeňovania rátajú aj povýšenie, či poskytnutie rôznych firemných odmien a výhod.

## 7 APLIKAČNÁ ČASŤ

Aby sme čitateľovi neposkytovali len teoretické znalosti, ale aby sme ho s problematikou osobného predaja oboznámili aj po praktickej stránke, rozhodli sme sa zostaviť návrh stratégie osobného predaja, ktorý krok za krokom navádza predajcu, ako sa má na prácu v teréne vhodne pripraviť, taktiež sme mu ponúkli aj každodenný plán na organizáciu svojho času a predajných aktivít a napokon sme mu vypracovali presné znenie najpodstatnejších častí rozhovoru, ktoré by mal počas kontaktu s klientom používať. Tieto kroky sprevádzajú krátke vysvetlivky a rady, ako má vhodne používať reč svojho tela pre dosiahnutie želaného efektu a nasmerovanie zákazníka ku kúpe produktu.

Chceli by sme pritom poukázať na skutočnosť, že v tomto manuáli sa nenachádzajú žiadne neetické a manipulatívne tipy, ponúknutý návrh stratégie osobného predaja je výstupnou prácou vychádzajúcou jednak zo štúdia jeho teórie, a tiež z našich vlastných skúseností získaných vďaka trojročnej práci osobného predajcu. Počas našej praxe sme našich zákazníkov nikdy neklamali ani nezavádzali, boli sme riadne vyškolení, naša firma striktno dodržiavala všetky zásady etickosti predaja.

### 7.1 PRÍPRAVA PRED NASTÚPENÍM DO TERÉNU

#### 7.1.1 EMOCIONÁLNA PRÍPRAVA

1. Stanovte si ciele, spoznajte svoje vnútorné motívy, čo vás vedú k ich naplneniu.
2. Vizualizujte si svoje ciele ich nakreslením alebo napísaním. Môže to byť aj séria fotografií, obrázkov z časopisov, čohokoľvek, čo vám ich pripomína.
3. Odporúča sa nahrať motivačnú hudbu (podľa vášho výberu) a prečítať čo možno najviac motivačnej literatúry, tiež si z nej vybrať vám tú najbližšiu. Odporúčaný zoznam:

Og Mandino - Najväčší obchodník na svete

Paulo Coelho - Alchymista

Paulo Coelho - Záhir

Dale Carnegie - Ako získavať priateľov a pôsobiť na ľudí

Dale Carnazes - Ultramarathon Man

Michael Johnson - Slaying the Dragon

Napoleon Hill - Myslením k bohatstvu

Jeffrey Gitomer - Little Gold Book of YES! Attitude

David Dean - Now is Your Time to Win

4. Taktiež sa odporúča poprosiť niekoho zo svojich priateľov a blízkych o morálnu podporu a vypočutie, keď vám bude ťažko.

5. Porozprávajte sa so svojím manažérom - povedzte mu o svojich motívoch a aký si myslíte, že ste typ človeka. Podľa toho vás bude v čase krízy vedieť lepšie motivovať.

### **7.1.2 TECHNICKÁ PRÍPRAVA**

1. Zožeňte si všetky pomôcky vopred a v takom množstve, aby ste sa ich opätovným zháňaním nenechali neskôr vyrušiť z každodenného rytmu: tašku, poznámkové bloky, perá, obaly, dosky, pečiatku, box na jedlo, adekvátne oblečenie na celý týždeň do každého počasia...

2. Zožeňte si dopravný prostriedok, najlepšie bicykel alebo auto.

3. Zozbierajte všetky materiály potrebné na kvalitnú prezentáciu - ukážky produktov, prospekty firmy, menný zoznam klientov, svoje osvedčenie o oprávnení vykonávať predaj...

4. Zozbierajte a naučte sa podstatné fakty o okolí, v ktorom budete pracovať, približné sociálne pomery, kultúrne podujatia a iné udalosti či zaujímavosti.

