



## **OBSAH**

Obsah .....	2
Úvod .....	4
Charakteristika Obchodného profilu FULL .....	5
ZÁKAZNÍK .....	5
PONUKA .....	5
PREDAJ .....	5
Popis škál Obchodného profilu FULL .....	7
Prvý kontakt .....	7
Reakcia na „nie“ .....	8
Rozvoj vzťahu .....	9
Voľba štýlu .....	9
Identifikácia potrieb .....	10
Riešenie .....	11
Prezentácia .....	11
Odbornosť .....	12
Úžitok .....	13
Zvládanie námietok .....	13
Využitie signálu .....	15
Uzatváranie .....	15
Kontrolné škály .....	16
Potreba uspieť .....	16
Konzistencia odpovedí .....	16
Možnosti využitia dotazníka Obchodný profil FULL v personálnej praxi .....	17
Administrácia Testu Obchodný profil .....	19
Vhodné skupiny obyvateľov .....	19
Jazykové mutácie .....	19
UŽÍVATEĽSKÝ MANUÁL   Obchodný profil – FULL	<a href="http://www.tcconline.cz">www.tcconline.cz</a>   2(32)

Administrácia .....	20
Interpretácia výsledkov .....	22
Opis vzorky .....	26
Záver a zdroje .....	28
Zdroje .....	29

## ÚVOD

Zisk predstavuje pre väčšinu spoločností hlavnú motivačnú premennú. Na trhu panuje všeobecná potreba späť k čo najvyššiemu zisku a neutíchajúce túžba o jeho maximalizácii. Cesty k zisku môžu byť rôzne a sú medzi sebou spravidla úzko prepojené. Kvalita či jedinečnosť produktu a zákazníckeho servisu býva často jednou z nich. Spravidla existuje jedna cesta, ktorá tieto oblasti spája – predaj a obchod.

Na trhu práce panuje spravidla vysoká konkurencia, prítomnosť kvalitných obchodných zástupcov je teda základným predpokladom úspešného uzavretia predaja. Vytvoriť tím schopných a úspešných obchodných zástupcov však nie je jednoduché, pretože požadované obchodné zručnosti a schopnosti je potrebné rozvíjať a trénovať. Kompetentný predajca by mal zvládnuť kontakt s klientom, ktorý v skutočnosti o nákup produktu nemá vôbec záujem, ako aj s klientom, ktorý má k danému produktu či službe určité výhrady.

Pri náboře nových či rozvoji existujúcich obchodných zástupcov je veľmi užitočné poznať ich zameranie pri predaji – či sa sústredí viac na zákazníka, samotný predaj či konkrétnu ponuku a celkový profil ich kompetencií v oblasti predaja.

Tento manuál je vzhľadom k ostatným manuálom k psychodiagnostickým metódam spoločnosti T&CC online členený odlišným spôsobom. Najskôr bude predstavená metóda a teoretické východiská budú spomenuté až v časti Popis škál Obchodného profilu a ich teoretického rámca. Toto členenie bolo zvolené z dôvodu konštrukcie metódy, ktorá sa snaží integrovať celú škálu rôznych teoretických konštruktov do uceleného nástroja. Uvádzať teoretické východiská na začiatku, ako je inak v našich manuáloch bežné, by teda mohlo byť máťúce a považujeme za lepšie zasadiť ich rovno do rámca samotnej metódy.

## **CHARAKTERISTIKA OBCHODNÉHO PROFILU FULL**

Obchodný profil FULL sa zameriava na mapovanie dvanástich obchodných kompetencií v rovine zručností a predpokladu, je teda východiskom ako pre Obchodný profil TEST, ktorý meria praktické obchodné znalosti, tak aj pre Obchodný profil QUICK, ktorý je jeho skrátenou verziou. Dvanásť meraných kompetencií je ďalej rozdelených do troch základných oblastí:

### **ZÁKAZNÍK**

Oblasť Zákazníka zahŕňa prvý kontakt s klientom a nadviazanie obchodného vzťahu, jeho ďalší rozvoj smerom k neformálnemu partnerstvu a taktiež schopnosť pracovať s prvotným odmietnutím zo strany klienta. Táto oblasť tiež pokrýva aj cielenú starostlivosť o zákazníka a zabezpečovanie jeho potrieb a ďalej zručnosť pristupovať ku klientom individuálne s využitím skôr nadobudnutých obchodných skúseností.

### **PONUKA**

Okruh Ponuky zahŕňa najmä kompetencie týkajúce sa identifikácie konkrétnych potrieb zákazníka, na ktoré nadväzuje ich spracovanie a navrhnutie príliehavého riešenia situácie/problému na mieru klienta. Patrí sem taktiež schopnosť prezentovať ponuku s určitou dávkou odbornosti a erudovanosti a um efektívne odovzdať klientovi informácie týkajúce sa výhod, ktoré pre neho plynú z užívania daného produktu.

### **PREDAJ**

Oblasť predaja zahŕňa najmä schopnosť presvedčiť zákazníka o kvalite, prospešnosti či jedinečnosti ponúkaného produktu a schopnosť pracovať s námietkami zo strany zákazníka. Rovnako tu patrí schopnosť zachytiť kúpny signál a uzavretie obchodu do konca.

Obchodný profil FULL je tvorený 228 položkami vo forme výrokov sýtiacimi čiastkové kompetencie. Jednotlivé položky zodpovedajú jednej z troch úrovní kompetencie – „potrebujem sa v danej kompetencii rozvíjať“, „teoreticky som v danej kompetencii dobrý“ či „používam svoje vedomosti a zručnosti v praxi“. Predpoklady sú vnímané ako osobnostné charakteristiky alebo rysy podporujúce prácu s jednotlivými kompetenciami v praxi. Ich vznik je dlhodobejší a korešponduje so zrelosťou osobnosti. Oproti tomu

zručnosti sú konkrétne aktivity, ktoré jedinci v praxi už praktizujú. Zručnosti sú osvojiteľné tak v rámci bežnej praxe, ako aj počas cieleného rozvoja. Dĺžka rozvoja zručností sa odvíja od stupňa predpokladov. Čím vyššie predpoklady, tým rýchlejší je ich rozvoj. U jedincov s menšími predpokladmi je na mieste opakovaný a intenzívnejší nácvik.

Dotazník pozostáva z výrokov, pri ktorých je potrebné rozhodnúť, či pre opýtaného jedinca platí alebo neplatí. Preto, hoci dotazník Obchodný Profil FULL obsahuje tzv. klamstvá skóre, teda kontrolnú škálu, ktorá meria tendenciu pretvarovať sa, hrozí zo strany respondenta štylizácia. Z tohto dôvodu je dotazník Obchodný profil FULL vhodný predovšetkým ako rozvojová, psychodiagnostická metóda pred školeniami, nie ako hlavný nástroj pri výbere potenciálnych zamestnancov. V takom prípade je vhodné metódu Obchodný profil FULL kombinovať s výkonovým testom Obchodný profil TEST. Vyplnenie dotazníka umožňuje respondentovi prehliť sebareflexiu v oblasti obchodných zručností. Výstup tiež slúži ako dobrý podklad pre následné školenia zamerané na obchodné zručnosti.

