



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

Obchodní zástupci jako konkurenční výhoda na trhu se stavebninami

Vypracovala: Sabina Trčová
Vedoucí práce: Ing. Radim Dušek, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sabina TRČOVÁ**
Osobní číslo: **E17644**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Obchodní zástupci jako konkurenční výhoda na trhu se stavebninami**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit vliv obchodních zástupců vybraného prodejce stavebnin na jeho úspěšnost a konkurenceschopnost. Na základě zjištěných poznatků poté zpracovat doporučení v oblasti využívání a rozvoje kompetencí obchodních zástupců na trhu se stavebninami.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek řešeného problému
2. Sběr dat - dotazníkové šetření, strukturované rozhovory
3. Situační analýza
4. Návrh doporučení v oblasti využívání a rozvoje kompetencí obchodních zástupců

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Summary. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.

Bloudek, J. (2013). Rozumíte svým zákazníkům? Praha: Management Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). Marketing management. Praha: Grada.


Kozel, R. (2006). Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radim Dušek, Ph.D.**


Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Břežská 13
370 00 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 8. dubna 2019

Sabina Trčová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Radimu Duškovi, Ph.D., za ochotu a odborné vedení během vypracování této bakalářské práce, dále děkuji celému týmu Stavebnin DEK za poskytnutí cenných informací.

Obsah

1	Úvod	1
2	Literární řešerše	2
2.1	Marketing	2
2.1.1	Definice marketingu	2
2.1.2	Marketingový mix.....	3
2.2	Podniková identita.....	4
2.3	Konkurenční strategie	6
2.3.1	Konkurenční výhoda.....	6
2.3.2	Porterův model pěti sil.....	8
2.4	Obchodní zástupce	9
2.4.1	Definice obchodního zprostředkovatele a zástupce.....	9
2.4.2	Úloha obchodních zástupců	10
2.4.3	Nábor a výběr obchodních zástupců	12
2.4.4	Metody výběru pracovníků.....	13
2.4.5	Motivace obchodních zástupců.....	15
2.4.6	Vzdělávání OZ.....	18
2.4.7	Hodnocení obchodního výkonu	20
2.4.8	Komunikace obchodních zástupců se zákazníky.....	21
3	Metodika.....	23
3.1	Cíl práce	23
3.2	Studium odborné literatury	23
3.3	Metodika zkoumání uplatněna v bakalářské práci	23
4	Praktická část.....	25
4.1	O společnosti.....	25
4.1.1	Skupina DEK	25
4.1.2	Historie společnosti.....	27
4.1.3	Finanční výsledky skupiny	29
4.1.4	Stavebniny DEK	31
4.2	Obchodní zástupce	32
4.2.1	Divize Stavebnin DEK.....	32

4.2.2	Porovnání konkurence	33
4.2.3	Pracovní náplň obchodních zástupců.....	34
4.2.4	Nábor obchodních zástupců.....	36
4.2.5	Vzdělávací systém obchodních zástupců.....	37
4.2.6	Stanovení ročního obchodního plánu	45
4.2.7	Odměňování obchodních zástupců	47
4.3	Marketingová komunikace.....	48
4.3.1	Externí marketingová komunikace	48
4.3.2	Interní marketingová komunikace	50
4.4	Druhy zákazníků	52
4.5	Typy zboží.....	53
4.6	E-shop	53
4.7	Proces tvorby cenové nabídky	55
4.8	Případová studie vybraného OZ.....	58
4.9	Doporučení pro firmy působící na trhu se stavebninami	59
5	Závěr.....	61
I.	Summary and keywords	63
II.	Seznam použité literatury	64
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	67

1 Úvod

Obchodní zástupci jsou klíčovými prvky každé obchodně zaměřené společnosti, jedná se o pracovní pozici, která z velké části rozhoduje o úspěšnosti celé firmy. Náplní práce obchodního zástupce je vyhledávání nových kontaktů a zákazníků, při současném udržení zájmu a uspokojování potřeb zákazníků stávajících. Avšak přes zmíněnou důležitost obchodních zástupců je přístup jednotlivých společností k jejich práci značně odlišný, a to v důsledku může znamenat významné rozdíly v jejich úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Tato práce se zaměřuje na oblast působení obchodních zástupců stavebního trhu se zaměřením na největšího prodejce stavebnin v České republice, prodejci znamenají pro společnost důležitou konkurenční výhodu, kterou jednotlivé kapitoly důkladně rozebírají.

Bakalářská práce je rozdělena do několika částí, první, teoretická část, vysvětluje základní prvky marketingu, který s prací obchodních zástupců vybrané společnosti úzce souvisí, interpretuje informace o konkurenci, konkurenčních strategiích a v neposlední řadě představuje obchodní zástupce, definici této pracovní pozice, úlohu, způsoby motivace a odměňování, nábor, vzdělávání, hodnocení a metody komunikace prodejců se zákazníky.

Druhá část se zabývá představením vybrané společnosti, identifikací její konkurence a důsledným analyzováním práce obchodních zástupců ve srovnání s konkurencí. Detailní popis práce prodejců a přístup k zákazníkům v této části odhaluje nedostatky konkurenčních obchodníků a důvod, proč nedosahují takových objemů prodeje. Tato část interpretuje nejen pracovní náplň, ale také přístup společnosti k vlastním prodejcům zajištěním stabilního zázemí, propracovaným systémem školení a motivačních odměn.

Na základě analýzy v praktické části této práce jsou v závěru sepsány doporučující návrhy pro konkurenci a zhodnocení vlivu nejvýznamějších bodů práce obchodních zástupců vybrané společnosti.

2 Literární rešerše

2.1 Marketing

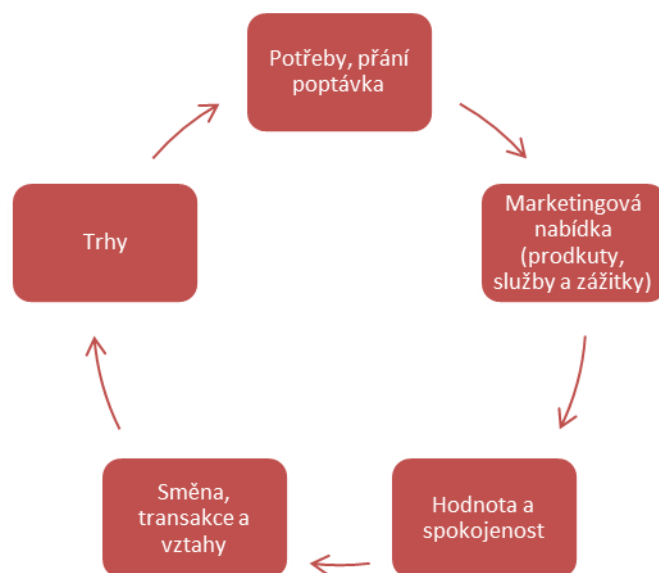
2.1.1 Definice marketingu

Marketingová oblast je velmi rozsáhlá, s čímž je spojeno různorodé vnímání marketingu a široká škála jeho definic. Jedním z nejvýznamějších autorů, který se ve svých dílech věnoval oblasti marketingu je jednoznačně Philip Kotler. Kotler (2007) definuje marketing jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby směny produktů a hodnot.“* Klade důraz na fakt, že je třeba na marketing začít nahlížet jinak než z klasického pohledu schopnosti prodat, hlavním významem má být totiž uspokojování potřeb zákazníka.

Podle Foreta (2012) je marketing *„schopnost učinit z nabídky a spotřeby produktu odpovídajícího zákaznickým potřebám mimořádný, nezapomenutelný zážitek - hodnotu.“*

Karlíček (2013) upozorňuje na problém současného vnímání pojmu marketing. Většina lidí si pod ním totiž představí pouhou reklamu či prodej. Marketing může být dokonce vnímán i negativně a spojován s výrazy jako jsou „lži“, „triky“, „manipulativní“, „otravný“ a mnoho dalších. *„Marketéři bývají často vnímáni jako lidé, kteří vyvolávají příliš velký humbuk okolo zboží a služeb, slibují více, než jsou schopni doručit, manipulují s lidmi a uplatňují nefér cenové praktiky.“*

Obrázek 1: Klíčové marketingové koncepce



Zdroj: Kotler, P. – *Moderní marketing*, 2007

2.1.2 Marketingový mix

Jak uvádí Zamazalová (2009), marketingový mix neboli „4P“ představuje souhrn vnitřních činitelů podniku, které umožňují společnosti zaujmout a ovlivnit chování spotřebitele. Mezi tyto marketingové nástroje patří:

- Produkt (*Product*)
- Cena (*Price*)
- Distribuce (*Place*)
- Komunikace (*Promotion*)

Označení 4P se využívá pouze pro zjednodušení a zestručnění. Marketingových aktivit, které firma využívá, může být ve skutečnosti větší množství. Model 4P může být rozšířen ještě

o další nástroje, jako jsou například lidé (*People*) nebo ve službách často využívání zaměstnanci (*Personnel*), proces (*Process*) a fyzický důkaz (*Physical evidence*).

Kotler (2007) říká, že marketingový mix představuje pro firmu vše, co může udělat, aby zvýšila poptávku po svém produktu.

Podle Kumara (2008) je důležitá segmentace trhu, protože jedině tak dokáže firma dokonale přizpůsobit složky 4P svým cílovým zákazníkům. Segmentaci definuje jako čočku, prostřednictvím které můžeme sledovat chování zákazníků v určitém odvětví.

Segmenty se vyznačují třemi základními charakteristikami:

1. odlišnost
2. identita
3. přiměřená velikost

Kotler a Trias de Bes (2005) firmám doporučují vzdálit se od existujících způsobů prezentování svých produktů a služeb zákazníkům, není třeba nutně vytvářet nový produkt, službu nebo zcela modifikovat samotné vlastnosti výrobku, je důležité inovovat jednotlivé prvky marketingového mixu.

2.2 Podniková identita

Pojmem podniková identita, neboli „corporate identity – CI“, rozumíme způsob prezentace firmy prostřednictvím celé škály různých prvků, má vyjadřovat něco ojedinělého a výjimečného pro daný podnik. Potřeba identifikovat určitý celek má své kořeny již ve vojenském prostředí, kde se projevovala nejvýrazněji – vojáci stejné armády byli uceleni nejen jednotným oděvem, uniformou, ale také vojenským řádem a pravidly vystupování vně i uvnitř celku. Toto chování mělo určitý cíl, tím bylo posílení vnitřní synergie, šíření strachu a projev síly vůči nepřátelským armádám. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008)

Firemní identita bývá často chybně označována jako podniková image, přestože se nejedná o vzájemně zaměnitelné pojmy. Podnikovou identitu vyjadřuje například firemní vizi, filosofii, historii nebo etické hodnoty zaměstnanců, je důležitou součástí celé firemní strategie. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Dle Foreta (2003) můžeme význam identity pro řízení podniku a jeho aktivit rozdělit do sedmi následujících bodů:

1. Komplexnost a systémovost jejího vytváření – nejprve musíme poznat vnitřní strukturu podniku, jeho vize, hodnoty, poslání a cíle, až poté můžeme vytvářet identitu, která vychází z těchto znalostí.

2. Prezentace firemní specifičnosti, výjimečnosti a neopomenutelné originality.
3. Dlouhodobé a stabilní působení uvnitř i vně firmy, které dodává firmě na důvěryhodnosti současným ale i potencionálním zaměstnancům, zájmových skupinám a vnější veřejnosti.
4. Je kladen důraz na klíčovou roli zákazníka.
5. Referenční rámec všech sdělení a aktivit podniku, kterým CI dodává na srozumitelnosti a interpretovatelnosti konečným příjemcům.
6. Integrita a ztotožnění zaměstnanců s firmou, zvyšující se prestiž a atraktivita pro zájemce o práci v podniku.
7. Ucelený a jednotný vizuální styl, díky kterému můžeme ulehčit, zrychlit či zefektivnit veškerou propagaci a komunikaci firmy, ať už se jedná o komunikaci shora dolů (od vedení podniku k zaměstnancům) ale také komunikaci navenek (vnější, externí komunikaci z podniku k okolním konečným příjemcům veřejnosti).

Firemní identitu, která odlišuje podnik od konkurence, můžeme vyjádřit prostřednictvím celé řady symbolů, prostředků identifikace (např. logo), stability (udržování hodnot) a kontroly (dodržování hodnot) podniku. Tři hlavní kategorie podnikových symbolů můžeme rozdělit následovně (Foret, 2003):

- slovní symboly – patří sem pozdravy, hesla, příběhy i legendy;
- chování – jako jsou zvyky, pracovní jednání, schůzky, školení, porady, teambuilding, oslavy;
- materiální – tato kategorie je pro veřejnost nejviditelnější, patří sem totiž jednotná architektura budov a pracovišť, pracovní oděv, firemní vozidla, faktury, firemní vlajka nebo logo, nicméně se nejedná pouze o grafické vyjádření, které je bezpochyby neoddělitelné, ale o celkové východisko z poslání podniku a vyjádření jeho vnitřních, hlubších důvodů.

Utváření firemní identity je dlouhodobé, protože se průběžně formuje, proto je třeba ji čas od času přehodnotit, aby stále odpovídala činností a struktuře podniku. Jak již bylo zmíněno, podnikovou identitu z velké části dotváří právě firemní zaměstnanci, jejich styl jednání a vystupování vůči zákazníkům nebo širším cílovým a zájmovým skupinám. Dalším důležitým prvkem dotváření podnikové identity je komunikace – např. televizní, PR, pod-

pora prodeje, tisková, elektronická a další. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008). CI je tedy „chápáním sebe sama“, je tvořena firemní filosofií, kulturou, osobností a designem, při jejím vytváření a dodržování je kladen důraz na cílevědomost, plánovitost a úsilí. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

V praxi existují podle Horákové (2008) tři různé přístupy firem k významu podnikové identity:

1. Největší skupinu tvoří podniky, které nevěnují firemní identitě velkou pozornost. Negativem tohoto přístupu je, že společnost je snadno zaměnitelná a proto je snadno ohrožitelná konkurencí.
2. Druhá, střední kategorie obsahuje společnosti, které sice mají stanovenou firemní identitu, ale neodpovídá současným počínáním podniku nebo byla od počátku nereálná. Tímto počínáním se firma stává pro okolí nestabilní a nedůvěryhodnou.
3. Třetí a zároveň nejmenší skupinu tvoří společnosti, které mají formulovanou vizi a reálný program firemní identity, kterou svou činností a komunikací plně podporují. Taková firma působí obvykle jedinečným a nezaměnitelným dojmem.

2.3 Konkurenční strategie

2.3.1 Konkurenční výhoda

„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více vynahradí vyšší cenu.“ (M . E . Porter, 1995)

Podle Zuzáka (2011) konkurenční výhoda vyjadřuje účinnou dlouhodobou schopnost podniku vytvořit pro koncového zákazníka vyšší nebo lépe vnímanou užitnou hodnotu, která představuje naplnění očekávání zákazníků a uspokojení jejich potřeb. Způsob, jak moc vnímají zákazníci vyšší užitné hodnoty se promítá do relativně vyšší ceny produktů či služeb a do výše prodeje, jestliže totiž zákazník shledává užitnou hodnotu za adekvátní, je ochoten více zaplatit. Užitná hodnota může představovat nejen vlastnosti výrobku, ale také

značku výrobku či služby, protože značka představuje pro zákazníka určitý společenský status. Uživatel tím dává svému okolí najevo, že je ochoten zaplatit více a takzvaně „jde s módou“.

Úspěch firem řídící trh, spočívá podle Kumara (2008) v tom, že se společnosti točí okolo vizionářů, kteří vidí příležitosti tam, kde jiní nikoliv, a svým vizím plně důvěřují. Dokáží tak vyhovět doposud neuspokojeným potřebám a nabídnout uživateli nepoznanou úroveň hodnoty.

Autoři Koštuliak a Chal (2008) hovoří ve vztahu s konkurenční výhodou o inovaci. Podle nich představuje inovace zdroj dlouhodobého zisku, podnikatelského úspěchu a konkurenční výhody. Inovace neskrývá pouze převratná technická řešení a vědecké objevy. Inovovat nepotřebují pouze výrobky, ale také služby a podnikové procesy. Proces inovace probíhá na trhu, u zákazníků, kteří jsou ochotni připlatit si za vyšší a rozdílnou hodnotu, než jakou mohou nalézt u konkurence.

