



OBCHODNÍ PROFIL – FULL



Uživatelský manuál

Adéla Plechatá, Rozálie Nyirendová

Obsah

Úvod	3
Charakteristika Obchodního profilu FULL	4
ZÁKAZNÍK	4
NABÍDKA.....	4
PRODEJ	4
Popis škál Obchodního profilu FULL	5
První kontakt.....	6
Reakce na „ne“	7
Rozvoj vztahu.....	7
Volba stylu.....	8
Identifikace potřeb.....	9
Řešení.....	10
Prezentace	10
Odbornost	11
Užitek	12
Zvládnání námitek	12
Využití signálu.....	14
Uzavírání	14
Kontrolní škály	15
Potřeba uspět	15
Konzistence odpovědí.....	15
Možnosti využití dotazníku Obchodní profil FULL v personální praxi	15
Administrace Testu Obchodní profil.....	16
Vhodné skupiny obyvatel.....	16
Jazykové mutace.....	17
Administrace	17
Interpretace výsledků.....	20
Popis vzorku	24
Závěr a zdroje	25
Zdroje.....	26

Úvod

Zisk představuje pro většinu společností hlavní motivační proměnnou. Na trhu panuje všeobecná potřeba spět k co nejvyššímu zisku a neutuchající touha o jeho maximalizaci. Cesty k zisku mohou být různé a jsou mezi sebou zpravidla úzce propojené. Kvalita či jedinečnost produktu a zákaznického servisu bývá často jednou z nich. Zpravidla existuje jedna cesta, která tyto oblasti spojuje – prodej a obchod.

Na trhu práce panuje zpravidla vysoká konkurence, přítomnost kvalitních obchodních zástupců je tudíž základním předpokladem úspěšného uzavření prodeje. Vytvořit tým schopných a úspěšných obchodních zástupců však není jednoduché, jelikož požadované obchodní dovednosti a schopnosti je potřeba rozvíjet a trénovat. Kompetentní prodejce by měl zvládnout jak kontakt s klientem, který ve skutečnosti o nákup produktu nemá vůbec zájem, tak s klientem, který má k danému produktu či službě určité výhrady.

Při náboru nových či rozvoji stávajících obchodních zástupců je velmi užitečné znát jejich zaměření při prodeji – zdali se soustředí více na zákazníka, samotný prodej či konkrétní nabídku a celkový profil jejich kompetencí v oblasti prodeje.

Tento manuál je vzhledem k ostatním manuálům k psychodiagnostickým metodám společnosti T&CC online členěn odlišným způsobem. Nejdříve bude představena metoda a teoretická východiska budou zmíněna až v části Popis škál Obchodního profilu a jejich teoretického rámce. Toto členění bylo zvoleno z důvodu konstrukce metody, která se snaží integrovat celou škálu různých teoretických konstruktů do uceleného nástroje. Uvádět teoretická východiska na začátku, jak je jinak v našich manuálech běžné, by tedy mohlo být matoucí a považujeme za lepší zasadit je rovnou do rámce samotné metod.

Charakteristika Obchodního profilu FULL

Obchodní profil FULL se zaměřuje na mapování dvanácti obchodních kompetencí v rovině dovedností a předpokladu, je tedy východiskem jak pro Obchodní profil TEST, který měří praktické obchodní znalosti, tak pro Obchodní profil QUICK, jenž je jeho zkrácenou verzí. Dvanáct měřených kompetencí je dále rozděleno do třech základních oblastí:

ZÁKAZNÍK

Oblast Zákazníka zahrnuje první kontakt s klientem a navázání obchodního vztahu, jeho další rozvoj směrem k neformálnímu partnerství a také schopnost pracovat s prvotním odmítnutím ze strany klienta. Tato oblast rovněž pokrývá i cílenou péči o zákazníka a zabezpečování jeho potřeb a dále dovednost přistupovat ke klientům individuálně s využitím dříve nabytých obchodních zkušeností.

NABÍDKA

Okruh Nabídky zahrnuje zejména kompetence týkající se identifikace konkrétních potřeb zákazníka, na které navazuje jejich zpracování a navrhnutí přiléhavého řešení situace/problému na míru klienta. Patří sem rovněž schopnost prezentovat nabídku s určitou dávkou odbornosti a erudovanosti a um efektivně předat klientovi informace týkající se výhod, které pro něj plynou z užívání daného produktu.

PRODEJ

Oblast prodeje zahrnuje zejména schopnost přesvědčit zákazníka o kvalitě, prospěšnosti či jedinečnosti nabízeného produktu a schopnost pracovat s námitkami ze strany zákazníka. Rovněž zde patří schopnost zachytit kupní signál a uzavření obchodu do konce.

Obchodní profil FULL je tvořen 228 položkami ve formě výroků sytícími dílčí kompetence. Jednotlivé položky odpovídají jedné ze tří úrovní kompetence – „potřebuji se v dané kompetenci rozvíjet“, „teoreticky jsem v dané kompetenci dobrý“ či „používám své vědomosti a dovednosti v praxi“. Předpoklady jsou vnímány jako osobnostní charakteristiky nebo rysy podporující práci s jednotlivými kompetencemi v praxi. Jejich vznik je dlouhodobější a koresponduje se zralostí osobnosti. Oproti tomu dovednosti jsou konkrétní aktivity, které

jedinci v praxi již praktikují. Dovednosti jsou osvojitelné jak v rámci běžné praxe, tak během cíleného rozvoje. Délka rozvoje dovedností se odvíjí od stupně předpokladů. Čím vyšší předpoklady, tím rychlejší je jejich rozvoj. U jedinců s menšími předpoklady je na místě opakovaný a intenzivnější nácvik.

Dotazník sestává z výroků, u kterých je třeba rozhodnout, zda pro dotazovaného jedince platí či neplatí. Proto, přestože dotazník Obchodní Profil FULL obsahuje tzv. lži skóre, tedy kontrolní škálu, která měří tendenci přetvařovat se, hrozí ze strany respondenta stylizace. Z tohoto důvodu je dotazník Obchodní profil FULL vhodný především jako rozvojová, psychodiagnostická metoda před školeními, nikoliv jako hlavní nástroj při výběru potenciálních zaměstnanců. V takovém případě je vhodné metodu Obchodní profil FULL kombinovat s výkonovým testem Obchodní profil TEST. Vyplnění dotazníku respondentovi umožňuje prohloubit sebereflexi v oblasti obchodních dovedností. Výstup také slouží jako dobrý podklad pro následná školení zaměřená na obchodní dovednosti.

Obchodní profil FULL není omezen žádným časovým limitem, průměrná doba vyplnění se pohybuje okolo 25 minut.