Obchodný profil FULL nie je obmedzený žiadnym časovým limitom, priemerná doba vyplnenia sa pohybuje okolo 25 minút.

## POPIS ŠKÁL OBCHODNÉHO PROFILU FULL

Proces predaja môže byť pre zjednodušenie rozdelený na 5 základných fáz Ley (1995):

- Získanie pozornosti
- Overenie záujmu
- Presviedčanie
- Vyvolanie túžby
- Uzavretie

Tieto fázy sa do značnej miery prekrývajú so základnými obchodnými kompetenciami a vychádzali sme z nich pri tvorbe Obchodného profilu. Pre vytvorenie komplexnejšej metódy boli niektoré z fáz rozdelené na ďalšie podfázy, prípadne boli vytvorené fázy nadradené. Vo finálnej podobe sa preto Obchodný profil FULL skladá z 12 čiastkových oblastí:

### Prvý kontakt

Základom predaja je nepochybne prvotné oslovenie potenciálneho zákazníka a schopnosť zaujať - a prinútiť k schôdzke. Prvý kontakt je veľmi dôležitý a spravidla máte iba jednu príležitosť zanechať dobrý dojem. Okrem toho, že je nutné, aby k nám zákazník choval určité sympatie, je veľmi dôležité vedieť upútať jeho pozornosť, a to vo veľmi obmedzenom čase (obvykle niekoľko sekúnd). Existujú rôzne spôsoby a recepty na to, ako je možné zaujať, môže ísť o využitie odkazov na spokojných zákazníkov, otázok, ktoré odkazujú na zákazníkovu potrebu, dobre zacielený kompliment či trefnú ukážku efektivity produktu.

Prvotný obchodný kontakt veľmi často prebieha po telefóne, pretože vyfiltrovanie záujemcov umožňuje šetriť ako čas, tak peniaze na dopravu a tak ďalej. Navyše telefónny kontakt nám umožňuje postupovať na základe predpripraveného scenára. Oslovenie po telefóne má však aj svoje úskalia, ktoré musí mať dobrý predajca vždy na pamäti:

- Kontakt s potenciálnym zákazníkom je iba obmedzený, a to najmä časovo.
- Rozhovor po telefóne býva neosobný, pretože chýba vizuálny kontakt s daným človekom.
- Nedá sa daný produkt dobre predstaviť, pracujeme na abstraktnej rovine.

- Nie je možné dobre odhaliť potreby a motiváciu zákazníkov.
- Môžeme využívať iba jeden zmysel, je ťažké rozlíšiť, či ste človeka na druhej strane zaujali, alebo nie.

Všeobecne sa teda dá povedať, že existuje obmedzené množstvo spôsobov, ako zapôsobiť na neznámeho zákazníka, spravidla je dôležité:

- Pokúsiť sa docieľiť obojstrannú komunikáciu – na to je vhodné pokladanie radu otázok, čím zároveň prejavujeme svoj záujem o klienta a získavame cenné informácie.
- Najmä v prípade prvotného kontaktu po telefóne je dôležité byť stručný a hovoriť k veci. Spravidla nie je čas na presvedčanie zákazníka o prednostiach produktu, ale získať ho pre osobnú schôdzku.
- V priebehu hovoru je veľmi vhodné priebežne sumarizovať všetko, k čomu ste spoločne dospeli.

## Reakcia na „nie“

Je takmer pravidlom, že pri prvotnom oslovení potenciálneho zákazníka sa obchodník stretne s odmietnutím. Toto prvotné „nie“ často vychádza zo všeobecnej predstavy, ktorú má väčšina z nás zakódovanú v hlave, a to, že obchodník je považovaný za určitý typ „votrelca“. Obchodník sa preto musí pripraviť na počiatočný odpor, ktorý sa musí pokúsiť prekonať.

Jedným zo spôsobov, ako bojovať s týmto negatívnym postojom, je zaujať už na začiatku klientovu pozornosť. S rôznymi typmi odmietnutia sa predajcovia stretávajú najmä pri oslovení potenciálnych zákazníkov po telefóne. Najčastejšie odmietnutie je možné rozdeliť do týchto kategórií:

- Nemám čas
- Nemám záujem
- Nemám potrebu

Existuje niekoľko spôsobov, akým je možné znovu otvoriť pomyselné dvere, ktoré nám klient pred nosom zabuchol:



- **Špecifický problém** – ideálne je zamerať sa na konkrétny problém, napríklad tým, že sa spýtame, čo presne im na súčasnom dodávateľovi najviac vyhovuje alebo naopak vadí. Tieto otázky nielen mapujú konkurenciu, ale tiež informujú o reálnej možnosti obchodu uzavrieť aj napriek predchádzajúcemu odmietnutiu.
- **Všeobecne formulovaný problém** – takmer každú z vyššie uvedených námietok je možné odvrátiť tým, že ju buď obrátite a tým zdôrazníte prínos ponúkaného produktu („Práve preto, že si potrpíte na efektívne strávenom čase, by ste mal zvážiť našu ponuku“), alebo tak, že námietku zakomponujeme do otázky („V skutočnosti je otázkou, či Vám môžeme poskytnúť služby také kvalitné, že by pre Vás stáli za uváženie? Na ňu musíme nájsť odpoveď, nie je to tak?“)
- **„Útok na city“** – najmenej vhodným, ale napriek tomu používaným spôsobom je snaha zapôsobiť na city potenciálneho zákazníka.

## Rozvoj vzťahu

Neoddeliteľnou súčasťou úspešného predaja je budovanie kvalitného, neformálneho vzťahu s klientom. Táto fáza zahŕňa um navodiť dôvernú atmosféru a reagovať ako na verbálne, tak neverbálne signály vysielané klientom. Predajca by mal iniciovať konverzáciu, počas ktorej bude potenciálneho klienta podnecovať k otvoreným odpovediam. Po celý čas rozhovoru by mu mal sústredene počúvať a, pokiaľ ide o osobné stretnutie, vnímať neverbálne vodítka, ktoré mu poskytuje. Milá, nenásilná a pre obe strany uspokojivá konverzácia dokáže počiatočný zdvorilostný rozhovor posunúť k osobnejšiemu. Vtedy obchodník prechádza k menej formálnej reči. Počas celého stretnutia je žiaduce pristupovať ku klientovi milo, priateľsky a s rešpektom.

