

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza komunikace mezi interním HR a dodavatelem
personálních nástrojů společností Assessment Systems
s.r.o.

Communication Analysis of Internal HR and Supplier of
Personnel Tools Company Assessment Systems s.r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

PROKOPOVÁ

TEREZA

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Prokopová	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	461021
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza komunikace mezi interním HR a dodavatelem personálních nástrojů - Assessment Systems s.r.o.

Název bakalářské práce anglicky:
Communication Analysis of Internal HR and Supplier of Personnel Tools Company Assessment Systems s.r.o.


Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je na základě získaných teoretických a praktických poznatků navrhnout zefektivnění komunikace mezi vybranou firmou a jejich zákazníky.
PŘÍNOS: Přínosem práce jsou doporučení na základě celkového pohledu na danou problematiku.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - personální nástroje, komunikace, B2B marketing; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, doporučení; 4. Závěr


Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG M., TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015.
ŠIKÝŘ M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014.
KOTLER P. Marketing Management - 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1991.
MIKULÁŠTÍK M. Komunikační dovednosti v praxi - 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010.


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:
Ing. Alena Pomahačová, Country manager

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

18-04-2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

PROKOPOVÁ, Tereza *Analýza komunikace mezi interním HR a dodavatelem personálních nástrojů společnosti Assessment Systems s.r.o.* Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 09. 01. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za její odborný dozor, trpělivost, poskytnuté konzultace a rady. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti Assessment Systems s.r.o. za poskytnutí materiálů a údajů k praktické části.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou obchodní komunikace na trhu B2B při akviziční fázi spolupráce. Vychází z poznatků v teoretické části a propojuje je s částí praktickou. Teoretická část se zaměřuje na obecnou komunikaci, obchodní komunikaci a trh B2B. Praktická část se zabývá představením společnosti a kvalitativním šetřením, u kterého využívá metody pozorování. Závěrem bakalářské práce je vyhodnocení analýzy a nastolení doporučujícího návrhu pro lepší fungování obchodní komunikace. Výsledek analýzy byl, že je potřeba zdokonalit obchodní komunikaci pro plné zaujetí zákazníka.

Klíčová slova

Komunikace, Obchodní komunikace, Analýza komunikace, B2B trh, Etiketa obchodní komunikace

Abstract

The bachelor thesis deals with analysis of business communication on the B2B market during the acquisition phase of cooperation. It is based on knowledge in the theoretical part and links it to the practical part. The theoretical part focuses on general communication, business communication and the B2B market. The practical part deals with company presentation and qualitative research, which uses observation methods. The conclusion of the bachelor thesis is the evaluation of the analysis and the introduction of the recommendation proposal for better functioning of the business communication. The result of the analysis was that there is a need to improve business communication for the full commitment of the customer.

Key words

Communication, Business Communication, Communication Analysis, B2B Market, B2B, Etiquette of Business Communication

Obsah

Úvod.....	5
1 OBECNĚ O KOMUNIKACI.....	7
1.1 Mezilidská komunikace	8
1.2 Komunikační prostředky	10
2 OBCHODNÍ KOMUNIKACE	11
2.1 Obchodní komunikace v rámci obchodního jednání.....	13
2.2 Formy a kanály.....	14
2.3 Etiketa v obchodní komunikaci	16
3 B2B MARKETING	18
3.1 Vztah a komunikace se zákazníkem	19
3.2 Komunikační mix.....	20
3.3 Nákupní chování organizací	22
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	26
4.1 Základní údaje o společnosti.....	26
4.2 Služby, které společnost poskytuje	27
4.3 Komunikační mix společnosti Assessment Systems.....	28
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
5.1 Volba metody šetření	30
5.2 Cíl a stanovení výzkumných otázek	30
5.3 Sestavení scénáře a pozorovacího archu	30
5.3.1 Scénář	31
5.4 Průběh kvalitativního šetření.....	31
6 DOPORUČENÍ	35
Závěr	37
Seznam použité literatury	38
Seznam použitých online zdrojů	40
Seznam grafů	41
Seznam příloh.....	41

Úvod

Cílem bakalářské práce je posoudit, jak probíhá obchodní komunikace mezi obchodním zástupcem zvolené společnosti a zákazníkem, tedy osobou z interního personálního oddělení při akviziční fázi spolupráce a navrhnout její zefektivnění.

Teoretická část zkoumá fakta zaměřená na obecnou komunikaci, obchodní komunikaci a B2B trh. Celkově se snaží o představení prostředí, ve kterém společnost působí.

Praktická část se zaměřuje na představení společnosti a propojení s teoretickými znalostmi. Dále zkoumá kvalitativní metodou zhodnocení kvality komunikace mezi firmou a zákazníkem, etiketu obchodní komunikace a důležitost mezilidských vztahů na trhu B2B. V závěru šetření jsou navržena doporučení, kterých by společnost mohla využít při zefektivnění jejich komunikace, což by mohlo potenciálně zapůsobit na lepší konkurenceschopnost na trhu.

Přínosem bakalářské práce je uvedení nástrojů pro zlepšení komunikačních dovedností a rozvojových oblastí obchodních zástupců. Vedlejším přínosem je využitelnost doporučujícího návrhu pro více společností.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNĚ O KOMUNIKACI

Úvodem první kapitoly je důležité zmínit, že komunikace je široký pojem, jde ji pojmout několika způsoby a nahlížet na ní z několika úhlů pohledu. Spadá do několika oborů jako je například psychologie nebo marketing. Její působnost je omezená vždy jen na účastníky komunikace.

Sehgal a Khetarpal (2008, s. 2-5) komunikaci odvozuje od původního latinského slova „communis“ v českém překladu „společný“. Komunikace je tedy společné sdílení citů, názorů, názorů a jiných. Tento aspekt je součástí lidí již od jejich začátků a provází je až do konce života. Je podstatnou součástí každého dne jedinců od narození.

Halada (2015, s. 54) zmiňuje, že komunikace je sdělení nějaké informativního toku myšlenek a jejich přenos posluchači neboli přijímači informativního sdělení. Tento přenos může být přes různé kanály jako například: vzduch nebo internetová síť. Komunikace se dělí do různých podskupin dle její funkčnosti. Médiem sdělení nutně nemusí být řeč nebo písmo, může to být také gestikulace či grimasa. Proto je důležité si uvědomit, že fyzická komunikace je více náročnější pro komunikátora, než komunikace po e-mailu, kde nemusí věnovat energii fyzickému vzezření.

Tomek a Vávrová (1999, s. 49) vidí komunikaci pouze jako proces sdělování, zabývají se později více jeho marketingovou účinností a jejím potenciální vlivem na zákazníka. Komunikace je prostředek k zaujetí, ovlivnění nebo změnění názoru. Dále upozorňují, že toto není jediná funkce komunikace.

Laswell (2017), kterého většina dnešních autorů, kteří píšou o komunikaci cituje, řekl již v roce 1948, kdy jeho kniha poprvé vyšla, že komunikace se sestává z devíti oblastí:

- Kdo sděluje?
- Co sděluje?
- Komu sděluje?
- Čím sděluje? Jakým způsobem?
- Pomocí jakého média?
- S jakým záměrem?

- S jakým výsledkem?

Dále do tohoto modelu kódování zprávy a následující dekodování na straně příjemce. Tento postup si můžeme představit jako proces převedení myšlenky do vyslovených vět a naopak. Komunikační šum může být velkou překážkou v porozumění. DeVito (2008, s. 41) upozorňuje, že se může jednat o cokoli vám přenos znemožní nebo do něj, jakkoliv zasáhne. Přenesená informace může být poté zkreslena nebo vůbec nemusí dojít k jejímu doručení. Tento komunikační šum se přinejmenším dá alespoň trochu zredukovat, zbavit se ho úplně je ovšem prakticky nemožné.

Podle Mikuláščíka (2010) je komunikace moc široký pojem, který má mnoho funkcí na krátkou definici. Jednou z hlavních idejí je, že sdělení je proměnlivý proces, který může být ovlivněn různými podmínkami a riziky. Záleží nejen na tom, komu a jak je sdělení formulováno, ale jaká média jsou pro komunikaci využita.

Závěrem tohoto úvodu je vhodné zmínit, že veškeré zdroje, které se snaží vysvětlit tento pojem vychází z obsáhlého díla Laswella, které vzniklo v roce 1948 a uvedlo hlavní charakteristiky sdělení neboli komunikace. Sdělení je nástroj, který se používá každý den v různých formách, prostřednictvím různých médií, ať už mezi lidmi navzájem nebo vnitřními monology jedince. Každá sdělená informace má svého příjemce. Sdělení je proměnlivý prostředek, který se dá zaznamenat.

1.1 Mezilidská komunikace

Další kapitola se věnuje mezilidské komunikaci a důležitých faktorů, který s ní souvisí. Člověk má jisté komunikační dovednosti, kterými disponuje a záleží tedy na tom, jak sdělení dokáže zprostředkovat svému publiku. Právě jejich nasloucháním s nimi navazujeme určitý mezilidský vztah. Z kontextu vyplývá, že mezilidská komunikace značný vliv na život jedinců.

Jak říká DeVito (2008, s. 28): „Interpersonální komunikace se sestává z vysílání a přijímání verbálních i neverbálních sdělení mezi dvěma nebo více lidmi.“ Poukazuje tedy na to, že ačkoliv definice je lehce chápána a nesložitá, ve skutečnosti se jedná o komplikovanou

vaný postup. Tato informace dává náhled do složitosti procesu komunikace. Interpersonální neboli mezilidská komunikace je velmi snadno ovlivnitelná právě komunikačními šumy, jak je zmíněno hned na začátku této kapitoly. Šum je cokoliv, co svým vstupem zhorší podmínky rozhovoru nebo se, kvůli němu nemůže daný rozhovor ani uskutečnit.