Popis škál Obchodního profilu FULL

Proces prodeje může být pro zjednodušení rozdělen na 5 základních fází Ley (1995):

- Získání pozornosti
- Ověření zájmu
- Přesvědčování
- Vyvolání touhy
- Uzavření

Tyto fáze se do značné míry překrývají se základními obchodními kompetencemi a vycházeli jsme z nich při tvorbě Obchodního profilu. Pro vytvoření komplexnější metody byly některé z fází rozděleny na další podfáze, případně byly vytvořeny fáze nadřazené. Ve finální podobě se proto Obchodní profil FULL skládá z 12 dílčích oblastí:

První kontakt

Základem prodeje je nepochybně prvotní oslovení potenciálního zákazníka a schopnost zaujmout – a přimět ke schůzce. První kontakt je velmi důležitý a zpravidla máte jen jednu příležitost zanechat dobrý dojem. Kromě toho, že je nutné, aby k nám zákazník choval určité sympatie, je velmi důležité umět upoutat jeho pozornost, a to ve velmi omezeném čase (obvykle několik vteřin). Existují různé způsoby a recepty na to, jak je možné zaujmout, může se jednat o využití odkazů na spokojené zákazníky, otázek, které odkazují na zákaznickou potřebu, dobře zacílený kompliment či trefnou ukázkou efektivity produktu.

Prvotní obchodní kontakt velmi často probíhá po telefonu, jelikož vyfiltrování zájemce umožňuje šetřit jak čas, tak peníze na dopravu a tak dále. Navíc telefonní kontakt nám umožňuje postupovat na základě předpřipraveného scénáře. Oslovení po telefonu má však rovněž svá úskalí, které musí mít dobrý prodejce vždy na paměti:

- Kontakt s potenciálním zákazníkem je pouze omezený, a to zejména časově.
- Rozhovor po telefonu bývá neosobní, jelikož chybí vizuální kontakt s daným člověkem.
- Nelze daný produkt dobře představit, pracujeme na abstraktní rovině.
- Není možné dobře odhalit potřeby a motivaci zákazníky.
- Můžeme využívat jen jeden smysl, je těžké rozlišit, jestli jste člověka na druhé straně zaujali, či nikoliv.

Obecně se tedy dá říci, že existuje omezené množství způsobů, jak zapůsobit na neznámého zákazníka, zpravidla je důležité:

- Pokusit se docílit oboustranné komunikace – k tomu je vhodné pokládání řady otázek, čímž zároveň projevujeme svůj zájem o klienta a získáváme cenné informace.
- Zejména v případě prvotního kontaktu po telefonu je důležité být stručný a mluvit k věci. Zpravidla není čas na přesvědčování zákazníka o přednostech produktu, ale získat ho pro osobní schůzku.
- V průběhu hovoru je velmi vhodné průběžně sumarizovat vše, k čemu jste společně dospěli.

Reakce na „ne“

Je takřka pravidlem, že při prvotním oslovení potenciálního zákazníka se obchodník setká s odmítnutím. Toto prvotní „ne“ často vychází z obecné představy, kterou má většina z nás zakódovanou v hlavě, a to, že obchodník je považován za určitý typ „veřelce“. Tudíž se obchodník musí připravit na počáteční odpor, který se musí pokusit překonat.

Jedním ze způsobů, jak bojovat s tímto negativním postojem, je zaujmout již na začátku klientovu pozornost. S různými typy odmítnutí se prodejci setkávají zejména při oslovení potenciálních zákazníků po telefonu. Nejčastější odmítnutí je možné rozdělit do těchto kategorií:

- ❖ Nemám čas
- ❖ Nemám zájem
- ❖ Nemám potřebu

Existuje několik způsobů, jakým je možné znovu otevřít pomyslné dveře, které nám klient před nosem zabouchnul:

- ❖ **Specifický problém** – ideální je zaměřit se na konkrétní problém, například tím, že se zeptáme, co přesně jim na současném dodavateli nejvíce vyhovuje či naopak vadí. Tyto dotazy nejen mapují konkurenci, ale také informují o reálné možnosti obchod uzavřít i přes předchozí odmítnutí.
- ❖ **Obecně formulovaný problém** – téměř každou z výše uvedených námitek je možné odvrátit tím, že jí buďto obrátíte a tím zdůrazníte přínos nabízeného produktu („Právě proto, že si potrpíte na efektivně stráveném čase, byste měl zvážit naši nabídku“), či tak, že námitku zakomponujeme do otázky („Ve skutečnosti je otázkou, zdali Vám můžeme poskytnout služby tak kvalitní, že by pro Vás stály za uvážení? Na ni musíme nalézt odpověď, není tomu tak?“)
- ❖ **„Útok na city“** – nejméně vhodným, ale přesto používaným způsobem je snaha zapůsobit na city potenciálního zákazníka.

Rozvoj vztahu

Nedílnou součástí úspěšného prodeje je budování kvalitního, neformálního vztahu s klientem. Tato fáze zahrnuje um navodit důvěrnou atmosféru a reagovat jak na verbální, tak neverbální

signály vysílané klientem. Prodejce by měl iniciovat konverzaci, během které bude potenciálního klienta podněcovat k otevřeným odpovědím. Po celou dobu rozhovoru by mu měl soustředěně naslouchat a, pokud se jedná o osobní setkání, vnímat neverbální vodítka, které mu poskytuje. Milá, nenásilná a pro obě strany uspokojivá konverzace dokáže počáteční zdvořilostní rozhovor posunout k osobnějším. Tehdy obchodník přechází k méně formální mluvě. Během celého setkání je žádoucí přistupovat ke klientovi mile, přátelsky a s respektem.

Volba stylu

Mezi zákazníky existují osobnostní rozdíly – co platí u jednoho, nemusí fungovat u druhého. Proto znalost osobnostních typologií zákazníka umožňuje prodejci předpovídat, jak se zákazník bude chovat během obchodním jednání, což zvyšuje obchodní šance na úspěch. Díky tomu může prodejce ke klientovi přistupovat individuálně a přizpůsobit mu svůj komunikační a prodejní styl. Výsledek obchodního procesu je tedy výrazně ovlivněn tím, zda je prodejce schopen přizpůsobit se osobnosti klienta.

Ley (1995) uvádí, že by prodejce při prvním kontaktu s klientem měl zhodnotit, v jakém poměru je klient orientován na práci a lidi. Na základě toho určil 4 typy osobnosti zákazníka:

- ❖ **Společenský typ:** Prodejci velmi přístupný člověk, který o sobě rád mluví. Nerad probírá detaily a snadno se nadchne pro nové. Při komunikaci se společenským typem člověka se vyplatí naslouchat a sbírat o něm informace, nepopohánět rozhovor, ale naopak přicházet s novými myšlenkami a klást důraz na hledání alternativních řešení.
- ❖ **Vůdčí typ:** Náročný vůči sobě i ostatním, věci má rád pod kontrolou. Je netrpělivý a impulzivní, proto preferuje rychlé tempo. Je tvrdohlavý – obchodníka si nerad pouští k tělu. Sřetne-li se obchodník a vůdčím typem zákazníka, je dobré být předem připravený, přejít rychle k věci a rozhovor zbytečně nenatahovat. Vyplatí se stát si pevně za svým a zdůrazňovat přínosy plynoucí z obchodu pro klienta. Vhodné je klientovi předkládat řádné důkazy.