Jako další možnou výhodu firem řídících trh uvádí Kumar (2008) počáteční nezkušenost v daném odvětví, doprovázenou silnou vytrvalostí proměnit nápad v realitu v kombinaci s jistou náhodou. Příkladem je společnost Starbucks, kterou založil Howard Schultz v roce 1983 poté, co se vrátil z Itálie ohromen kulturou italských kaváren ve Veroně a Miláně, a rozhodl se napodobit jejich koncept a přenést ho do Spojených států amerických. Dále můžeme jako příklad uvést zakladatele společnosti Nike Billa Bowermana, který byl středoškolským trenérem atletiky, společnost IKEA založil prodejce ryb Ingvar Kamprad a nápad na založení doručovací společnosti FedEx dostal Fred Smith při psaní seminární práce v předposledním ročníku svých studií na univerzitě Yale, jeho práci ohodnotil profesor nepříliš lichotivou známkou C, protože měl pochybnosti o nereálném využití této myšlenky v praxi.

Mezi hlavní otázky, které by si každá firma usilující o výhodné konkurenční postavení měla položit jsou: (Koštuliak a Chal, 2008)

- Jaká je vize společnosti, existuje strategie na její dosažení? Máme jasně definované kroky se kterými jsou zaměstnanci obeznámeni, abychom dosáhli naší vize?
- Kde je zdroj nových příležitostí? Jak se jich zmocnit?

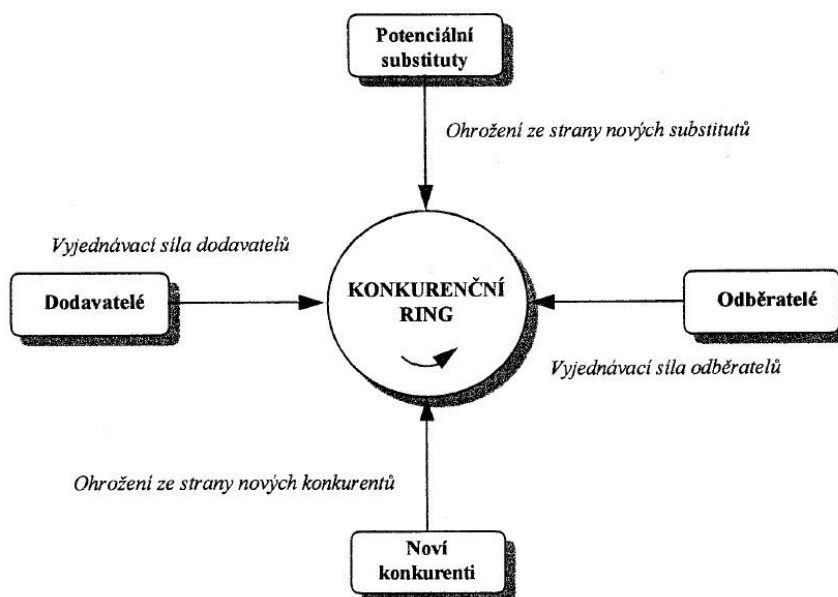
- V jaké sféře firmy aplikovat strategické inovace a investice?
- Kde získat, jak rozvíjet a vzdělávat klíčové zaměstnance naší firmy?
- Identifikace zákazníka, jakou novou nebo inovovanou hodnotu mu můžeme nabídnout?
- V čem můžeme být nejlepší oproti konkurenci?

2.3.2 Porterův model pěti sil

M . E . Porter: „Cílem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“

Tvůrcem modelu pěti sil je harvardský profesor Michael E . Porter. Model patří k základním nástrojům analýzy konkurenčního prostředí firmy, umožňuje vedoucím pracovníkům předvídat trendy a změny v rámci odvětví rozborem pěti klíčových vlivů, díky kterému mohou udržet či získat konkurenční výhodu. Tento jednoduchý analytický nástroj slouží nejen k identifikaci konkurence, ale také k pochopení toho, jak mohou firmy zvýšit svou schopnost generovat zisky.(Michaux, 2015)

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, M.E. – Konkurenční strategie, 1994

2.4 Obchodní zástupce

2.4.1 Definice obchodního zprostředkovatele a zástupce

Lidé, kteří se zabývají prodejem můžeme pojmenovat rozmanitými názvy, patří mezi ně nejčastěji obchodní zástupce či obchodní zástupkyně, prodavač, prodavačka, obchodní cestující, zástupce marketingu, reprezentant firmy nebo obchodní poradce. Zmíněné prodejní síly můžeme nalézt ve výdělečných i nevýdělečných organizacích. Obchodní zástupce plní ve společnosti řadu důležitých funkcí, reprezentuje firmu a přináší jí nezbytné informace o zákazníkovi. Cíle prodejců musí být ztotožněny a založeny na základě cílů celé společnosti, která musí vzít v úvahu jedinečnost role obchodních zástupců, protože osobní prodej je velmi důležitou součástí marketingového mixu. (Kotler, 1991)

Dle občanského zákoníku 89/2012 Sb. České republiky rozlišujeme různé formy obchodního zastoupení. Jednou z forem je smlouva o obchodním zastoupení, kterou se obchodní zástupce, jako nezávislý podnikatel, zavazuje k dlouhodobému vykonávání činnosti pro zastoupeného, s cílem uzavírání dohodnutého druhu obchodu zastoupeným nebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného, zastoupený se však zavazuje platit obchodnímu zástupci za toto jednání provizi. Tato smlouva vyžaduje písemnou formu. Obchodní zástupce musí vykonávat svou činnost odborně, sděluje informace a údaje o trhu zastoupenému. Specifickou formou je výhradní obchodní zastoupení (§ 2487), jelikož v tomto případě nemá zastoupený právo na vymezeném, rozhodném území využívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce nemůže ve stejném rozsahu vykonávat obchodní zastoupení pro jiné osoby, taktéž nemůže uzavírat obchody na účet jiné osoby nebo účet vlastní.

Druhou formou dle 89/2012 Sb. občanského zákoníku, je forma obchodního zastoupení ustanovena na základě smlouvy o zprostředkování. Touto smlouvou se zprostředkovatel zavazuje, že zprostředkuje zájemci uzavření dohodnuté smlouvy s třetí osobou, zprostředkovatel bude za tuto činnost odměněn provizí. (Zákony pro lidi, 2018)

Zprostředkovatelé obchodní činnosti fungují v rámci obchodního vztahu jako takzvaná servisní složka, jejich primárním cílem je zajistit interakci mezi nabídkou a poptávkou. Pracovní náplní zprostředkovatelů není tím pádem klasická obchodní činnost, ale služba

pro obchodní činnost, nenesou podnikatelské riziko, protože nemají ve zboží nakoupeném od dodavatelů vázaný svůj kapitál.

Obchodní zástupce představuje samostatný právní subjekt, specializovaného reprezentanta, který vystupuje jménem podniku, se kterým uzavřel smlouvu o obchodním zastoupení. Může se jednat o fyzickou nebo právnickou osobu, která v klasickém modelu zastoupení nemá právo uzavírat smluvní vztahy jménem zastoupeného podniku. (Mulačová, Mulač, 2013)

2.4.2 Úloha obchodních zástupců

Jobber a Lancaster říkají (2001), že hlavním úkolem prodejce je úspěšně uzavřít obchod. Úspěšnému uzavření obchodu předchází zjištění potřeb zákazníka, provedení prezentace, předvedení výrobku, vyjednávání a vypořádání se s námitkami.

Dle Kotlera plní reprezentanti prodeje jeden nebo více následujících činností: (Kotler, 1991)

- Vyhledávání zákazníků: Mezi jednu z nejdůležitějších činností obchodních zástupců patří vyhledávání nových zákazníků, o které následně pečují se snahou o jejich udržení.
- Komunikace: Prodejní zástupci mají za cíl poskytnout, co nejodbornější a nejaktuálnější informace svým zákazníkům o výrobcích a službách, které firma nabízí.
- Prodej: Obchodní zástupci jsou zodpovědní za prodej nabízeného zboží, zvládají techniku prodeje, navazují kontakty, prezentují zboží, uzavírají obchody a zodpovídají otázky svých zákazníků.
- Servis: Prodejci mohou také poskytovat svým zákazníkům řadu různých služeb spojené se servisem zboží, konzultují problémy, zajišťují technickou výpomoc, vyjednávají o platebních podmínkách a doručení dodávky.
- Shromažďování informací: Cílem obchodních zástupců je zanalyzovat trh na kterém se pohybují, shromažďovat informace a podávat zprávy.
- Rozmístění zboží: Prodejní zástupce vyhodnotí správnost rozmístění nedostatkových výrobků a hodnotí kvality zákazníka.

Cíle obchodních zástupců mohou být často stanoveny velmi konkrétně, například 80% času má prodejce věnovat svým stávajícím zákazníkům, 20% potenciálním zákazníkům, ve vztahu k produktům - věnovat 85% času současným produktům a 15% novým. Tento přístup by měl minimalizovat riziko, že prodejci budou většinu svého času věnovat současným zákazníkům a produktům. (Kotler, Armstrong, 2007)

Odpovědnost prodejce nespočívá pouze v realizaci obchodu, ale i marketingových strategií. Hlavní cíle jsou dle Jobbera a Lancastera (2001) následující:

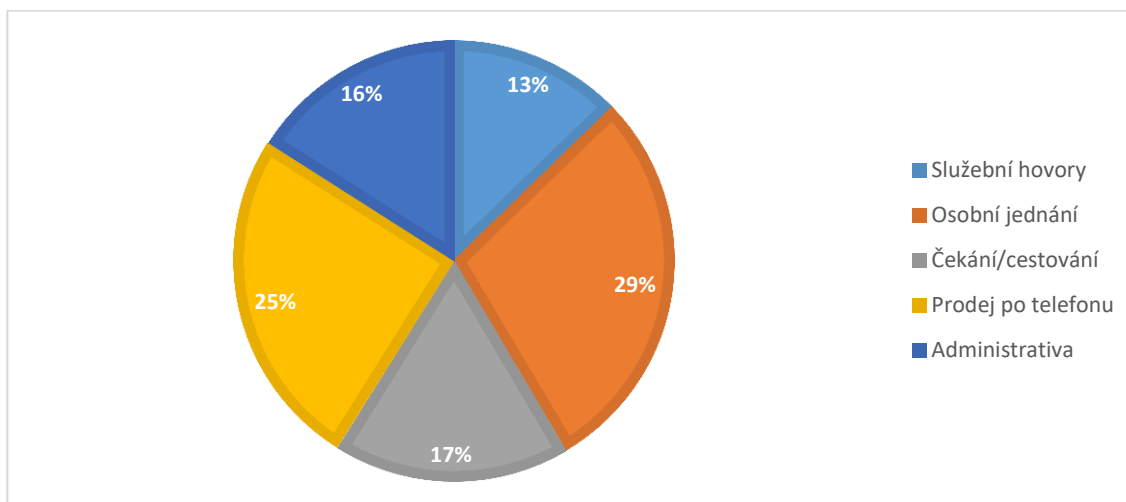
- Objem prodeje
- Podíl na trhu
- Ziskovost
- Úroveň služeb
- Snížení nákladů na pracovníky prodeje

Při dosahování těchto cílů zvažujeme:

- Počet návštěv
- Procento návštěv u stávajících versus potenciálních zákazníků
- Politiku slev
- Procento zdrojů s různým zaměřením
 - Na nové versus existující výrobky
 - Na prodej versus poskytování poprodejních služeb
 - Na prodej v terénu versus telemarketing
 - Na různé typy zákazníků
- Zlepšení zpětné vazby zákazníků a trhu ze strany pracovníků prodeje
- Zlepšení vztahů se zákazníky

Jak uvádí Evangelu (2009), přísady marketingového mixu jsou ovlivňovány množstvím prodejního úsilí, tato skutečnost nadále ovlivňuje celkovou marketingovou strategii. Prodej a marketing je tudíž neoddělitelnou součástí a nedílným celkem.

Graf 1: Rozložení pracovní doby prodejců



Zdroj: Kotler, P. *Moderní marketing* - 2007

2.4.3 Nábor a výběr obchodních zástupců

Podle Koubka (2009) má dnes proces získávání zaměstnanců stanovený poměrně metodicky propracovaný postup, který doporučuje dodržovat, jelikož dokáže ušetřit organizaci velké množství finančních prostředků, a dále dochází k minimalizaci času, kdy je místo neobsazené. Základem pro efektivní proces náboru zaměstnanců je bezpodmínečně dokonalá znalost povahy pracovních míst, kterou poskytuje analýza pracovních míst a predikce vytváření a uvolňování pracovních pozic.

Společnost má na výběr z různých metod získávání pracovníků. Efektivita uplatnění jednotlivých metod se odvíjí od (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- Požadavků na pracovní místo, které má být obsazeno.
- Objemu finančních prostředků, které je ochotna firma do náboru investovat.
- Kvality analýzy pracovních míst a dalších přípravných činností.

Proces získávání pracovníků tvoří následující souhrn kroků (Koubek, 2015):

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ

4. Charakteristika popisu a specifikace pracovního místa, na základě kterých postavíme získávání a výběr pracovníků
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání pracovníků
7. Volba požadovaných dokumentů a informací od uchazečů
8. Formulace pracovní nabídky
9. Zveřejnění pracovní nabídky
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů
12. Sestavení seznamu uchazečů přizvaných k výběrovým procedurám

Bělohávek (2016) říká, že abychom dosáhli ideálního souladu mezi pracovním místem a člověkem, je nezbytné začít při výběru pracovníků. Vybírat můžeme z již stávajících zaměstnanců organizace nebo nových uchazečů zvenčí, případně můžeme zvolit kombinaci obou těchto variant. Každá pozice musí mít jasně definované kompetence, až poté můžeme hledat někoho, kdo bude kompetencím vyhovovat. Je dobré nejprve oslovit zaměstnance, kteří v organizaci pracují, jelikož toto řešení je vždy ekonomičtější a má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců, v tomto případě hovoříme o výběru pracovníků.

Druhou možností je rozmisťování, při kterém klademe důraz na konkrétního člověka, určíme jeho silné a slabé stránky a následně vybíráme místo a práci, která pro něj bude nejvhodnější.

Třetí alternativa cílí více do budoucna, jelikož se příliš nezaměřuje na současnou úroveň schopností, ale spíše na rozvoj pracovníků. Analyzujeme jejich potenciální budoucí rozvoj a na základě toho plánujeme kariérový, odborný, osobní růst a poskytujeme potřebné vzdělávání a praxi v oboru.

2.4.4 Metody výběru pracovníků

Mezi metody výběru pracovníků můžeme zařadit:

- Životopis – hlavními znaky životopisu jsou jeho strukturovanost, přehlednost textu v odstavcích ve kterém personalista snadno vyhledá potřebné a důležité informace,

rozsah 1 -2 strany formátu A4. Jsou zde uvedeny základní informace o žadateli, jako je jméno, adresa, věk, telefon, vzdělání, dosavadní pracovní zkušenosti a zvláštní znalosti. Účelem životopisu je představit uchazeče co nejplastičtěji společně s jeho schopnostmi a dovednostmi, které mají přesvědčit personalistu o vhodnosti kandidáta na posunutí do užšího výběru.