Ke komunikaci mezi lidmi se využívá hned několika kanálů konkrétně: sluchu, zraku, hmatu a vzdálenost subjektů, jak vertikálně, tak horizontálně. (DeVito, 2008, s. 41) Kde vertikální vzdálenost subjektů se zaměřuje na vytvoření iluze nadřazenosti tím, že osoba je na vyvýšeném prostranství nebo pódiu. Horizontální vzdálenost subjektů se orientuje podle proxemických zón, které má každý individuálně velké například: osobní nebo intimní zóna. (Křivohlavý, 1988)

Podle DeVita (2008) každý, kdo komunikuje prezentuje sám sebe jako celek. Tuto komunikaci ovlivňuje například i vzhled a dává posluchači možnost udělat si první dojem. Subjekty na sebe působí navzájem i nonverbálními projevy. Tento první dojem postupně potvrzují nebo vyvracejí. Osobní komunikaci nadále ovlivňuje i fakt, že je pomíjívá, pokud není nějakým způsobem zaznamenávána. Podstatným rysem počítačové komunikace je, že je zaznamenávána a mnohdy i archivována. Další charakteristikou osobní komunikace je, že probíhá ve stejném čase, je tedy synchronní v porovnání s počítačovou korespondencí, kde je možnost si odpověď rozmyslet a reagovat později. Což pravděpodobně může ovlivnit následující tok událostí.

Závěrem této podkapitoly je vhodné poukázat na fakt, že mezilidská neboli interpersonální komunikace má různé charakteristiky na základě toho, jaký kanál využívám k jejímu sdělení. Může být také ovlivněna dalšími vnějšími faktory jako jsou právě komunikační šumy. Dále je ovlivnitelná i vnitřními faktory, podle Mikuláščíka (2010) například: první dojem, stereotypy, haló efekt a další. Tyto okolnosti na subjekty komunikace působí pouhým vnímáním ostatních, s kterými je veden rozhovor. Mění pak vnímání na subjektivní a jedinec se nedokáže od těchto okolností jednoduše odpoutat. Je tedy vhodné připravit si sdělení v hlavě a uspořádat si myšlenky, než začnete jakoukoliv formu komunikace. Na osobní setkání je příprava těžší v moment, kdy komunikující nezná své posluchače. Jen dobrý řečník dokáže interagovat s kýmkoliv.

1.2 Komunikační prostředky

Tato kapitola se věnuje prostředkům jinak nástrojům využívaných ke komunikaci neboli sebevyjádření. Tyto média mohou ovlivnit způsob vnímání dané informace, a proto je důležité si uvědomit jejich důležitost a možný dopad. Z kontextu vyplývá, že dané komunikační prostředky mají vliv nejen na vnímání, ale i na celkovou souvislost sdělení. Každý má odlišné preference, co se týká výběru prostředků ke komunikaci.

Osobní setkání, a tedy rozhovor v tváři tvář není omezen počtem osob, proto se může uskutečnit nejen pouze mezi dvěma lidmi, ale i mezi skupinou lidí různého počtu. Jak zmiňuje Mikuláščík (2010) většinou se rozhovor sestává z dotazů a reakcí na ně. Je to velmi účinný prostředek k obdržení, co nejvíce nejaktuálnějších informací. Zároveň nám tento prostředek umožňuje vnímat: tón hlasu, gestikulaci a grimasy, které dopomáhají porozumět celkovému kontextu. Osobní setkání nám také prohlubují emoce a zvyšují prožití. Nekvalitnější způsob rozhovoru je dialog, kde se očekává, že oba zúčastnění mají shodná práva, postavení a jejich výroky mají totožné hodnoty. Díky těmto benefitům dojde k minimálnímu komunikačnímu šumu. Bohužel v dnešní době je to komunikační prostředek, který je časově nejvíce náročný, když se sečte trávený čas na přípravu k rozhovoru a na cestu na schůzku. Pořadatel schůzky by měl vyhodnotit, zda se mu investovaný čas vyplatí.

Dalším prostředkem je písemná korespondence, ať již využití dopisu tužka – papír nebo nástroje informačních technologií zvanou e-mail jinak elektronickou poštu. Jedná se o nejčastější pracovní nástroj ke sdělení informací. Je to prostředek trvalejší oproti osobnímu setkání a také méně ovlivňující nebo méně manipulativního rázu. Vyjadřování v písemné formě obsahuje složitější konstrukce vět a souvětí. Může obsahovat názorné obrázky, grafy a tabulky, které blíže určují i obsah sdělení. Tento komunikativní prostředek je stylisticky a gramaticky náročnější než mluvená řeč, je tedy celkově formálnější než bezprostřední mluvená reakce. Každý prostředek má i svá negativa, u korespondence by se dalo vnímat jako nevýhoda absence spontánní reakce neboli zpětné vazby. Je tedy důležité poukázat k jakým sdělením využít, který komunikační prostředek, protože každý má jinou funkci, neboť jeho funkčnost je ovlivněna právě tímto médiem. (Mikuláščík, 2010, s. 243-244)

Telefonování jako další prostředek komunikace nám umožní vést rozhovor na dálku. Šetří tedy dobu strávenou přípravou a na cestu. Telefonování se, ale používá na kratší časový úsek, protože je pro oba posluchače náročnější udržet pozornost. Je nezbytně nutné být stručný a k věci. Tento prostředek se například často využívá pro krátký informační hovor, pro sdělení osobnějšího obsahu nebo v případě potřeby instantní zpětné vazby. (Mikuláščík, 2010, s. 259)

Na závěr této podkapitoly je podstatné opět upozornit na již zmíněné výhody a nevýhody každého z komunikačních prostředků. Velká důležitost se příkládá výběru vhodného komunikačního nástroje na sdělení jisté informace. V případě komunikačních prostředků je podstatné se zaměřit na redukci komunikačního šumu, aby konverzace nemohla být ovlivněna ostatními činiteli.

Na závěre této kapitoly je vhodné upozornit, jak velký vliv má komunikace, nejen v obchodním světě, ale také v každodenním životě. Má mnoho podob, charakteristik a využívá se k různým praktikám. Pomocí správně komunikace může člověk navázat kladné mezilidské vztahy, obchodní spojení nebo může sloužit k prodeji produktu či služby a mnoho dalších možností. Výběr komunikačního prostředku je velmi důležitý proces, který ovlivní celkový dopad na danou situaci.

2 OBCHODNÍ KOMUNIKACE

Kapitola seznamuje s tématem obchodní komunikace. Definice tohoto pojmu je spojení vysvětlení obou výrazů. Jednoduše řečeno autoři, kteří se touto oblastí zabývají se v názorech nerozcházejí. Pouze vymezení vůči tomuto oboru rozšiřují o další poznatky. Úvod se zaměří právě na rozboru pojmu obchodní komunikace.

Jak již bylo zmíněno v první kapitole Sehgal a Khetarpal (2008, s. 2-5) komunikaci definuje jako společné sdělení citů, názorů, názorů a jiných. Pojem obchod vnímají jako jakoukoliv ekonomickou aktivitu s cílem získání zisku. A při průběhu této činnosti je využíváno prvků komunikace, která se tím stává obchodní komunikací. Je to tedy komuni-

kace, která je přítomna při procesu získávání zisku v různých formách: písemné, ústní, vertikální, horizontální a napříč organizační strukturou. Je to zároveň nejdůležitější součást společností a zároveň živý element. Obzvláště pak u těch společností, které mají na trhu konkurenci a snaží se být efektivní a konkurenceschopní. Její nefunkčnost ovlivňuje úspěšnost firmy, a naopak velmi dobrá funkčnost může na trhu společnost zvýhodnit oproti konkurenčním společnostem. Obchodní jednání s klienty vnímá jako součást firemní obchodní komunikace. Ale větší důležitost přikládá té vnitropodnikové bez, které by společnost nedokázala fungovat.

Tato část se více zaměří na přímou obchodní komunikaci se zákazníkem. Příkrylová s Jahodovou (2010, s. 11) upřesňují, že aktuální situace na trhu podporuje spíše v obchodních stycích naslouchání zákazníka než jeho zahlcení informacemi. Příslušným dialogem v něm můžeme vyvolat pocit důležitosti a zároveň nám dokáže poskytnout potřebné informace pro přizpůsobení výsledné služby nebo produktu jeho konkrétním požadavkům. Právě při naslouchání dokáže obchodník nejvíce porozumět potřebám svého zákazníka. Právě proto, že se v průběhu posledních let se vyskytuje více produktů a služeb stejného rázu, ale od jiných společností, se i komunikace mířená na zákazníka změnila. Obchodní komunikace je aktuálně i jeden z hlavní marketingových prostředků, které společnosti využívají. S tím, jak se mění trh je nutné i změnit přístup jednotlivých společností a prodejních taktik. Obě autorky zvýrazňují důležitost asimilace v obchodní komunikaci. Definicí obchodní komunikace se odrážejí podobně jako Seghal a Khetarpal (2008) ze základních definic komunikace, tedy přenos informací, který se sestává z komunikačního procesu, kde jedna nebo více částí se dotýkají obchodní sféry.

Krizan aj. (2007) pojmenovávají obchodní komunikace směrem ke komunikaci z vnějšku společnosti jako externí obchodní komunikaci, ať už se jedná o zákazníky, dodavatele, konkurenční společnosti, média a další. Popisují tento pojem jako tok informací mezi různými stranami v jakémkoliv formě nebo po jakémkoliv kanálu. Dále popisují, že právě externí obchodní komunikace je zpravidla formálního charakteru. Poukazují na fakt, že právě efektivní komunikace zajišťují organizační i individuální úspěch. Zaměstnanci reprezentují svoji společnost i mimo pracovní dobu komunikačními dovednostmi. I z tohoto důvodu je to jeden s podstatných faktorů při náboru nových zaměstnanců. Autoři se shodují na esenciálnosti všech forem komunikace včetně té obchodní.

2.1 Obchodní komunikace v rámci obchodního jednání

Úvodem kapitola objasní komunikační prostředky, kterých obchodníci mohou využít při získávání nových zákazníků. Zaměří se na obchodně komunikační praktiky, které dopomáhají k uzavření obchodu. Neznalost zákazníka a jeho potřeb zvyšuje obtížnost vzájemné komunikace, ale jeho poznávání skrz komunikaci je zároveň jedním z nejdůležitějších procesů při utváření dlouhodobého fungujícího profesního vztahu. Obchodní komunikace při akvizici zákazníka se opírá o pravidla etikety v obchodní sféře.