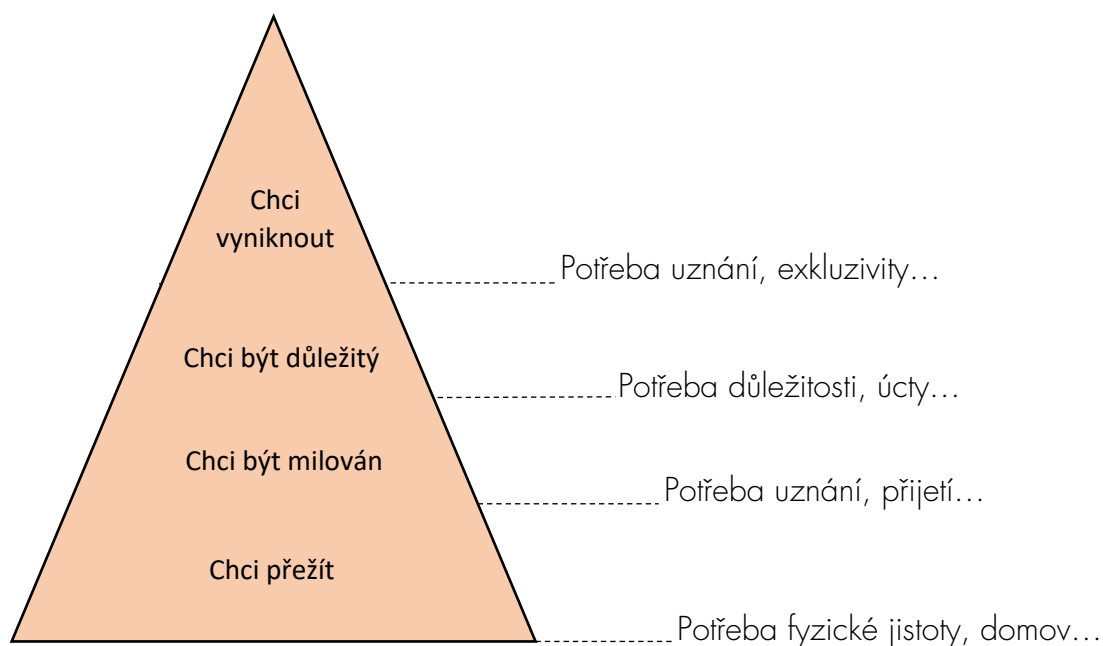
- ❖ **Přemýšlivý typ:** Jedná se o zdvořilého, ale vážného zákazníka. Je precizní, orientovaný na detail a odkládá rozhodnutí na dobu, kdy bude mít veškeré informace. Nerad opouští zavedené postupy a vše si rád plánuje. Prodejce zvyšuje své šance na úspěch, předkládá-li přemýšlivému typu klienta fakta (např. ve formě tabulek a grafů), nenaléhá-li a poskytuje-li čas na rozmyšlenou, aby klient mohl zvážit přínosy a náklady či si případně dohledat potřebné informace.
- ❖ **Srdečný typ:** Je srdečný, orientovaný na lidi a nerad se pře. Vzhledem k tomu, že zvažuje názory ostatních, rozhoduje se pomalu a nemá rád tlak lhůt. Preferuje jistotu, nemá rád změny. Při jednání s tímto typem zákazníka je ideální strategií budování společného vztahu (např. u kávy) a projevování zájmu o jeho osobu. Prodejci by na své zaměstnance neměli tlačit, ba naopak je důležité projevovat jim pozornost a podporu.

Identifikace potřeb

Pod škálou Identifikace potřeb se skrývají schopnosti poznat zákazníka, využít potenciální příležitost a schopnost odhalit oblasti nespokojenost. Úkolem této fáze tedy není vyvolat v zákazníkovi konkrétní zájem, nýbrž správně identifikovat, co ve skutečnosti již potřebuje. Je proto důležité odpovědět si na základní otázky – co je přesně zákazníkův problém či potřeba a jak by jej chtěl řešit? Co přesně mu vadí na současném dodavateli a co očekává od dodavatele nového? Teprve po zodpovězení těchto otázek je možné prezentovat produkt tak, aby zákazníkův zájem o něj přetrvával.

Základem zaujetí potenciálního zákazníka je schopnost rozpoznat jeho potřeby a přesvědčit ho, že daný produkt či služba mu umožní jejich saturaci – uspokojení.

Mezi klasické teorie potřeb patří Maslowova pyramida potřeb. Pro oblast obchodu je však vhodnější ilustrovat potřeby zákazníka pomocí pyramidu přání, která byla Maslowovou teorií inspirována:



Pyramida přání slouží pro obchodníka jako odrazový můstek, ve chvíli, kdy potřebuje zjistit, proč přikládá danému problému či vlastnosti produktu takový význam. Ačkoliv se jedná o pyramidu, potřeby v ní zmíněné nemají hierarchickou strukturu a vyskytují se u potenciálního zákazníka všechny najednou. Záleží pouze jakou váhu, které z nich člověk přikládá.

Řešení

Schopnost nabídnout řešení na míru úzce souvisí se schopností identifikace potřeb. Pokud jsme schopni zjistit, co přesně zákazník potřebuje a následně mu to umíme nabídnout, máme takřka vyhráno.

V případě řešení na míru je však rovněž důležité, jestli požadavky, které nám potenciální zákazník klade jsou doopravdy překážkou v jeho koupi. K tomu nám nejlépe slouží tzv. teoretické řešení, kdy kupujícímu navrhneme řešení a zkušebně s ním obchod uzavřeme. Pokud je poté ochoten produkt či službu koupit, je řešení na míru jeho potřeba na místě.

Prezentace

Součástí obchodní procesu bývá také prezentace před větším množstvím zákazníků. Hlavním cílem této fáze je umění posluchače zaujmout, sdělit jim, co potřebujeme, a přesvědčit je.