## Voľba štýlu

Medzi zákazníkmi existujú osobnostné rozdiely – čo platí pri jednom, nemusí fungovať pri druhom. Preto znalosť osobnostných typológií zákazníka umožňuje predajcovi predpovedať, ako sa zákazník bude správať počas obchodného jednania, čo zvyšuje obchodníckove šance na úspech. Vďaka tomu môže predajca ku klientovi pristupovať individuálne a prispôbiť mu svoj komunikačný a predajný štýl. Výsledok obchodného procesu je teda výrazne ovplyvnený tým, či je predajca schopný prispôbiť sa osobnosti klienta.

Ley (1995) uvádza, že by predajca pri prvom kontakte s klientom mal zhodnotiť, v akom pomere je klient orientovaný na prácu a ľudí. Na základe toho určil 4 typy osobnosti zákazníka:

- **S polečenský typ:** Predaja veľmi prístupný človek, ktorý o sebe rád hovorí. Nerád preberá detaily a ľahko sa nadchne pre nové. Pri komunikácii so spoločenským typom človeka sa oplatí počúvať a zbierať o ňom informácie, nepopoháňať rozhovor, ale naopak prichádzať s novými myšlienkami a klásť dôraz na hľadanie alternatívnych riešení.
- **Vodcovský typ:** Náročný voči sebe i ostatným, veci má rád pod kontrolou. Je netrpezlivý a impulzívny, preto preferuje rýchle tempo. Je tvrdohlavý - obchodníka si nerád púšťa k telu. Ak sa stretne obchodník a vedúcim typom zákazníka, je dobré byť vopred pripravený, prejsť rýchlo k veci a rozhovor zbytočne nenaťahovať. Oplatí sa stať si pevne za svojím a zdôrazňovať prínosy plynúce z obchodu pre klienta. Vhodné je klientovi predkladať riadne dôkazy.
- **Premýšľavý typ:** Ide o zdvorilého, ale vážneho zákazníka. Je precízny, orientovaný na detail a odkladá rozhodnutie na dobu, kedy bude mať všetky informácie. Nerád opúšťa zavedené postupy a všetko si rád plánuje. Predajca zvyšuje svoje šance na úspech, ak predkladá premýšľavému typu klienta fakty (napr. vo forme tabuliek a grafov), ak nenalieha a poskytuje čas na rozmyslenie, aby klient mohol zvážiť prínosy a náklady alebo si prípadne dohľadať potrebné informácie.
- **Srdečný typ:** Je srdečný, orientovaný na ľudí a nerád sa pre. Vzhľadom na to, že zvažuje názory ostatných, rozhoduje sa pomaly a nemá rád tlak lehôt. Preferuje istotu, nemá rád zmeny. Pri jednaní s týmto typom zákazníka je ideálnou stratégiou budovania spoločného vzťahu (napr. pri káve) a prejavovaní záujmu o jeho osobu. Predajcovia by na svojich zamestnancov nemali tlačiť, ba naopak je dôležité prejavovať im pozornosť a podporu.

## Identifikácia potrieb

Pod škálou Identifikácia potrieb sa skrývajú schopnosti spoznať zákazníka, využiť potenciálnu príležitosť a schopnosť odhaliť oblasti nespokojnosť. Úlohou tejto fázy teda nie je vyvolať v zákazníkovi konkrétny záujem, ale správne identifikovať, čo v skutočnosti už potrebuje.

Je preto dôležité odpovedať si na základné otázky – čo je presne zákazníkovo problém či potreba a ako by ho chcel riešiť? Čo presne mu vadí na súčasnom dodávateľovi a čo očakáva od dodávateľa nového? Až po zodpovedaní týchto otázok je možné prezentovať produkt tak, aby zákazník záujem oň pretrval.

Základom zaujatia potenciálneho zákazníka je schopnosť rozpoznať jeho potreby a presvedčiť ho, že daný produkt či služba mu umožní ich saturáciu – uspokojenie.

Medzi klasické teórie potrieb patria Maslowova pyramída potrieb. Pyramída prania slúži pre obchodníka ako odrazový mostík, vo chvíli, keď potrebuje zistiť, prečo prikladá danému problému či vlastnosti produktu taký význam. Hoci sa jedná o pyramídu, potreby v nej spomínané nemajú hierarchickú štruktúru a vyskytujú sa u potenciálneho zákazníka všetky naraz. Záleží iba akú váhu, ktoré z nich človek prikladá.

## Riešenie

Schopnosť ponúknuť riešenie na mieru úzko súvisí so schopnosťou identifikácie potrieb. Pokiaľ sme schopní zistiť, čo presne zákazník potrebuje a následne mu to vieme ponúknuť, máme takmer vyhrané.

V prípade riešenia na mieru je však rovnako dôležité, či požiadavky, ktoré nám potenciálny zákazník kladie sú skutočne prekážkou v jeho kúpe. Na to nám najlepšie slúži tzv. teoretické riešenie, kedy kupujúcemu navrhujeme riešenie a skúšobne s ním obchod uzavrieme. Pokiaľ je potom ochotný produkt či službu kúpiť, je riešenie na mieru jeho potreba na mieste.

## Prezentácia

Súčasťou obchodného procesu býva aj prezentácia pred väčším množstvom zákazníkov. Hlavným cieľom tejto fázy je umenie poslucháčov zaujať, oznámiť im, čo potrebujeme, a presvedčiť ich. Johnston (2009) popisuje dva typy obchodných zručností, ktoré súvisia s prezentáciou produktu:

- **Vokálne zručnosti:** slovná zásoba týkajúca sa ponúkaného produktu, firmy a jej politiky
- **Prezentačné zručnosti:** zručnosti umožňujúce predajcovi pôsobiť na zákazníkov

Základom kvalitnej prezentácie je príprava – predajca by si mal vopred premyslieť, aký je cieľ jeho prezentácie, pripraviť si vhodné argumenty a premyslieť si spôsob, akým ich publiku odovzdá. Ďalšie zásady sú: kontrola verbálnej, neverbálnej i paraverbálnej roviny prejavu. Teda napr. užívanie vhodných gest, dostatočná sila hlasu, udržovanie očného kontaktu či vhodné tempo reči. Okrem toho je vhodné obohatiť prejav o vizuálne pomôcky (sludy, videá a pod.), podnecovať poslucháčov k zamysleniu (napr. kladením otázok), pôsobiť fundovane, ale napriek tomu milo a sympaticky, voliť vhodný imidž či prejavovať poslucháčom empatiu.

Čierny (2003) spomína 5 fáz prezentácie v rámci obchodného procesu.