- Motivační dopis – k životopisu zpravidla připojujeme motivační dopis na zvýšení šancí kandidáta získat vysněnou pracovní pozici. Rozvádíme zde další naše schopnosti a předpoklady, které jsou ideální kombinací pro výkon dané pozice. (Špaček, 2014)
- Dotazník - zaměřují se na charakteristiky lidské povahy, jako je temperament, osobní rysy apod. Zjednodušeně řešeno, hlavním úkolem dotazníků je zjistit povahu člověka a posoudit, zda je pro vybranou pozici adekvátní ve srovnání s ostatními uchazeči. Existuje velká škála možností vytvoření dotazníkového šetření, některé mohou vzhledem k odborné terminologii používat pouze psychologové, jiné můžou být vytvořené zkušeným personalistou. Mezi hlavní výhody dotazníků patří úspora času, možnost srovnání podobných typů uchazečů, rychlé a snadné vyhodnocení, a možnost pracovat individuálním tempem. Naopak mezi nevýhody lze zařadit časovou náročnost při vytváření a omezenou možnost odpovídat individuálně v případě, kdy dotazník obsahuje převážně uzavřené otázky.
- Testy schopností - metoda testování může být zaměřena na zjištění inteligence u které je pro nás důležité zaměřením na způsob rozložení do jednotlivých oblastí mozku. Dále jsou předmětem testování speciální schopnosti, jako je míra koncentrace, přesnost v operativním rozhodování a speciální dovednosti např. znalosti v oblasti programování, účetnictví, jazykové dovednosti, daňové poradenství a jiné. (Evangelu, 2009)
- Výběrový pohovor - jednoznačně nejčastější a jedna z nejdůležitějších metod výběru pracovníka. Rozlišujeme širokou škálu výběrových pohovorů, může to být například neformální a volnější výměna informací formou „neřízeného rozhovoru“ nebo tzv. „strukturovaný pohovor“ vedený na základě souboru předem připravených otázek.

zek. Nezbytným podkladem vedení výběrového pohovoru je životopis. Tato forma metody výběru pracovníka, dokáže ve většině případů odhalit nedostatky uchazeče nebo ověřit objektivní údaje a přednosti. (Bartošová, Bartoš, 2011)

2.4.5 Motivace obchodních zástupců

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že na lidskou psychiku působí určité, ne vždy vědomé hybné síly, tyto síly představují pohnutky či motivy, které člověka a činnosti, které provádí určitým směrem orientují, aktivizují a zvyšují udržitelnost dané aktivity. Působení těchto sil se projevuje prostřednictvím motivovaného jednání. Jestliže hovoříme o motivaci, je nutné vyčlenit také pojem stimulace, společně s motivací se jedná o dva blízké nikoliv však totožné pojmy. Stimulaci definujeme jako vnější působení na psychiku člověka, prostřednictvím které dochází ke specifickým změnám v činnosti člověka důsledkem psychických procesů a jeho motivace. (Provazník, Komárková, 1998)

Evangelu (2009) definuje motivaci, jako zaměření se na oblasti, které jsou pro osobu z různých důvodů atraktivní, zajímavé a zvyšují její chuť být více aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojení.

Plamínek (Plamínek, 2007) hovoří o motivaci ve smyslu vytvoření pozitivního přístupu k určitému výkonu či typu chování. Motivací rozumíme nejen proces, ale také jeho výsledek - tedy fakt, že člověk vykonává určitou činnost, něco se děje a existuje. Tato činnost je plněna na základě vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), podněty i pohnutky mohou působit společně a vzájemně se posilovat. Stimulace probouzí ochotu něco udělat pomocí stimulů, motivace využívá v člověku již existující motivy.

Úloha manažera nespočívá pouze ve vedení prodejců, ale je důležité je také motivovat, říká Kotler & Armstrong (2004). Kvalita výkonu obchodních zástupců není přímo úměrná množství pobídek a stimulů ze strany managementu, jelikož každý prodejce preferuje něco jiného. Prodej může znamenat nejúžasnější práci na světě, ale také dokáže být pro řadu prodejců značně frustrující, jelikož obchodní zástupci pracují často sami a bývají nuceni

cestovat daleko od svého domova, jsou vystavováni nátlakům ze strany konkurence a obtížných zákazníků. Nemusí mít vybudovanou dostatečnou autoritu k tomu, aby provedli všechny potřebné činnosti k úspěšnému uzavření prodeje, tím pádem mohou přijít o velké objednávky, na kterých dlouho a tvrdě pracovali.

Jobber a Lancaster (2001) ve své knize Management prodeje odkazují na studii provedenou Galbraithem a kol. (1991), která zkoumala, co přitahuje prodejce k tomuto povolání a čeho si na své práci nejvíce cení.

Tabulka 1: Nepřitažlivější a nejvíce ceněné prvky práce prodejce

Nejpřitažlivější		Nejvíce ceněno	
Způsoby práce	60%	Nezávislost	40%
Nezávislost	13%	Výdělky	18%
Výdělky	12%	Možnost poskytovat službu	14%
Status firmy	5 %	Svoboda	11%
Kvalitní školení	4 %	Jednání s lidmi	8 %
Možnost povýšení	2 %	Uspokojení z práce	6 %
Profesní status	2 %	Status	3 %
Uzavřený okruh lidí	2 %	Vyhlídky na povýšení	1 %

Zdroj: Jobber & Lancaster – Management prodeje, 2001

Z tabulky jasně vyplývá, že způsoby práce a nezávislost jsou pro prodejce mnohem důležitějšími atributy než výdělky. Manažeři prodeje by měli velice dobře znát výše zmíněné důvody, proč lidé chtějí vykonávat práci na pozici obchodního zástupce.

Jobber a Lancaster dále hovoří o vysoké obtížnosti udržení motivovaného prodejního personálu. Obchodní zástupci jsou denodenně vystavováni odmítavým reakcím kupujících, jejich námitkám a stížnostem. Každý prodejce vyžaduje individuální přístup managera vzhledem k rozdílnosti jejich osobností a hodnot. Úspěšný manager se nezaměřuje pouze na přímé motivování prodejců, ale snaží se vytvořit takové podmínky, které povzbudí prodejce natolik, že se vlastně bude motivovat sám.

Manažeři představují ve firmě klíčový prvek k udržení motivovaných zaměstnanců, kteří budou znát a snažit se efektivně plnit své úkoly. Neřídí pouze lidi, ale také další zdroje - finanční prostředky, informace a jsou odpovědni za dosahování podnikových cílů. (Armstrong, 2009)

Plamínek hovoří (2007) o citlivosti zaměstnanců na manipulaci a doporučuje zaměřit se na lidský přístup, který dokáže mnohem více než naučená motivační technika.

Podle Di Kamp (2000) je motivování lidí také jednou z nejdůležitějších částí práce manažera, jestliže totiž zaměstnanci nejsou dobře motivováni, podnik neprospívá. Ideální manažer, by měl mít následující kvality:

1. Hrát roli vzoru pro ostatní - lidé si totiž více všímají našeho chování, než toho, jak jim říkáme, aby se chovali.
2. Znat sama sebe - předtím, než se začneme pokoušet o řízení ostatních, je nutné najít efektivní způsoby, jak řídit sám sebe.
3. Soustavně se vzdělávat - jelikož žijeme v rychle se měnícím světě, je třeba se neustále vzdělávat a rozvíjet, jestliže požadujeme totéž od svých obchodníků a ostatních zaměstnanců společnosti.
4. Mít potěšení ze změny - změny totiž nemají představovat pro manažery překážku, efektivní manažer změny zvládá a uvítá fakt učit se novým věcem.
5. Mít vizi - aby mohla být změna efektivní, musíme mít jasně definovaný cíl, ke kterému naše počínání směřuje.
6. Plně si uvědomovat současnou realitu - tato vlastnost souvisí s předchozím bodem, tzn. být tvůrce vizi. Abychom naplnili naši vizi, je nutné si uvědomit jaká je přesně naše startovací pozice.
7. Mít vysokou úroveň etiky a hodnot.
8. Myslet systémově - efektivní manažer musí umět oddělit příčiny od následků a vědět, jak fungují jednotlivé procesy, k tomu slouží systémové myšlení.
9. Správně komunikovat - komunikace je stěžejním bodem tohoto seznamu, manažer sice může splňovat všechny výše uvedené schopnosti, přesto může mít daleko od ideálu, jestliže nebude umět správně komunikovat se svými podřízenými.

10. Pozitivně myslet - správný manažer se soustředí na to, co je možné, než aby hledal překážky.
11. Umět se nadchnout - vůdce musí věřit v to, co dělá a kam směřuje.
12. Být opravdový.

Friedman (2014) také klade důraz na snahu manažerů být otevřený inovacím, a pracovat kreativně. Tento způsob myšlení umožňuje pružně se přizpůsobit novým okolnostem a najít způsob dělat věci jinak, lépe.

Podle Wagnerové (Wagnerová, 2008) je 110 dní v roce, tedy 49% pracovní doby, využito neproduktivně. Tento nepříliš uspokojivý výsledek způsobuje především nedostatečné plánování a řízení pracovníků, tudíž pochybení ze strany manažerů, kteří chybně naplánovali pracovní kroky a špatně zorganizovali pracovní činnosti. Vysoká neproduktivita vypovídá o tom, že se manažeři stále učí, jak řídit a nemají jasnou vizi a priority.

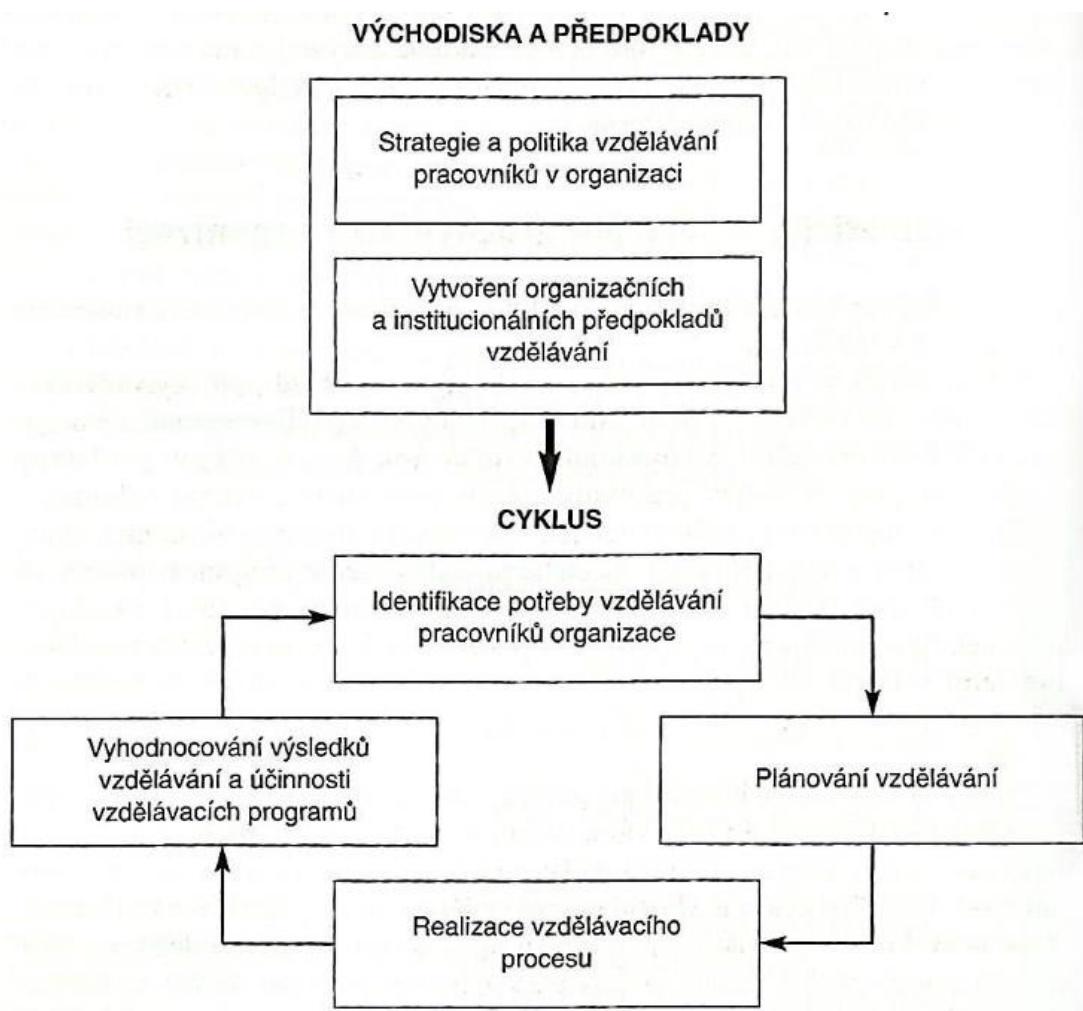
2.4.6 Vzdělávání OZ

Podle Koubka (2015) se nároky na znalosti a dovednosti pracovníků v moderní společnosti neustále mění a narůstají, a člověk, který chce být zaměstnaný v dynamické a rozvíjející se firmě se musí tomuto tempu přizpůsobit. Základem každé úspěšné organizace je flexibilita a připravenost na změny, tyto dva základní prvky přináší do organizace zaměstnanci, kteří jsou flexibilní a připravení na změnu, kterou akceptují a podporují. V dnešní době tím pádem nestačí na své zaměstnance aplikovat pouze klasické vzdělávací prvky, jako je zácvik, zaškolování nebo přeškolování, ale je třeba zaměřit se i na rozvojové aktivity. Samotné pojetí vzdělávání pracovníků se odvíjí od času a prostředí, ve kterém se firma nachází.

Jak uvádí Hroník (2007), vzdělávání v organizaci má dva hlavní cíle:

- Rozvoj způsobilostí všeho druhu.
- Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Obrázek 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek, J. – Řízení lidských zdrojů, 2015

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) hovoří o výdajích na vzdělávání a rozvoj pracovníků, které představují dlouhodobou investici nezbytnou pro perspektivu a výkonnost organizace, přestože se u těchto vydaných prostředků obtížně hodnotí míra efektivnosti.

Proces vzdělávání pracovníků zajišťuje nejen personální útvar, ale také všichni vedoucí pracovníci, odbory, spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi nebo jiná sdružení pracovníků. Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci se prokázalo být tzv. systematické vzdělávání, které představuje neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, korespondující se strategickými cíli. Skládá se ze čtyř fází (Koubek, 2015):

1. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace
2. Plánování vzdělávání - rozbor rozpočtu, časového plánu, určení pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, stanovení metod a obsahu
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Hodnocení výsledků vzdělávání a efektivity použitých metod

2.4.7 Hodnocení obchodního výkonu

Podle Hroníka (2006) existují tři základní důvody, proč je hodnocení pro společnost důležité.

Prvním důvodem je změna či posílení organizační struktury a komunikace strategie. V případě, kdy vstoupí zahraniční vlastník do jakékoliv firmy, mezi první změny, které vykoná v systému řízení lidských zdrojů, je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků.

Druhým bodem je slazení zájmů všech zúčastněných, je nezbytné, aby každá funkční organizace měla jasně stanovené strategické cíle a strategii, díky které těchto cílů dosáhne. Tuto strategii musí zaměstnanci respektovat a pracovat na dosažení stanovených cílů, přestože mají své vlastní zájmy. Hodnocení je prostředek, pomocí kterého je možné sladit zájmy všech zúčastněných.

Posledním bodem je zvýšení výkonnosti pracovníků. Cílem vedení je totiž nejen ovlivnit uvědomění pracovníků pomocí hodnocení, ale také zvýšit jejich výkonnost. Vzhledem k této skutečnosti hodnocení, které není zaměřené na zvyšování výkonnosti je zbytečnou administrativní zátěží.

„Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.“ Pojem pracovní výkon je často chybně zaměňován s pracovní výkonností, která představuje obecnější vyjádření pracovního výkonu sledovaného jedince. (Wagnerová, 2008)

Armstrong (2009) uvádí několik tipů ve vztahu k odměňování zaměstnanců - odměňujte lidi podle toho, co organizace cení a chce financovat, odměňujte lidi za hodnotu, kterou vytvá-

řejí, odměňujte správně věci, abyste motivovali své zaměstnance, vytvořte kulturu výkonu, snažte se přilákat a udržet kvalitní lidi, které organizace potřebuje.