Johnston (2009) popisuje dva typy obchodních dovedností, které souvisí s prezentací produktu:

- ❖ **Vokální dovednosti:** slovní zásoba týkající se nabízeného produktu, firmy a její politiky
- ❖ **Prezentační dovednosti:** dovednosti umožňující prodejci působit na zákazníky

Základem kvalitní prezentace je příprava – prodejce by si měl předem promyslet, jaký je cíl jeho prezentace, připravit si vhodné argumenty a promyslet si způsob, jakým je publiku předá. Další zásady jsou: kontrola verbální, neverbální i paraverbální roviny projevu. Tedy např. užívání vhodných gest, dostatečná síla hlasu, udržování očního kontaktu či vhodné tempo řeči. Kromě toho je vhodné obohatit projev o vizuální pomůcky (slidy, videa apod.), podněcovat posluchače k zamyšlení (např. kladením otázek), působit fundovaně, ale přesto mile a sympaticky, volit vhodnou image či projevovat posluchačům empatii.

Černý (2003) zmiňuje 5 fází prezentace v rámci obchodního procesu.

1. **Zahájení:** Nejprve je vhodné navázat prvotní kontakt s posluchači a něčím je zaujmout (např. krátkou historkou či anekdotou). Posléze představit osnovu prezentace.
2. **Argumentace:** V ideálním případě chronologické představení argumentu. Vhodné je i jejich opakování, aby si posluchači argumenty lépe zapamatovali.
3. **Zdolávání námitek:** Vzhledem k tomu, že vše má své klady a zápory, prodejce by měl mít předem připravenou polemiku k předloženým argumentům.
4. **Závěr:** Během této fáze se shrnuje hlavní myšlenka prezentace, hodí se na závěr pronést větu, kterou by si posluchači měli zapamatovat.
5. **Diskuse:** Pokud prodejce publikum zaujme, posluchači se sami ptají. V opačném případě může prezentující sám podnítit diskusi např. zmiňuje-li (a odpovídá na) otázky, které mu potenciální klienti často kladou.

Odbornost

Odbornost a znalost prodáváného produktu či služby je nepochybně podstatná vlastnost každého obchodní zástupce. Potenciální zákazník by neměl svými dotazy týkajícími se nabízeného produktu být schopnost vyvést prodejce z míry. Takováto situace by

pravděpodobně spěla k rychlému zamítnutí koupě. Na druhou stranu samotná propracovaná znalost a informovanost ve většině případů k uzavření obchodu spět nebude.

Naopak pokud představení produktu pojmeme jako suchou přednášku o jeho parametrech, zákazníka zpravidla nezaujmeme. Proto je odbornost nutně spjatá se škálou Užitek.

Užitek

To, na co bychom se měli při prodeji soustředit je to, v čem spočívá přínos a výhoda daného parametru či vlastnosti produktu/služby pro daného konkrétního zákazníka (informace o jeho potřebách by nám měly být známé z předchozí fáze). Pro to je důležité vždy propojovat technické parametry s výhodami, které přináší.

V této fázi již přecházíme k přesvědčování zákazníka, jelikož máme představu o jeho požadavcích a přáních. Důležité je zaměřit se na konkrétní potřebu zákazníka a nepřesvědčovat ho o přednostech produktu v oblastech, o které nemá zájem a které pro něj nejsou relevantní (nepřesvědčujeme o ekologičnosti produktu kupce, kterého zajímají zejména nízké náklady na spotřebu).

Zvládání námitek

S námitkami se denně potýká snad každý prodejce. Co označujeme za námitku? Může se jednat o výrok, otázku či dokonce jednání, které nějakým způsobem zamezuje okamžitému uzavření prodeje.

Námitky mohou mít více podob a mohou se vyskytnout v různých fázích prodeje. Nejsnadněji rozpoznatelné jsou námitky během prvotního kontaktu, které většinou mají formu odmítnutí. Nejobtížnější je identifikovat námitky během představení produktu.

Typické negativní postoje ke koupi můžeme rozdělit do 3 charakteristických kategorií:

- ❖ **ODMÍTNUTÍ** – Odmítnutí bývá obvykle spojeno s úvodní fází prodeje. Bývá způsobeno tím, že prodejce nezbudil v kupujícím žádný zájem a nezískal jeho pozornost. Obvykle je mnohem snazší se do takovéto situace nedostat než s ní poté dále pracovat.

- ❖ **NÁMITKY** – Zejména v průběhu prezentace produktu se často setkáváme s různým typem námitek. Obvykle mohou mít více podob a je důležité umět je od sebe odlišit:
 - Neupřímné – účelem neupřímných námitek může být pouze upozornění prodejce o tom, že kupující si nákup dobře rozmyslí a nenechá se ošidit. Rovněž se může jednat o určitý typ předsudku.
 - Upřímné – obvykle značí zájem potenciálního zákazníka a signalizují potřebu si promluvit o možných nedostatcích a rizicích.
- ❖ **ZDRŽOVACÍ MANÉVR** – Zdržovací manévry jsou reakcí na rozpor mezi touhou po koupi a vnitřní nejistotou, která je obvykle spjatá s obavami týkající se: kvality produktu, přiměřenosti ceny produktu, názoru okolí a reálně potřeby zakoupit danou věc/službu již nyní. V tuto chvíli je důležité si uvědomit, že pokud v tu chvíli přistoupíme na danou „hru“ a necháme potenciálního zákazníka odejít, s největší pravděpodobností jej ztratíme. Je tedy nutné pracovat s potřebou kupujícího, připomenout mu jeho situaci a jeho problém a opětovně mu nabídnout efektivní řešení.

S námitkami můžeme obvykle pracovat pomocí různých strategií, které volíme na základě specifické situace, typu námitek a konkrétního klienta. Obvyklý postup může vypadat například takto:

1. **Zmírnění námitek** – je důležité vyjádřit respektování názoru klienta, bez toho, aniž byste jeho výtku přijal či se s ním přel.
2. **Zjištění příčiny** – otázkou na to, co je důvodem námitek a proč je tak důležitá, získává prodejce nejen čas na rozmyšlenou, ale mapuje zdroj problému a může tak navrhnout možnosti jeho vyřešení.
3. **Teoretické vyřešení** – nabídnutím teoretického řešení a zkoušky uzavření, ukážeme zákazníkovi, že jsme schopni problém vyřešit, a navíc se dozvíme, zdali zmíněný nedostatek byl důvodem nekoupit produkt či pouze záminkou. Takovouto záminkou bývá často problematika ceny, jelikož představuje jednoduchou únikovou cestu, jelikož je vždy velmi relativní.

4. **Přeměna v otázku** – pokud jsme schopni konkrétní námitku přetvořit v klientovu otázku je mnohem jednodušší s ní pracovat a vytrácí se z ní část její negativní složky.
5. **Zodpovězení na otázku** – k zodpovězení na námitku je vhodné využít předem připravenou odpověď – námitky na produkty se zpravidla často opakují.

