

PARTNER PLUS

otestujte si svoji  
prodejnu

© Miloš Toman, 2017

## ***Jak používat tento nástroj***

Soubor, který držíte v ruce, je výsledkem desítek let praktických zkušeností z fungování obchodu. Dal by se samozřejmě nahradit tím, že přijdu já nebo někdo z mého týmu do vaší prodejny a bude se rozhlížet a vyptávat. Ale to nemají mnozí podnikatelé rádi, protože mají obavu, že půjde především o odhalování chyb a oni z toho vyjdou špatně. A pak má také každý svoji představu, co je pro něj důležité a co naopak považuje za okrajové nebo tomu nemíní vůbec věnovat pozornost.

Proto vznikla myšlenka nástroje umožňujícího „samoobslužné“ posouzení. Máte tak možnost si udělat vlastní test, do kterého vám nikdo nevidí a jehož výsledky znáte jen vy. Navíc není koncipován tak, aby vám nutil zcela konkrétní názory. Jak už jsem řekl, každý vidí priority trochu jinak a co jeden považuje za závažné, nad tím druhý mávne rukou.

Máte tu tedy řadu témat, která můžete využít všechna, nebo také ne. Každý soubor obsahuje sedm otázek, které můžete ohodnotit od -2 do + 2. Jakou sílu a důležitost svým odpovědím dáte, takovou budou mít. Nejde o školní test, který musí mít jen jeden správný výsledek. Nejde ani tak o počet bodů, jako o zamyšlení. Na konci každého souboru pak své body sečtete a posuďte, jak jste v tom kterém tématu podle svého názoru silní a co je případně potřeba udělat, abyste dosáhli ještě větší úspěšnosti.

Otázky neslouží jen k hodnocení. Mají vás inspirovat a podněcovat k přemýšlení k tématu a aktivnímu hledání dalších odpovědí. V mnoha případech jsou nápovědou, jak to udělat, abyste se mohli ohodnotit nejvyšším

počtem bodů. Proto také zjistíte, že se některé otázky opakují v různých tématech. To umožňuje podívat se na věc z různých úhlů pohledu a uvědomit si souvislosti.

Mám zkušenost, že vytvořit si vlastní názor na úspěšnost a stav svého podnikání je více motivační, než když přijde někdo zvenku a začne vám říkat, co máte dělat. Ale to neznamená, že takové služby nemůžete využít. V programu PARTNER PLUS máme i osobní konzultace, které mohou, pokud budete chtít, na vaše otestování navázat. Soubory a otázky v nich jsou sice navrženy tak, aby pokud možno narušovaly provozní slepotu (kterou více či méně trpíme všichni), ale nezaujatý pohled může odhalit zajímavé detaily, které zatím unikaly pozornosti.

Publikace je plná otázek. Tím vám říká: Ptejte se. Ptejte se sebe, lidí kolem sebe, knížek i nás. Pro váš úspěch je důležité nespokojovat se s tím, co je a jak to je. Pokládejte si otázky a čím dál tím častěji pak budete nacházet i odpovědi.

Otestování prodejny je také jen začátkem na cestě, na které vás s programem PARTNER PLUS podporujeme. Máme pro vás další podobné publikace, knihy, školení a další nástroje, které vám umožní postoupit s podnikáním dále a naplnit vaše představy o jeho cílech a výsledcích. Jsme tu s vámi a záleží nám na vaší prosperitě.

*Miloš Toman*

**Kompletní publikace má běžnou cenu 4.999 Kč. Její hodnota je ale více jak 10x větší.**

**My Vám ji však poskytneme bezplatně.**

**Chceme tím prokázat, že to s podporou Vašeho podnikání myslíme vážně a jsme připraveni udělat všechno, co je v našich silách.**

Chcete mít tuto interaktivní publikaci kompletní a posoudit a vylepšit podle ní své podnikání? Předáme vám ji při představení programu PARTNER PLUS. Kontaktujte nás a všechno ostatní už zařídíme:

<http://www.intuitivnimarketing.cz/partner>

## ***O autorovi – Miloš Toman***



V roce 2003, kdy už jsem měl za sebou více jak desetiletou praxi podnikání v maloobchodě a ve službách, jsem napsal knihu Intuitivní marketing. Koncepte, kterou jsem v ní popsal, je dnes vyučovaná na vysokých školách (jako jediná koncepte toho druhu od českého autora), ale především ji používají tisíce malých a středních podnikatelů.

Na první knihu navázaly další (Intuitivní reklama a v roce 2016 Intuitivní marketing pro 21. století), ale především jediná kniha, která se zabývá tradičním maloobchodem s názvem Jak zvládnout maloobchod.