2.4.8 Komunikace obchodních zástupců se zákazníky

Rozhovor ovlivňuje velká řada různorodých faktorů, nejvíce váš partner v rozhovoru, na kterého můžete působit jen ve velmi omezené míře, ovlivňuje ho především jeho chování a váš vzájemný vztah. Téma rozhovoru je dalším neopomenutelným faktorem, abychom mohli vést kvalitní rozhovor a náležitě se chovat, je důležité, být si jistý, jaká je naše role. Jsou témata na základě kterých není obtížné rozvinout rozhovor, ale na druhé straně, jsou témata, která vyžadují důkladnou přípravu každého obchodníka, aby zákazníka dokázal přesvědčit

o jeho profesionalitě. Dalšími důležitými faktory rozhovoru jsou bezpochyby místo a čas, stejně jako osobní motivy a cíle. (Kanitz, 2005)

Autoři Jobber a Lancaster (2001) kladou důraz na přípravu před prodejním vyjednáváním. Prodejní vyjednávání se od prodeje liší právě procesem vyjednávání, v případě prostého prodeje nemá obchodník možnost vyjednat. Vyjednávání při obchodním jednání s sebou přináší nutnost dělat ústupky, není možné aby obě strany dosáhly svého ideálního cíle, který pro zákazníka představuje minimální cenu a pro obchodního zástupce přesný opak. Při rozboru ústupků je třeba, aby prodejce pohlížel na danou problematiku očima kupujícího, jedině tak dokáže identifikovat ústupky, které jsou pro zákazníka zásadní, ale prodejce mohou stát pouze velmi málo. Praktickým příkladem může být nabídka rychlejší dodávky, která může stát prodejce velmi málo vzhledem k volné kapacitě. Tento benefit kupující jistě ocení a prodejce může vyjednat možnost rychlé dohody o rychlé platbě.

Během rozboru ústupků je vhodné věnovat se následujícím okruhům:

- Cena
- Načasování a rychlost dodávky
- Specifikace, dodatky a vlastnosti výrobku
- Způsob platby - při odeslání, na stvrzenku, na pracovní příkaz, úvěrové podmínky

- Možnost odkoupení starého výrobku a následné snížení ceny nového výrobku nebo ponížení jeho splátek, např. u automobilů, telefonů

Carnegie (1994) ve své knize uvádí řadu tipů, jak by se prodejce měl chovat při obchodním jednání. Mluvte o tom, co zajímá vaše posluchače, hlavním prvkem každého rozhovoru, je zaujmout vašeho obchodního partnera, jediné tak si udržíte jeho pozornost a zajistí fakt, že komunikační kanály zůstanou otevřeny. Nejprve je třeba zeptat se sám sebe na to, jak kvalitně znáte téma rozhovoru, abyste mohli svému zákazníkovi vyřešit jeho problémy a zodpovědět co největší počet otázek.

S předchozím bodem souvisí následující rada a to, připravujte se patřičným způsobem a jednejte sebevědomě. Dokonalá příprava neznamená učit se svou řeč slovo od slova, člověk, který si svou řeč zapisuje a učí nazpaměť zbytečně plýtvá svým časem a energií, protože

s největší pravděpodobností minimálně část zapomeneme ve chvíli, kdy budeme stát tváří v tvář našemu zákazníkovi. Rozhovor by měl být spontánní, nenásilný a přirozený.

Nezapomínejte při obchodním jednání myslet na svou odměnu, jedná se o všeobecně platnou zásadu, přestože zní trochu neuvěřitelně. Úspěch obchodníka spočívá v trpělivosti a vědomí, že odměna se musí dříve či později dostavit, protože málokterý obchod je uzavřen bez nadšení.

Kanitz (2005) upozorňuje na důležitost prvního dojmu, každý z nás, ať už chceme či nikoliv, hodnotí druhé dle prvotních sympatií nebo antipatií, jelikož přenášíme své dřívější zkušenosti s podobnými typy lidí. Protějšek nás hodnotí nejen podle způsobu komunikace, ale také na základě vnějšího vzhledu. Jsou prvky našeho vzhledu které nedokážeme ovlivnit, jako například barva pleti, postava, výška nebo věk. Nicméně jsou zde faktory, které můžeme ovlivnit velmi snadno a neměli bychom je zanedbávat, protože i tím dává obchodní zástupce najevo jisté poselství, jedná se například o způsob oblékání, účes nebo šperky.

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit vliv obchodních zástupců vybraného prodejce stavebnin na jeho úspěšnost a konkurenceschopnost. Na základě zjištěných poznatků poté zpracovat doporučení v oblasti využívání a rozvoje kompetencí obchodních zástupců na trhu se stavebninami.

3.2 Studium odborné literatury

Před vypracováním literární rešerše byla prostudována literatura zabývající se všemi důležitými aspekty související s prací obchodního zástupce. Získané informace byly použity k objasnění problematiky a vypracování literární části.

3.3 Metodika zkoumání uplatněna v bakalářské práci

Pro rozbor využití práce obchodního zástupce byla zvolena společnost Stavebniny DEK. První část představovalo shromažďování informací související s tematikou obchodního zástupce. Sekundární data jsou tvořena domácími i zahraničními informacemi z knih, internetových zdrojů a vysokoškolských učebnic.

Pro výstup z praktické části bakalářské práce byly použity sekundární zdroje, které vychází z interních informací a zdrojů, výstup je založen na pozorování a analýze práce obchodního zástupce ve vybrané společnosti, množství rozhovorů s různými zástupci společnosti - ředitelem pobočky, produkt manažerem a obchodními zástupci různých specializací, rozhovoru se zákazníky ohledně zkušeností s vybranou společností a zároveň s konkurenčními společnostmi, rozboru finančních výsledků a interních dokumentů při současném porovnávání s dostupnými informacemi o konkurenci.

Data byla použita ke zhodnocení vlivu obchodních zástupců na výsledky společnosti ve srovnání s konkurencí, získání informací o konkrétních činnostech prodejců, nároky a požadavky na přijímaného kandidáta, způsob finančního ohodnocení, systém školení a vyme-

zení základních, důležitých rozdílů mezi obchodními zástupci vybrané společnosti a prodeji konkurenčních stavebnin, jejich přístupu k zákazníkům, zakázkám a v neposlední řadě celkovému přístupu společnosti. V závěru práce jsou zpracované návrhy na zlepšení konkurence.

4 Praktická část

4.1 O společnosti

Praktická část zahrnuje představení společnosti DEK a.s., se zaměřením na dceřinou společnost Stavebniny DEK a.s., historii, organizační strukturu společnosti, prezentaci práce obchodních zástupců, jejich nábor, přístup k zákazníkům, marketingové aktivity, školení a ostatní aktivity spojené s prací obchodních zástupců.

Obrázek 4: Logo Stavebnin DEK



Zdroj: DEK, 2019

4.1.1 Skupina DEK

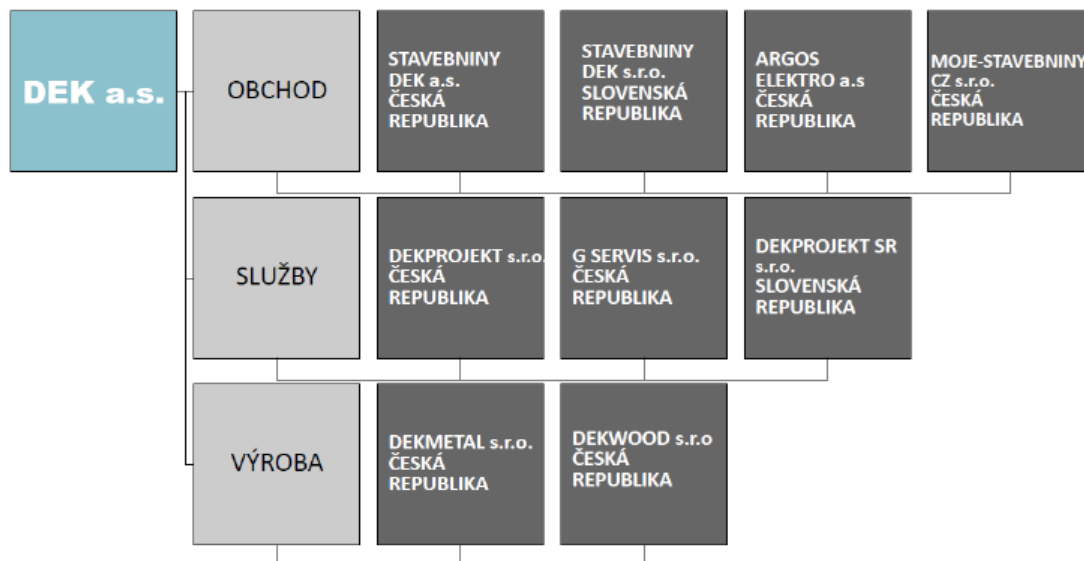
Holding DEK je tvořen skupinou dceřiných společností, které se specializují na dodávku materiálů a služeb pro stavebnictví a výrobou stavebních materiálů. Mateřská společnost DEK, a.s. zastřešuje pro společnosti v holdingu servisní služby z ekonomické, IT, personální, marketingové a provozní oblasti.

Společnosti skupiny DEK mají společný cíl, kterým je důsledná orientace na prospěch a spokojenost zákazníků. Nejedná se ovšem o jediný cíl, důležitým prvkem strategie celé skupiny je kromě konkurenčních cen a dodacích podmínek také odbornost, profesionalita a komplexní poradenský servis při dodávkách stavebních materiálů.

Vůdčí pozici celého holdingu představují Stavebniny DEK, které zauímají přední místo mezi dodavateli stavebních materiálů v České republice. Ve Slovenské republice patří mezi významné dodavatele materiálů pro střechy, fasády a izolace.

Celkový obrat skupiny v roce 2016 dosáhl téměř 11,6 mld. Kč. V současné době zaměstnává více než 1700 zaměstnanců.

Obrázek 5: Skupina DEK a.s.



Zdroj: DEK, 2019

Holdingová společnost DEK a.s. 100% vlastní firmy:

- STAVEBNINY DEK, a.s.
- STAVEBNINY DEK, s.r.o. (Slovensko)
- DEKMETAL, s.r.o.
- DEKWOOD s.r.o.
- DEKPROJEKT s.r.o.
- G SERVIS CZ s.r.o.
- ARGOS ELEKTRO a.s.

4.1.2 Historie společnosti

Společnost Stavebniny DEK byla založena 8. března v roce 1993 v Praze pod názvem DEKTRADE s.r.o. Od svého založení se soustředí na distribuci a poradenství v oblasti stavebních izolací.

V roce 1994 DEKTRADE zakládá svou první pobočku v Ostravě.

Ze společnosti DEKTRADE se stává v roce 1995 komplexní dodavatel stavebně izolačních materiálů.

V roce 1998 společnost zakládá samostatné středisko ATELIER STAVEBNÍCH IZOLACÍ, které přebírá veškeré konzultační a poradenské služby k materiálům dodávaným společností DEKTRADE. Je založena samostatná společnost POLYDEK, a.s., zabývající se výrobou izolačních dílců pod stejnojmennou značkou.

V roce 2002 se společnost DEKTRADE stává držitelem certifikátu ISO 9001.

V roce 2003 se DEKTRADE, s.r.o. transformuje na akciovou společnost DEKTRADE, a.s., společnost dále rozšiřuje svůj sortiment o produkty nového výrobního střediska DEKMETAL. Zároveň je otevřena první pobočka na Slovensku v Bratislavě.

V roce 2004 se společnost stává největším obchodníkem s krytinami pro šikmé střechy v České republice. V rámci firmy je vyčleněn samostatný tým odborníků na fasádní a zateplovací systémy a na trh jsou uvedeny nové značky DEKTHERM – fasádní zateplovací systém, DEKSTONE – výrobky z přírodního kamene, DEKTEN – difúzní střešní fólie a MAXIDEK – velkoformátová střešní taška.

V roce 2007 se mateřskou společností stává DEK a.s., která je 100 % vlastníkem firem DEKTRADE a.s., DEKPROJEKT s.r.o., DEKMETAL s.r.o., DEKSTONE s.r.o. a DEKWOOD s.r.o. Společnost DEKTRADE zároveň začíná dělit své distribuční aktivity do čtyř prodejních divizí: DEKTRADE – střechy, fasády, izolace, DEKSTAVIVA – materiály pro hrubou stavbu, DEKTON – materiály pro suchou výstavbu a interiéry a DEKWOOD – konstrukční dřevo a stavební řezivo.

Všechny pobočky DEKTRADE jsou nově vybaveny a jejich sortiment rozšířen o prodej drobného nářadí a materiálu pro kutily a stavebníky.

Ve Vestci u Prahy byla v roce 2013 postavena nejmodernější pobočka DEKTRADE s přelomovým systémem odbavení zákazníků a nejširší nabídkou stavebních materiálů. Na vybraných pobočkách DEKTRADE vznikají půjčovny nářadí a stavební mechanizace. Společnost DEKMETAL založila dceřinou společností DEKMETAL GmbH pro usnadnění vstupu na zahraniční trhy.

Společnost DEKTRADE se v roce 2014 stává firmou s největší sítí půjčoven se stavebním nářadím v České republice. Na vybraných pobočkách DEKTRADE jsou nově k dispozici míchací a tónovací centra pro fasádní omítky.

Společnost DEKTRADE a.s. začala v roce 2015 komunikovat značku Stavebniny DEK.

V lednu byla otevřena nejmodernější pobočka v Praze-Hostivaři, následovaly nové pobočky v Havířově, Ústí nad Orlicí, Mělníku, Chebu, Chrudimi a Písku. Síť prodejních míst se tak rozrostla na 59 poboček v 54 městech ČR.

Stavebninám DEK bylo uděleno pro rok 2016 prestižní světové ocenění značek Superbrands 2016, vyhlašované čtvrtým rokem i v České republice pod názvem Czech Superbrands.

V roce 2017 se celková síť poboček Stavebnin DEK rozrostla na 72 prodejen. Nově bylo postaveno 5 moderních areálů. K roku 2018 je zákazníkům k dispozici 57 DEK půjčoven, 26 mícháren omítek a barev, 38 klempířských dílen a 4 klempířská centra.

Dalším významným krokem tohoto roku bylo převzetí lokálních stavebnin VPS CZ, s.r.o. a prodejce sortimentu voda-topení-plyn společnosti Wärme s.r.o.

Rok 2018 přinesl holdingu DEK novou společností ÚRS CZ, a.s. a otevření nových moderních areálů.

4.1.3 Finanční výsledky skupiny

Grafické znázornění obratu společnosti, prokazatelně vyjadřuje nárůst ve vztahu k počtu zaměstnanců a prodejních míst.

Rok 2017 představoval nejúspěšnější rok pro Skupinu DEK. Oproti roku 2016 vzrostl obrat o rekordních 4 691 mil. Kč, počet zaměstnanců se zvýšil o 489 a neméně významný nárůst představuje výstava nových 31 poboček.

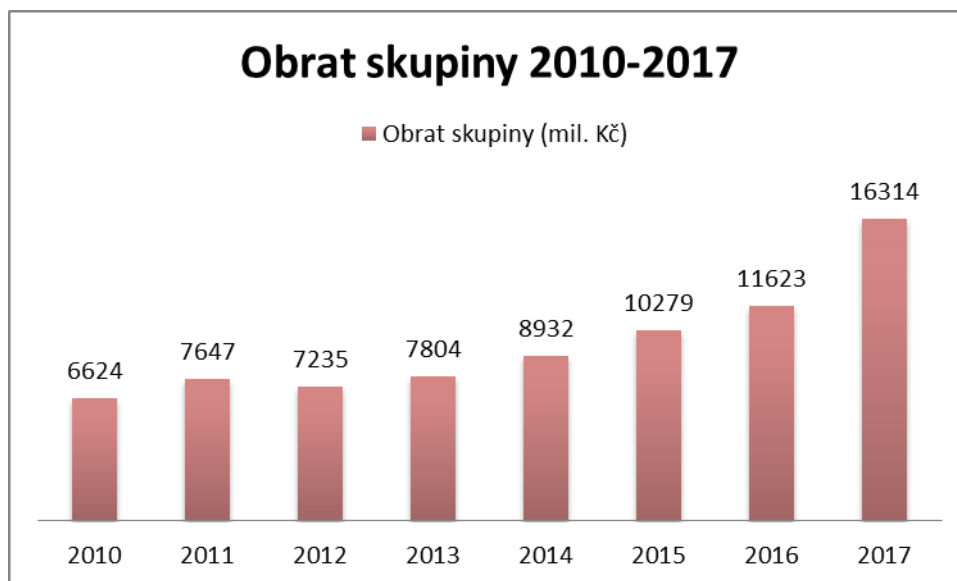
Každá pobočka čítá průměrně 4 obchodní zástupce, výše jejich požadovaného obratu se odvíjí od velikosti pobočky, na které působí. Obchodních zástupců je přibližně 450 z celkového počtu zaměstnanců, toto číslo je velmi významné a od konkurence zcela odlišné, žádná z konkurenčních firem nezaměstnává takový počet oblastních zástupců.