- **Začatie** : Najprv je vhodné nadviazať prvotný kontakt s poslucháčmi a niečím ich zaujať (napr. krátkou historkou či anekdotou). Neskôr predstaviť osnovu prezentácie.
- **Argumentácia** : V ideálnom prípade chronologické predstavenie argumentu. Vhodné je aj ich opakovanie, aby si poslucháči argumenty lepšie zapamätali.
- **Zdolávanie námietok** : Vzhľadom na to, že všetko má svoje klady a zápory, predajca by mal mať vopred pripravenú polemiku k predloženým argumentom.
- **Záver** : Počas tejto fázy sa zhrňa hlavná myšlienka prezentácie, hodí sa na záver predniesť vetu, ktorú by si poslucháči mali zapamätať.
- **Diskusia** : Pokiaľ predajca publikum zaujme, poslucháči sa sami pýtajú. V opačnom prípade môže prezentujúci sám podnietiť diskusiu napr. ak spomína (a odpovedá na) otázky, ktoré mu potenciálni klienti často kladú.

## Odbornosť

Odbornosť a znalosť predávaného produktu či služby je nepochybne podstatná vlastnosť každého obchodného zástupcu. Potenciálny zákazník by nemal svojimi otázkami týkajúcimi sa ponúkaného produktu byť schopnosť vyviest' predajcu z miery. Takáto situácia by pravdepodobne spela k rýchlemu zamietnutiu kúpy. Na druhej strane samotná prepracovaná znalosť a informovanosť vo väčšine prípadov k uzavretiu obchodu späť nebude.

Naopak pokiaľ predstavenie produktu pojmeme ako suchú prednášku o jeho parametroch, zákazníka spravidla nezaujme. Preto je odbornosť nutne spätá so škálou Úžitok.

## Úžitok

To, na čo by sme sa mali pri predaji sústrediť je to, v čom spočíva prínos a výhoda daného parametra či vlastnosti produktu/služby pre daného konkrétneho zákazníka (informácie o jeho potrebách by nám mali byť známe z predchádzajúcej fázy). Preto je dôležité vždy prepájať technické parametre s výhodami, ktoré prinášajú.

V tejto fáze už prechádzame k presvedčaniu zákazníka, pretože máme predstavu o jeho požiadavkách a praniach. Dôležité je zamerať sa na konkrétnu potrebu zákazníka a nepresvedčať ho o prednostiach produktu v oblastiach, o ktoré nemá záujem a ktoré pre neho nie sú relevantné (nepresvedčame o ekologickosti produktu kupca, ktorého zaujímajú najmä nízke náklady na spotrebu).

## Zvládanie námietok

S námietkami sa denne stretáva snáď každý predajca. Čo označujeme za námietku? Môže ísť o výrok, otázku či dokonca konanie, ktoré nejakým spôsobom zamedzuje okamžitému uzavretiu predaja.

Námietky môžu mať viac podôb a môžu sa vyskytnúť v rôznych fázach predaja. Najľahšie rozpoznateľné sú námietky počas prvotného kontaktu, ktoré väčšinou majú formu odmietnutia. Najťažšie je identifikovať námietky počas predstavenia produktu.

Typické negatívne postoje ku kúpe môžeme rozdeliť do 3 charakteristických kategórií:

- **ODMIETNUTIE** – Odmietnutie býva obvykle spojené s úvodnou fázou predaja. Býva spôsobené tým, že predajca nezbudil v kupujúcom žiadny záujem a nezískal jeho pozornosť. Obvykle je oveľa ľahšie sa do takejto situácie dostať ako s ňou potom ďalej pracovať.
- **NÁMITKY** – Najmä v priebehu prezentácie produktu sa často stretávame s rôznym typom námietok. Obvykle môžu mať viac podôb a je dôležité vedieť ich od seba odlíšiť:
- Neúprimné – účelom neúprimných námietok môže byť iba upozornenie predajcu o tom, že kupujúci si nákup dobre rozmyslí a nenechá sa oklamať. Rovnako môže ísť o určitý typ predsudku.
- Úprimné – obvykle značia záujem potenciálneho zákazníka a signalizujú potrebu si pohovoriť o možných nedostatkoch a rizikách.

- **ZDRŽOVACIA MANÉVR** – Zdržiavacie manévry sú reakciou na rozpor medzi túžbou po kúpe a vnútornou neistotou, ktorá je obvykle spätá s obavami týkajúcimi sa: kvality produktu, primeranosti ceny produktu, názoru okolia a reálne potreby zakúpiť danú vec/službu už teraz. V tejto chvíli je dôležité si uvedomiť, že pokiaľ v tej chvíli pristúpime na danú „hru“ a necháme potenciálneho zákazníka odísť, s najväčšou pravdepodobnosťou ho stratíme. Je teda nutné pracovať s potrebou kupujúceho, pripomenúť mu jeho situáciu a jeho problém a opätovne mu ponúknuť efektívne riešenie.

S námietkami môžeme obvykle pracovať pomocou rôznych stratégií, ktoré volíme na základe špecifickej situácie, typu námietky a konkrétneho klienta. Zvyčajný postup môže vyzeráť napríklad takto:

- **Zmiernenie námietky** - je dôležité vyjadriť rešpektovanie názoru klienta, bez toho, aby ste jeho výhradu prijal alebo sa s ním pral.
- **Zistenie príčiny** – otázkou na to, čo je dôvodom námietky a prečo je taká dôležitá, získava predajca nielen čas na rozmyslenie, ale mapuje zdroj problému a môže tak navrhnúť možnosti jeho vyriešenia.
- **Teoretické vyriešenie** – ponúknutím teoretického riešenia a skúšky uzavretia, ukážeme zákazníkovi, že sme schopní problém vyriešiť, a navyše sa dozvieme, či spomínaný nedostatok bol dôvodom nekúpiť produkt alebo iba zámienkou. Takouto zámienkou býva často problematika ceny, pretože predstavuje jednoduchú únikovú cestu, pretože je vždy veľmi relatívna.
- **Premena na otázku** – ak sme schopní konkrétnu námietku pretvoriť na klientovu otázku je oveľa jednoduchšie s ňou pracovať a vytráca sa z nej časť jej negatívnej zložky.
- **Zodpovedanie na otázku** – na zodpovedanie na námietku je vhodné využiť vopred pripravenú odpoveď – námietky na produkty sa spravidla často opakujú.

Špecifickou námietkou je problematika ceny, ktorá často predstavuje iba obyčajnú zámienku, prečo záujemca nechce daný produkt kúpiť. Obvykle sa stretávame s odmietnutím kúpy z dôvodu ceny, pokiaľ potreba kúpiť u klienta nie je dostatočne silná, zákazník sa domnieva, že tak zjednáva nižšiu cenu, chce si byť istý, že na nižšiu cenu neustúpate alebo môže maskovať iný, podstatnejší dôvod, prečo produkt nechce kúpiť.