Za ty roky, co se věnuji podpoře malého a středního podnikání, zvláště pak v maloobchodě a stravovacích a ubytovacích podnicích, jsem se vypracoval na uznávaného odborníka v tomto oboru. Neříkám to já, ale moji klienti.

Můžete se se mnou setkat na konferencích pořádaných zejména společností ATOZ (SAMOŠKA, ČERPAČKA, HOREKA 112) a také v publikacích, které vydává (blog na webu Zboží&Prodej). Moje biografie je zařazena v prestižní encyklopedii Who is...(v České republice).

Jsem autorem a odborným garantem programu PARTNER PLUS, který nemá v České republice a na Slovensku (ale zřejmě ani v celé Evropě) obdoby. Svoje know-how a více jak 25 let zkušeností s marketingem a prodejem jsem vložil do programu, který přináší reálné zvyšování tržeb.

## Vnější vzhled a působení na zákazníka

# A1

### Stavební stav budovy

Jsou omítky nepoškozené, čisté, bez skvrn? Jsou dveře, okna, svody okapů a další prvky natřené? Jsou chodník, schodiště apod. bez děr a překážek, čisté, trávník udržovaný?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### Označení prodejny

Je vývěsní štít nebo jiné označení prodejny čistý, nepoškozený, udržovaný? Není zašlý? Nemoderní, nevypovídající o charakteru, zaměření a poslání prodejny?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### Vstup

Vstupuje se do prodejny snadno a bez překážek? Jsou vstupní dveře kvalitně provedené, v dobrém stavu, natřené? Jsou estetické? Jsou prosklené a je jimi vidět dovnitř? Je sklo čisté bez zbytků nálepek a bez zbytečných upozornění a reklamních samolepek?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Výkladní skříň

Slouží výkladní skříň svému účelu, není přelepená fólií či jinak zaslepená? Je v ní vystavené zboží aktuální a obměňované? Je výkladní skříň vidět do prodejny? Je její sklo čisté a pravidelně udržované? Je večer osvětlená?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Venkovní reklama

Jsou poutače a stojánky na chodníku udržované, vzhledné a čisté? Jsou nápisy na nich čitelné, úhledné, nápadité? Jsou texty aktualizované?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Usnadnění

Mají nakupující k dispozici stojany na kola? Parkoviště pro automobily? Má prodejna bezbariérový přístup?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Zaujetí

Má prodejna něco, co kolemjdoucí okamžitě zaujme, přitáhne jeho zrak, přiměje ho ke vstupu?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Celkově

Láká a podněcuje prodejna ke vstupu? Nebo naopak něčím potenciální zákazníky odpuzuje a snižuje jejich ochotu ji navštívit?  
*Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)



## Inspirace

První dojem je nesmírně důležitý a neplatí to jen pro lidi. Stejně posuzujeme třeba i budovy a prodejny. Podle výzkumníků má kolemjdoucí na rozhodnutí, jestli půjde dovnitř, asi 30 vteřin. Tím pádem ho samozřejmě neovlivní, co máte uvnitř a za jaké ceny. Posuzuje prodejnu podle „kabátu“. A pokud se mu nelíbí, podvědomě předpokládá, že podobné je to i uvnitř.

Co ho tedy přiměje ke vstupu? **Venkovní reklama** by měla být nápaditá a aktuální. Tabule, na které je den co den stejný nápis, nebo která láká jen na akční slevu, si lidé brzy přestanou všimnout. Jezdím například kolem jedné prodejny hospodářských potřeb, která má vždy nové sdělení k aktuálnímu období. Proto si ji vždy všimnu a přečtu. Nebo jsem viděl na tabuli před drogerií text „Na české komáry – český repelent!“ Začal jsem přemýšlet, jestli jsou snad tuzemští komáři jiní, a už jsme mířil dovnitř.

**Stav budovy** je samozřejmě také důležitý. Někteří obchodníci, kteří podnikají v pronajaté nemovitosti, jsou přesvědčeni, že je to věc majitele. Jenže rezavé zábradlí nebo oprýskané rámy výkladních skříní neodhání zákazníky „panu domácímu“, ale jim. Podobné je to s čistotou chodníku, trávníku před prodejnou apod.

Je také potřeba počítat s tím, že zákazníci přijedou **na kole, v autě, nebo jsou to matky s kočárky**. Jakmile nemají kde zaparkovat nebo možnost vejít s kočárkem dovnitř, přijdete o ně. Zvláště u kočárků je to vyhrcoené, protože prodejny mají často málo místa, ale žádná svědomitá matka samozřejmě nenechá dítě v kočárku na ulici.