Podle Špačka (2014) má zákazník tři základní potřeby, které by mu měly být naplněny: být vítán, být důležitý a najít porozumění. Tyto potřeby má každý zákazník, aniž by o nich vědomě věděl. Vědomě si pouze uvědomuje, že přišel něco projednat nebo zařídit. Základem pro obchodníka je naplnit mu všechny jeho potřeby. První potřebu lze snadno uspokojit pomocí pozitivního přístupu k zákazníkovi, stačí pouhá nonverbální komunikační forma pomocí úsměvu. Druhá potřeba se také snadno uspokojuje, je vhodné dodržovat pravidla etikety, a tak prokázat zákazníkovi, že má k němu obchodník respekt a tím mu tak prokázat důležitost, na příklad správném oslovováním, nasloucháním jeho potřeba udržováním správném množství očního kontaktu. Poslední potřeba najít porozumění se nejsnadněji naplňuje také pomocí naslouchání a následné realizace požadavků zákazníka, tento akt může obchodník podpořit zapisováním poznámek při obchodním jednání.

Špaček (2014) uvádí, že pro první kontakt je vhodné použít mobilní telefon, kde se obchodník krátce představí, počká až se představí zákazník a dále mluví věcně a jasně. Bere na zřetel, že zákazník není fyzicky přítomný, a tak přichází o další ovlivňující faktory. V případě, že si s příjemcem ve všem rozumí a zaujme ho je vhodné si dohodnout osobní schůzku. Komunikovat poprvé přes elektronickou poštu není mnohdy úspěšné, je to méně osobní a zpráva může působit genericky. Při telefonátě můžeme tok informací přizpůsobit zákazníkovi, a tak ho pravděpodobně lépe zaujmout. Celý rozhovor by měla řídit společensky významnější osoba, v tomto případě zákazník. Z toho vyplývá, že obchodník čeká až zákazník zavěsí.

Na první obchodní jednání působí i prostor, ve kterém se odehrává. Záleží na faktoru, kdo obchodní jednání hostí, ten má zároveň i navrch v mnoha ohledech. Právě pro-

stor má vliv na formalitu jednání. Obecně platí, že pokud je zvoleno prostředí kanceláře je více formální a méně uvolněné. Vždy je vhodné přizpůsobit se preferencím zákazníka nebo diplomaticky zvolit prostředí na neutrálním místě jako je kavárna nebo restaurace. Pokud zvolí obchodník kavárnu či restauraci je vhodné, aby zaplatil útratu, poté je mu zákazník více zavázán a odráží se to i od charakteru následné obchodní komunikace.

Průběh obchodního jednání rozděluje společnost INC Consulting (2017) do pěti různých etap. Úvodní etapa, kam spadá uvítání, usazení, nabídnutí občerstvení a představení, je to úsek prvních pár minut, které vytváří první dojem. Další etapou je zjišťovací, kde se obchodníci snaží správně položenými otázkami zjistit požadavky a potřeby zákazníka. Napomáhá jim k tomu komunikační nástroj naslouchání. Následující etapa je podstatnou pro správnou volbu služeb a produktů, které se prezentují zákazníkovi. Předposlední etapa je uzavírací, jak jednání, tak ideálně i uzavření prodeje nebo dohodnutí se na dalším procesu. Posledním krokem je udržení zákazníka, kde by se obchodník měl zaměřit na zvolení taktiky, jak toho dosáhnout. Nejčastěji se využívá občasných telefonátů nebo schůzek k udržení kontaktu a rozvíjení partnerských vztahů.

Pravidla obchodního jednání se odráží od základních etických pravidel v obchodním světě. Zákazníka je vhodné klást na společensky významnější pozici, vznikne tak prostor pro jeho přirozený respekt a důležitost. U komunikačních dovedností je příhodné využít stručnost, naslouchání, srozumitelnost a zájem na naslouchání. Je žádoucí se vhodně obléknout a upravit na příslušné obchodní jednání podle charakteru místa, kde jednání probíhá, zákazníka a jeho společnosti.

2.2 Formy a kanály

Kapitola se zaměří na formy komunikace a kanály, kterými obchodní komunikace proudí. Právě obchodní komunikace má určitá specifika oproti komunikaci běžné, které je vhodné následovat. Tato podkapitola objasní, jaké možnosti se dají využít a vychází z pravidel, která se vztahují i na všeobecnou komunikaci viz kapitola první.

Vymětal (2008) dělí formy komunikace na dvě části, konkrétně na verbální a non-verbální. Zmiňuje, že verbální podoba je častěji využívána. Tento fakt si vysvětluje přede-

vším okamžitou zpětnou vazbou, pravděpodobně snazším porozuměním, zřetelnými gestikulačními signály, rychlostí celého procesu a v neposlední řadě efektivnější časovou alokací. Nonverbální neboli písemná komunikace má oproti té verbální velkou výhodu v průkaznosti o tom, že vůbec proběhla i z tohoto důvodu se využívá ve velkém množství při obchodní komunikaci a při příležitostech, které je nutné právně prokázat, příkladem je potvrzení obchodní smlouvy. Písemné komunikaci se také přikládá vyšší validita než komunikaci verbální. V obchodním měřítku se využívá obou těchto forem s ohledem na jejich výhody i nevýhody v určitých situacích. Mezi nevýhody u verbální komunikace můžeme zařadit časovou náročnost z hlediska dlouhé přípravy, tendence jedinců k neformálnosti konverzace a závislost na odezvě publika. Nevýhody nonverbální komunikace je náchylnost k přehnané formálnosti, až odtažitosti. Zaměstnanci mají větší pocit anonymity, která může vést k nemístnému obsahu. V nynější době se značnou digitalizací všech odvětví se právě nonverbální komunikaci velmi daří a verbální komunikace začíná výt na mírném ústupu. Forma „z očí do očí“ je velmi vlivným prostředkem při vytváření nových obchodních a zároveň mezilidských vztahů.

DeVito (2008) rozděluje obchodní komunikační kanály podle smyslové soustavy člověka, tedy: hlasový, zrakový, čichový a hmatový kanál. Zároveň je také dělí podle použitých mediálních nástrojů. První rozdělení kategorií se dá využít především ve verbální komunikaci, tyto kanály se dají vhodně použít při obchodním jednání, ale záleží na situaci, příjemci a řečníku. Jsou to ovlivnitelné faktory, které zkušení obchodníci dokážou ovlivnit a zapůsobit na zákazníka. Druhé rozdělení komunikačních kanálů podle využitých medií nebo prostředků se konkrétně vztahuje na: dopis, elektronickou poštu, telefonní zprávy nebo hovory, osobní setkání, televizní reklamu a jiné. Při obchodní komunikaci směrem k zákazníkovi společnosti využívají prakticky všech platforem s ohledem na to, při jakém stádiu spolupráce se se zákazníkem ocitají. Z podstaty věci i s přihlédnutím k charakteru odvětví produktu nebo služby a obchodním prostředím. V kontextu při komunikaci se zákazníkem na trhu B2B se dbá na profesionální přístup a klade se velký důraz na navázání dlouhodobého vztahu se zákazníkem, pravidelně se tedy kontaktuje skrze všechny možné kanály. Při získávání zákazníka se využívá jako první kontaktní kanál většinou telefonický rozhovor a následné pozvání na osobní schůzku. Po získání všech

potřebných informací se dále využívají veškeré komunikační kanály s ohledem na vytvoření obchodního vztahu s různou potřebu portfolia služeb či produktů.

Závěr této podkapitoly má za cíl především poukázat, jak je obchodní komunikace v rámci komunikačních forem a kanálů variabilní a přizpůsobitelná. Z kontextu také vyplývá, že nejsložitějším kanálem je osobní setkání a verbální forma, ale zároveň oplývá mnoha výhodami. Pro udržitelnost a vylepšení obchodních vztahů se dá využít různých výhod všech komunikačních kanálů. V dnešní době je trendem při verbální formě využívat i cizí jazyky, tím dokáže komunikátor oslovit širší publikum. V rámci globalizace společností začíná být obvyklým jevem i zaměstnávání cizinců z tohoto hlediska je důležité si předem promyslet obsah sdělení verbálního či nonverbálního. Pro některé účastníky se toto hledisko může stát velkou komplikací při dorozumívání, a právě proto upřednostní nonverbální formu, která pro komunikátory může být méně traumatická. Dalším trendem je vzdělávání zaměstnanců v rámci firemního vzdělávání právě v oblasti obchodní komunikace. Společnosti se tímto způsobem snaží předcházet potenciální disfunkci tohoto okruhu. Komunikační kanály je oblast, která je velmi ovlivnitelná s každou novou příchozí technologií, ať už se jedná o sociální sítě, kde je také možné oslovovat nové klienty, nebo virtualizaci osobních rozhovorů na konferenční hovory, které přenáší obraz i zvuk.

2.3 Etiketa v obchodní komunikaci

Etiketa v obchodním světě konkrétně v komunikaci je velmi důležitým prvkem všech interakcí. Díky správnému chování je možné prokázat respekt ostatním členům vzájemného působení a naopak. Správně využitá etiketa v obchodní komunikaci může také vést k úspěšnějšímu jednání. Přestože se aktuálně dostává do popředí neformální oblékání na pracovišti to samé neplatí pro chování, komunikaci verbální či nonverbální. Je vhodné jednat s úctou a podle pravidel, na která se tato kapitola zaměří. V poslední době je Česká Republika ovlivněná stylem obchodní komunikace z Německa a Spojených států, proto je obchodní komunikace věcná a dostává se rychle k tématu obchodního jednání.

Podle Špačka (2014) se pouhá jedna třetina obchodní komunikace zabývá konkrétními službami nebo produktem, zbytek konverzace musí klienta zaujmout natolik, aby se vracel právě k tomuto určitému obchodníku neboli společnosti. Právě osobní kouzlo při komunikaci dokáže společnosti odlišit od konkurence v momentě, kdy nabízejí stejné portfolio služeb či produktů. Pro dlouhodobou udržitelnost zákazníka je velmi důležité zaměřit se na osobní vztah s ním. Soubor pravidel a doporučení označuje Špaček (2014) jako business etiketu, která se zaměřuje na etiketu nejen obchodní komunikace, ale i dress code nebo stolování při obchodních jednání. V obchodní komunikaci si nejsou všichni aktéři rovni, jsou zde významnější osoby a ty méně významné. Všeobecně má přednost žena, poté starší člověk a v poslední řadě nadřizený v jakékoliv formě. V obchodní komunikaci je společensky významnější vždy zákazník.