5. Dôkladne sa naučte svoju prezentáciu podľa manuálov firmy, pripravte sa najmä na námietky a odmietanie.

6. Najprv sa odporúča cvičiť si prezentáciu sám - nahlas pred zrkadlom. Sledujte a kontrolujte pritom reč svojho tela - úsmev, očný kontakt, mimiku, pohyby rúk.

7. Cvičte prezentáciu so známymi, inými predajcami, manažérom, nech vám poskytnú spätnú väzbu. Pri robení prezentácie sa nahrávajte, nahrávku potom podrobte analýze.

8. Robte si o všetkom poznámky, podľa nich sa potom ďalej cvičte v potrebných veciach.

### **7.2 KAŽDODENNÁ PRÍPRAVA A ORGANIZÁCIA**

1. Odporúča sa dôkladná príprava deň vopred: pripravte si pomôcky predaja, plán trasy, koľko klientov chcete osloviť doobeda, poobede a koľko vo večerných hodinách.

2. Ľahnúť si do postele 22:30.

3. Pred spaním si prečítajte obľúbenú motivačnú myšlienku alebo si pripomeňte svoje ciele. (Motivačný obrázok zaveste na stenu tak, aby ste ho neustále mali na očiach.)

4. Ráno nadšene vyskočte z postele 5:59!

5. Studená sprcha, hygiena, ošatenie.

6. Zbal'te si jedlo a pitie.
7. Nezdržujte sa doma dlho!
8. Odporúča sa ísť sa naraňajkovať do skoro otvorenej reštaurácie, ak sa nedá, zostať v kuchyni doma ale tak nachystaní, aby ste už nič nepotrebovali zháňať a dokončovať.
9. Na raňajkovom mieste si objednajete, aj predajca sa musí občas cítiť ako zákazník.
10. Po jedle si na stôl rozložte mapu mesta, vyznačte na nej ulice, ktoré chcete v ten deň prejsť, opakujte a zorganizujte si mená predchádzajúcich zákazníkov, opakujte si mená susedov.
11. Motivačné čítanie.
12. WC pred odchodom.
13. Vonku si zatancujte, bláznite sa, sotva sa už pred niekým strápnite viac. ☺
14. Vydajte sa na miesto, kde chcete v ten deň predávať.
15. Prvýkrát zaklopať u potenciálneho zákazníka sa odporúča ešte pred 7:59.
16. Obedná pauza medzi 12:30 – 13.00, nie viac ako 5-10 minút.
17. Počas prestávky si opakujte mená, rozhodnite sa, ktorým smerom pôjdete ďalej, motivačné čítanie, tancovanie...
18. Druhá prestávka medzi 16:30 - 17:00, postupovať rovnako ako v prípade prvej.
19. Odporúča sa neskončiť skôr ako o 21:01, nie však neskôr ako 22:01.
20. V prípade takýchto neskorých návštev si tu dohodnúť schôdzku na presný čas, ak počas dňa niekto nemohol. Nie však rodiny s malými deťmi, tie nechať na skoré ranné návštevy, mladé mamičky sa budia skoro.
21. Odchod domov.
22. Po návrate si sčítajte svoje výsledky, pošlite ich svojmu manažérovi.
23. Rýchla sprcha, hygiena.
24. Nachystajte si jedlo a pitie na druhý deň.
25. Doplníte si chýbajúce či opotrebované pomôcky.
26. Podrobte deň analýze, ved'te si o tom záznamy.
27. Pripomeňte si ciele a motívy.
28. Pokúste sa ísť spať do 22:30.