Specifickou námitkou je problematika ceny, která často představuje jen pouhou záminku, proč zájemce nechce daný produkt koupit. Obvykle se setkáváme s odmítnutím koupě z důvodu ceny, pokud potřeba koupit u klienta není dostatečně silná, zákazník se domnívá, že tak usmlouvá nižší cenu, chce si být jist, že na nižší cenu neustoupíte nebo může maskovat jiný, podstatnější důvod, proč produkt nechce koupit.

Využití signálu

Potenciální zákazníci čas od času vysílají tzv. signály připravenosti ke koupi. Tyto signály nás obvykle informují o tom, že kupujícímu jsou sympatické vlastnosti a užitek spjatý s produktem či službou, kterou nabízíme. Není ovšem lehké tyto signály zachytit a správně na ně zareagovat. Zejména důležité je nepovažovat tyto signály za námitky či odmítnutí a rozhodně tak s nimi nezacházet, vhodné je naopak použít zkušební uzavření a získat více informací ohledně zákaznickova postoje.

Uzavírání

Proces uzavření je v obchodu často skloňované téma a je nutné jasně vymezit, jaký je zde rozdíl. U prodeje se snažíme vzbudit u zákazníka zájem a potřebu produkt vlastnit. V případě uzavření jde o to, že chceme, aby si zákazník zakoupil produkt právě teď a to závazně.

Velký význam má zejména tzv. zkušební uzavření. Tedy pokusit se uzavřít obchod během každé fáze prodeje. Zkušební uzavření nám umožňuje identifikovat možné námitky a potřeby zákazníka. Pokud je klient již připraven od nás produkt koupit může vést naše snaha „prodat“ k zmaření celého obchodu.

Obecně není doporučováno a nevyplácí se nechat iniciativu uzavření obchodu na zákazníkovi. Většina zákazníků očekává nabídku uzavření obchodu ze strany prodejce a její protahování může vést ke ztrátě obchodní příležitosti.

Kontrolní škály

Dotazník pracuje s dvěma kontrolními škálami. Výsledky obou škál jsou uvedeny v úvodu výstupní zprávy.

Potřeba úspěš

První kontrolní škála sleduje tendenci volit sociálně žádoucí odpovědi, jedná se tedy o tzv. lži-skór. Je-li tato tendence zvýšena, jsou výstupy dotazníku méně relevantní a hrozí riziko, že respondent odpovídal tak, aby byl vnímán pozitivně. Je-li naopak tato tendence výrazně nízká svědčí o vysoké otevřenosti odpovědí respondenta, může se však také jednat o pochopení principu kontrolní škály.

Konzistence odpovědí

Druhá kontrolní škála sleduje konzistenci odpovědí u 2 významově shodných. Nízká konzistence odpovědí může poukazovat na nízkou soustředěnost při vyplňování či nízkou motivaci vyplnit dotazník autenticky, a naopak tendenci odpovídat náhodně bez hlubšího zvážení. Nízká konzistence odpovědí tak upozorňuje na nižší platnost výsledků. Vysoká konzistence odpovědí svědčí pro autentické vyplňování dotazníku, může se však také jednat o pochopení principu kontrolní škály.

Možnosti využití dotazníku Obchodní profil FULL v personální praxi

Obchodní profil FULL je východiskem pro Obchodní profil TEST a Obchodní profil QUICK. Zatímco Obchodní profil TEST se zaměřuje na zmapování roviny znalostí, dotazníky Obchodní profil FULL a Obchodní profil QUICK sledují rovinu dovedností a předpokladů.

Díky tomu, že Obchodní profil FULL sleduje dvanáct základních kompetencí v praktické rovině, je schopen pokrýt všechny fáze a podfáze obchodu. Umožňuje identifikovat aktuální úroveň daných kompetencí a srovnat úroveň kompetencí ve třech základních oblastech – ZÁKAZNÍK, NABÍDKA a PRODEJ. Rovněž je možné aktuální úroveň měřených kompetencí porovnat s předdefinovanými minimálními požadavky pro danou situaci.

Obchodní profil FULL díky své konstrukci nabízí rovněž identifikaci tzv. úzkých míst a akceleratorů v rámci obchodního procesu. Akcelerátory představují kompetence s vysokým potenciálem, tj. takové, kde lze předpokládat rychlé osvojení si dovedností a na kterých lze stavět z hlediska dalšího rozvoje. Úzká místa jsou tam, kde je nejnižší úroveň aktuálních dovedností, tj. ta místa obchodního procesu, kde lze nejpravděpodobněji očekávat selhání, eventuálně ztrátu obchodního případu.

Obchodní profil FULL je možné využít jako metodu jak při náborů účastníků na obchodní pozice, tak v oblasti rozvoje. Vzhledem k tomu, že je založen na sebesposuzování, je vhodné kombinovat ho s dalšími metodami, zejména pak s testem Obchodní profil TEST. Výhodou je, že již samotné vyplnění dotazníku Obchodní profil FULL respondentovi umožňuje zvědomit si úroveň svých dovedností a předpokladů.

Výstupy z dotazníku Obchodní profil FULL (případně jeho zkrácené verze Obchodní profil QUICK) mohou být porovnány s výstupy z testu Obchodní profil TEST, což umožňuje lépe určit nejefektivnější metodu dalšího rozvoje.

Při nižším zastoupení dovedností je vhodnou metodou dalšího rozvoje zejména trénink a nácvik modelových situací, popř. koučink. V případě při nižšího poměrného zastoupení znalostí je vhodnou metodou dalšího rozvoje školení, popř. workshopy zaměřené na rozborů úspěšných obchodních případů nebo stínování zkušených obchodníků v kombinaci s mentoringem. V neposlední řadě míra zastoupení předpokladů se odráží v celkové efektivitě a rychlosti aplikace výše zmíněných rozvojových opatření v praxi.

Administrace Testu Obchodní profil

Vhodné skupiny obyvatel

Obchodní profil FULL je určen zejména pro užití v personalistice. Je proto nejvhodnější k testování pracující populace ve věku 20-55 let, na které by rovněž standardizován.

Položky testu mají nehodnotící, neútočný a nevtíravý charakter. Inventář neobsahuje žádné položky zasahující nepřiměřeně do soukromí jedince – to se týká sexuálních preferencí,

náboženství, rasových a etnických postojů apod. Inventář není určen k diagnostice duševních poruch.

Předpokladem k vyplnění inventáře je základní gramotnost (jazyková i počítačová) umožňující porozumění instrukcím a vyplnění položek inventáře. Tyto předpoklady lze v případě nutnosti naplnit, pokud má respondent osobního asistenta, který ho procesem provede. Základem k úspěšnému a validnímu vyplnění inventáře je intelektová úroveň dovolující pochopení obsahu otázek.

Test je uživatelsky přívětivý i pro nevidomé. Barva pozadí a popředí je detekovatelná odečítači obrazovky NVDA a nejnovější verzí odečítače obrazovky Orca pro prostředí Gnome a jiná GTK prostředí v linuxu.