Pachter (2013, s. 8-11) zmiňuje, že ve verbální komunikaci mají přednost zákazníci na příklad při pozdravení, nabídnutí tykání zahájení a ukončení obchodního jednání. Výjimkou je verbální představení, člověk společensky významnější by měl vyčkat, až se mu společensky méně významná osoba představí jako první. Je to z toho důvodu, že společensky výše postavená osoba nesmí být v nekomfortní situaci neznalá. Avšak konverzaci by měl rozproudít obchodník. Z kontextu vyplývá, že ženy se vždy oslovují paní bez hledu na to, zda jsou vdané či nikoliv. U mužů se používá oslovení pane. Při představení dává člověk najevo, jak chce být oslovován.

Znalost příjemce a jeho zálib značně usnadňuje přizpůsobení konverzačních témat a obtížnost odborné tematiky. V případě, že se s klientem obchodník setkává poprvé je nutné dbát na pozorování klienta od komunikace po vzhled, tento proces ovlivní obsah počáteční konverzace, kde se navzájem dotyční seznamují. U této formy pozorování využívá obchodník komunikačních kanálů kategorizovaných podle smyslů člověka. Na základě tohoto smyslového přirovnání může obchodník nastolit určitou úroveň komunikace podle odhadu do jaké společenské vrstvy klient patří. I dobrý první dojem tvoří základ pro dlouhodobý obchodní vztah. Při komunikaci zohledňuje obchodník pohlaví protějšku a z něho usuzuje potenciální témata k rozhovoru. Je podstatné získat si důvěru klienta, na první schůzce, kde se formují zároveň mezilidské vztahy, k tomu dopomáhá vzhled, oblečení, upravenost, gestikulace a sympatie. (Špaček, 2014)

Co se týče nonverbální komunikace měli by společensky významnější na příklad podat ruku jako první. Podání vždy pravé ruky nesmí probíhat přes překážky, je vhodné u něj stát, dívat se do očí a pevně, ale krátce stisknout ruku. S podáním vizitky vždy začíná obchodník vzápětí by ji měl dostat od klienta.

Závěrem této podkapitoly je nutné říci, že pravidel etikety je nespočet. Je nutné odhadnout klienta a kulturu společnosti ve které pracuje, přestože rozhodnutí a koupi služby nebo produktu dělá jeden člověk, a ne celá společnost. Nejpodstatnějším pravidlem je naslouchání a vyslyšení potřeb klienta. Z pozorování se dá zjistit, co od zákazníka očekávat, a jak postupovat při vyjednávání. Dodržováním základů etikety, jak při komunikaci, tak při nonverbálních gestech je dodatečně kladně oceňováno a důkazem respektu. Není však vhodné uvést zákazníka do rozpaků, že některé pravidla nezná. Zákazník je významnější osoba, která má navrch, a proto je nutné přizpůsobit vše jeho potřebám.

3 B2B MARKETING

Úvodem této kapitoly je podstatné definovat B2B marketing jako prostředí, ve které bylo vedeno šetření. Na B2B obchod se nejčastěji orientuje výroba, která potřebuje ke své vlastní produkci primární suroviny. V dnešní době se rychle rozvíjí i oblast, která prodává firmám služby například: finanční poradenství nebo outsourcing různých firemních procesů, jako je účetnictví nebo právě personální služby.

B2B marketing neboli business to business marketing, je marketing zabývající se specifickým typem trhu. Jedná se konkrétně o směnný obchod služby nebo produktu mezi dodavatelem a odběratelem, kdy se jedná v obou případech o společnosti. Odběratelská firma později výrobek nebo službu použije na výrobu svého vlastního produktu nebo služby, který sama prodává. Zjednodušeně je to prodej produktu nebo služby druhé firmě. (Kotler aj., 2007)

Tomek a Vávrová (1999) zmiňují Business to business marketing jako marketing, který direktivně cílí na ostatní společnosti nebo organizace. Poukazují také na dvě další

označení, který se v těchto případech používají: organization nebo industrial marketing. Tyto názvy upozorňují na oblasti, na které se B2B většinou zaměřuje, tedy dodávání primárních surovin pro výrobu nebo služby organizacím. V dnešní době je obvyklé, že většina firem využívá těchto služeb.

Víše zmíněný pojem outsourcing vysvětluje Jurášková s Horňákem (2012, s. 154) využívání služeb externě pro interní potřeby a chod firmy, které nejsou spojeny s hlavním konáním společnosti. Tento počin má pomoci s upnutím se na hlavní činnost firmy a potenciální redukcí nákladů. Redukce nákladů není pravidlem, záleží na kvalitě a ceně odebíraných služeb. Často se odebírají IT služby, které nejsou levnou záležitostí, ale usnadní organizaci práci. V mnohých ohledech tím ulehčí společnosti firemní procesy.

3.1 Vztah a komunikace se zákazníkem

Kapitola se zabývá vztahem a komunikací se zákazníkem. Komunikace je v rámci specifického business to business marketingu značně omezena. Tato podkapitola definuje komunikační nástroje mezi společnostmi a jejich vztah.

Payne a Frow (2013, s. 17) definovali základní vztahy mezi obchodujícími firmami jako marketingový vztah, kde se firmy mají soustředit spíše na vztahy než samostatný obchod a měli by pro zákaznické firmy vytvářet hodnoty, kterými si je udrží loajálními a tím vytvoří i hlubší vztah. Je důležité také posilovat věrnost, spokojenost a tím i upevňovat důvěru zákaznické firmy. Utužené partnerské vztahy jsou typickým znakem B2B trhu, díky nim jsou firmy schopné spolu navzájem sdílet i citlivé informace.

Tyto charakteristiky poukazují i na to, jakým způsobem spolu strany komunikují. Obě upřednostňují osobní setkání ve dvou či více lidech. I tímto způsobem utužují partnerské vztahy, které přetrvávají přes odchod zaměstnanců ze společnosti. Většinou se setkávají v menších skupinách lidí, tím pádem know-how zůstává uvnitř společnosti nadále. Budování partnerských vztahů napříč firmami je časově dlouhodobá aktivita. (Lošťáková, 2017)

Ellise (2010) zmiňuje, že vztah mezi firmami je závislý právě na komunikaci mezi nimi. Firmy, které dodávají služby se více soustředí právě na rozvoj vztahu prodávající a

kupující. Nejpoužívanějším komunikačním nástrojem je osobní prodej a k tomu využívají komunikačního prostředku rozhovoru. Právě na osobních setkání lze nejlépe zapůsobit i charakterem i sympatiemi, jak je již zmíněno v předchozí kapitole. Mezilidské vztahy mají v tomto prostředí neobvyklou váhu. Souhlasí i Paynem a Frowem (2013) na konceptu marketingového vztahu. Firmy by se také, ale měli soustředit na kvalitu svého produktu nebo služby, aby uspokojily potřeby zákaznické firmy.

Další autoři neopomíjejí fakt, že i se správnou komunikací přichází do firmy zisky. Souhlasí s důležitostí partnerských vztahů a úspěšnost obchodních vztahů by měly reflektovat i výsledky. Vzhledem k tomu, že osobní prodej je časově i finančně náročná záležitost, její promítnutí do výsledků firemních výsledků je důležité. V momentě, kdy se tak nestane, je komunikační nástroj osobního prodeje nevhodným nástrojem pro prodej služby nebo produktu. (Fill Ch. a Fill K., 2005, s. 140)

Závěr podkapitoly poukazuje na základní rovinu obchodních vztahů na B2B trzích. Jejich důležitost je nenahraditelná a buduje další faktory podstatné k utužení partnerských vztahů jako je loajalita, oddanost a důvěra. Dodavatelská firma by zákaznické firmě měla dodávat kromě produktu nebo služby i hodnotu. Právě přidaná hodnota obohacuje jejich vztah a dělá ho nepostradatelným. Z toho i vyplývá komunikační forma, která by měla být nejčastěji využívána – osobní rozhovor. Osobní rozhovor je vnímána jako komunikační nástroj osobního prodeje. Je vhodný pro interakční způsob komunikace. Prodejce dostane instantní zpětnou vazbu a umožní mu lépe porozumět požadavkům zákaznické firmy a definovat lépe její potřeby. Působí zde také faktory osobních sympatií nebo empatie.

3.2 Komunikační mix

Kapitola se věnuje pojmu komunikační mix, který celkově spadá pod nadřazený marketingový mix a je to jeho podsystém. Tato podkapitola se zaměří na komunikaci společností směrem k zákazníkům. Různou kombinací prostředků by si měla firma dopomoci

k plnění firemních cílů. Dále se zaměří na komunikační nástroje a poukáže na potenciální možnosti jejich využití.

Přikrylová společně s Jahodovou (2010) rozděluje komunikační mix na osobní a neosobní podobou, kde osobní podoba má vzhled osobního prodeje. Naopak neosobní podoba obsahuje: podporu prodeje, sponzoring, public relations a přímý marketing. A jako spojení těchto dvou podob vidí veletrhy a výstavy. Kotler (1991, s. 629) popisuje výběr z těchto nástrojů jako metodu „pokus-omyl“, postupné vystřídání všech těchto možností a jejich kombinací a následná analýza nejefektivnější z nich. Poukazuje také na to, že tento proces je velmi složitý, protože některé z těchto nástrojů se navzájem podporují a nemohou plně fungovat samostatně.

Osobní prodej je podle Kotlera (1991, s. 631) nejpůsobivějším prostředkem pro prodej služby nebo výrobku v případech, kdy chceme dostat okamžitou zpětnou vazbu. Díky přímé komunikaci se zákazníkem je umožněno budovat vztah se zákazníkem na základě interakčního rozhovoru. Osobní rozhovor je klíčový nástroj pro osobní prodej, prodávající dokáže ovlivnit rozhodnutí zákazníka a určit jeho potřeby a okamžitě na ně reagovat. Díky této interakci také může prodejce působit i na image produktu nebo celkovou image firmy a vylepšovat jej. Osobní prodej je z výhledového hlediska relativně drahý nástroj, ale u některých typů produktů nebo služeb nezbytně nutný.