## **7.3 KONTAKT SO ZÁKAZNÍKOM**

### **7.3.1 AKO SA DOSTAŤ DOVNÚTRA**

1. Trikrát výrazne zaklopte na dvere.

2. Odložte tašku so vzorkami a potrebnými materiálmi blízko ku dverám tak, aby ste k nej mali ľahký prístup a neprekážala pri otváraní dverí.
3. Urobte 2-3 kroky vzad (sociálna zóna 1,5 – 3,5 m).
4. Otočte sa bokom ku dverám, aby bolo pri ich otvorení vidieť váš profil, zákazník sa nebude cítiť atakovaný, má čas spamätať sa a obzrieť si vás, vy sa pozerajte do mapy a v duchu si opakujte mená susedov a zákazníkov. „Nechajte sa“ vytrhnúť zo zamyslenia.
5. Usmievajte sa ☺
6. Predstavte sa, pomaly a zreteľne povedzte čo robíte.
7. Keď čakáte na odpoveď klienta, urobte vo vašom rozprávaní prestávku, doprajte mu priestor.
8. Spomínajte mená susedov, ukážete tak znalosť prostredia a že ste sa už rozprávali s viacerými. Hovorte o nich krátke informácie typu: „Práve som sa rozprávala s pani Krajčiovou, má dve malé deti- Lucku a Miška, práve prišli z dovolenky, boli ku mne naozaj veľmi milí...“ Pokračujte v preslove.
9. Ukážte na karte zoznam ľudí, ktorí od vás tovar kúpili.
10. Uistite zákazníka, že ho neoberiete o veľa času.
11. Vypýtajte sa dovnútra: „Máte miesto, kde by sme si mohli sadnúť?“
12. Ukážte na interiér za chrbtom zákazníka a zohnite sa po tašku, pripravení vojsť.
13. Tu pretrhnite očný kontakt, pozerajte sa mu na nohy a čakajte, kým sa tie nepohnú a on vás nepustí dnu.
14. Choďte dnu!
15. V prípade, že sa zákazník nehýbe, dlhšie nič nehovorí alebo vás odmietne vpustiť dnu, odložte tašku, vystrite sa, usmejte a urobte 2-3 kroky vzad.
16. Zopakujte svoju prezentáciu od slova do slova ale pomalšie, zdôrazňujte mená.
17. „Zaberie nám to len chvíľku.“
18. Opäť sa vypýtajte dovnútra, postupujte rovnako ako predtým, ak vás ani tak zákazník nepustí dnu, poproste ho o láskavosť, nech vám odporučí, koho ďalšieho v susedstve môžete navštíviť.
19. Poďakujte za pomoc, podajte mu ruku alebo zamávajte na rozlúčku a odíďte.

### **7.3.2 ZBLIŽOVANIE**

1. Cestou dovnútra pochváľte v dome niečo, čo sa vám úprimne páči.

2. Vypýtajte sa sadnúť si do kuchyne (ak sa nedá, tak do obývačky), tam sa prijíma väčšina rodinných rozhodnutí.

3. Snažte sa sedieť nižšie ako vaši klienti, dáva im to pocit prevahy.

4. Udržujte sociálnu zónu (1,5 – 3,5 m).

5. Zblížte sa s potenciálnym klientom poskytovaním informácií o sebe, nech ste mu sympatickí a môže vám dôverovať - princíp „Give to get“- poskytnite informáciu, aby ste sami nejakú dostali, napr.: „Ja som z Liptovského Mikuláša. Vy pochádzate originálne odtiaľto alebo ste sa sem presťahovali?“

6. Hovorte zreteľne a nadšene, pokúste sa zistiť, akú má klient prácu, koľko detí...

7. Pripomeňte zákazníkovi čo robíte a že prezentácia bude trvať len chvíľu.

8. Zdôraznite, že je jedno, či produkt kúpi alebo nekúpi, vašou úlohou je iba mu tovar predstaviť, následne uvidíte, čo si o ňom myslí.

9. Poproste klienta, či mu môžete položiť zopár otázok a vyzvite ho zavolať celú rodinu.

10. Po celú dobu oslovujte zákazníka aj všetkých členov rodiny menami! Pozerajte pritom priamo na nich.

### **7.3.3 HĽADANIE POTREBY**

1. Kladte zákazníkovi veľa otázok! Mali by byť trefné, vyvolávať emócie a zvedavosť, čo bude ďalej nasledovať a ako mu chceme pomôcť. Napr.:

- V ktorom si ročníku? (Pýtať sa detí!)
- Ako sa ti darí v škole?
- Mal si minulý rok v škole veľa domácich úloh alebo očakávaš, že ďalší rok ich bude viac? (väčšinou úloh z roka na rok pribúda, tu si to takto uvedomia, budú rozmyšľať nad množstvom práce, ktoré ich čaká)
- Čo ti zaberá najviac času?
- Máš aj nejaké koníčky, robíš šport? (uvedomia si svoju zaneprázdnenosť)
- Úlohy si robievaš sám alebo ti pomáhajú aj rodičia? (na zistenie, či sú rodičia do učenia skutočne zapojení a vedia v čom má dieťa nedostatky)
- Plánuješ ísť na vysokú školu? (predstretie budúcnosti a nevyhnutnosti kvalitnej prípravy)

2. Najčastejšie potreby - zlepšenie známok, šetrenie času, zapojenie rodičov do vzdelávania detí, príprava na vysokú školu.

### **7.3.4 TRANSFORMÁCIA**

1. Ušite vami ponúkaný produkt na mieru potreby zákazníka.

2. „Pomáha šetriť čas s úlohami! Väčšina detí neobľubuje trávenie 2-3 hodín denne nad matematickými problémami. Nebolo by skvelé, kedy si mohol Miško robiť svoje úlohy efektívnejšie? Presne na toto náš produkt slúži!“

3. „Pani Krajčiová (Marta), všimli ste si, aké je ľahké zabudnúť všetky tie veci, ktoré ste sa museli učiť v škole? Kvadratické rovnice, poučky, periodické tabuľky... A čo je ešte frustrujúcejšie je, že mnoho vecí sa zmenilo . Naše knihy boli navrhnuté tak, aby pomohli rodičom pomáhať ich deťom. Neznie to užitočne?“

4. „Vzdelanie je tieto dni také dôležité! Každý sa snaží strážiť si svoje výdavky a šetriť kde sa len dá ale ako jedna matka povedala (možno uviesť konkrétne meno), neexistuje, aby šetrila na dobrej budúcnosti svojich detí. Radšej minie menej na hračky či videohry, vzdelanie však bude vždy jej priorita číslo jeden. Marta, prečo je vlastne vzdelanie tak dôležité vo vašej rodine?“

### **7.3.5 NAVODENIA ATMOSFÉRY PREDAJA**

„Marta, jednoducho budem pokračovať a ukážem vám, ako celý set funguje a my uvidíme, čo si o tom myslíte. Ak sa vám bude páčiť, čo dnes urobím je, že ešte dnes urobím objednávku a na konci (týždňa, mesiaca, leta...) vám ho osobne doručím. Ak sa vám páčiť nebude, to je taktiež v poriadku, pre mňa je dobré akékoľvek vaše rozhodnutie. Keby ste mi len mohli urobiť jednu laskavosť, a to povedať mi jasné áno alebo nie, žiadne možno alebo že sa mám vrátiť neskôr, pretože sa snažím navštíviť toľko a toľko rodín denne, čo mi dáva šancu byť s každou z nich len raz. Znie to fér? Ďakujem!“



### 7.3.6 PREZENTÁCIA

1. Odprezentujte produkt podľa firemného manuálu.
2. Sadnite si bližšie (osobná zóna 50 cm – 1,5 m).
3. Používajte ukazovátka alebo pero na ukazovanie jednotlivých častí, pôsobí to profesionálnejšie ako používanie často špinavých rúk.
4. Dívajte sa na produkt, keď chcete, aby sa naň pozerali aj oni!
5. Pri kladení dodatočných otázok sa odporúča odtrhnúť pohľad od produktu, trochu sa odkloniť a hľadiť do očí opytovanej osobe.
6. Mená!
7. Hovorte nadšene, usmievajte sa.
8. Ukážte jednu, najviac dve sekcie (výhody) vášho produktu, pozornosť klientov po čase klesá, neuspíte ich dlhým výkladom zbytočností.
9. Na záver rýchle zhrnutie všetkých výhod, stačí ich vymenovať.
10. Potvrdzujúce otázky: „Marta, nie je to jeden z najlepších setov učebníc aké ste kedy videla? Nebolo by úžasné, mať niečo také vtedy, keď ste vy sama chodila do školy? Myslíte, že Lucka a Miško ich budú používať samostatne alebo im s tým trochu pomôžete? Čo sa vám na nich páči najviac - fakt, že sa tak ľahko používajú alebo že ich môže používať celá rodina? Keby ste sa rozhodli ich zobrať, kam ich dáte – do detskej izby alebo do obývačky?“