Jazykové mutace

Obchodní profil FULL je možné administrovat standardně v českém, slovenském i anglickém jazyce včetně lokalizovaných instrukcí a výstupní zprávy. Normy jsou však dostupné pouze pro českou populaci, a proto doporučujeme při interpretaci opatrnost, ačkoli v případě slovenské verze neočekáváme výrazné odchylky od české populace.

Administrace

Inventář je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Administrace i vyhodnocení probíhají online.

Poté, co je respondentovi zaslán odkaz s přístupem k inventáři, ho již inventář sám provede celým procesem. Takto standardizovaný proces dotazování zajišťuje pro všechny probandy stejné podmínky a větší přesnost výsledků.

Na úvodní obrazovce respondent vyplní údaje o pohlaví, věku, vzdělání a dalších sociodemografických charakteristikách pro přesnější výsledky a výzkumné účely. Zároveň odsouhlasí zpracování výstupu.

Pro zkvalitnění služeb a možnost pracovat se specifickými normami Vás prosíme o vyplnění následujících údajů (nepovinné), tyto údaje jsou uchovávány anonymně a není možné je spojit s jinými osobními údaji:

Věk
Zvolte možnost

Pohlaví
Zvolte možnost

Nejvyšší dosažené vzdělání
Zvolte možnost

Pozice
Zvolte možnost

Obchod
Zvolte možnost

Dotazník OP QUICK – Souhlas se způsobem zpracování výstupů

Před vyplněním dotazníků je nutné vyjádřit souhlas se zpracováním výstupů. Bez tohoto souhlasu nelze pokračovat dále.

Po potvrzení a odsouhlasení jsou respondentovi prezentovány instrukce k vyplnění testu.

Dotazník OP FULL – Obchodní profil FULL

Informace k dotazníku čeština

Obchodní profil FULL

Dotazník obsahuje celkem 228 výroků vztahujících se k práci obchodníka. U každého z výroků zvolte, zda pro Vás platí nebo neplatí, resp. spíše platí nebo spíše neplatí.

Předpokládaná doba vyplňování je 25-30 minut.

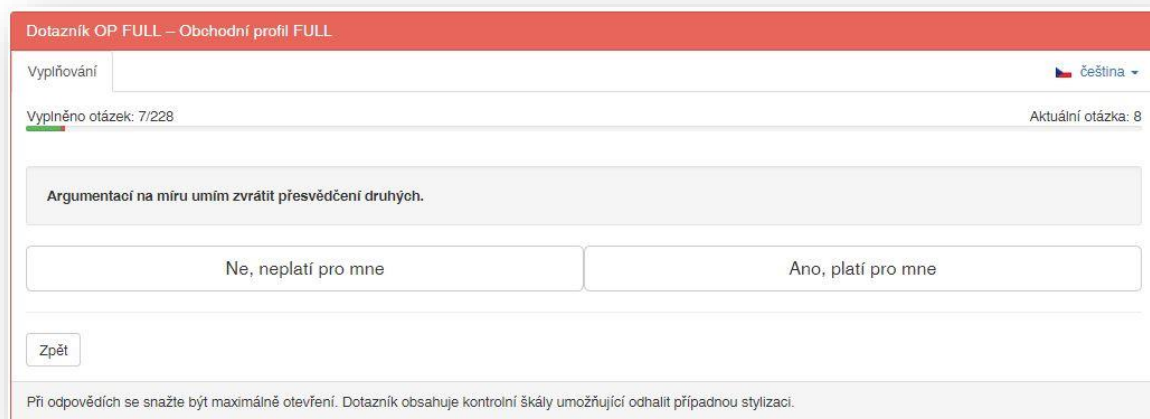
Při odpovědích se snažte být maximálně otevření. Dotazník obsahuje kontrolní škály umožňující odhalit případnou stylizaci.

Při vyplňování dotazníků Vám doporučujeme být co nejvíce otevření. Dotazníky obsahují kontrolní mechanismy umožňující odhalit případnou stylizaci. Ta může svědčit o Vaší velké motivaci, ale zároveň vrhá nepříznivé světlo na celé výsledky. Navíc se stává, že ve snaze vyjít vstříc očekáváním, dojde k potlačení právě těch charakteristik, které jsou zadavatelem vnímány jako pozitivní a naopak.

Jak tedy v dotaznících uspět? Jednoduše. Volte takové odpovědi, které budou co nejvíce vystihovat Vás, Vaše chování a jednání.

Hodně úspěchů.

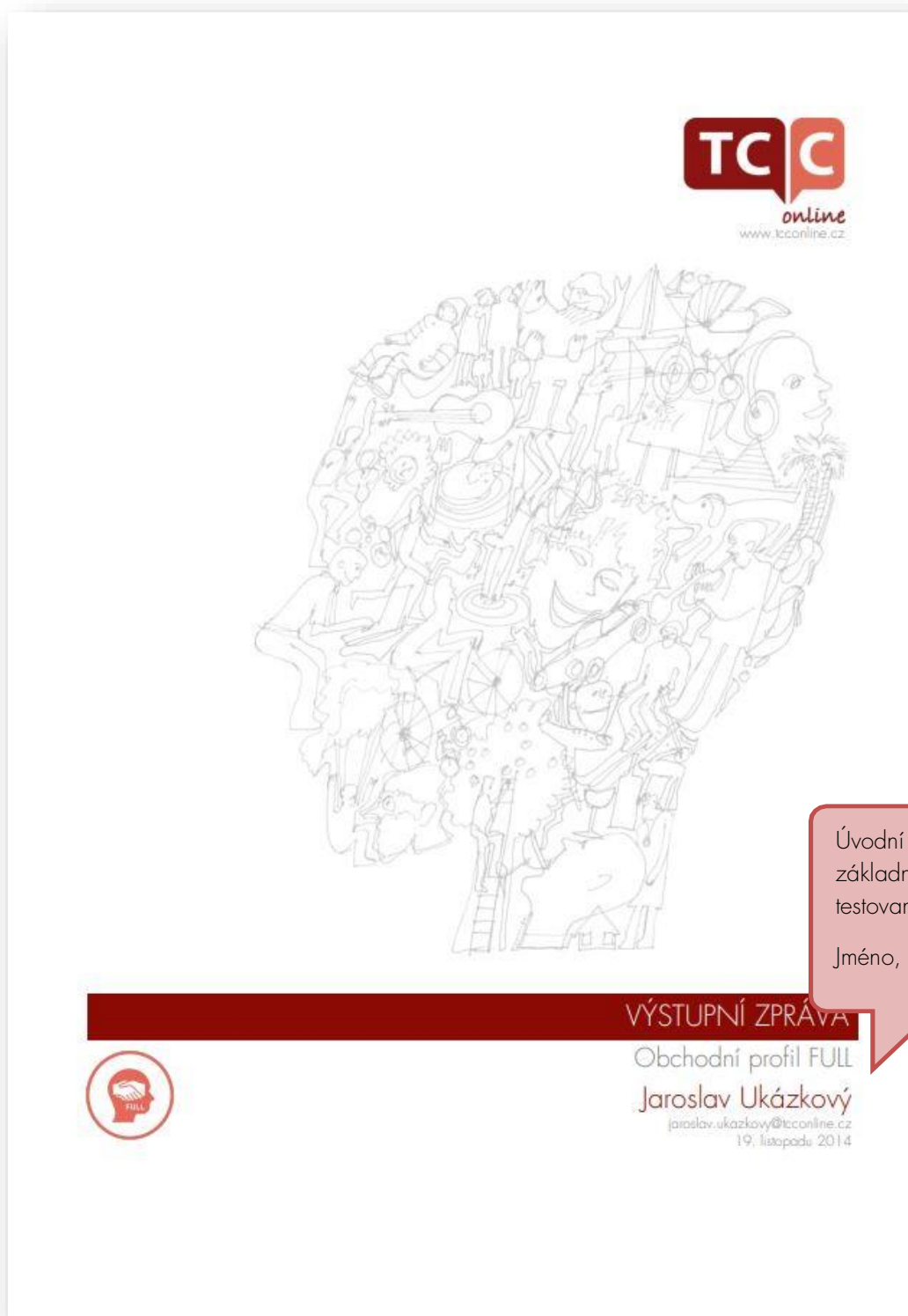
Po potvrzení prostřednictvím tlačítka *Pokračovat* se respondentovi postupně zobrazí všech 228 položek dotazníku.