Dalším prostředkem je reklama. Je to placená komunikační technika s jasnou vizualizací například: spot v televizi, billboard a mnoho dalších. Cílem je doporučit produkt nebo službu a tím působit přímo na zákazníky stávající nebo nové. Vytváření reklamy je dlouhý proces mapující nejen subjekt na, který má působit, ale i volbu média reklamy. Velmi podstatnou částí je rozpočet, který limituje možnosti. V dnešní době se inklinuje k online reklamě, která je viditelná na sociálních sítích nebo různých webových stránkách a opouští se od tradičnějších metod. Tato reklama je i finančně méně náročná a má většinou větší dosah. Cílem reklamy je zaujmout a přesvědčit cílenou skupinu lidí. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 42)

Podpora prodeje má bohužel dočasný vliv. Jedná se konkrétně například o: účast na veletrzích, slevy, kupóny, bonusy, ochutnávky nebo soutěže. S účelem krátkodobého zvýšení prodejů. Reakce zákazníku je rychlá, silná, ale netrvalá. Firma se pouze na chvíli

zviditelní. (Kotler, 1991, s. 631) Tato forma komunikačního nástroje často využívá i potenciálu reklamy, a proto se často objevují současně, aby výsledek byl účinný a projevil se etak na zvýšení prodeju. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 43)

Přímý marketing je další nástrojem komunikačního mixu. Díky rychlému rozvoji technologií se v dnešní době rozumí přímým marketingem cokoliv, co je přímo adresované nebo neadresované potenciálnímu zákazníkovi. Do této kategorie spadá například e-mailing a cokoliv zasílané poštou. Přímý marketing je levnější než forma osobního prodeje. Také je lépe měřitelná, analyzovatelná a v mnohých ohledech efektivnější. Jako příklad přímého marketingu se nabízejí internetové obchody, které nepřijdou do osobního kontaktu s koncovým zákazníkovi. Tato metoda komunikačního nástroje se rychle vyvíjí. (Karlíček a Král, 2011, s. 79)

Dalším prostředkem komunikačního mixu jsou public relations. Je to metoda, která se snaží pomocí různých prostředků zaujmout, informovat a ovlivnit veřejné mínění v prospěch dané organizace. V minulosti bývalo zaměňováno s propagandou, která, ale má jiné cíle, konkrétně se snaží působit v prospěch druhých věrohodným postupem. V dnešní době public relations neboli vztahy s veřejností se snaží zapůsobit pomocí různých medií, sociálními sítěmi nebo veřejnými událostmi. (Hejlová, 2015)

Závěrem je vhodně zopakovat, že v prostředí B2B trhu je nevhodnějším marketingovým komunikačním nástrojem osobní prodej. Je sice jedním z nákladnějších prostředků, ale také prokazatelně úspěšným nástrojem.

3.3 Nákupní chování organizací

Kapitola popisuje nákupní chování organizací jako model, kde společnosti jsou schopné reagovat pouze na některé marketingové prostředky. Každá cílená skupina se chová jinak a reaguje na jiné podněty i tím je specifické toto odvětví. Preference se liší od člověka, ale je jisté, že organizace preferují osobní setkání a tím i nástroj osobního prodeje. Přestože nakupuje firma, vyjednává se většinou s jedním člověkem nebo s menší skupinou lidí.

Jsou různé nákupní stavy, v kterých se organizace zrovna nacházejí. Jednou situací může být, kdy službu nebo produkt nakupují poprvé. Pro opačnou stranu se pak jedná o akvizici nových zákazníků. To je jistě složitější proces z toho důvodů, že musí zmapovat situaci na trhu a danou službu nebo výrobek poptat u více firem. Následně porovnat tyto nabídky. O celkovém rozhodnutí, kde produkt nebo službu koupit rozhoduje většinou více lidí, ale největší vliv na rozhodnutí mají účastníci obchodního jednání. Toto první rozhodnutí může mít značný dopad v budoucnosti z toho důvodu, že většinou se tento nákup opakuje u stejného dodavatele. Proto je primární analýza důležitá.

Dalším typem tedy je opakovaný nákup, kde se kupující rozhoduje na základě již předešlé zkušenosti. Aby dodavatel byl konkurenceschopný je důležité udržet minimálně stejný standard nebo pokračovat ve vylepšování a tím usnadňování procesu a podmínky pro kupujícího. Vzhledem k tomu, že se jedná o rutinní bezezměnný nákup měl by se prodejce soustředit na komunikaci nejsnazší cestou, a tedy elektronickou formou. Většina firem vyvíjí aplikace nebo portály pro, co největší usnadnění objednávání svému zákazníkovi.

Poté existuje modifikovaný opakovaný nákup, který se liší tím, že objednávka je upravena. Odběratel chce většinou změnit podmínky, cenu nebo celkového dodavatele, protože nebyl s předešlou objednávkou spokojen. Nebo naopak mohl být s produktem nebo službou natolik spokojen, že se rozhodl objednat i další produkty. I v tomto případě je pro kupující značně atraktivní elektronická forma, kde najde veškerý sortiment. Je více než důležité mít široké portfolio produktů nebo služeb z toho důvodu, aby zákazník našel vše, co hledá na jednom místě. (Kotler aj., 2007, s. 368-9)

Nalezneme také určité vlivy, které nákupní chování ovlivňují. Vlivy, které ovlivňují organizace jsou například: osobní faktor, vliv prostředí, sám kupující, organizační faktory, individuální vlivy nebo ekonomické faktory, které jsou označovány za nejpodstatnější. Tento faktor je sice důležitý, ale o koupi v konečném důsledku rozhodují lidé, kteří nedbají jen na cenu produktu. Vzhledem k jejich charakteristikám je ovlivní nejvíce osobní faktor. Většina lidí klade důraz na osobní sympatie a vnitřní pocity o osobě, která jim službu nebo produkt prodává v momentě, kdy produkty konkurence jsou si podobné. I z tohoto důvodu se u B2B oblasti nejčastěji používá komunikační nástroj osobního prodeje. (Kotler aj., 2007, s. 372)

Společnosti chtějí uzavírat dlouhodobé kontrakty, aby počáteční výhodné podmínky měli na co nejdelší období. Toto je, ale pro prodávající firmy značně nevýhodné. Většinou se tedy dělá kompromis nebo se určí v smlouvě, že cena je variabilní. Pro Výrobce produktu nebo služby je to velmi podstatné, protože se po většinu času cyklicky zvyšují ceny. Často se také využívá množstevní slevy, kterou mohou odebírat pouze větší firmy a korporátní společnosti. (Kotler aj., 2007, s. 376)

Cílem této kapitoly bylo poukázat na prostředí B2B a definovat jej jako prostředí na trhu. Oblast prodeje služeb a produktů firma firmě je neobvyklý v rámci marketingu. Využívá především osobní setkání, osobní prodej, přímou komunikaci a marketing. Trh business to business je zvláštním způsobem zastaralý a nevyužívá všech nástroj z komunikačního mixu z toho důvodu, že je vysledované, co doopravdy funguje. Vytváření a prohlubování vztahů mezi společnostmi je pro něj typické. Nesmí se opomínat, že i přestože platí firma nakupuje její zaměstnanec nebo několik zaměstnanců, je tedy potřeba zaujmout a zasáhnout konkrétní osoby. Pomocí partnerských vztahů budovat vzájemnou oddanost firem.

Ačkoliv je prostředí B2B v posledních letech na vzestupu, nadále má mnohé limity, které jeho rozvoji brání. Speciálně jeho přechod na online platformy a podobně nastavenou verzi vyjednávání, může v dohledné době ovlivnit rychlost v rozhodovacích procesech a celkovém fungování vyjednávacích procesů. Online rozhodování o cenových strategiích firem a spolupráci v dalších oblastech není bohužel v pokročilém stádiu a vede firmy k plýtvání prostředků a drahocenného času k osobnímu vyjednávání o věcech, jejichž podstata nemusí podobné jednání vyžadovat. Boston Consulting Group za tímto účelem iniciovala dotazník s online obchodníky, kteří poukázali na skutečnost, že úplný přechod na online verzi obchodování stále není možný. Více než polovina respondentů považovala osobní setkání offline jako nenahraditelné a nutné k finalizaci určitých podmínek kontraktu. Stejně důležitým poznatkem dotazníku je skutečnost, že B2B platforma by podle obchodníků měla sloužit zejména jako zjednodušení stávajících obchodních vyjednávání. (Andersen aj., 2017)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zaměří na analýzu komunikace se zákaznickou firmou. Věnuje se představení základních informací a produktů společnosti Assessment Systems s.r.o.. Také představí cíl a komunikační mix společnosti. V kvalitativním šetření pomocí metody pozorování odpoví na výzkumné otázky. A následné doporučení společnosti umožní objektivní pohled na potenciální rozvojové stránky obchodní komunikace.

4.1 Základní údaje o společnosti

Tato kapitola představí obecné základní údaje a informace o společnosti, která bude zkoumána v praktické části. Dokreslí tím všeobecný obraz společnosti.

Právní forma společnosti Assessment Systems s.r.o. je společnost s ručením omezeným. Obchodní rejstřík (2000) udává předmět podnikání jako: „poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti, poradenská činnost v oblasti společenských věd a rozvoje osobnosti, psychologické poradenství a diagnostika“. Založená roku 2002 se sídlem v Praze.

Společnost Assessment Systems působí na trhu personálního poradenství již 16. rokem. Za tu dobu se rozšířila i do dalších částí světa například: Srbsko, Slovensko, Rusko, Polsko nebo Maďarsko. Napříč pobočkami se pracuje na unifikaci procesů a různých materiálů. Díky mezinárodnímu týmu dokáže pracovat ve více zemích pro stejnou zákaznickou firmu, a tak dodat služby ve stejné kvalitě na různých místech.