## Využitie signálu

Potenciálni zákazníci čas od času vysielajú tzv. signály pripravenosti na kúpu. Tieto signály nás obvykle informujú o tom, že kupujúcemu sú sympatické vlastnosti a úžitok späť s produktom či službou, ktorú ponúkame. Nie je však ľahké tieto signály zachytiť a správne na ne zareagovať. Najmä dôležité je nepovažovať tieto signály za námietky či odmietnutie a rozhodne tak s nimi nezaobchádzať, vhodné je naopak použiť skúšobné uzavretie a získať viac informácií ohľadom zákazníkovoho postoja.

## Uzatváranie

Proces uzavretia je v obchode často skloňovaná téma a je nutné jasne vymedziť, aký je tu rozdiel. Pri predaji sa snažíme zobudiť u zákazníka záujem a potrebu produkt vlastniť. V prípade uzatvorenia ide o to, že chceme, aby si zákazník zakúpil produkt práve teraz a to záväzne.

Veľký význam má najmä tzv. skúšobné uzavretie. Teda pokúsiť sa uzavrieť obchod počas každej fázy predaja. Skúšobné uzavretie nám umožňuje identifikovať možné námietky a potreby zákazníka. Pokiaľ je klient už pripravený od nás produkt kúpiť môže viesť naša snaha „predať“ k zmareniu celého obchodu.

Všeobecne nie je odporúčané a nevypláca sa nechať iniciatívu uzavretia obchodu na zákazníkovi. Väčšina zákazníkov očakáva ponuku uzavretia obchodu zo strany predajcu a jej naťahovanie môže viesť k strate obchodnej príležitosti.

## KONTROLNÉ ŠKÁLY

Dotazník pracuje s dvoma kontrolnými škálami. Výsledky oboch škál sú uvedené v úvode výstupnej správy.

### Potreba uspieť

Prvá kontrolná škála sleduje tendenciu voliť sociálne žiaduce odpovede, jedná sa teda o tzv. lži-skór. Ak je táto tendencia zvýšená, sú výstupy dotazníka menej relevantné a hrozí riziko, že respondent zodpovedal tak, aby bol vnímaný pozitívne. Ak je naopak táto tendencia výrazne nízka svedčí o vysokej otvorenosti odpovedí respondenta, môže však ísť aj o pochopenie princípu kontrolnej škály.

### Konzistencia odpovedí

Druhá kontrolná škála sleduje konzistenciu odpovedí u 2 významovo zhodných. Nízka konzistencia odpovedí môže poukazovať na nízku sústredenosť pri vyplňovaní či nízku motiváciu vyplniť dotazník autenticky, a naopak tendenciu odpovedať náhodne bez hlbšieho zváženia. Nízka konzistencia odpovedí tak upozorňuje na nižšiu platnosť výsledkov. Vysoká konzistencia odpovedí svedčí pre autentické vyplňanie dotazníka, môže však ísť aj o pochopenie princípu kontrolnej škály.



## **MOŽNOSTI VYUŽITIA DOTAZNÍKA OBCHODNÝ PROFIL FULL V PERSONÁLNEJ PRAXI**

Obchodný profil FULL je východiskom pre Obchodný profil TEST a Obchodný profil QUICK. Zatiaľ čo Obchodný profil TEST sa zameriava na zmapovanie roviny znalostí, dotazníky Obchodný profil FULL a Obchodný profil QUICK sledujú rovinu zručností a predpokladov.

Vďaka tomu, že Obchodný profil FULL sleduje dvanásť základných kompetencií v praktickej rovine, je schopný pokryť všetky fázy a podfázy obchodu. Umožňuje identifikovať aktuálnu úroveň daných kompetencií a porovnať úroveň kompetencií v troch základných oblastiach – ZÁKAZNÍK, PONUKA a PREDAJ. Rovnako je možné aktuálnu úroveň meraných kompetencií porovnať s preddefinovanými minimálnymi požiadavkami pre danú situáciu.

Obchodný profil FULL vďaka svojej konštrukcii ponúka taktiež identifikáciu tzv. úzkych miest a akcelerátorov v rámci obchodného procesu. Akcelerátory predstavujú kompetencie s vysokým potenciálom, t.j. také, kde možno predpokladať rýchle osvojenie si zručností a na ktorých je možné stavať z hľadiska ďalšieho rozvoja. Úzke miesta sú tam, kde je najnižšia úroveň aktuálnych zručností, t.j. tie miesta obchodného procesu, kde možno najpravdepodobnejšie očakávať zlyhanie, eventuálne stratu obchodného prípadu.

Obchodný profil FULL je možné využiť ako metódu ako pri náboroch účastníkov na obchodné pozície, tak v oblasti rozvoja. Vzhľadom na to, že je založený na sebaopisovaní, je vhodné kombinovať ho s ďalšími metódami, najmä s testom Obchodný profil TEST. Výhodou je, že Už samotné vyplnenie dotazníka Obchodný profil FULL umožňuje respondentovi svedomiť si úroveň svojich zručností a predpokladov.

Výstupy z dotazníka Obchodný profil FULL (prípadne jeho skrátené verzie Obchodný profil QUICK) môžu byť porovnané s výstupmi z testu Obchodný profil TEST, čo umožňuje lepšie určiť najefektívnejšiu metódu ďalšieho rozvoja.

Pri nižšom zastúpení zručností je vhodnou metódou ďalšieho rozvoja najmä tréning a nácvik modelových situácií, popr. koučing. V prípade pri nižšieho pomerného zastúpenia znalostí je vhodnou metódou ďalšieho rozvoja školenia, popr. workshopy zamerané na

rozbory úspešných obchodných prípadov alebo tieňovanie skúsených obchodníkov v kombinácii s mentoringom. V neposlednom rade miera zastúpenia predpokladov sa odráža v celkovej efektivite a rýchlosti aplikácie vyššie spomínaných rozvojových opatrení v praxi.

## ADMINISTRÁCIA TESTU OBCHODNÝ PROFIL

### Vhodné skupiny obyvateľov

Obchodný profil FULL je určený najmä na použitie v personalistike. Je preto najvhodnejšie na testovanie pracujúcej populácie vo veku 20-55 rokov, na ktoré by tiež štandardizovaný.

Položky testu majú nehodnotiaci, neútočný a nevtieravý charakter. Inventár neobsahuje žiadne položky zasahujúce neprimerane do súkromia jedinca – to sa týka sexuálnych preferencií, náboženstiev, rasových a etnických postojov a pod. Inventár nie je určený na diagnostiku duševných porúch.

Predpokladom na vyplnenie inventára je základná gramotnosť (jazyková aj počítačová) umožňujúca porozumenie inštrukciám a vyplnenie položiek inventára. Tieto predpoklady je možné v prípade nutnosti naplniť, ak má respondent osobného asistenta, ktorý ho procesom vykoná. Základom k úspešnému a validnému vyplneniu inventára je intelektová úroveň dovoľujúca pochopenie obsahu otázok.