The screenshot shows a survey interface with a red header bar containing the text "Dotazník OP FULL – Obchodní profil FULL". Below the header, there is a navigation bar with "Vyplňování" on the left and a language dropdown menu set to "čeština" on the right. A progress indicator shows "Vyplněno otázek: 7/228" and "Aktuální otázka: 8". The main content area displays the question: "Argumentací na míru umím zvrátit přesvědčení druhých." Below the question are two radio button options: "Ne, neplatí pro mne" and "Ano, platí pro mne". A "Zpět" button is located at the bottom left of the question area. At the bottom of the interface, a footer note reads: "Při odpovědích se snažte být maximálně otevření. Dotazník obsahuje kontrolní škály umožňující odhalit případnou stylizaci."

Interpretace výsledků

Zpětná vazba ke kompetencím respondenta je zobrazena v přehledné výstupní zprávě



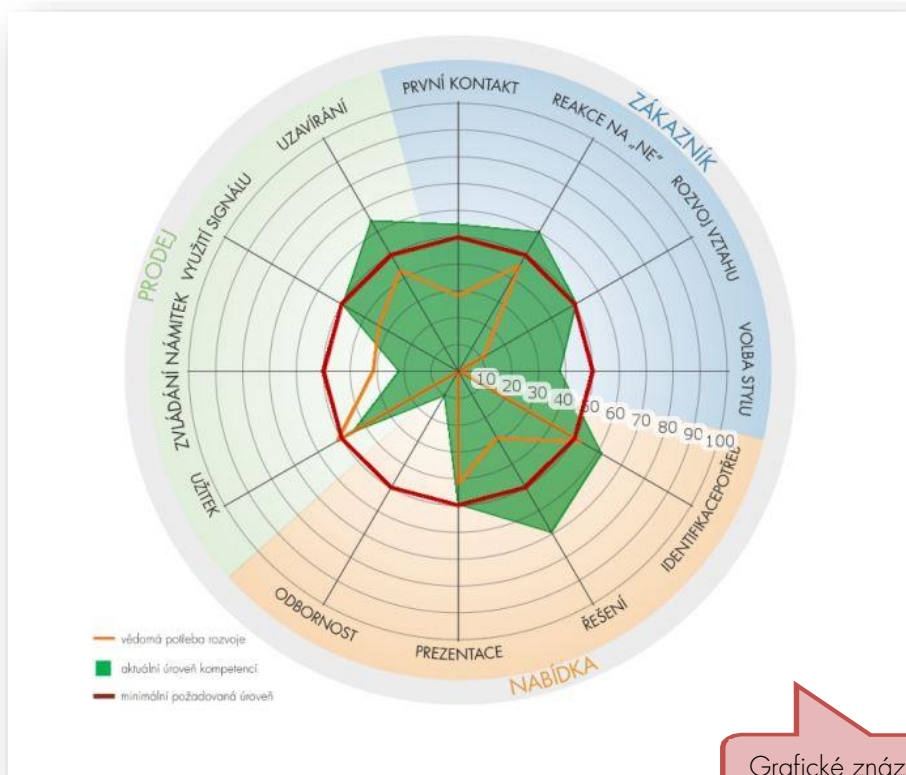
obsahující titulní stranu a tři další listy.

Na prvním listu jsou vyhodnoceny kontrolní škály, tedy respondentovy případné tendence odpovídat nekonzistentně či prezentovat se v lepším světle.



Míra konzistence a otevřenosti odpovědí.

V další části listu je graficky znázorněno rozložení dvanácti měřených kompetencí.



Grafické znázornění celkového zastoupení jednotlivých kompetencí.

Na druhém listu je vyobrazeno procentuální zastoupení kompetencí v rámci tří základních oblastí zákazník-nabídka-prodej.



Procentuální zastoupení jednotlivých oblastí.

Níže jsou respondentovi prezentovány doporučení k rozvoji oblastí, ve kterých dosáhnul nejnižšího skóre.