Svým zákazníkům pomáhá zkvalitňovat procesy lidských zdrojů v jejich firmách pomocí nejmodernějších produktů, metod a také personálního poradenství. Zaměřuje se na trh B2B, tedy služby dodává dalším firmám. Klienti jsou tedy většinou větší společnosti nebo korporace, kteří využívají portfolia služeb. (Assessment System s.r.o. 2018)

Česká pobočka má aktuálně 20 zaměstnanců, organizační struktura je plochá. Většina zaměstnanců jsou konzultanti, kteří služby dodávají, ale i prodávají. Společnost svým zaměstnancům poskytuje možnost vzdělávat se v oboru personalistiky, aby se stali odborníky na danou problematiku.

Jako hlavní cíl si klade společnost pomoci firmám rozvíjet lidský kapitál a na maximum tak využít potenciál jejich zaměstnanců. Společně se zákaznickou firmou pak vytváří konkurenceschopnou společnost.

4.2 Služby, které společnost poskytuje

Úvodem kapitoly je nutné říct, že společnost se specializuje nejen na konkrétní doručování personálních nástrojů, ale také na poradenské služby. Vzhledem k typologii personálních nástrojů se trh stává specifickým a samotná charakteristika služeb ovlivňuje obchodní jednání.

Společnost svoje produktu rozřazuje do tří segmentů: výběr, rozvoj a strategické HR, u některých produktů se služby prolínají. Jako například psychodiagnostika je nástroj, který se může vyskytnout u výběru, rozvoje nebo strategického HR, které je spojení všechny těchto služeb ušité na míru dané zákaznické firmě, nebo samostatně nezávisle na ostatních službách a produktech. Psychodiagnostika je sama o sobě hodně tvárný nástroj, dá se využít na zjišťování osobnostních charakteristik nebo různých druhů inteligence, díky tomu má možnost zasahovat do velké škály oblastí.

Oblast výběru nových zaměstnanců je velmi obsáhlá na personální nástroje například: testy výkonové nebo na schopnostní, osobnostní psychodiagnostika, assessment centra v rámci nich měření kompetencí, výsledné zprávy, zpětná vazba kandidátům. Zákaznické firmy si uvědomují, jak je drahý proces náboru a tím i výběr nových zaměstnanců a nechtějí v této sféře pochybit, proto se obrací na specialisty, kteří mají menší pravděpodobnost pochybit. Je finančně i časově náročné zprostředkovat kvalitní výběr nového zaměstnance, proto tuto službu často outsourcují. Mnohdy také potřebují objektivní zaměření na kandidáty, které jim sami nemůžou poskytnout. Je tedy logické, že personální útvary uvnitř firem nemají časovou kapacitu na podobný způsob výběru nových zaměstnanců a soustředí se na jiné personální činnosti.

Rozvojová oblast stávajících zaměstnanců je velmi důležitá při jejich udržení ve společnosti a zároveň pomocí využití jejich potenciálu ve všech ohledech společnosti může jenom prospět. Do oblasti rozvoje spadají nástroje: 360° zpětná vazba, development

centra, tréninky a koučování. Společnost se především soustředí na rozvoj měkkých dovedností. Společnost má vyvinuté vlastní portfolio tréninků a development center. Zároveň nabízí ve své škále produktů i vlastní platformu s 360° zpětnou vazbou, kde si zákaznická firma může určit design kompetencí nebo využít obecného vzoru. Tréninky směřuje nejen na personalisty, ale i na zaměstnance, kde se dělají na míru potřeb právě podle výsledků 360° zpětné vazby nebo development centra. I v rozvojové oblasti se využívá výsledků psychodiagnostiky například pro koučování. (Assessment Systems s.r.o., 2018) Výsledkem 360° zpětné vazby jsou údaje z dotazníku, tedy většinou generovaná zpráva z dat obsahující například jednoduché sloupcové grafy, z kterých je nejlépe čitelné porovnání hodnocení napříč skupinami hodnotitelů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 407-408)

Dle Šikýře (2014, s. 78-79) se uplatnění personálních nástrojů také využívá k dlouhodobé prospěšnosti firmy a její konkurenceschopnosti na trhu. Personální útvar tedy může také ovlivnit potencionální zisky tím, že bude fungovat správně a efektivně. Řízení lidských zdrojů a s ním spojené personální nástroje mají zajišťovat opatření nových zaměstnanců, angažovat a rozvíjet stávající zaměstnance. U stávajících zaměstnanců upozorňuje také na to, že by se personální útvary měly soustředit jen na zaměstnance motivované a schopné.

V konečném shrnutí této kapitoly je nutné říci, že tyto jisté personální nástroje ovlivňují pracovní výkon jedinců a tím ovlivňují i výkon celé zúčastněné organizace. Jsou to metody, které napomáhají ve výběru nových zaměstnanců, ale i v rozvoji těch stávajících. Zmíněné nástroje tvoří velkou část personální práce. Všechny tyto metody souvisejí v jedné věci a tou je správná komunikace se všemi zúčastněnými, aby výsledek byl, co nejrelevantnější.

4.3 Komunikační mix společnosti Assessment Systems

Kapitola seznámí s komunikačním mixem, který společnost využívá ke spojení se zákazníky. Odráží se od faktů sdělených v teoretické části bakalářské práce. Volba komunikačního nástroje působí na vnímání sdělení a jeho celkový kontext.

Z nonverbálních forem je nejčastěji uvnitř společnosti využívána elektronická pošta. Slouží především, až k finálnímu dojednávání se zákazníkem na smlouvách a projektech. Zde se využívá maximální funkčnosti tohoto komunikačního prostředku k upřesnění informací a zaměřuje se na detail. Zaměstnanci společnosti při elektronické komunikaci se zákazníky využívají možnosti přiložení dokumentu, prezentace nebo tabulek. Je to z hlediska sdílení různých dokumentů nejpraktičtější a bezpečný nástroj.

Verbální formy komunikačního mixu jako je obchodní jednání nebo telefonování se využívají především k udržení vztahu se zákazníkem nebo intenzivněji při jeho akvizici. Jsou to formy, u kterých se dá ovlivnit názor a získat sympatie zákazníka. Na trhu B2B sice kupují služby ostatní společnosti, ale rozhodujícím faktorem, je ten lidský. Proto je nutné se zaměřit nejen na správně představení služeb a produktů, ale také vést konverzaci o zájmech člověka nakupujícího za organizaci. Pokud se zaměří obchodník na zákazníka, který nemá žádného dodavatele je o to důležitější se na telefonický nebo osobní rozhovor dobře připravit. Protože v tento moment firmy posuzují stejné nabídky od několika společností. Právě konkurenční výhodou na trhu B2B může být osobní přístup k obchodnímu jednání.

Obchodní schůzky využívají především k nabízení služeb nebo již odmlouvání na konkrétních projektech. Na obchodních schůzkách je důležité soustředit se celkově na řeč těla, gestikulaci nebo tón hlasu, jsou to faktory, které můžou ovlivnit budoucí spolupráci. Výhoda verbální komunikace je okamžitá zpětná vazba, kterou obchodník může použít pro úpravu portfolia služeb. Ač má zákazník společensky vyšší postavení, je na obchodnících, aby intenzivně naslouchali jeho potřebám, právě naslouchání a porozumění jsou další podstatné faktory.

Na závěr této podkapitoly je velmi důležité si uvědomit podstatu mezilidských vztahů a jak dokážou ovlivnit rozhodující faktor zákazníka. Je na obchodníkovi, jaký komunikační kanál použije, měl by se rozhodovat podle preference zákazníka a obsahu, který je nutný komunikovat. Trh B2B se liší komunikačním mixem od trhu B2C velmi osobitým přístupem a nástroji, které využívá k oslovení zákazníků nových, tak udržení vztahů se zákazníky stálými.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Volba metody šetření

Vzhledem k poskytnutí potenciálních dat bylo zvoleno kvalitativní šetření u tří obchodních schůzek. Tato metoda byla zvolena na základě definice Walkera (2013), který vymezuje kvalitativní šetření tak, že s jeho pomocí díky nástrojům pozorování a naslouchání je výzkumník schopen odpovídat na výzkumné otázky, které v průběhu může měnit a vylepšovat. Často se polemizuje o jeho objektivnosti.

Byl sestaven pozorovací arch se škálováním (viz Příloha č. 1), díky opatřeným podkladům, které byly získány pozorováním obchodní komunikace, bylo dosaženo potřebných materiálů pro analýzu komunikace. Pozorovací arch se odvíjel od scénáře správně provedené obchodní komunikace, který jsem vytvořila na základě teoretických znalostí z předchozí části bakalářské práce. Obchodní jednání jsem hodnotila objektivně a pečlivě. Účastníci obchodního jednání jsou různí obchodníci a zůstanou anonymizováni.

5.2 Cíl a stanovení výzkumných otázek

Cílem bakalářské práce je posoudit, jak probíhá obchodní komunikace mezi obchodníkem ze společnosti Assessment Systems a zákazníkem, tedy osobou z interního HR při akviziční fázi spolupráce a navrhnout její zefektivnění.

S úmyslem dosáhnout cíle bakalářské práce byly definovány tyto výzkumné otázky:

- Byl dodržen scénář obchodního jednání?
- Byla dodržena obchodní etiketa při obchodním jednání?
- Byl dodrženy veškeré zásady pro udržení dlouhodobého mezilidského vztahu?

5.3 Sestavení scénáře a pozorovacího archu

Při sestavování scénáře správně provedeného obchodního jednání se vycházelo ze získaných poznatků v teoretické části bakalářské práce s ohledem na charakteristiky trhu B2B. Obsahuje prostředky, které by měli vést k úspěšnému zakončení jednání. Scénář vy-

tváří podklad pro pozorovací arch, který slouží jako pracovní list pozorovateli k zapisování postřehů z obchodní komunikace se zákazníkem. Na pozorovacím archu byly přiřazeny škály, kde začíná 0 % a končí na 100 % při úplném plnění dané kategorie (viz Příloha č. 1).