Test je užívateľský prívetivý aj pre nevidiacich. Farba pozadia a popredia je detekovateľná odčítačmi obrazovky NVDA a najnovšou verziou odčítača obrazovky Orca pre prostredie Gnome a iné GTK prostredie v linuxe .

### Jazykové mutácie

Obchodný profil FULL je možné administrovať štandardne v českom, slovenskom aj anglickom jazyku vrátane lokalizovaných inštrukcií a výstupnej správy. Normy sú však dostupné iba pre českú populáciu, a preto odporúčame pri interpretácii opatrnosť, hoci v prípade slovenskej verzie neočakávame výrazné odchýlky od českej populácie.

## Administrácia

Inventár je určený pre individuálnu alebo hromadnú administráciu. Administrácia aj vyhodnotenie prebiehajú online.

Potom, čo je respondentovi zaslaný odkaz s prístupom k inventáru, ho už inventár sám vykoná celým procesom. Takto štandardizovaný proces dopytovania zaisťuje pre všetky probandy rovnaké podmienky a väčšiu presnosť výsledkov.

Na úvodnej obrazovke respondent vyplní údaje o pohlaví, veku, vzdelaní a ďalších sociodemografických charakteristikách pre presnejšie výsledky a výskumné účely. Zároveň odsúhlasí spracovanie výstupu. Po potvrdení a odsúhlasení sú respondentovi prezentované inštrukcie na vyplnenie testu.

Pro z kvalitnějších 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

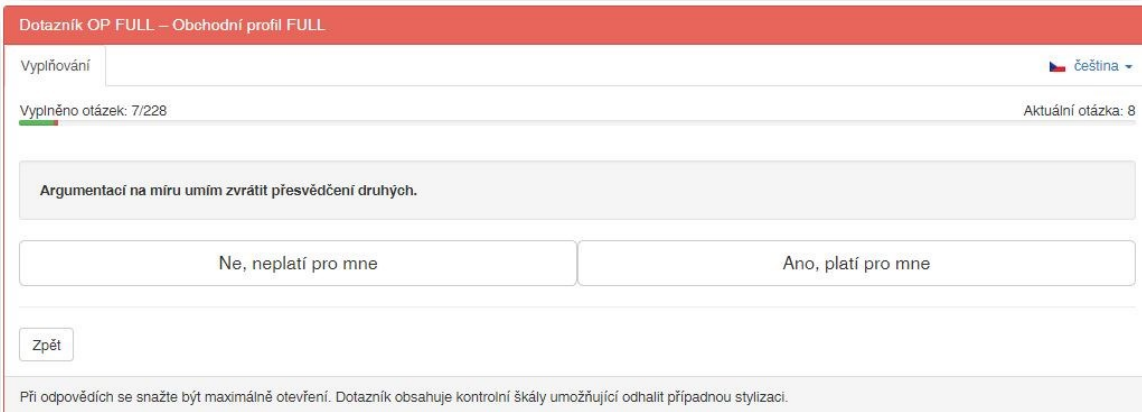
---

Dotazník OP QUICK – Souhlas se způsobem zpracování výstupů

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

[Informace k informovanému souhlasu](#)

Po potvrzení prostřednictvím tlačidla *Pokračovat* sa respondentovi postupne zobrazí všetkých 228 položiek dotazníka.



Dotazník OP FULL – Obchodní profil FULL

Vyplňování čeština ▾

Vyplněno otázek: 7/228 Aktuální otázka: 8

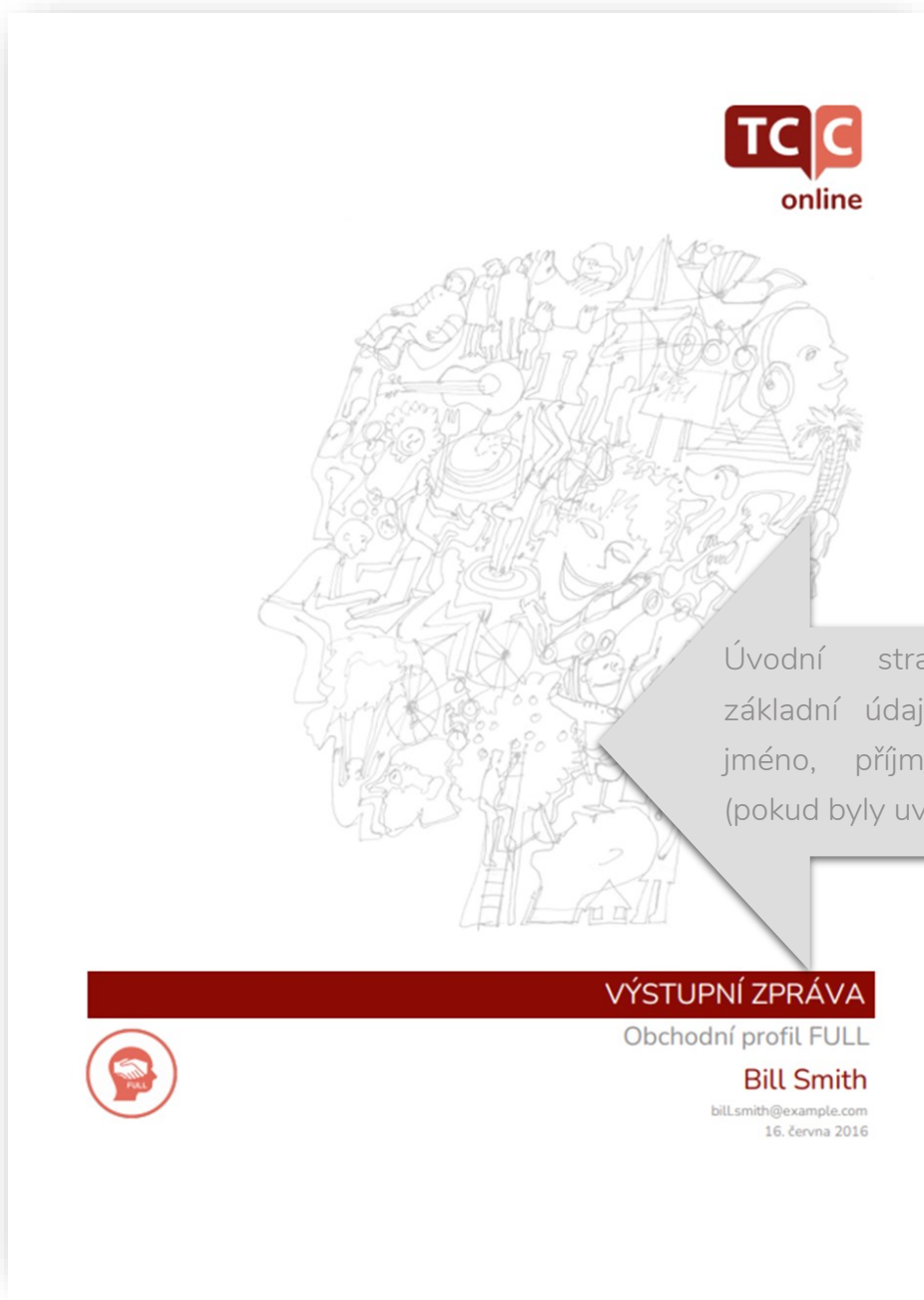
**Argumentací na míru umím zvrátit přesvědčení druhých.**