### 7.3.7 TVORBA CENY

1. Papier, pero.
2. „Každý vie, aké sú knihy drahé. Ostatné matky mi povedali, že ak kúpite samostatné učebnice o jednom predmete, každá vás vyjde na cca 10-15 Eur. V našich knihách je obsiahnutých 60 rôznych predmetov, keď to teda znásobíte, minuli by ste na to 600-900 Eur. Dôvod, prečo ich od nás ale všetci berú je, že nestoja ani 900 Eur, ani 800, nestoja dokonca ani 750 Eur! Celý set je iba za 290 Eur! To skutočne nie je také zlé, čo poviete?“ Pri poslednej otázke sa usmievajte a prikyvujte hlavou.
3. Jednotlivé ceny, násobenia a škrtenia ukazujte na papieri.
4. Záverečnú sumu napíšte menším písmom a zakrúžkujte ju.
5. „Ostatné matky (mená zákazníčok z okolia) mi povedali, že zvyknú míňať oveľa viac len na aktivity, videohry, rodinný víkend na kúpalisku ich môže stať aj dvakrát toľko. Matky mi povedali, že toto ale nie je míňanie peňazí ale investovanie do budúcnosti ich

detí. Vidíte Marta, prečo sa každý rozhodol zobrať ich? Možno poznáte zopár mám, ktoré si ich už objednali...“

6. Ukážte menný zoznam zákazníkov, hľadajte naň, opisujte mená.

### **7.3.8 UZATVORENIE OBCHODU**

1. Tu sa uvoľnite, opríte sa čo najpohodlnejšie o stoličku.
2. Hovorte pomaly, slovo za slovom, vysvetlite, ako funguje prijímanie objednávok a doručovanie tovaru, spomeňte výhody.
3. Vypýtajte si kontaktné údaje - vytiahnite objednávkový formulár, čakajte.
4. Nepozerajte sa na zákazníka, hľadajte do objednávkového formulára.
5. Pri odsúhlasení dajte formulár zákazníkovi podpísať, potom my vysvetlite spôsoby platby, nech si sám vyberie, ktorá možnosť mu vyhovuje najviac.
6. Pri neodsúhlasení sa opäť uvoľnene opríte, zopakujte celý proces uzatvorenia obchodu ešte raz, ale pomalšie a zreteľnejšie.
7. Pri opätovnom odmietnutí ukážte ďalšiu výhodu produktu, zopakujte proces uzatvorenia obchodu.
8. Ak ani tu klient nemá záujem, už viac nepokračujte, poďakujte sa za jeho čas a po vypýtaní si kontaktov na ďalších potenciálnych kupujúcich odíďte.
9. Zanechajte klienta vždy v dobrej nálade, bez ohľadu na výsledok predaja.
10. Vnútri buďte najviac 20-30 minút.

### **7.3.9 NÁSLEDNÁ ČINNOSŤ**

1. Poproste svojho zákazníka o podpísanie sa do zoznamu klientov, nech vysvetlí a napíše dôvod kúpy.
2. Poďakujte sa mu za čas strávený s vami.
3. Pri odchode: „Marta, čo sa vám vlastne na našich knihách páčilo najviac- že sú také prehľadné alebo že deti budú vďaka ich používaniu o toľko samostatnejšie a efektívnejšie?“ (pripomenutie dôvodu kúpy, výber medzi dvomi možnosťami)
4. Usmievajte sa, na rozlúčku si podajte so zákazníkom ruku alebo mu zamávajte.
5. Odíďte.