Každoročně je nově zaměstnáno přibližně 20 obchodních zástupců, to představuje přibližný nárůst o 160 členů obchodního týmu od roku 2010 do roku 2018.

4.1.3.1 Výše obratu

Z grafu vyplývá nárůst obratu skupiny o neuvěřitelných 9 690 mil. Kč v průběhu sedmi let, pouze v roce 2012 došlo k mírnému poklesu, od té doby obrat neustále narůstá.

Graf 2: Obrat skupiny DEK a.s.

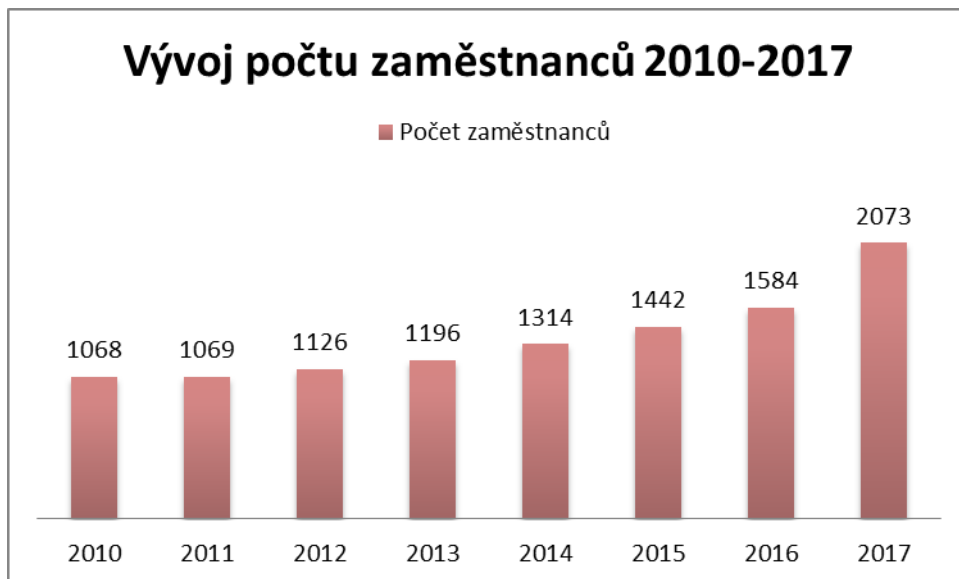


Zdroj: Výroční zpráva skupiny DEK a.s., 2018

4.1.3.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Společně s obratem vzrostl i celkový počet zaměstnanců o 1005, tento nárůst dále souvisí s rozšiřující se sítí prodejních míst.

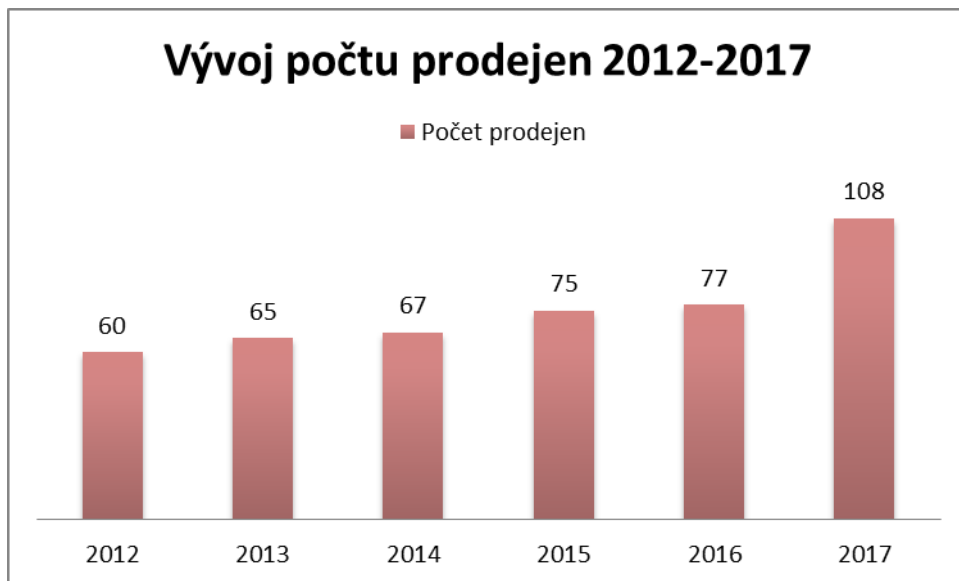
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva skupiny DEK a.s., 2018

4.1.3.3 Vývoj počtu prodejen

Graf 4: Vývoj počtu prodejen



Zdroj: Výroční zpráva skupiny DEK a.s., 2018

4.1.4 Stavebniny DEK

Stavebniny DEK, a.s. reprezentují největší dodavatele stavebních materiálů v České republice a zároveň jsou největší společností holdingu DEK. K založení došlo v roce 1993 pod názvem DEKTRADE, s.r.o., obchodní značkou Stavebniny DEK se společnost stala v roce 2015. Společnost se zabývá výhradně obchodem se stavebními materiály.

Obchodní činnost Stavebnin DEK, a.s. je strukturována geograficky dle prodejen a produktově dle divizí.

Obrázek 6: Seznam poboček a výdejních skladů Stavebnin DEK



Zdroj: DEK, 2019

4.2 Obchodní zástupce

4.2.1 Divize Stavebnin DEK

Hlavním důvodem, který odlišuje Stavebniny DEK od konkurence je skutečnost, že každý obchodní zástupce má svou vlastní specializaci a spadá pod konkrétní divizi. Jednotlivé divize mají svůj vlastní školicí systém pro své zaměstnance, konkrétního ředitele divize, svůj vlastní budget a přístup k prodeji. Tento fakt, že každý obchodní zástupce je odborně proškolen k tomu, aby znal dokonale svůj sortiment nejen z teoretické, ale také praktické části a tím pádem mohl zodpovědět zákazníkovi všechny otázky.

- **DEKSTAVIVA** – nejrozsáhlejší divize, patří sem materiál pro hrubou stavbu tzn. zdící prvky, betonové výrobky, pojiva, výztuže, komínové systémy, ztracené bednění, zahradní architektura, zdivo, stropy a další
- **DEKTON** – materiály pro suchou výstavbu a interiéry, sádkokartony a další
- **DEKIZOL** – hydroizolace, asfaltové pásy, hydroizolační folie, tepelná izolace, minerální vata, pěnový a extrudovaný polystyren, ploché střechy a další
- **DEKSTŘECHY** – šikmé střechy, střešní krytiny pálené, betonové, vláknocementové, plechové, okapové systémy, šindele a jiné
- **DEKELEKTRO** – kabely a vodiče, prodlužovací kabely a vidlice, zásuvky spínané a rozbočovací, svítidla, vypínače, hromosvody a uzemnění, rozvodnice a rozváděče, modulové přístroje a pojisty atd.
- **Atelier DEK** - vytváří specializované projekty, posudky, certifikaci staveb
- **Půjčovna DEK** - půjčovna strojů a nářadí k bourání a vrtání, kotvení a spojování, lešení, měření a diagnostika, zdění a betonování, péče o zahradu, bednění, broušení a hoblování, zemní práce a další
- **VODA-TOPENÍ-PLYN** – topení a ohřev vody, armatury, rozvody vody a topení, odpadní systémy, klimatizace, čerpací technika

4.2.2 Porovnání konkurence

Konkurence se odlišuje v závislosti na lokaci, neexistuje společnost která by mohla celoplošně konkurovat Stavebninám DEK v množství obchodních zástupců, četnosti poboček, síť prodejen společnosti je velmi rozvinutá.

Společnost má dva větší konkurenty, které však zdaleka nedosahují zisku a obratu, jako zmíněné Stavebniny DEK. Tyto konkurenty označíme jako „Konkurent A“ a „Konkurent B“.

Konkurent A

Konkurent A má obchodní zástupce bez zaměření na specializace, z čehož vyplývá, že obchoduje s veškerým sortimentem, tudíž nemůže znát do detailu nabízený sortiment, tak jako oblastní zástupci Stavebnin DEK. Další významnou nevýhodou je absence substituce divize Atelier DEK, který řeší s obchodními zástupci a zákazníky problémy na stavbách a vytváří posudky.

Přestože svým zákazníkům nabízí 92 poboček, společnost čítá pouze 907 zaměstnanců k roku 2018, tento fakt dokazuje významně nižší číslo prodejců, tím pádem jejich nižší kvalifikaci a síť, kterou mohou pokrýt. I když se jedná o nejvýznamějšího konkurenta Stavebnin DEK, obrat v roce 2017 dosahoval pouze 5,5 mld. Kč.

Konkurent B

Konkurent B je méně významný než Konkurent A ani zde nemají obchodní zástupci rozdělené specializace a na některých pobočkách obchodní zástupce dokonce není, jelikož jeden prodejce může spravovat až tři pobočky dohromady. Ve Stavebninách DEK je standardní, že každý obchodní zástupce má své firemní vozidlo, u ani jednoho z konkurentů toto není pravidlem a může docházet k zápůjčce jednoho vozidla v rámci pobočky, z čehož vyplývá, že pro své zákazníky nejsou natolik flexibilní. Konkurent B disponuje pouze 65 prodejny.

V některých lokalitách působí malé konkurenční stavebniny, nicméně se nejedná o významné a konkurenceschopné prodejce z celkového, finálního hlediska. Obchodní zástupci jsou samozřejmostí pro všechny z výše zmíněných společností, ale jejich pracovní dopad

a výkonnost je v porovnání se Stavebinami DEK značně odlišný, stejně jako přístup firmy ke svým zaměstnancům, jedno z mnohých know-how společností, jsou sami prodejci a styl jejich vedení.

Obrázek 7: Firemní identita



Zdroj: *Altomreklama, 2019*

4.2.3 Pracovní náplň obchodních zástupců

- *Prodej zboží a služeb společnosti v přiděleném regionu a sortimentu*

Hlavním prvek práce každého obchodního zástupce je prodej výrobků a služeb. Každý oblastní zástupce působí ve svém svěřeném regionu a nedochází k situacím, kdyby si jednotlivé zákazníci mezi sebou “přebírali”. Obchodní zástupci Stavebnin DEK se nejen drží přiděleného regionu, ale také své specializace. K zajištění správného chodu prodeje, vytváří obchodní zástupce nabídky pro všechny zákazníky. Nabídka je vytvořena na základě výpočtu od výrobců, zaslané projektové dokumentace nebo odpovídá kalkulaci a výpisu materiálu dle požadavků zákazníka.

Jestliže vezmeme jako modelový příklad zákazníka, který přichází na pobočku Stavebnin DEK za účelem nákupu stavebního materiálu pro svůj budoucí rodinný dům - narozdíl od konkurence, zde obvykle zákazník obejde kolečko okolo obchodních zástupců, které zpravidla začíná obchodním zástupcem na hrubou stavbu a pokračuje dále, dokud společně “nepostaví” celý dům. Vzhledem k tomu, že konkurence nemá takové množství obchodních zástupců, kteří jsou kvalifikovaní a proškoleni pro svou specializaci, nemůže dle referencí zákazníků, poskytnout odborné informace v takovém měřítku. Dochází k případům, kdy konkurence nabídku vytvoří, ale nevysvětlí detailně všechny skutečnosti, jako obchodní zástupci naší společnosti, například se v projektu vyskytují materiály, které se již nevyrábí, konkurence nacení nesmyslné produkty, které nemůže dodat a poté reaguje až tehdy, kdy vidí nabídku s alternativou.

Dalším rozdílem od konkurence je také aktivní účast na zajištění pohledávek společnosti, kde jsou stanoveny striktní limity popsané v kapitole odměňování obchodních zástupců.

- *Získává nové a udržuje stávající zákazníky*

Neméně důležitou činností je udržování stávajících zákazníků akvizicí nových, jedná se o jedny z neobtěžnějších aktivit, které je prodejce povinen zajistit. Stavebniny DEK, jakožto velmi úspěšná firma, si tuto skutečnost uvědomují a narozdíl od konkurence mají pro své obchodní zástupce striktní program zahrnující schůzky u stávajících a nových zákazníků, který probíhá zpravidla na začátku roku, za účelem zmapování trhu a potenciálních příležitostí roku následujícího.

- *Mapuje konkurenci*

Aby byli obchodní zástupci z hlediska poskytování cen a slev na trhu konkurenceschopný, je potřeba sledovat kroky svých konkurentů.

- *Podporuje a rozvíjí prodej firemních produktů*

S tímto bodem souvisí nejen aktivní vyhledávání možných zakázek, ale také akce rozepsané v kapitole externí marketingové komunikace.

- *Pomáhá při zajištění a rozvoji chodu pobočky a kooperuje s dalšími složkami společnosti*

Spolupracuje nejen s obchodními zástupci v rámci vlastní pobočky, ale také s prodejci z celé republiky a s ostatními zaměstnanci společnosti. Účastní se inventury, snaží se vyprodat neprodejné produkty ze skladových zástob a zajišťuje reklamace s výrobcem.

4.2.4 Nábor obchodních zástupců

Informace o volných pracovních pozicích jsou zveřejněny na stránkách společnosti v sekci „Zaměstnání v DEK“. Požadavek na obsazení místa obchodního zástupce vznáší zpravidla ředitel pobočky, většinou nejprve oslovuje stávající zaměstnance pobočky, především pracovníky odbytu, tím pádem je zachována kontinuita kariérního postupu.

Množství oblastních zástupců se liší dle velikosti pobočky, malé pobočky čítají přibližně 3-4 obchodní zástupce pro základní divize, větší pobočky obvykle zaměstnávají více obchodních zástupců, jelikož je zde vyšší potenciál prodeje a není možné, aby jeden obchodní zástupce konkrétní divize spravoval mnoha miliónový obrat sám, proto je přiděleno více obchodních zástupců pro danou divizi, avšak každý spravuje své vlastní portfolio zákazníků.

Požadavky na obchodní zástupce firma stanovuje následovně:

- Příjemné a profesionální vystupování
- Nadšení pro obchod a pro kontakt s lidmi
- Silnou orientaci na potřeby zákazníka
- Znalost práce na PC a řidičský průkaz skupiny B
- Spolehlivost, samostatnost, flexibilitu a vysoké pracovní nasazení

Průběh přijímacího řízení:

- **Odeslání životopisu** – volná pracovní místa nejsou zveřejňována pouze na stránkách společnosti, ale také na největších kariérních portálech v České republice.
- **Test logických předpokladů** – každý uchazeč přijímán na jakoukoliv pracovní pozici, musí splnit test logických předpokladů, vyplňuje se na počítači a výsledkem je percentil mentálního indexu. Výsledky testu se po dokončení automaticky odesílají na e-mail uchazeče a personalistovi. Test není možné opakovat. Minimální hranice percentilu mentálního indexu pro pozici obchodního zástupce je 115.
- **Obecný dotazník**
- **Osobní pohovor** – ze strany společnosti se osobního pohovoru na pozici obchodního zástupce účastní ředitel pobočky a případně ředitel regionu.

Přijímací řízení je ovlivněno velikostí pobočky, výše uvedený průběh odpovídá spíše menší pobočce.