**Výkladní skříně** jsou dnes neprávem opomíjené. Řada obchodníků je přesvědčená, že je to jen práce navíc. Není. Jak jinak chcete kolemjdoucí přesvědčit, aby se k vám zašli podívat a nakoupit? Přece to neudělají automaticky,

zvlášť pokud máte v okolí konkurenci. Největší šanci, jak je ovlivnit, vám dává výkladní skříň. Musí být ovšem čistá a aktualizovaná. Zaprášené roky staré „exponáty“ spíš odpudí. A platí tu stejné pravidlo jako u reklamních tabulí před prodejnou. Jestliže se něco chvíli nemění, lidé to přestanou vnímat. Pozornost upoutává pouze změna.

Čisté výkladní skříň a **vstup**, kterými je vidět dovnitř, mají ještě další role. V první řadě jde o instinktivní posuzování bezpečnost. Už od pravěku se lidé necítí dobře, když mají vejít do uzavřeného prostoru, do kterého předem nevidí. Pro instinkty představuje jeskyni, ve které může číhat medvěd. Proto je přelepování výkladní skříňe fólií s obrázky sice estetické, ale odežene vám zákazníky. A možná ani nebudou vědět proč, protože instinktivní reakce si neuvědomujeme. Věřte, že to tak je, mám s tím řadu zkušeností.

Působí zde ale ještě jeden faktor. Nazývá se „**sociální důkaz**“. Lidé jsou zvyklí dát na ostatní a chovat se tak, jak se chovají oni. Jestliže se tedy rozhodují, že navštíví neznámou prodejnu, podvědomě chtějí vidět, jestli jsou v ní zákazníci a co dělají. Když dovnitř není vidět, mají jen omezené informace. Naopak, pokud vidí v prodejně dostatečné množství zákazníků, zhodnotí ji jako dobrou a atraktivní a pravděpodobněji se rozhodnou pro její návštěvu.

Pokud zákazník vejde, měl by **mít na očích něco důležitého**, co ho přiměje pokračovat. Jednu informaci, jeden obrázek, reklamu, něco, co ihned přitáhne pozornost. A to na úrovni očí nebo o trochu výše. Z psychologického hlediska je to velmi důležité, protože tak přesvědčíte zákazníka, že je tu správně a má pokračovat. Nevábny vstup, třeba s otlučeným turniketem nebo hromadou kartonů v koutě ho naopak odradí.

Důležité tedy je nepodceňovat faktory, které vedou k rozhodnutí, jestli kolemjdoucí lidé vstoupí do prodejny, nebo projdou bez povšimnutí či s negativním pocitem.

**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

## Vstup a první dojem z prodejny

# A2

### Dveře

Dají se dveře dobře otevřít a zavřít? Je za nimi v prodejně volný prostor?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### Rozhled

Má zákazník při vstupu do dveří a po vstupu do prodejny rozhled po prodejně nebo alespoň její nejbližší části? Je tento prostor dostatečně osvětlený?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

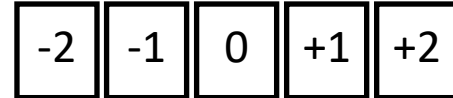
### První setkání s prodavači

Vidí zákazník při vstupu do prodejny na prodavače? Je všechno takové, aby jeho první dojem ohledně prodavačů byl pozitivní?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

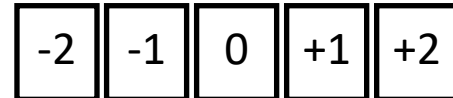
## První zaujetí

Má zákazník při vstupu do prodejny na očích něco výrazného, co ho zaujme?



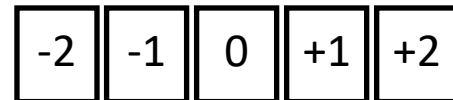
## Pokračování do prodejny

Může po vstupu do prodejny pokračovat bez bariér dál? Není turniket příliš blízko vstupu? Nebrání volnému vstupu nevhodně uložené zboží, úzká ulička zaplněná zákazníky apod?



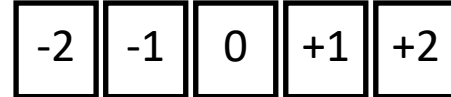
## Orientace

Orientuje se zákazník po vstupu do prodejny snadno? Poznává, kudy má jít a kde které zboží najde? Poznává, kde končí fronta a na kterou stranu pultu se má postavit? Vidí, kde má platit?



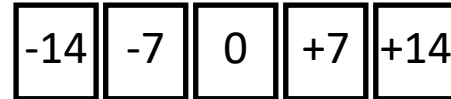
## Jistoty a pohodlí

Je prodejna po většinu času přiměřeně zaplněná, nebo je prázdná či naopak přeplněná? Není v ní více prodavačů než zákazníků? Sledují prodavači viditelně zákazníka, aby nic neukradl? Má zákazník pohodlí a čas na výběr, nebo je mu dáváno najevo, aby nezdržoval?