Ne, neplatí pro mne  Ano, platí pro mne

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

## INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV

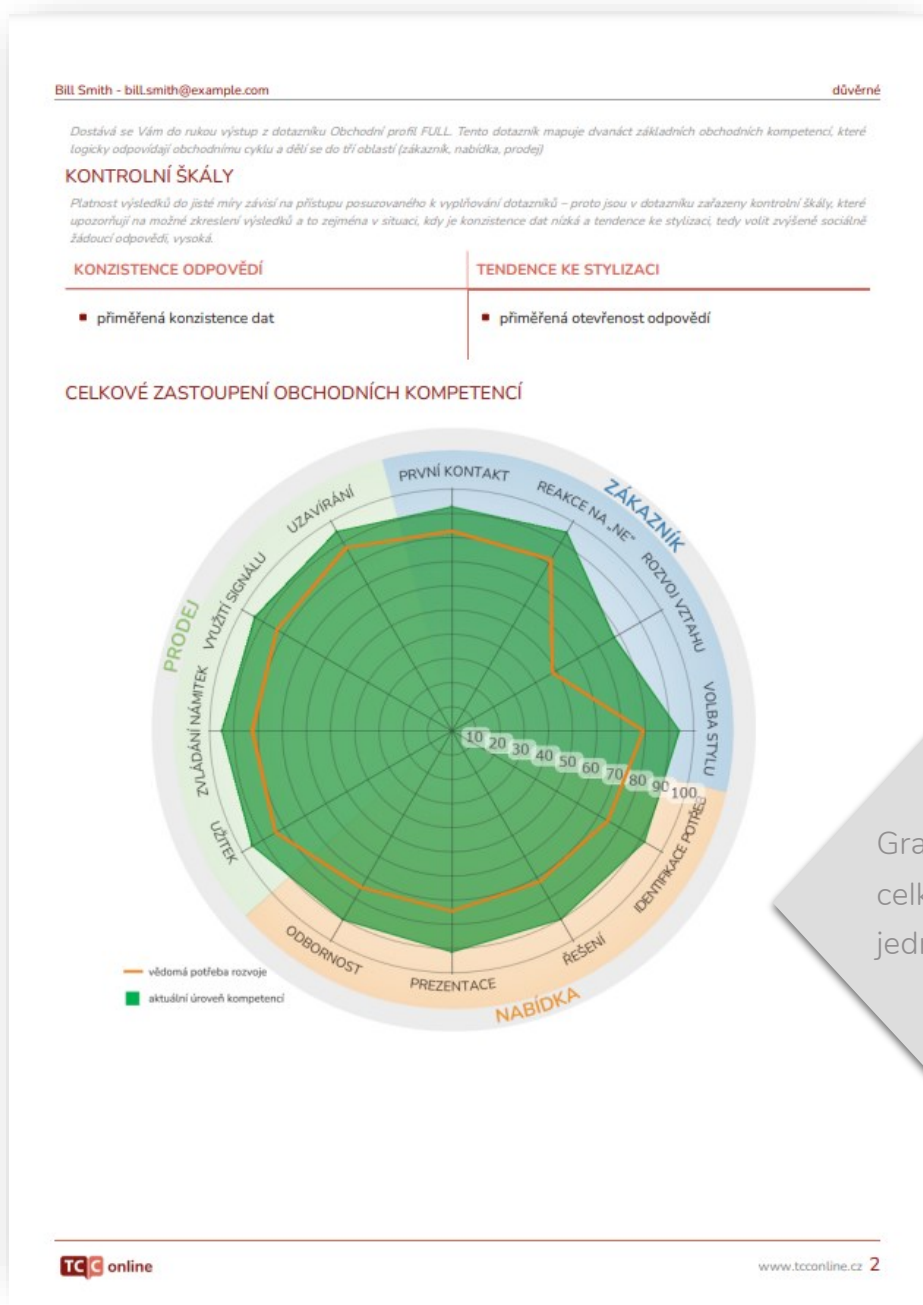
Spätná väzba ku kompetenciám respondenta je zobrazená v prehľadnej výstupnej správe obsahujúcej titulnú stranu a tri ďalšie listy.



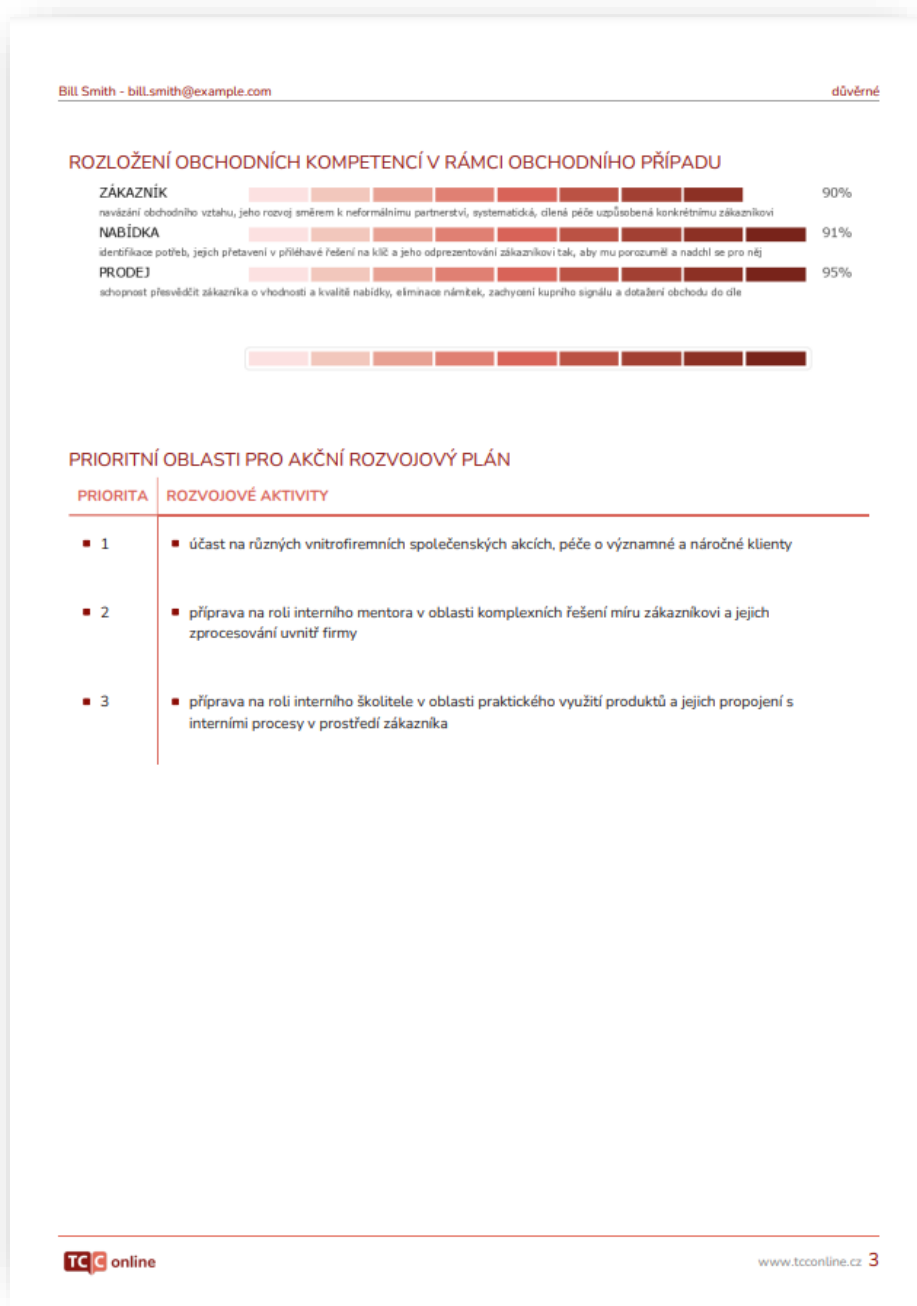
Úvodní strana obsahuje základní údaje testovaného: jméno, příjmení a e-mail (pokud byly uvedeny).