4.2.5 Vzdělávací systém obchodních zástupců

Proces vzdělávání zaměstnanců, nejen obchodních zástupců, je v celém holdingu DEK na velmi vysoké úrovni. Oblast zvyšování kvalifikace zaměstnanců se pyšní propracovaným systémem, který je uzpůsobený každé pracovní pozici zvlášť, v případě obchodních zástupců se jedná o přizpůsobení jednotlivým specializacím v rámci konkrétní divize, tím pádem jsou obchodní zástupci neustále o krok vpřed před konkurencí, znají svůj sortiment, novinky z oboru a trh na kterém se pohybují. Dochází nejen ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, kteří jsou schopni pružně reagovat na měnící se tržní prostředí, ale proškolení obchodní zástupci přispívají k rozvoji celé společnosti, jelikož přicházejí nejčastěji do styku se zákazníky a svádí každodenní boj s konkurencí. Školení probíhá soustavně, bezpochyby se jedná

o efektivnější a levnější způsob vzdělávání než tzv. metoda pokus omyl, či vzdělávání za pochodu.

Společnost zprostředkovává samostatná školení, ale také školení spojené s poradou nebo konferencí. Školitelem může být nejen externista nebo profesionální školící agentura, ale

také zkušenější zaměstnanec nebo výrobce. Obchodní zástupci mají čistě separovaná školení a školení spojená s ostatními zaměstnanci.

4.2.5.1 Školení obchodních zástupců

Školení rozdělujeme do následujících uskupení:

- Sklad – pracovníci skladu, vedoucí skladu
- Odbyt – pobočkoví zástupci, referenti odbytu
- Vedoucí odbytu – jsou na pomezí s obchodními zástupci
- Obchodní zástupci
- Vyšší management – ředitelé poboče, divizí a regionů

Dále můžeme školení obchodních zástupců rozdělit na:

1. Zákonná školení

- *Školení BOZP* – základní povinností zaměstnavatele je proškolení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Klade se důraz na prevenci rizik, která by mohla ohrozit zdraví nebo bezpečnost zaměstnanců.
- *Školení požární ochrany* – spojeno se školením BOZP, školení se opakuje v intervalech dvou let
- *Školení řidičů* – každý obchodní zástupce má k dispozici firemní vozidlo a jeho práce je spojena s častým cestováním, z čehož vyplývá, že každý zaměstnanec, který řídí vozidlo, musí absolvovat školení řidičů – referentů.
- *Školení první pomoci* – obsaženo ve školení BOZP

2. Školení pro konkrétní pozice

Vážou se k pozici konkrétního zaměstnance, v případě obchodních zástupců hovoříme o vzdělávání v následujících oblastech. Konkurenční obchodní zástupci obvykle nejsou vysíláni na takové množství různorodých školení.

- *Obchodní dovednosti* – školení zaměřené na zvládnutí rozmanitých situací v prodeji, poznání vlastních pozitivních stránek a jejich následný rozvoj, poznání svých rezerv, upevnění jednotlivých kroků obchodní schůzky. Dále obchodní zá-

stupce učí typologii zákazníků, orientaci v motivech, na základě kterých se zákazníci rozhodují a nakupují, stejně jako upevnění jednotlivých kroků obchodní schůzky nejen u nových, ale i stávajících zákazníků. Toto školení obsahuje také praktickou část, při které si zaměstnanci zkusí své nově nabyté poznatky.

Na začátku školení zaměstnanci obdrží předtištěné listy se zadáním a programem, probírají se jednotlivé kapitoly s lektorem, který upozorňuje, na co si mají dát prodejci pozor a realizují se různé modelové situace, které odpovídají situacím v reálném obchodním životě.

Na konci tohoto tréninku jsou prodejci schopni:

- prakticky aplikovat základní komunikační dovednosti při jednání se svým klientem
- identifikovat všechny body obchodního jednání a chápat jejich podstatu a celkovou důležitost
- rozdělit zákazníky dle typologie a následně čelit různým reakcím ze strany klientů a pozitivně řídit průběh rozhovoru
- osvojit si různé možnosti a metody zahajování rozhovoru
- rozeznat rozdíl mezi parametrem, výhodou a užitekem
- zjistit, jak se efektivně dotazovat zákazníka, abychom zjistili situaci a problematiku s následným využitím možností pro nákup

Školení mimo jiné prakticky obsahuje:

- strukturovaný rozhovor, cíle jednotlivých fází
- PR přípravu, rozdělení druhů komunikace na verbální, neverbální a vokální
- průběh vstupu do obchodního jednání, 1. dojem, typologie klientů

- iniciativa, rozdíl mezi parametrem, výhodou a užitek, iniciativa dle typu klienta, parametry a výhody vybraných výrobků Stavebnin DEK
- simulované situace a případovou studii na obchodní rozhovor aktuálního tématu společnosti

Výuka probíhá formou výkladu, hry, diskuze, tréninku, skupinové aktivity, videoukázky, testem, dotazníkem nebo týmovou prací.

Obrázek 8: Ukázkové školící cvičení

Zařaďte výroky prodejců (P-V-U):

Je to stroj s proměnným tokem. P

Každá trouba má ventilátor o výkonu 2 kW. P

Můžete mít až dva tisíce zákazníků na jedné disketě. ~~Užitek~~ V

Stroj vám umožní využít směnné pracovníky po celých 24 hodin. ~~Věst~~ V

Má dvojité razníky. P

Automatika se postará o všechno a vy se můžete dívat na televizi. V

Počítač má frekvenci 20 MHz s časem přístupu 150 nsec. P

Díky programu budete vědět, s kým jednáte právě teď a kolik vám dluží, ~~Užitek~~ takže můžete zkrátit dobu neplacení dlužníky skoro o měsíc.

Vyrábí sklo od 0,5 mm až do jedné dvaatřicetiny milimetru. P

Stroj vám zajistí potřebnou kapacitu výroby letos a pokud využijete všech V
sekcí, tak i v příštím roce.

Sporák má pochromované odkapávače. P

Používáme dvě 5,5 palcové dvoustranné double density diskety P
s kapacitou 1 MB.

Zdroj: Interní informace z dokumentů od zaměstnance firmy DEK, 2019

- *Efektivní řízení času tzv. time management* – školení, které pomáhá obchodním zástupcům být produktivnější, umět hospodařit se svým časem, rozložit si jednotlivé každodenní činnosti efektivně a zároveň eliminovat zbytečný stres. Efektivní orga-

nizace času zahrnuje plánování, realizaci a komunikaci, hlavním pilířem je stanovení správného harmonogramu dne.

- *Zákaznický přístup a komunikace* – účelem tréninku je rozvinout a upevnit komunikační dovednosti zaměstnanců společnosti v průběhu jejich spolupráce s ostatními zaměstnanci i komunikaci s klientem

Během tohoto školení si obchodní zástupci:

- osvojí si zásady efektivní komunikace a ví, jak a kde tyto nově nabyté poznatky uplatnit
- aplikují metody asertivní komunikace při prosazování svých požadavků na práci
- zdokonalí telefonickou, osobní a e-mailovou komunikaci a jsou si vědomi důsledků proaktivního chování během těchto jednání
- znají rozdílné přístupy v akceptování informací a ví, jak ovlivňují způsob komunikace mezi spolupracovníky i mezi zákazníkem

Součástí programu školení je:

- komunikační aktivita, jejíž součástí je aplikování komunikačních pravidel při skupinové aktivitě
- teorie hilltops, komunikační model
- proaktivita a komunikace v rámci společnosti
- zásady písemné komunikace se zákazníky a kolegy, styly přijímání informací
- zkouška ukázkového jednání se spolupracovníkem a zákazníkem
- asertivita v praxi, asertivní techniky a dovednosti
- umění naslouchání, zvládnutí stresu a řešení námitek
- závěrečná reflexe

- *Asertivita, aneb jak si porozumět s lidmi*

Očekávané dovednosti prodejce jsou:

- rozpoznat rozdíl mezi konstruktivním asertivním jednáním a nekonstruktivním jednáním
- identifikovat vlastnosti agresivního člověka, únikově jednajícího člověka, asertivně jednajícího člověka
- všímat si gest
- bránit se manipulaci
- osvojit si asertivní desatero

3. Produktová školení

Odpovídají specializaci jednotlivých obchodních zástupců. Zpravidla probíhají s výrobcí a jsou realizována v určitém výrobním závodě dodavatele. Obchodní zástupci jsou zde seznámeni se sortimentem konkrétního výrobce, novinkami na trhu, tím pádem je snažší nabídnout zákazníkovi správný produkt nebo jeho substitut dle jeho konkrétních požadavků. Součástí školení je praktická část, při které obchodní zástupci vidí použití konkrétního produktu v praxi.

V případě obchodního zástupce spravující specializaci hrubé stavby se například jedná o školení zaměřené na výstavbu komínu a jejich druhy. Výrobce si vybere jeden z nabízených druhů komínu, v případě tohoto školení byl vybrán komín Schiedel Uni Advanced, demonstrovali ho z důvodu, že od levnějšího komínu Schiedel Stabil jej odlišuje několik prvků, které oblastní zástupce dále může podrobně vysvětlit svým zákazníkům, na rozdíl od konkurence, která se těchto školení obvykle neúčastní. Stavebniny Dek dále vysílají své obchodní zástupce do výrobních závodů v České republice i zahraničí, jako například Wienerberger, Heluz, Acop, Windek, Georg Borner.

4. DEK škola

Samostatným vzdělávacím segmentem Stavebnin DEK je tzv. DEK škola. Škola je určena všem novým zaměstnancům, včetně nových obchodních zástupců, s cílem seznámení s organizací, interním systémem, půjčovnou náradí a dalšími odvětvími společnosti.

5. Školení zákazníků ze strany Stavebnin DEK

Stavebniny DEK neškolí pouze své zaměstnance, ale nabízí také rozmanitá školení pro své zákazníky, především pro realizační firmy. Školení jsou rozdělena na začátečníky a pokročilé, lektory jsou zkušení řemeslníci nebo techničtí poradci znalí konkrétní problematiky. Součástí je seznámení se sortimentem, praktická ukázka a osvědčení o školení. V roce 2019 nabízí například seznámení s problematikou domů s nízkou energetickou náročností, fotovoltaikou, DEK půjčovnou, sádkartonovými systémy a další. Certifikaci mohou zprostředkovávat i obchodní zástupci.

4.2.5.2 Porady a konference

Konference

Konference probíhá zpravidla v lednu každý rok, je určena pro obchodní zástupce, vedoucí odbytu, ředitele poboček, regionů, produkt manažery, ředitele divizí a asistentkám obchodního oddělení.

Slouží k rekapitulaci předchozího roku, shrnutí výsledků, nastínění hlavních bodů a směru, kterým se následující rok budou Stavebniny DEK ubírat, obchodní strategie, představí se všechny akce uspořádané nejen pro zákazníky, ale také soutěže pro zaměstnance.

Dále jsou zde odměněni nejlepší zaměstnanci oceněním DEK Star. Ocenění jsou rozdělena do jednotlivých kategorií, jako například:

- Nejlepší vedoucí skladu
- Nejlepší referent odbytu
- Nejlepší obchodní zástupce
- Nejlepší produkt manažer
- Nejlepší pobočka

Porady

1. Divizní

Každá divize koncipuje porady a školení jinak, dle ředitele konkrétní divize a jejího budgetu. V případě divize se naměřením na hrubou stavbu hovoříme o třech regionálních divizních poradách, které jsou určeny pro obchodní zástupce divize a jejich pobočkové zástupce.

Regionální porada se zaměřuje na problematiku daného čtvrtletí, jako je například nedostatek materiálu, špatná komunikace mezi obchodními zástupci Stavebnin DEK a obchodními zástupci výrobců.

Dále rozlišujeme divizní poradu pro obchodní zástupce celé České republiky a Moravy, která je určena pouze pro obchodní zástupce, koná se na konci roku a je obvykle spojena s produktovým školením. Rozebírají se zde o novinky v oblasti konkrétní divize, podpora prodeje produktů, které například nejsou příliš známe na trhu a ukazuje se zde výroba.

2. Porady vyššího managementu

Porady vyššího vedení nejsou určeny pro obchodní zástupce, účastní se jich zpravidla ředitelé poboček, regionů, divizí, obchodní, finanční ředitel a ředitel celé společnosti. Hlavním programem porad je rozbor výsledků společnosti jako takové i jednotlivých poboček, plnění plánu, novinky z oblasti sortimentu, řízení společnosti, správa pohledávek, personální obsazenost poboček a nadcházející akce pro zákazníky.

4.2.6 Stanovení ročního obchodního plánu

Počátkem roku každý obchodní zástupce obdrží svůj individuální obchodní plán. Pečlivý, měřitelný, motivující a reálně dosažitelný plán je totiž jedním z nejdůležitějších faktorů, které rozhodnou o celkovém výsledku na konci roku. Každý obchodní zástupce by měl generovat obrat minimálně 25-30 milionů v závislosti na sortimentu a prodejní oblasti.

Faktory ovlivňující obchodní plán:

Graf 5: Faktory obchodního plánu



Zdroj: Interní informace od zaměstnance společnosti DEK, 2019

Roční plán se stanovuje na základě výsledků minulého roku, potenciálu v oblasti obchodování a dle situace na trhu. Podmínkou plánu není vždy jeho navýšení, je možné plánovat i do minusu, jestliže je predikce situace na trhu značně kritická. Každý obchodní zástupce je považován za samostatnou jednotku, tím pádem má svůj vlastní plán.

Postup při stanovení obchodních plánů:

Graf 6: Obchodní plán



Zdroj: Interní informace od zaměstnance společnosti DEK, 2019

4.2.7 Odměňování obchodních zástupců

Obchodní zástupci jsou jedním z nejdůležitějších prvků každé obchodní společnosti, jelikož určují podstatnou část její konkurenceschopnosti, proto je na každé firmě, jak kvalitní a motivující systém odměn pro své obchodníky připraví. Primárním způsobem odměňování obchodních zástupců je fixní základ a pohyblivá složka prémie z obratu. Odměňovací složka ve společnosti se zpravidla neodvíjí od předchozích zkušeností zaměstnance, ale především od současných výsledků. Výše fixního základu a výměru pohyblivé složky mzdy je součástí pracovní smlouvy každého zaměstnance. Garantovaný základ mzdy poskytuje zaměstnanci jistotu minimálního platu i v případě méně úspěšnějších měsíců, kterými v oboru stavebnictví bývají prosinec, leden a únor. Výši podílové složky určuje nejen objem prodeje, ale také maržový typ prodaného materiálu.

Významnou odměňovací složkou tvoří roční prémie, které jsou závislé na:

- výši obratu,
- stupni plnění plánu,
- pohledávkách.

Obrat představuje objem toho, co zákazníci zaplatili za zboží, které se u obchodníka koupili. Výše prémie je dále rozdělena do kategorií dle procentuálního přeplnění plánu. Pohledávky tvoří konečnou neméně významnou složku tohoto ročního bonusu. Pohledávka představuje závazek peněžního plnění zákazníka vůči společnosti, z čehož vyplývá, že obchodník musí na konci roku disponovat maximální výší neuhrazenosti 1% z celkových zakázek.

Společnost Stavebniny DEK poskytuje svým zaměstnancům také nepeněžité benefity ve formě služebního automobilu, jehož třída se odvíjí od výše obchodníkem dosaženého obratu, služebního mobilního telefonu a notebooku. Dalšími benefity je příspěvek zaměstnance na penzijní připojištění, stravovací kupóny Sodexo a zaměstnanecké slevy na sortiment Stavebnin DEK.

DEK své zaměstnance dále motivuje formou 13. platu nezávislého na výši plnění plánu, ale na výši pohledávkách, zde je stanovena maximální hranice neuhrazenosti okolo dvou pro-

centní hodnoty. To znamená, že i obchodníci, kteří nesplnili svůj stanovený roční plán, jsou motivováni získáním třináctého platu.

Se mzdovými odměnami souvisí také roční bonus, který se odvíjí od splnění kvartálního plánu marže. K získání tohoto bonusu musí být splněny všechny čtyři kvartály bez výjimky. Plnění nezávisí na obchodních zástupcích jako jednotlivcích, ale jako celku za konkrétní pobočku.

Během roku mají obchodní zástupci dále možnost získat mzdové bonusy prostřednictvím pestrých soutěží v kooperaci s dodavateli. Soutěže jsou individuální a spravuje je každá z divizí samostatně, vypisují je produkt manažeři ve spolupráci s řediteli divize.