## ZÁVER

Vo svojej bakalárskej práci sme sa venovali osobnému predaju ako fenoménu, ktorý má svojich priaznivcov aj odporcov. Charakterizovali sme ho, vyriešili jeho zaradenie v marketingovej komunikácii, spoznali sme jeho jednotlivé črty, výhody a nevýhody, taktiež aj kroky osobného predaja, osobnosť predajcu, a to z marketingového aj psychologického hľadiska, keďže sa jedná o proces založený na individuálnom prístupe a neustálom kontakte a komunikácii so zákazníkmi.

Našou snahou bolo poukázať na fakt, že osobný predaj je ako každý iný druh predaja, na ktorý sme denno-denne zvyknutí, ľudia ho však kvôli vlastným zlým skúsenostiam alebo z rozprávania iných zvyknú škatuľkovať do kolónky „otravný“ a „nátlakový“. Častou príčinou býva práve neodbornosť a neodbytnosť predajcov, ich nedostatočné vyškolenie, neadekvátne až neetické správanie, snaha čo najrýchlejšie zarobiť bez ohľadu na skutočné potreby a záujmy zákazníka, čo však nie je vinou osobného predaja ako takého, ale osôb, ktoré ho vykonávajú. V tomto smere musíme s názorom, že osobní predajcovia bývajú skutočne veľakrát otravní, súhlasiť. „Atakovanie“ ľudí na ulici, v nákupných centrách či vlastných obydliach, nekvalita výrobkov, predstretie úžasne výhodnej ceny a následné podmienky jej obdržania („Výrobok dostanete v tejto nízkej cene vtedy, keď si spolu s ním zakúpite aj výrobok z našej druhej sady, ktorý stojí len...“), to všetko sú príklady obťažovania a zavádzania zákazníka zo strany predávajúceho.

Avšak, pri dodržiavaní istých jeho pravidiel, by sa názor ľudí na tento typ predaja mohol postupom času zmeniť, zistili by, že sa jedná len o ďalšiu formu oslovovania a informovania potenciálnych klientov, možno dokonca lepšiu ako ostatné, nakoľko produkty ponúkané obchodníkmi sú im sprístupnené a vysvetlené jasnejšie a dôkladnejšie, ako keď si prezerajú podobný tovar na pultoch predajní a zistia o ňom len toľko, koľko je uvedené na obale. To možno väčšinou len málokedy označiť za postačujúce a veľakrát je potom nutná zo strany zákazníka reklamácia takéhoto produktu, keďže až doma zistí, že nespĺňa jeho prania a požiadavky. Naproti tomu sú produkty osobného predaja kupujúcim ušité na mieru, presne podľa ich potrieb a želaní. Predajca je navyše ochotný vysvetliť a zodpovedať všetky klientove otázky, predvádza mu produkt po každej stránke a celú dobu ochotne načúva jeho potrebám, je zdvorilý a optimistický, spríjemňuje zákazníkov deň bez ohľadu na to, či ten od neho tovar kúpil alebo nie.

Po štúdiu osobného predaja po teoretickej stránke, aj na základe vlastných skúseností získaných vďaka trojročnému pôsobeniu v oblasti osobného predaja ako

podomový predajca pre americkú vydavateľskú spoločnosť The Soutwestern Company, sme navyše zostavili akýsi manuál osobného predaja, ktorý má pomôcť iným takýmto obchodníkom v ich práci a usmerniť ich, ako si čo možno najefektívnejšie organizovať svoj čas, vplývať nenúteným spôsobom na zákazníkov a doviest' predaj do úspešného konca, a to bez akéhokoľvek neetického a nereprezentatívneho správania.