V prvej časti sú vyhodnotené kontrolné škály, teda respondentove prípadné tendencie zodpovedať nekonzistentne či prezentovať sa v lepšom svetle.

V ďalšej časti listu je graficky znázornené rozloženie dvanástich meraných kompetencií.



Na ďalšom liste je vyobrazené percentuálne zastúpenie kompetencií v rámci troch základných oblastí zákazník-ponuka-predaj a nižšie sú respondentovi prezentované odporúčania k rozvoju oblastí, v ktorých dosiahol najnižšie skóre.





Na poslednej strane sa nachádza graf týkajúci sa dvanástich meraných kompetencií. Graf respondentovi poskytuje štyri nižšie uvedené informácie:

- predpoklady pre dané kompetencie
- aktuálna úroveň zručností
- tri kompetencie, pri ktorých možno predpokladať rýchle osvojenie
- tri kompetencie znázorňujúce respondentove slabiny



## POPIS VZORKY

Vzorka použitá na výpočet noriem pre Obchodný profil FULL pozostávala z 1423 osôb. Dáta boli získané elektronickou formou pri nábore či rozvoji zamestnancov. Vzorka obsahuje dáta získané k 31. 7.2020.

Vzorka bola demograficky rozdelená podľa veku a pohlavia. Ďalej boli účastníci opýtaní na svoje vzdelanie, či majú alebo nemajú podriadených a či sú v priamom kontakte s klientmi. Niektorí účastníci (N = 207) nevyplnili 1 alebo viac z týchto údajov. Nižšie uvádzame popis vzorky použitej na výpočet noriem.

Pohlavie		Vek	
49% ženy	(N=697)	29 % do 29 rokov	(N=409)
37% muži	(N=519)	40% 30-44 rokov	(N=564)
14 % nevyplnené	(N=207)	18 % nad 45 rokov	(N=251)
		14 % nevyplnené	(N=199)

Členenie podľa veku bolo stanovené na základe diskusie s HR manažérmi a odborníkmi na vzdelávanie a rozvoj. Vekové hranice zodpovedajú „životnému cyklu“ zamestnanca.

Do cca 30 rokov sú zamestnanci vnímaní ako „talenti“, učiaci sa, s potenciálom pre rýchly rast zručností a znalostí. Druhá kategória, tj 30 až 45 je skupina, v ktorej najčastejšie prebieha kariérový rast, ukotvenie zručností a znalostí, stabilizácia a dozretie, a to aj v osobnej rovine (väčšina ľudí v tomto veku má už rodinu, deti, je pre nich významnejšia ako predtým vyváženosť osobného a pracovného života). Skupina nad 45 rokov je potom vnímaná ako skúsená, zrelá, ťažiacca zo svojich znalostí a praxe, s potenciálom odovzdávať ich ďalej.

Zároveň rozdelenie zodpovedá vekovému rozpätiu ľudí, s ktorými sa stretávame v rámci pracovnej diagnostiky. Kategórie tiež rešpektujú najčastejšie delenie zamestnancov v rámci rôznych firemných prieskumov.

Vzdelanie		Pozícia	
0 % základné	(N=1)	17 % mám podriadených	(N=239)
21% stredoškolské	(N=303)	65 % nemám podriadených	(N=923)
30 % strednej odbornej s maturitou	(N=425)	18 % nevyplnené	(N=261)
30% vysokoškolské	(N=427)		
3% postgraduálne	(N=37)		
16 % nevyplnené	(N=230)		

Kontakt s klientmi	
86 % som v priamom kontakte s klientmi	(N=139)
14 % nie som v priamom kontakte s klientmi	(N=22)

## **ZÁVER A ZDROJE**

Potreba zisku sa neoddeliteľne spája s nutnosťou náboru kvalitných obchodných zástupcov. S týmto sa spájajú nevyhnutné predpoklady a samotné zručnosti, ktoré sa k procesu obchodného jednanja spájajú. Práve tieto znalosti sú predmetom testu Obchodný profil firmy TCC online.

Obchodný profil FULL si kladie za cieľ komplexne zmapovať obchodné predpoklady a zručnosti, a tým uľahčiť nábor kvalifikovaných obchodných zástupcov a poskytnúť podklad pre rozvoj existujúcich zamestnancov. Ide o metódu s kvalitnými psychometrickými charakteristikami, ktorá bola štandardizovaná na slovenskej populácii. Jej užívateľská prívetivosť, administrácia online a automatické vyhodnotenie umožňuje jej využitie laickou verejnosťou.

Prajeme Vám veľa úspechov a dúfame, že Vám Obchodný profil FULL pomôže na to, aby ste mali čas na to najdôležitejšie – na prácu s ľuďmi.

## Zdroje

Čierny, V. (2003). Predajné techniky. Brno: Computer Press .

Johnston , MW, Marshall , GW, Ford, NM, Walker, OC, & Churchill, GA (2009). Churchill, Ford, a Walker's Sales Force Management (7th Edition ). New York City: McGraw-Hill Irwin .

Ley, DF (1995). Nejlepší obchodník. Praha: Grada.

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