5.3.1 Scénář

- přivítání a usazení
- nabídnutí občerstvení nebo nápoje
- společenská konverzace: „Jaká byla cesta?“, „Jak se máte?“
- seznámení a představení, které vychází z předchozího telefonického rozhovoru; shrnutí předchozí komunikace; výměna vizitek
- naslouchání požadavkům zákazníka a zapisování poznámek: „Co aktuálně řešíte v oblasti personalistiky?“, „Čím bychom mohli pomoci?“
- krátké představení vhodných produktů podle potřeb zákazníka
- poskytnutí tištěného portfolia produktů společnosti
- dohodnutí na dalším setkání nebo telefonickém hovoru
- rozloučení
- případné zaslání elektronické pošty, která shrnuje, co se na obchodním jednání projednávalo

5.4 Průběh kvalitativního šetření

Všechna obchodní jednání se uskutečnila v prostředí kanceláří zvolené společnosti. Obchodníci byli tedy v domácím prostředí, což jim přineslo dostatečný časový komfort. Obchodní jednání byla dohodnuta v předchozím telefonickém rozhovoru obou účastníků. Zákazníkem byli zástupci z personálních oddělení různých společností. Bylo využito verbální formy, proto bylo i z hlediska komunikačního mixu použita forma osobního prodeje, která je jedna z náročnějších, ale v oblasti trhu B2B velmi obvyklým nástrojem. Cílem těchto obchodních jednání bylo získání nového dlouhodobého zákazníka a prodej personálních služeb a produktů. Vybraní zákazníci, zatím neměli žádného jiného dodavatele.

V rámci analýzy efektivní komunikace společnosti došlo k pozorování výše stanovených charakteristik správně provedené obchodní komunikace u tří obchodních jednání se třemi různými obchodními zástupci.

Co se týče prvního pozorování je vhodné začít u oblečení obou stran, protože i to na dané události má vliv na celkový dojem. Obchodník byl oblečen formálně, aby zákazníkovi dodal dojem spolehlivosti a úcty. Naopak zákazník byl oblečen neformálně, usuzuje se tak, že kultura jeho společnosti je neformální, ale nemění to nic na faktu, že ho rozdíl v pojetí schůzky neuvedl do rozpaků. První fáze přivítání a usazení proběhla v pořádku, oba účastníci byli na místě v dohodnutý čas. Při nabídnutí občerstvení využil zákazník a objednal si kávu a vodu, ukázalo se, že to v něm vyvolalo příjemné pocity zájmu. U společenské konverzace byl obchodník nucen se zdržet, protože zákazník začal mluvit o příhodě, která se mu při cestě stala. Pro obchodníka tak bylo těžší přejít zpátky k předmětu schůzky. Ale byl schopný lehce kostrbatě přejít ke shrnutí předmětu schůzky. Při představení zapomněl na předání vizitky, a tak musí spoléhat, že zákazník má jeho telefonní číslo uložené. Z kontextu vyplývá, že toto bylo velké pochybení ze strany obchodníka. Je zde možnost, že obchodník může kontaktovat zákazníka dále sám. S otázkou zájmu o dění v personalistice u společnosti zákazníka, se rozpovídal. A prokazuje se jeho odbornost v oblasti personalistiky. Je vidět, že obchodník si nestíhá všechny poznatky zapisovat, ale nedá to na sobě znát, přikyvuje a v rychlosti analyzuje jeho potřeby. Následně mu nabízí produkty, které mu současně ukazuje i v portfoliu produktů a služeb, které mu přislíbí. Zákazník přiznal, že aktuálně jedná i s jinými dodavateli. V reakci na to mu obchodník začal prezentovat výhody, jaké jeho společnost nabízí. V závislosti na sledu událostí obchodník nabízí zákazníkovi ještě jedno setkání, až si nechá nabídku projít hlavou. Zákazník souhlasí a nabízí, že by schůzku hostil. Urychleně se rozloučí bez podání ruky. Obchodník měl po celou dobu jednání neutrální výraz v obličeji s občasným úsměvem.

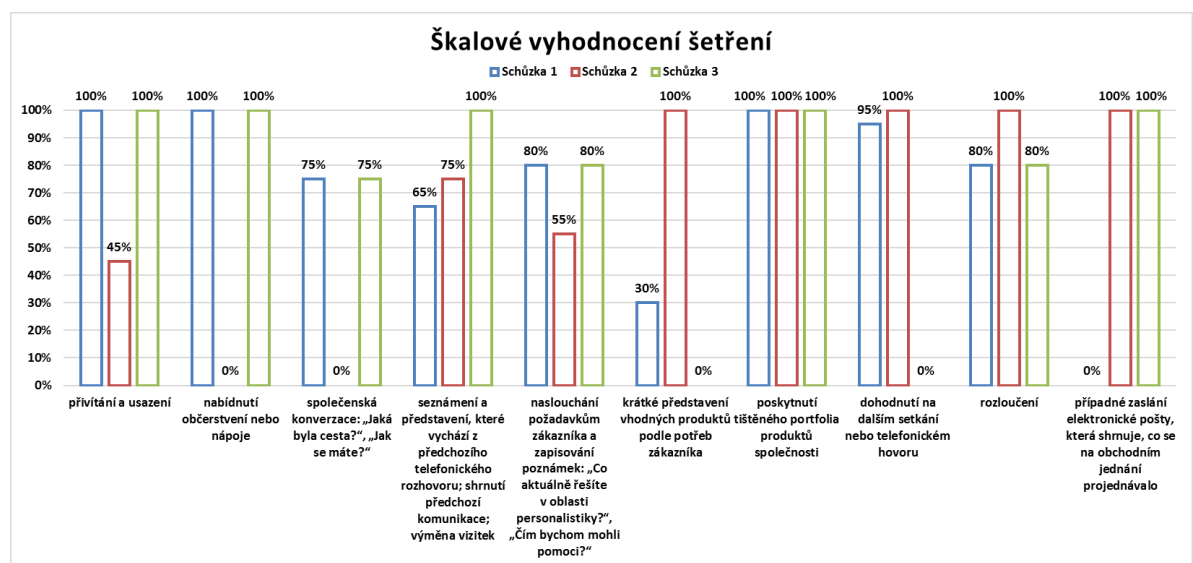
Druhá schůzka, která byla pozorována začíná se zpožděním, protože zákazník uvízl v zácpě. Obchodník je na místě v čas a čekání ho lehce znervóznilo, nejspíš si uvědomil, že zákazník má na něj jen vymezený čas, který se mu tímto zpožděním limituje. Po příchodu zákazníka je stále na obchodníkovi znát nervozita, a i přes to, že se situaci snaží odlehčit, nedaří se mu. Přivítá a usadí zákazníka, bylo vidět, že nijak zásadně nepřemýšlí nad etiketou, a tak podává ruku zároveň s představením svého jména. Zapomene mu na-

bídnou občerstvení, zákazník má pouze možnost se napít připravené vody v místnosti. Zákazník se cítí provinilý, ale i tak se sám optá, zda nemůže dostat čaj, protože je nachlazený a pomohlo by mu to v mluvení. Obchodník pohotově reagoval a snažil se zahrát, že mu zrovna chtěl čaj nabídnout. Bohužel jeho herecký výkon nebyl zrovna věrohodný. Obchodník opouští od společenské konverzace, aby měl jistotu, že stihne produkty představit. Začíná tedy rovnou mluvit o předmětu schůzky, představuje sebe i společnost a ptá se na zákazníkovi potřeby v personalistice. Vzhledem k tomu, že čaj ještě nebyl hotový a zákazník se tak zatím nemohl napít, mluvilo se mu vzhledem k nachlazení velmi špatně. Obchodník tedy převzal iniciativu a začal představovat produkty, které firma nabízí. Po chvíli, kdy viděl, že je zákazník v komfortní situaci nechal ho mluvit o jeho potřebách, přitom si zapisoval poznámky a snažil se naslouchat. Navázal na potřeby zákazníka a doporučil mu příslušné produkty a služby, které by mu v jeho situaci mohly pomoci. Svou vizitku vložil do tištěného portfolia produktů a dohodl se se zákazníkem, že mu zavolá příští týden a dohodnou se na dalším postupu. Zákazník celkově neměl moc přehled o jiných oblastech personalistiky, než je nábor nových zaměstnanců, a to ovlivnilo celý chod schůzky. Rozloučení proběhlo v pořádku. Oblečení byli oba formálně, což prokazuje vzájemný respekt. Obchodník projevoval svými nonverbálními gesty nervozitu, kterou zákazník vycítil. Ten samý den poslal zákazníkovi e-mail, kde shrnul hlavní body jejich obchodního jednání a potvrdil telefonát na konkrétní den.

Třetí obchodní komunikace začala přesně na čas. Obchodník si zjistil, že poptávající společnost je neformálního rázu, proto zvolil i uvolněnější oblečení, aby se zákazníkovi přiblížil. Přivítání i usazení proběhlo přesně podle etikety včetně výměny vizitek. Obchodník se jako první představil a správně krátce vyčkal na podání ruky ze strany zákazníka. Nabídku občerstvení a nápojů zákazník nevyužil a spokojil se s již připravenou vodou na stole. Společenská konverzace proběhla v rychlosti, bylo evidentní, že zákazník spěchá, ale to obchodníka nijak nerozhodilo a začal mluvit o předmětu schůzky. Poté se velmi taktně zeptal, co za situaci aktuálně řeší v oblasti personalistiky. Informace si zapisoval, ale vzhledem k velikosti personálního oddělení se v tom začal ztrácet. Ani vysoká odbornost zákazníka tomu nepřispěla. Přestože se v množství informací snažil zorientovat, nedařilo se mu. Když nabízel zákazníkovi produkty, bylo zřetelné, že si byl nejistý. Zákazník okamžitě reagoval na obchodníkem špatně zvolený produkt. Obchodník se i

přes to snažil vyjít zákazníkovi maximálně vstříc a předal mu tištěné portfolio materiálů. A přislíbil, že si po schůzce přečte znovu své poznámky a vytvoří nabídku na míru, kterou zašle elektronickou poštou. Následně proběhlo rychlé rozloučení, protože zákazník spěchal na další setkání. Po schůzce se obchodník pečlivě věnoval, již zmíněné přípravě nabídky, kterou vzápětí odeslal. Nebyla nabídnuta další interakce.

Následně byl vytvořen graf podle přiděleného škálového hodnocení na základě pozorování.