Základními typy soutěží jsou:

- *soutěže nárůstové,*
- *soutěže obrátové*

Společnost Stavebniny DEK poskytuje svým zaměstnancům také nepeněžité benefity ve formě služebního automobilu, jehož třída se odvíjí od výše obchodníkem dosaženého obrátu, služebního mobilního telefonu a notebooku. Dalšími benefity je příspěvek zaměstnance na penzijní připojištění, stravovací kupóny Sodexo a zaměstnanecké slevy na sortiment Stavebnin DEK.

4.3 Marketingová komunikace

4.3.1 Externí marketingová komunikace

Obchodní zástupci mají svůj podíl na správném marketingovém chodu společnosti, přímo se účastní akcí uspořádaných pro zákazníky, ale i pro obchodní zástupce samotné, jedná se o jeden z klíčových motivačních prvků.

Marketing je zodpovědný za komunikaci se zákazníkem, které firma oslovuje prostřednictvím různorodých akcí, protože jsou pro firmu naprosto typické a pro klienty bezpochyby lákavé a zajímavé. Je to jeden z důležitých bodů, které Stavebniny DEK odlišují od konkurenci.

rence, protože tyto typy akcí nejsou pro prodejce stavebnin běžné. Tyto akce však zákazníci oslovují a setkávají se mezi nimi s velkým úspěchem.

Akce vyhlašuje marketingové oddělení celoplošně, oblastní zástupci nejsou s předstihem informováni, aby nemohli manipulovat s dodávkou materiálu konkurenci. Marketingové oddělení tyto akce plánuje s velkým předstihem.

Akce 2+1

Marketingová akce, která probíhá zpočátku roku, startuje přibližně v únoru a je zacílena na koncové zákazníky, které můžeme definovat jako individuální stavebníky, kteří nakupují čistě pro vlastní potřebu. Díky této akci se o Stavebninách DEK dozvídá širší veřejnost, s akcí je také spojena propagace prostřednictvím radia.

Podstatou je týdenní akce, která se vždy týká jednoho nebo více výrobků z různých divizí, které jsou za velmi výhodnou cenu, což způsobí příliv zákazníků, kteří obvykle nakoupí i další výrobky. Cena je natolik výhodná, že další produkt je prakticky zdarma. Tato akce probíhá přibližně 4 týdny.

Katalog Stavebnin DEK

Obsahuje informace od hlavních dodavatelů společnosti, podílí se na něm Atelier DEK a je určen pro zákazníky stavebnin. Je v něm obsaženo technické poradenství, přibližné ceny, kalkulačky tzv. DEK Smart, kdy si zákazník může sám spočítat konkrétní materiál a zároveň si ho rovnou může objednat přes stavební e-shop. Katalog je nejvíc vyhledávaný u rozpočtářů staveb větších společností, kterým katalog poskytuje veškeré potřebné informace.

Štědrá dovolená a Štědrá sezóna

Akce, které oslovují nejen koncové zákazníky, ale také realizační firmy a stavebniny. Princip a podstata akcí je stejný, jediný rozdíl spočívá v tom, že Štědrá dovolená probíhá na jaře

a Štědrá sezóna probíhá na podzim. Před začátkem tohoto období jsou zákazníci kontaktováni obchodními zástupci, kteří sdělí veškeré informace s cílem rozšířit akci do nejširšího povědomí lidí, zároveň je zasílán propagační leták, email a SMS zpráva všem zaregistro-

vaným zákazníkům. Kdokoliv nakoupí materiál v období, kdy akce probíhá, sbírá body, za které si může vybrat hodnotné ceny.

Tato kapitola byla již zpracována v mé seminární práci v rámci vyučovaného předmětu.

4.3.2 Interní marketingová komunikace

Metody interního marketingu jsou víceméně podobné jako metody a techniky externího marketingu s rozdílem, že cílovou skupinou jsou zaměstnanci. Cílem interního marketingu je poskytnout obchodním zástupcům firmy všechny informace, které potřebují při svém kontaktu se zákazníky. Interní marketing přispívá výraznou měrou k posilování sounáležitosti zaměstnance s firmou, pomáhá mu identifikovat se s cíli firmy. Podle jedné z definic je marketing vše, s čím se zákazník při komunikaci s vaší firmou setkává. Z toho lze vyvodit, že se marketing týká všech zaměstnanců, kteří se dostávají do přímého kontaktu se zákazníky, jako jsou prodejci.

Podstata marketingu je taková, že každá z divizí firmy připravuje pro zaměstnance již zmíněné divize různé odměny, které mohou mít formu finanční, zážitkovou nebo spojení obou těchto typů. Odměny jsou odvozovány od budgetu jednotlivých divizí, jejich velikostí a velikosti jejich vygenerované marže. Z toho pramení, že každý z obchodních zástupců firmy se snaží přinést firmě, co největší obrat, čímž uspokojují potřeby firmy i zákazníků.

4.3.2.1 Marketingový rozpočet

Marketingový rozpočet eviduje veškeré aktivity a výdaje související s marketingovou činností pobočky, regionu nebo divize. Částka, z níž může pobočka, region či divize v každém roce čerpat, odpovídá určitému procentu z plánovaného obratu pro daný rok.

Marketingový rozpočet není možné přečerpat. V případě, že dojde k přečerpání, je tato částka odečtena z následujícího roku.

Marketingový rozpočet tvoří následující fondy:

Reklamní předměty

Nabídka reklamních předmětů je umístěna v interních objednávkách. Reklamní předměty lze objednat pouze přes interní objednávky.

Marketingové hodiny

Marketingové hodiny vyznačují čas všech pracovníků marketingového oddělení, kteří se podílejí na přípravě nějaké akce.

Na obrázku níže je vyznačen předpokládaný odhad hodin a skutečně odpracovaný čas (čas k fakturaci). Do marketingových hodin se počítá čas všech lidí, kteří se na zakázce podíleli (např. grafici, copywriter, zadavatel tisku apod.). Každá osoba, která na zakázce pracuje je povinna si spustit čas, viz. zelené tlačítko na vyznačené na obrázku. Současně se musí odhadnout předpokládaný čas, který na zakázce stráví pracovníci marketingového oddělení, který se zašle zadavateli (ředitel divize, ředitel pobočky, apod.), aby to odsouhlasil, jelikož to bude platit ze svého rozpočtu.

Obrázek 9: Marketingové hodiny

The screenshot shows a software interface with several sections:

- Řešitel:** MARKETING ČR
- ID projektu:** MKT-008892
- Typ:** Zakázka
- Stav:** Oceněno

Below these are tabs: Požadavek, Techn. pozn., Konzultanti, Ocenění a zdroje, Automail.

Key data points circled in green:

- Předpok. [h]: 100,0
- Čas k fakt. [h]: 121,23

Other data points:

- Cena subdodávek: 67763,83
- Částka int. výr.: 0,00
- Odpracováno [%]: 121

Info o objednateli: Rok: 2017, Čerpat z rozpočtu:

	Rozpočet	Rezerv.	Vyčerp.	Zbývá
Celkem	200	1,63	210,58	-12,22
Nížká	200	1,63	210,58	-12,22

Fakturace: Interní fakturace

Číslo dokladu	Rok	Měsíc	Částka za fakt. hodiny	Fakt. subdodávky + int. výroba	Měna
1051600027	2017	10	61 262,50	0,00	CZK

Zdroj: Interní informace od zaměstnance společnosti, 2018

Volné finance

Akce pro zákazníky, pobočková inzerce, venkovní reklama, inzerce v tisku, navigační systémy, vybavení prodejny a subdodávky ze zakázek marketingového oddělení. Můžeme sem

zařadit soutěže obchodních zástupců, marketingovou podporu produktů, porady, školení, exkurze a další.

Štědrá dovolená, Štědrá sezóna a divizní akce

Náklady na odměny ŠD/ŠS a ostatních divizních akcí. Tento fond nemá žádný plán a jeho bilance na konci roku musí být vždy nulová. Čili vzniklé náklady na odměny musí být vyfakturovány příslušnému dodavateli nebo do marže manažera.

4.4 Druhy zákazníků

Oceňovací úrovně zákazníků společnost rozděluje:

- **E-shop zákazník** - nákup na e-shopu stavebnin může realizovat kdokoliv, bez nutnosti vlastnictví identifikačního čísla
- **Invidiuální stavebník** - neboli koncový zákazník, který nedisponuje identifikačním číslem
- **Malá firma** - do této kategorie většinou spadají živnostníci a drobné firmy, kteří se podílí na obratu společnosti obvykle do výše 100 000 Kč
- **Velká firma** - vykazují obrat okolo dvou miliónů korun
- **Stavebniny** - zákazníci, kteří zboží dále přeprodávají, nepředstavují realizační firmu, protože nakupují za účelem dalšího prodeje
- **Zaměstnanci** - samostatná specifická kategorie, vzhledem k množství zaměstnanců ve společnosti a slevám na sortiment stavebnin poskytovaných zaměstnancům

Právnícké osoby se vždy musí prokazovat identifikačním číslem, avšak podmínkou odběru zboží není podpis rámcové smlouvy, ale tím pádem mohou nákup uhradit pouze v hotovosti. V případě uzavření rámcové smlouvy se u konkrétního zákazníka nastavuje individuální kreditní limit a splatnost faktur.

4.5 Typy zboží

Zboží můžeme rozdělit do několika možných kategorií, pro oblastní zástupce je důležité rozdělení nejen dle sortimentu, ale také dle podílu na marži. Marže představuje podíl mezi nákupní a prodejní cenou, vyjádřenou procentuálně nebo absolutně. Jestliže společnost chce udržet ziskovost svého obchodování je důležité tento ukazatel sledovat.

Dle maržovosti jsou výrobky rozdělovány na:

1. **Vysoko maržové** - z prodeje tohoto typu zboží plynou obchodníkovi vyšší prémie
2. **Středně maržové**
3. **Nízko maržové** - obchodní zástupce z prodeje tohoto druhu nezíská téměř žádné prémie, nicméně i tyto výrobky je třeba prodávat, jelikož se počítají do celkového obrátu prodeje

O rozložení výrobků ve výše uvedených kategoriích rozhoduje obchodní ředitel, ředitelé divizí a produkt manažeři.

4.6 E-shop

Významným bodem v odlišení od výše zmíněné konkurence je e-shop, který je součástí stránek www.dek.cz. E-shop nabízí nejen stavební materiál, ale také nářadí, nábytek na zahradu nebo barvy a laky. Tuto službu žádný z významných konkurentů neposkytuje.

Průběh nákupu zpracovává primárně zákaznické centrum, koncoví zákazníci jej poptávají napřímo prostřednictvím e-shopu, jestliže je zákazníkem realizační firma automaticky ji zákaznické centrum odkazuje na její domovskou pobočku. Zboží je opět rozděleno dle specializací, jestliže je předmětem nákupu zboží, které nespadá pod žádnou ze specializací, jako například zahradní nábytek, kamna apod. vyřeší tuto zakázku zákaznické centrum samostatně, jako klasický e-shop formou vytvoření objednávky v nákupním košíku a následném odeslání na nejbližší DEK pobočku k vyzvednutí.

Avšak v případě, kdy je poptávané zboží před e-shop součástí specializace určitého obchodního zástupce zákaznické centrum připraví obchodnímu zástupci poptávku v agendě,

zašle objektovou slevu a předává objednávku k dořešení se zákazníkem. Obchodní zástupce následně musí doplnit slevy, provést kontrolu, kontaktovat zákazníka a zaslat mu nabídku, v případě, že zboží chce objednat, řeší celou situaci dále pouze s obchodním zástupcem.

4.7 Proces tvorby cenové nabídky

Modelovým příkladem je tvorba nabídky pro koncového zákazníka poptávajícího materiál u obchodního zástupce specializovaného na DEKSTAVIVA. Obchodní zástupce si obvykle vyžádá projektovou dokumentaci v elektronické podobě kterou následně zašle výrobci, kteří pracují s kalkulačními počítačovými programy, dále se zákazníkem probere další případné možnosti a alternativy, které by byly potřeba na stavbu dodat.

Obchodní zástupce následně odešle poptávku na výpočet k výrobcí, vyžádá si informace o dostupnosti a výši objektových slev na jednotlivé položky. Dodavatel následně provede své výpočty a odešle nabídku obchodnímu zástupci, prodejce poté vytvoří kartu zákazníka a překlíká požadované položky, poté doplňuje slevu stanovenou konkrétní stavební divizí. Celková sleva se tedy skládá z objektové slevy od výrobce v různé procentuální výši a dále je připočtena sleva stavebnin, jejíž výše spočívá na uvážení Stavebnin DEK.

V tomto okamžiku obvykle vzniká náročný konkurenční boj předložit zákazníkovi co nejlepší nabídku a celkové podmínky, jelikož každé stavebniny mají nastaveny kalkulaci poskytovaných slev jinak. Na rozdíl od konkurence obchodní zástupci Stavebnin DEK apelují nejen na cenu, ale také na kvalitu nabízeného materiálu a služeb, které jiné stavebniny nemají, jako je například Atelier DEK, e-shop nebo půjčovna nářadí. Tím pádem může dojít k situaci, kdy přestože je cena Stavebnin DEK vyšší, může obchodní zástupce boj o zakázku vyhrát, díky poskytovaným službám a svým znalostem v oblasti stavebních materiálů.

Existují případy, kdy konkurenční prodejci nacení úplně odlišné zboží než zákazník požadoval, jenom aby prodali takové zboží, které chce udat sama konkurence a ne produkt, který zákazník poptává. V případě Stavebnin DEK si stejný zákazník nejprve ověřil ceny a typ poskytovaného materiálu, a dále probral jednotlivé alternativy s obchodním zástupcem, který mu ochotně poradil a vysvětlil možnosti.

Zákazníci si také mohou na rozdíl od konkurence sami spočítat předpokládanou spotřebu materiálu na stránkách www.dek.cz v sekci DEK SMART kalkulátoru konstrukcí.

Způsob oceňování materiálu se může mírně lišit v jednotlivých divizích, jestliže obchodní zástupce požaduje významnější slevu musí ji konzultovat s příslušnými produkt manažery.

Částo dochází k případům, kdy konkurenční prodejci udělí tak nepřiměřeně vysoké slevy, že je jejich marže nulová, protože se dostávají pod nákupní ceny, jenom aby zakázku nezískala jejich konkurence. Tuto skutečnost ovlivňuje také množství stanovené výrobcem, které příslušné stavebniny musí odebrat, aby byly splněny objemové koeficienty, a získaly konkurenceschopné objektové slevy na následující rok.

V nabídkách se často mezi konkurencí porovnává i kvalitativně nesrovnatelný materiál, v tuto chvíli přichází na řadu znalosti obchodního zástupce, aby danou situaci zákazníkovi vysvětlil.

Po vyhotovení prodejce odesílá zákazníkovi nabídku ke zhodnocení. Nabídka je buď zcela schválena a překlopena v objednávku, odmítnuta nebo dochází k vyjednávání cen konkrétních položek.

Obrázek 10: DEKSMART kalkulátor

KALKULÁTOR KONSTRUKCÍ

O DEKSMART Nápověda

ZÁKLADY A HRUBÁ STAVBA



Zdroj: DEK, 2019

Obrázek 11: Cenová nabídka

DEK

nabídka NAB-570-19-01090

dodavatel

Stavebniny DEK a.s.
Pobočka Strakonice
Pisecská 506
38601 Strakonice
Česká republika

datum vystavení:

4.4.2019

platí do:

11.4.2019

číslo účtu:

702702322/2700

IČO: 03748600

DIČ: CZ699000797

se sídlem:

Tiskařská 257 / 10, 108 00 Praha 10

odběratel

Vážený zákazník
Česká republika

IČO:

DIČ:

se sídlem:

č. pol.	popis a poznámka	množství MJ	cena MJ ceník bez DPH	sleva	cena MJ po slevě bez DPH	cena MJ po slevě s DPH	cena celkem bez DPH
4400992002	Tyč betonářská 10	30,00000 ks	87,16	20,00 %	69,73	84,37	2 091,84
4400871625	ZTRACENÉ BEDNĚNÍ DEK 10 250 přírodní	60 ks	42,57	31,00 %	29,37	35,54	1 762,40
4400871680	ZTRACENÉ BEDNĚNÍ DEK 40 250 přírodní	60 ks	62,91	31,00 %	43,41	52,52	2 604,47
4480000018	Port. směsný cement CEM II/B-M(S-LL) 32,5 R, DEK	112,00 bal.	76,00	22,00 %	59,28	71,73	6 639,36

upozornění pro zákazníka:

- Pokud není u jednotlivých položek uvedeno jinak, jedná se o zboží nebo služby obvyklé jakosti.
- V případě, že požadujete zajištění dopravy zboží, vyžádejte si prosím cenovou kalkulaci dopravy.

cena bez DPH	13 098,07 Kč
základ DPH 21 %	13 098,07 Kč
DPH 21 %	2 750,60 Kč
zaokrouhlení	0,33 Kč
celkem	15 849,00 Kč
k úhradě	15 849,00 Kč

těšíme
se na
spolupráci

informace k zakázce:

kontaktní osoba:

telefon:

e-mail:

akce:

objednávka:

vystavil:

telefon: +420739 13

e-mail: @dek-cz.com

Dodavatel je zapsán v OR, vedeným Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 20412.