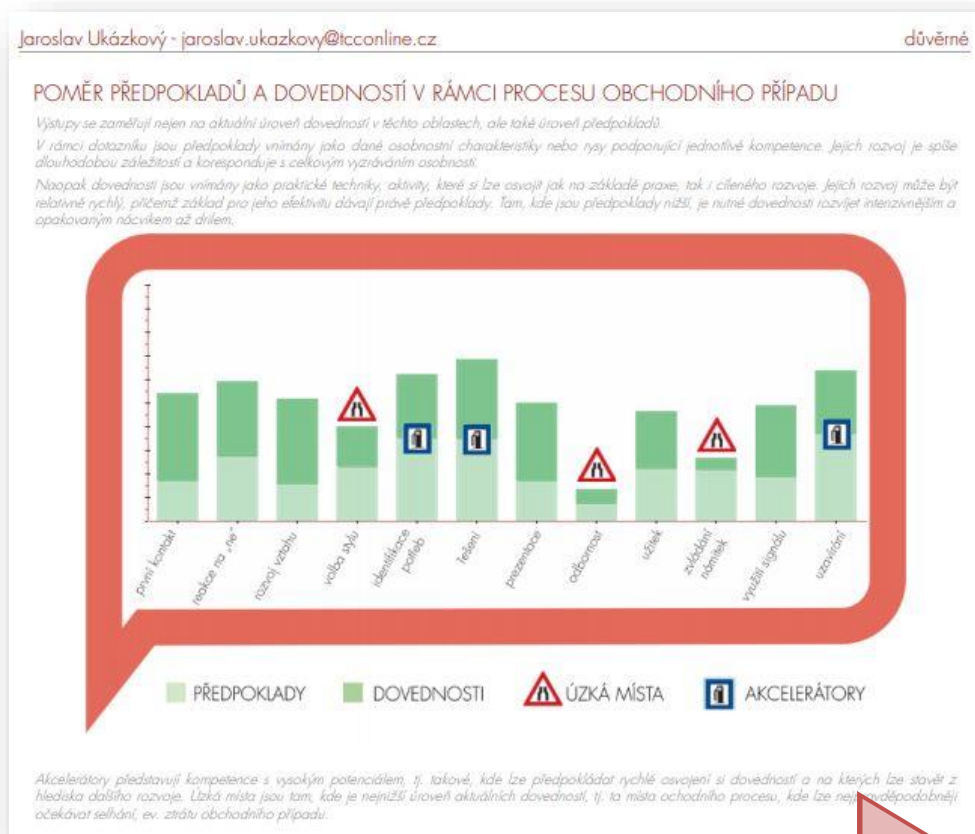
PRIORITNÍ OBLASTI PRO AKČNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN

PRIORITA	ROZVOJOVÉ AKTIVITY
1	koučink v oblasti zvládnání námitek, prezentace úspěšných obchodních případů kolegům
2	účast na různých vnitřních společenských akcích, péče o významné a náročné klienty
3	příprava na roli interního školitele v oblasti praktického využití produktů a jejich propojení s interními procesy v prostředí zákazníka

Rozvojový plán

Na třetí straně se nachází graf týkající se dvanácti měřených kompetencí. Graf respondentovi poskytuje čtyři níže uvedené informace:

- ❖ předpoklady pro dané kompetence
- ❖ aktuální úroveň dovedností
- ❖ tři kompetence, u kterých lze předpokládat rychlé osvojení
- ❖ tři kompetence znázorňující respondentovy slabiny



Grafické znázornění respondentova potenciálu k růstu.

Popis vzorku

Vzorek použitý pro výpočet norem pro Obchodní profil FULL sestával z 212 osob. Data byla získána elektronickou formou při náboru či rozvoji zaměstnanců. Vzorek obsahuje data získaná k 20.3.2017.

Vzorek byl demograficky rozdělen dle věku a pohlaví. Dále byli účastníci dotázáni na své vzdělání, zda mají či nemají podřízené a zda jsou v přímém kontaktu s klienty. Někteří účastníci (N = 51) nevyplnili 1 nebo více z těchto údajů a nejsou tedy počítáni do specifických norem. Níže uvádíme popis vzorku použitého k výpočtu norem.

Pohlaví		Věk	
<input checked="" type="checkbox"/> 58 % ženy	(N=103)	<input checked="" type="checkbox"/> 34 % do 29 let	(N=61)
<input checked="" type="checkbox"/> 42 % muži	(N=75)	<input checked="" type="checkbox"/> 52 % 30-44 let	(N=92)
		<input checked="" type="checkbox"/> 14 % nad 45 let	(N=25)

Členění dle věku bylo stanoveno na základě diskuse s HR manažery a odborníky na vzdělávání a rozvoj. Věkové hranice odpovídají „životnímu cyklu“ zaměstnance.

Do cca 30 let jsou zaměstnanci vnímáni jako „talenti“, učící se, s potenciálem pro rychlý růst dovedností a znalostí. Druhá kategorie, tj. 30 až 45 je skupina, ve které nejčastěji probíhá kariérový růst, ukotvení dovedností a znalostí, stabilizace a dozrání, a to i v osobní rovině (většina lidí v tomto věku má již rodinu, děti, je pro ně významnější než dříve vyváženost osobního a pracovního života). Skupina nad 45 let je pak vnímána jako zkušená, zralá, těžící ze svých znalostí a praxe, s potenciálem předávat je dál.

Zároveň rozdělení odpovídá věkovému rozpětí lidí, se kterými se setkáváme v rámci pracovní diagnostiky. Kategorie také respektují nejčastější dělení zaměstnanců v rámci různých firemních průzkumů.

Vzdělání		Pozice	
<input checked="" type="checkbox"/> 24 % středoškolské odborné	(N=41)	<input checked="" type="checkbox"/> 25 % mám podřízené	(N=41)
<input checked="" type="checkbox"/> 23 % středoškolské	(N=40)	<input checked="" type="checkbox"/> 75 % nemám podřízené	(N=122)
<input checked="" type="checkbox"/> 47 % vysokoškolské	(N=81)		
<input checked="" type="checkbox"/> 5 % postgraduální	(N=9)		
Kontakt s klienty			
<input checked="" type="checkbox"/> 86 % jsem v přímém kontaktu s klienty	(N=139)		
<input checked="" type="checkbox"/> 14 % nejsem v přímém kontaktu s klienty	(N=22)		

Závěr a zdroje

Potřeba zisku se neoddělitelně pojí s nutností náboru kvalitních obchodní zástupců. S tímto se pojí nezbytné předpoklady a samotné dovednosti, které se k procesu obchodního jednání pojí. Právě tyto znalosti jsou předmětem testu Obchodní profil firmy TCC online.

Obchodní profil FULL si klade za cíl komplexně zmapovat obchodní předpoklady a dovednosti, a tím usnadnit nábor kvalifikovaných obchodních zástupců a poskytnout podklad pro rozvoj stávajících zaměstnanců. Jedná se o metodu s kvalitními psychometrickými charakteristikami, která byla standardizována na české populaci. Její uživatelská přívětivost, administrace online a automatické vyhodnocení umožňuje její využití laickou veřejností.

Přejeme Vám mnoho úspěchů a doufáme, že Vám Obchodní profil FULL pomůže k tomu, abyste měli čas na to nejdůležitější – na práci s lidmi.

Zdroje

Černý, V. (2003). Prodejní techniky. Brno: Computer Press.

Johnston, M. W., Marshall, G. W., Ford, N. M., Walker, O. C., & Churchill, G. A. (2009). Churchill, Ford, and Walker's Sales Force Management (7th Edition). New York City: McGraw-Hill Irwin.

Ley, D. F. (1995). Nejlepší obchodník. Praha: Grada.

Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). Psychometrika: měření v psychologii. Praha: Portál.