Veríme, že ponúknuté materiály boli pre čitateľa zaujímavé a užitočné a pomohli mu zmeniť možno zaužívaný a nie príliš lichotivý názor na osobných predajcov.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- ARMSTRONG, G. - KOTLER, P. 2004. *Marketing*. 2. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
- BIRCH, P. - CLEGG, B. 2005. *Teamwork*. Brno: CP Books, 2005. 97 s. ISBN 80-251-0546-6.
- BUREŠ, I. 1991. *Praktická škola prodeje*. Bratislava: Uniapress, 1991. 62 s. ISBN 80-85313-24-3.
- BYRNE, R. 2008. *Tajomstvo*. Bratislava: IKAR, 2008. 198 s. ISBN 978-80-551-1612-9.
- CARNEGIE, D. 2008. *Ako sa tešiť zo života a z práce*. 2. vydanie. Bratislava: Príroda, 2008. 190 s. ISBN 978-80-07-01723-8.
- CARNEGIE, D. 2009. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Dotisk jedenáctého vydania. Praha: BETA, 2009. 263 s. ISBN 80-7306-051-5.
- CLEGG, B. 2005. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- CLEGG, B. 2005. *Vyjednávání*. Praha: CP Books, 2005. 123 s. ISBN 80-251-0582-2.
- COELHO, P. 2007. *Alchymista*. 3. vydanie. Bratislava: Ikar, 2007. 151 s. ISBN 978-80-551-1644-0.
- CRAINER, S. 2000. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- DEAN, D. 2005. *Now Is Your Time to Win*. Mechanicsburg: Executive Books, 2005. 107 s. ISBN-13: 978-0-937539-76-7 ISBN-10: 0-937539-76-7.
- DONNELLY, J.H. - GIBSON, J.L. - IVANCEVICH, J.M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

FORET, M. 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer press a.s., 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, M. - PROCHÁZKA, P. - URBÁNEK, T. 2005. *Marketing - základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. 420 s. ISBN 80-251-0790-6.

FRIČOVÁ, L. 2011. *Odkiaľ prišli koučovia*. In Profit, roč. 18, 2011, č. 3, s. 39.

GITOMER, J. 2007. *Little Gold Book of YES! Attitude*. New Jersey: FT Press, 2007. 199 s. ISBN 0-13-198647-3.

HORÁKOVÁ, I. 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KHELEROVÁ, V. 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOLLÁRIK, T. - SOLLÁROVÁ, E. 2004. *Metódy sociálno psychologickéj praxe*. Bratislava: Ikar, 2004. 264 s. ISBN 80-551-0765-3.

KOTLER, P. - KELLER, K.L. 2007. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LE POOLE, S. 1995. *Průvodce úspěšným obchodním jednáním*. Praha: Grada Publishing, 1995. 192 s. ISBN 80-85623-05-6.

MACHKOVÁ, H. 2006. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

MAJARO, S. 1996. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.

MANDINO, O. 1985. *The Greatest Salesman in the World*. Hollywood: Bantam Books, 1985. 118 s. ISBN 0-553-27757-X.

MATÚŠ. J. - ČÁBYOVÁ, E. - ĎURKOVÁ. K. 2008. *Nové trendy v marketingu: Zborník z medzinárodnej odbornej konferencie*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2008. 384 s. ISBN 978-80-8105-006-0.

OHOVEN, M. 1996. *Power - selling: Magie úspešného prodeje*. Praha: Management Press, 1996. 202 s. ISBN 80-85943-09-3.

OWEN, J. 2008. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

PELSMACKER, P. D. - GEUENS, M. - VAN DEN DERGH, J. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. 3. vydanie. Bratislava: IURA Edition, 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0.

SMITH, P. 2000. *Moderní marketing*. Praha: Computer press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

TRACY, B. 2008. *Najprv zjedzte žabu!* Bratislava: Eastone Books, 2008. 124 s. ISBN 978-80-8109-024-0.

IBISPARTNER. [on line]. [cit. 2011-04-13]. Dostupné na:  
<http://www.ibispartner.sk/images/ibis/MASLOW.jpg>>

EUROEKONOM. [on line]. [cit. 2011-04-13]. Dostupné na:  
<http://www.euroekonom.sk/obchod/predaj/osobny-predaj>>

PODNIKAJTE. [on line]. [cit. 2011-04-13]. Dostupné na:  
<http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/category/zamestnanec/article/hodnotenie-zamestnancov.xhtml>>