4.8 Případová studie vybraného OZ

Hlavním poradcem při psaní této bakalářské práce mi byl jeden z obchodních zástupců. Tento prodejce nastoupil do firmy Stavebniny DEK, tehdy ještě pod názvem DEKTRADE v roce 2004 na nově vznikající pobočku v jižních Čechách, vzhledem ke svému středoškolskému stavebnímu vzdělání a praxi ve stavební firmě nastoupil na pozici referent odbytu. Na této pozici setrval dva roky a poté následoval kariérní postup na pozici vedoucí odbytu v roce 2006.

V roce 2008 se stala všeobecným obchodním zástupcem pro stejnou pobočku. V této době byli na prodejně pouze dva obchodní zástupci a obchodující ředitel pobočky.

Po pár měsících téhož roku se otvírala divize DEKSTAVIVA, ve které se stala obchodním zástupcem v oblasti hrubé stavby, tato divize byla zcela nová nejen pro vybranou oblast, ale pro celou společnost, začínala s nulovým obratem a portfoliem zákazníků, avšak s tvrdou konkurencí. Za svého působení ve Stavebninách DEK figurovala na třech různých pobočkách, navázala mnoho nových spoluprací s realizačními firmami a spokojenými koncovými zákazníky, kteří se vracejí i po mnoha letech. Ke konci předchozího roku spravovala oproti nulovému obratu 46 miliónový roční obrat na jedné z menších jihočeských poboček. V oblasti Strakonice se stala nejlepším prodejcem Heluzu, Porothermu, Ytongu a Schiedelu, vyhrála soutěž o nejlepšího prodejce nerezových komínů Schiedel za rok 2018 a obvykle patří mezi top 10 nejlepších obchodních zástupců během interních soutěží divize DEKSTAVIV z celkového množství 100 obchodních zástupců této divize.

Stavebniny DEK mají ve svých řadách mnoho zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zaměstnáni 10 a více let, je to jeden z ukazatelů kladného přístupu společnosti, kvalitního zázemí a nastavení motivujícího systému odměňování a rozvoje vzhledem ke svým zaměstnancům a jejich spokojenosti.

4.9 Doporučení pro firmy působící na trhu se stavebninami

V návaznosti na poznatky z přechozích kapitol vyvstávají v potaz určitá doporučení, která by mohli prodejci stavebnin aplikovat pro zvýšení konkurenceschopnosti a efektivnosti svého obchodního týmu.

Doporučení jsou shrnuta v následujících kategoriích:

- a) **Navýšení prodejního personálu** – z předchozích zjištění vyplývá fakt, že prodejci stavebnin nejsou obvykle dostatečně vybaveni množstvím obchodních zástupců. Nemělo by být standardem, že každý obchodní zástupce figuruje na několika dalších pobočkách, a stejně tak zastávání více pracovních pozic, to nezajišťuje dostatečnou dostupnost obchodních zástupců pro konkrétní lokalitu a jejich soustředění na svou práci. Je potřeba disponovat dostatečným množstvím obchodních zástupců pro zajištění hustého pokrytí celé tržní sítě, aby bylo zabezpečeno rychlé a pružné reagování vytvářením konkurenceschopných cenových nabídek.
- b) **Specializace prodejního sortimentu** – jedním z nejdůležitějších výstupů této práce je výhoda ukryta v rozdělení specializací obchodních zástupců. Definovat můžeme ve stavebnictví různé specializace jako například zaměření na - hrubou stavbu, střechy, fasády, izolace nebo suchou výstavbu a interiéry, rozdělení obchodního týmu do zmíněných divizí zajišťuje znatelně vyšší odbornost prodejců a snižuje možnost duplicitních pracovních pozic a pracovních úkonů, které by obchodní zástupce zpomalovaly. Každý obchodní zástupce by měl mít přidělenou část regionu ve které se vyskytuje, to nadále přispívá ke kvalitně a hustě pokryté prodejní síti.
- c) **Školící systém** – aby prodejci byli schopni dostatečně poradit svým zákazníkům a prokázat svou odbornost, je nezbytné zabezpečit jejich vzdělávání nejen pouhým samostudiem, ale především zajistit obchodnímu týmu důkladné proškolení v oblasti obchodních dovedností a produktových školení přizpůsobených specializaci prodejce. V případě rozdělení obchodních zástupců do jednotlivých specializací zajistí každá z divizí svá vlastní produktová školení, která přispívají k nabytí praktických znalostí.

- d) **Motivace a odměňování** – zaměstnanci obvykle získávají nejen měsíční mzdu, prodejce je ale možné motivovat formou ročních odměn, jejichž výše se odvíjí od plnění předem stanoveného ročního plánu a výši neuhrazenosti objednávek. Dalším prvkem systému motivace mohou být interní soutěže, uspořádané pro obchodníky společnosti v kooperaci s dodavateli rozdělené dle jednotlivých specializací, soutěže motivují zaměstnance z hlediska odměn a jsou výborným nástrojem podpory prodeje.
- e) **Stabilní zázemí a vybavení** – každý z obchodních zástupců má mít k dispozici své vlastní služební vozidlo, telefon a notebook, díky tomu je zabezpečena flexibilita obchodních zástupců vzhledem k časovým možnostem zákazníků a firmy, jestliže je třeba, aby prodejce vystupoval například na dvou pobočkách - jedné domovské a druhé menší. Společnost má poskytnout svým zaměstnancům příjemné zázemí a snahu o ucelený design poboček, což podporuje vlastní firemní identitu.
- f) **Marketingové akce** – marketing má svůj významný podíl na úspěšnosti každé firmy, je třeba nabídnout svým zákazníkům škálu zajímavých marketingových akcí na kterých se mohou obchodní zástupci podílet, poutavě a lákavě nastavené akce se mezi zákazníky setkávají s velkým úspěchem, jelikož pro trh se stavebninami nejsou příliš běžné, přitom zvyšují podporu prodeje a utvrzují pouto mezi zákazníkem a obchodníkem společnosti. Pro zajištění informovanosti zákazníků o nadcházejících událostech společnosti, a k získání potřebných informací od zákazníků ohledně plánovaných zakázek by měl mít obchodní zástupce stanovený počet schůzek u stávajících a nových zákazníků, který musí vždy počátkem roku splnit.

Prodejci stavebnin by se navíc měli vyvarovat obchodnickým chybám popsaných v kapitole o vytváření cenové nabídky, jako je prodej s nulovou marží nebo nabízení alternativ, které zcela neodpovídají původně požadovanému produktu zákazníkem, tyto chyby obvykle plynou z nedostatečného proškolení a odbornosti prodejců.

5 Závěr

Konkurenceschopnost a úspěšnost společnosti se odvíjí od mnoha různých faktorů, kvantitativní ukazatele úspěšnosti společnosti mohou představovat výši obrátu a zisku v porovnání s konkurencí, při současném srovnání s počtem zaměstnanců. Kvalitativní ukazatele nepředstavují pouze spokojenost zákazníků, servis, či pružnost společnosti reagovat na změny ale také spokojenost svých zaměstnanců, především obchodních zástupců, kteří společnosti vytvářejí obrat, protože bez spokojených, dobře motivovaných prodejců a propracovaného systému obchodování společnost nemůže předpokládat vysokou úspěšnost a konkurenceschopnost. Tohoto cíle nelze dosáhnout bez soustavného dotazování na potřeby obchodních zástupců, jejich odměňování, hodnocení, analyzování jejich pracovní činnosti a výkonnosti, která se promítá do výše obrátu nebo počtu schůzek u nových a stávajících zákazníků. Každé z těchto částí úspěšné společnosti přikládají potřebnou pozornost.

Praktická část rozvíjí poznatky části teoretické, je rozdělena do jednotlivých kapitol sloužících k podrobné charakteristice obchodního zástupce ve vybrané společnosti a zdůraznění rozdílů oproti konkurenci.

Stavebniny DEK jsou jedničkou ve svém oboru, dokazuje to nejen výše obrátu, počet let v oboru s neustálým vzrůstajícím ziskem, počtem poboček a zaměstnanců. Vzhledem k vyššímu poměru prodejců vůči celkovému množství zaměstnanců společnosti v porovnání s neustále se zvyšujícím obrátem společnosti, mají na tomto čísle obchodní zástupci významný podíl.

Jedním z klíčů k úspěchu je využití potenciálu obchodních zástupců. Výstupem z bakalářské práce je souhrn všeobecných doporučení pro ostatní prodávající subjekty stavebního trhu podrobně zpracované v kapitole doporučení pro firmy působící na trhu se stavebninami.

Hlavním doporučujícím bodem je diverzifikace obchodních zástupců dle specializací sortimentu se kterým subjekt obchoduje, to vede ke zvýšení odbornosti prodejního týmu, jelikož se prodejci soustředí pouze na určitou část sortimentu, tím pádem mohou zákazníkovi poradit i po stránce technické.

V návaznosti na rozdělení obchodníků pod jednotlivé divize je potřeba zajistit dostatečné produktové proškolení prodejců, aby rozuměli všem aspektům své specializace a nabyli nejen teoretické, ale i praktické znalosti.

Pro zajištění flexibility, dostatečného pokrytí prodejní sítě a komfortu pro zákazníky je doporučeno prodejce vybavit firemním vozidlem, notebookem a mobilním telefonem, aby mohl v případě potřeby dojet za zákazníkem na stavbu, zanalyzovat situaci, poradit a zodpovědět otázky.

Každého zaměstnance, nejen obchodníka je potřeba náležitě motivovat v rámci systému odměňování. Prodejce by měl být ohodnocen na základě objemu prodeje, akvizice nových zákazníků a výši neuhrazenosti. Trendem v oblasti odměn je pořádání interních soutěží, které motivují obchodníka s vidinou odměny a zvyšují tak samotnou podporu prodeje firmy.

Dalším významným faktorem v rámci doporučujících návrhů je kvalitní marketingový systém akcí a událostí propojený s obchodními zástupci, kteří jsou zákazníkům nejbližší a mají na ně vliv. Různé formy prodejních akcí nejsou pro stavební trh běžné, přestože se u zákazníků setkávají s velikým úspěchem.

I. Summary and keywords

The aim of the bachelor thesis is to evaluate and prove impact of sales representatives on success and competitiveness in selected company Stavebniny DEK Ltd. which is the major dealer of construction materials in the Czech Republic. The work is based on analysis of daily activities of sales representatives, their job description, influence on sale and company's approach to recruitment and valuation of sales representatives. It also describes division of specialization of sales representatives and integration into marketing activities in compare with competition. Within this task, a sales representative is addressed to evaluate process to make a price offer, which involves not only advanced business skills but also comparison of price offers and attitude of sales representatives of the rival company.

Whole thesis is divided into two main parts. In the first part, there are all important terms connected with work of sales representatives. Second, practical part deals with specific work of sales representatives in selected company such as division of certain specialization of sales representatives, education, system of rewarding, marketing activities connected with work of sales representatives, types of customers and goods, making of price offer and so on.

Key words: sales representatives, sale system, marketing, construction materials market, competition

II. Seznam použité literatury

1. Armstrong, M . (2009) *Armstrong's Handbook od Management and Leadership*. London: Kogan Page Limited.
2. Armstrong, M . (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan.
3. Bartošová H . & Bartoš J . (2011). *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje
4. Bělohávek, F . (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing
5. Carnegie, D ., & Carnegie, D . (1994). *Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání: rychlá a snadná cesta k efektivnímu vyjednávání*. Praha: [s .n .].
6. Evangelu, J . E . (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
7. Foret, M . (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Computer Press.
8. Foret, M . (2012). *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika.
9. Friedman, S . D . (2014). *Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life*. Boston: Harvard Business School Publishing.
10. Hroník, F . (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
11. Hroník, F . (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada
12. Jobber, D ., & Lancaster, G . (2001). *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. Brno: Computer Press.
13. Kamp, D ., & Koubek, J . (2000). *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing.
14. Kanitz, A . von, & Kunst, P . (2005). *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada Publishing.
15. Karlíček, M . (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing
16. Kleibl, J ., Dvořáková, Z ., & Šubrt, B . (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C .H . Beck.
17. Košturiak, J ., & Chal, J . (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press.

18. Kotler, P . & Trias de Bes, F . (2005). *Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*. John Wiley & Sons.
19. Kotler, P ., & Dolanský, V . (1992). *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola* (7 . vyd., 1 . vyd. v češtině). Praha: Victoria.
20. Kotler, P ., Wong, V ., Saunders, J ., & Armstrong, G . (2007). *Moderní marketing* (4 . evropské vyd., 1 . vyd. v Grada Publishing). Praha: Grada.
21. Koubek, J . (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5 ., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
22. Kumar, N . (2008). *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
23. Michaux, S . (2015). *Porter's five forces : Stay ahead of the competition*. 50Minutes.
24. Mulačová, V . & Mulač, P . (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada
25. Plamínek, J . (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
26. Porter, M . E . (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.
27. Porter, M . E . (1995). *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.
28. Provazník, V ., & Komárková, R . (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
29. Stejskalová, D ., Horáková, I ., & Škapová, H . (2008). *Strategie firemní komunikace* (2 ., rozš. vyd). Praha: Management Press.
30. Špaček, L . (2014). *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment
31. Wagnerová, I . (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
32. Zákony pro lidi (2018). *Obchodní zastoupení*. Dostupné z : <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=>
33. Zamazalová, M . (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.
34. Zuzák, R . (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing

Internetové zdroje

35. DEK (2019a). *Skupina DEK* [Online]. Retrieved March 15, 2019 from <https://www.dek.cz/obsah/o-spolecnosti/skupina-dek>
36. DEK (2019b). *Výroční zprávy* [Online]. Retrieved March 26, 2019 from https://www.dek.cz/data/docs/financni_zpravy/2017_Annual_Report_DEK.pdf?2018-06-19
37. DEK (2019c). *Kalkulátor konstrukcí* [Online]. Retrieved March 24, 2019 from <https://www.dek.cz/konfigurator-rozcestnik/>
38. DEK (2019d). *Kde nás najdete* [Online]. Retrieved March 15, 2019 from <https://www.dek.cz/kontakty>
39. Altom REKLAMA (2019). [Online]. Retrieved March 26, 2019 from <https://images.app.goo.gl/xtodca3PtveCfsvN8>

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení pracovní doby prodejců.....	12
Graf 2: Obrat skupiny DEK a.s.....	29
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců	30
Graf 4: Vývoj počtu prodejů	30
Graf 5: Faktory obchodního plánu.....	46
Graf 6: Obchodní plán	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Klíčové marketingové koncepce	3
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	8
Obrázek 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	19
Obrázek 4: Logo Stavebnin DEK	25
Obrázek 5: Skupina DEK a.s.	26
Obrázek 6: Seznam poboček a výdejních skladů Stavebnin DEK	31
Obrázek 7: Firemní identita	34
Obrázek 8: Ukázkové školící cvičení	41
Obrázek 9: Marketingové hodiny	51
Obrázek 10: DEKSMART kalkulátor.....	56
Obrázek 11: Cenová nabídka.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nepřitažlivější a nejvíce ceněné prvky práce prodejce	16
--	----