Graf č. 1: Škálové vyhodnocení šetření

V závěru je vhodné zmínit, že dvě ze tří těchto obchodních setkání proběhly úspěšně, tedy byly prodány produkty a služby za účelem zisku. Z kontextu však vyplývá, že právě obchodní komunikace je pouze z jedním z faktorů, které ovlivňují zákazníka. Není tedy jediným, a proto je možné, že se zákazníci rozhodli na příklad kvůli širokém portfolio produktů nebo cenám. Korelaci mezi průběhem obchodního jednání a docílení finální dohody se zdá být pozitivní, na druhou stranu je podstatné uvědomit si důležitost ostatních faktorů, které mají při volbě dodavatele klíčový dopad.

6 DOPORUČENÍ

Úvodem je vhodné zmínit, že cílem bakalářské práce je zefektivnit obchodní komunikaci se zákazníkem, právě na toto téma zde jsou doporučení. Z kontextu šetření bylo zřetelné, že průměrná obchodní komunikace v protějšku nezanechá dojem, avšak v případě, že je obchodní komunikace extrémně dobrá nebo naopak extrémně špatná, ponechá v člověku větší dopad. V tomto případě, je tedy nutné se zaměřit na obchodní komunikaci nadprůměrnou z podstaty věci. Společnost nechce být reprezentována svou špatnou obchodní komunikací. V šetření nebyla žádná nadprůměrně dobrá komunikace pozorována, a proto z tohoto hlediska plynou doporučení celkově na sekci obchodní komunikace pracovat a vylepšovat ji.

Pro vzdělávání a rozvoj obchodních zástupců je možné využít jakéhokoliv tréninku v oblasti měkkých dovedností zaměřených na komunikaci se zákazníkem. Tyto tréninky mohou obchodníku pomoci i ve vylepšení komunikace s neznámými lidmi, které tam potká. Tyto tréninky jsou většinou kolektivní.

Případové studie je další z metod, která může být využita. Je méně nákladná a pomůže obchodním zástupcům projít různé situace s kterými se mohou setkat i v praxi. Případové studie by mohl vyhodnocovat mentor, tedy seniorní obchodní zástupce, který má dovednosti, kterými může učit své pracovní méně zdatné kolegy.

Dalším praktickým kurzem, který by obchodníkům dokázal usnadnit práci by bylo studium základů psychologie a psychologie přesvědčování. Tento obor by jim mohl dopomoci k tomu pochopit lidské chování, naučit se zákazníky lépe přesvědčovat a lépe navazovat mezilidské vztahy.

Oblastí, kterou by měli prostudovat je také etiketa obchodní komunikace, je totiž jejich podstatnou každodenní součástí, a přestože se v dnešní době tolik nepropaguje, dokáže prokázat respekt a stanovuje pravidla, která je nevhodné porušit.

Další ozkoušenou metodou je pozorování při obchodní komunikaci kolegy. Poté poskytnutí zpětné vazby. Ideálně by měla vzniknout diskuze, který by se měla zaměřit na rozvojové stránky dotyčné osoby.

Pokud společnost pracuje se zákazníkem dlouhodobě je vhodné se zeptat na zpětnou vazbu na komunikaci, která mezi nimi probíhá. Je zde, ale těžké odhadnout, kdy a koho se je vhodné zeptat. Tato zpětná vazba mi mohla být na příklad součástí 360° zpětné vazby, která je také rozvojovým personálním nástrojem. Právě tento komplexní nástroj pro zpětnou vazbu by se dal využít pro individuální rozvojový plán jedince.

Vzhledem k propojenosti interní a externí obchodní komunikace je možné nastavit procesy celkové komunikace. A tak nastolit stejná pravidla pro obě tyto podkategorie. Nastavení procesů v rámci společnosti může vést ke zlepšení i v té externí části. Vžití nového procesu může pro obchodníky znamenat přirozenější chod externí obchodní komunikace.

Přestože společnost neměla nijak špatné výsledky v provedeném šetření, je vždy dobré se zdokonalovat. Dá se využít mnoha rozvojových personálních nástrojů, ale i obyčejných kurzů. V kontextu toho, že se společnost pohybuje na trhu B2B a pro svoji existenci potřebuje být konkurenceschopná je vhodné zdokonalovat se ve všech aspektech. Právě profesionální přístup ji může udělat jedinečnou a přilákat ji tak nové potenciální zákazníky.

Závěr

Součástí této bakalářské práce byla provedena analýza komunikace konkrétní společnosti a jejich zákazníků při akvizičním stádiu spolupráce. Bylo hodnoceno, zda byl dodržen scénář obchodního jednání, zda byla dodržena obchodní etiketa a v neposlední řadě, zda byly dodrženy veškeré zásady pro udržení dlouhodobého mezilidského vztahu.

Díky šetření bylo odhaleno, že scénář nebyl dodržen v plném znění ani při jednom jednání a bylo to v důsledku okamžité reakce na zákazníka a přizpůsobování si jeho potřebám, ale také v důsledku chybovosti obchodních zástupců. Dále bylo zjištěno, že obchodní zástupci hojně využívají praktik obchodní etikety k zaujetí zákazníka. Z šetření také plyne, že ačkoliv se může zdát obchodní etiketa zastaralou, je vhodné jejích výhod využívat nadále. Nejen, že nikoho neurazí, ale také dá najevo respekt zákazníkovi. Ve většině případů byly využity zásady k vytvoření základů pro mezilidské vztahy mezi obchodními zástupci a zákazníky. Na třetím obchodním jednání se bohužel tohoto cíle nepodařilo dosáhnout, protože obchodní zástupce udělal jednoznačnou chybu v nenabídnutí dalšího setkání. Vzhledem k charakteristikám B2B trhu se klade důraz na mezilidské vztahy, které se při prvních obchodních schůzkách začínají vytvářet, je tedy dobré zapůsobit na zákazníka pozitivně. Čehož je možné dosáhnout právě zmíněnou etiketou nebo pouhým nasloucháním jeho potřeb.

V doporučujícím návrhu bylo zmíněno hned několik možností, jakým způsobem se dá obchodní komunikace vylepšit. Součástí doporučení bylo několik rozvojových nástrojů pro vylepšení obchodní komunikace, jako je na příklad absolvování 360° zpětné vazby včetně zpětné vazby od externího zákazníka, která může i dopomoci rozvojovému plánu obchodního zástupce. Je jen na společnosti, které využije, a jak je bude kombinovat.

V šetření se propojily znalosti s teoretické i praktické části práce a díky tomu se odpovědělo na výzkumné otázky. Tato bakalářská práce poslouží společnosti jako námět pro vylepšení komunikačních procesů.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7

DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2018-0

ELLIS, Nick, 2010. *Business-to-business marketing: relationships, networks and strategies*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0199551685

FILL, Chris a FILL, Karen, 2004. *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*. 4th ed. New York: Financial Time Prentice Hall. ISBN 0273682792.

HALADA, Jan, ed., 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5022-4

JURÁŠKOVÁ, Olga a HORŇÁK, Pavel, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024743547

KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2

KOTLER, Philip, 1991. *Marketing management*. 2. rozš. vyd., 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-08-2

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2

KRIZAN, A.C., MERRIER, Patricia, LOGAN, Joyce P., SCHNEITER WILLIAMS, Karen, 2007. *Business Communication*. Boston: Cengage Learning. ISBN 9780324374858

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda. Členská knihnice (Svoboda).

KYRIANOVÁ, H. 2003, *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 8086471217

- LASWELL, Harold D., 2017. *Power and Personality*. Londýn: Routledge. ISBN 9781351497466
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027104192.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024723396
- PACHTER, Barbara, 2013. *The Essentials of Business Etiquette: How to Greet, Eat, and Tweet Your Way to Success*. New York: McGraw Hill Professional. ISBN 978-0071811279
- PAYNE, Adrian a FROW, Pennie, 2013. *Strategic Customer Management*. New York: Cambridge University Press. ISBN 9781107328419
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SEHGAL, M. K. a KHETARPAL, Vandana, 2008. *Business Communication*. New Delhi: Excel Books. ISBN 81-7446-501-4
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9
- ŠPAČEK, Ladislav, 2014. *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment. ISBN 9788025323427
- TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra, 1999. *Malý výkladový slovník marketingu. 2., rozš. vyd.* Praha: A plus. ISBN 80-902514-1-2
- VACULÍK, Martin, 2010. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing. ISBN 978-80-903858-8-7
- VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024726149
- WALKER, Ian, 2013. *Výzkumné metody a statistika z pohledu psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024739208

Seznam použitých online zdrojů

Assessment Systems s.r.o., *O nás*, 2018 [online]. Dostupné z: <https://cz.asystems.as/o-nas/>

Assessment Systems s.r.o. , Praha IČO 26702690 - Obchodní rejstřík firem, 2000. Obchodní rejstřík firem - vazby a vztahy z justice.cz [online]. [cit. 18.08.2018]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26702690/assessment-systems-sro/>

ANDERSEN, Philip aj., 2017. *How Digital Leaders Are Transforming B2B Marketing*. BCG – *Global Management Consulting*, [online]. The Boston Consulting Group [cit. 16.08.2018]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/en-gb/publications/2017/marketing-sales-how-digital-leaders-transforming-b2b.aspx>

INC Consulting, *Fáze obchodního jednání*, 2017 [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.inc.cz/firemni-vzdelavani/firemni-vzdelavani/obchod-a-obchodni-management/faze-obchodniho-jednani-pet-kroku-k-uspechu/>

Seznam grafů

Graf č. 1: Škálové vyhodnocení šetření	34
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Pozorovací arch se škálováním.....	42
--	----

Přílohy

Příloha č. 1: Pozorovací arch se škálováním

Kategorie	Škála	Poznámky
přivítání a usazení		
nabídnutí občerstvení nebo nápoje		
společenská konverzace: „Jaká byla cesta?“, „Jak se máte?“		
seznámení a představení, které vychází z předchozího telefonického rozhovoru; shrnutí předchozí komunikace; výměna vizitek		
naslouchání požadavkům zákazníka a zapisování poznámek: „Co aktuálně řešíte v oblasti personalistiky?“, „Čím bychom mohli pomoci?“		
krátké představení vhodných produktů podle potřeb zákazníka		
poskytnutí tištěného portfolia produktů společnosti		
dohodnutí na dalším setkání nebo telefonickém hovoru		
rozloučení		
případné zaslání elektronické pošty, která shrnuje, co se na obchodním jednání projednávalo		