## Celkově

Je zákazník po vstupu do prodejny podněcován, aby v ní zůstal co nejdéle a nakoupil co nejvíce, nebo ho prostředí nutí k rychlému nákupu toho nejnnutnějšího a odchodu? *Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

## Inspirace

Někdy může zákazníka odradit nebo negativně naladit i taková zdánlivá maličkost, jako jsou **dveře**, které se těžce otevírají, drhnou o podlahu, jejichž klika se viklá, madlo je špinavé. Jsou to detaily, ale výsledný dojem se vždy skládá z malých drobností.

Proč by za dveřmi měl být **volný prostor a rozhled**, ro už jsme si řekli. Souvisí to s obrannými instinkty. I když si to lidé neuvědomují, potřebují se nejpozději po vstupu do prodejny rozhlédnout, jestli jim něco nehrozí. Sice dnes na ně nečíhají medvědi, ale instinkty jsou velmi staré a pořád fungují v nezměněné podobě. Nepodceňujte je proto, i když nejsou vidět ani cítit a většina o nich ani neví.

Nakupující by také měl mít možnost **pokračovat bez problémů dál do prodejny**. Vstup by tedy neměl být zatarasovaný nebo zúžený zbožím, prázdnými kartony atd. Pokud je v prodejně, především samoobsluže, turniket, je potřeba zajistit, aby se neucpával. Občas vidím, že hned za ním je už zboží, zákazníci se tedy hned zastaví a zatarasí průchod. Proto je také důležité, aby podnikatel jen neseděl v kanceláři a „nedělal papíry“, ale přímo v prodejně pozoroval provoz. Pak podobné nedostatky nemůže přehlédnout.

Důležitá je také **orientace**. Nemyslím tím jen orientační tabule v supermarketech. V řadě pultových prodejen má zákazník, zvláště pokud je zde poprvé, problém poznat, kam se má postavit do fronty, jaký je směr nákupu. Zvláště když jde o dlouhý pult nebo řadu vitrín. Vlivem provozní slepoty to už nevnímáme, ale nový nakupující může tuto nejistotu cítit jako bariéru.

Podobné to bývá i s **pokladnami**. Někdy se nedá poznat, která je v provozu, zvláště pokud si pokladní někam odběhla. Dokonce i v supermarketech, kde mají otevřené poklady rozsvícené označení, se na to občas nemůžete spolehnout.

Opačný případ je, když je fungují pokladna vidět na první pohled, ale to jen proto, že ostatní jsou zavaleny balíky neprodaných časopisů, poškozeným zbožím, přepravkami s prázdnými lahvemi. Tím je sice orientace usnadněná, ale výsledný dojem je negativní.

Pokud je o **počet prodavačů**, měl by být přiměřený. Jestliže je zákazník v prodejně sám a proti němu stojí za pultem tři prodavačky (a ještě se mezi sebou baví, jako by ho neviděly), pak se proti takové přesile necítí dobře. Nejde však jen o pocit. Takový nakupující koupí jen nejnutenější a určitě se nenechá „přemluvit“ i k dalším nákupům.

V opačném případě, kdy je jich málo, zase mají prodavači snahu obsluhovat co nejrychleji a vzdají snahu aktivně ovlivňovat prodej. Fungují pak v roli „podavačů“.

Prodejní personál má ještě jednu důležitou roli. Podle něj zákazník posuzuje celou prodejnu. Zase jsou tu důležité instinkty. Lidé se vždy v novém prostředí a při setkání s neznámými lidmi nejdříve dívají na tváře. Podle výrazu toho druhého soudí, jestli je jim nebezpečný, nebo se chová přátelsky. Vůbec **nejdůležitější je úsměv** jako výraz mírumilovného postoje. Lhostejná nebo zakaboněná tvář naopak znamená možné nepřátelské úmysly a zákazník je pak po celou dobu nákupu napjatý a snaží se ho co nejvíce zkrátit.

Jednoduše se dá říci, že usměvaví prodavači zvou zákazníka dál, zatímco zamračení ho vyhánějí z prodejny. Úsměv bývá často podceňován a podnikatelé si nechtějí přidělovat práci tím, že na to budou u prodavačů dbát. Mají pocit, že o nic důležitého nejde. Ve skutečnosti je to velmi důležité. Úsměv je pro obchodníka něco podobného, jako když muzikant ladí housle. Vy si ladíte zákazníka a výsledkem je růst tržeb.



**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

### Uspořádání interiéru

Je interiéru prodejny strohý, geometricky uspořádaný a účelný, nebo je členitější a nápaditější? Působí jen na snadnost výběru, nebo také na emoce?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### Uspořádání zboží

Je zboží srovnáno ve vyřízených řadách, nebo je uspořádáno členitěji? Je sortiment nebo některé zboží (například akční) zvýrazněn svým uspořádáním? Nejsou mezi zbožím mezery, prázdná místa?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

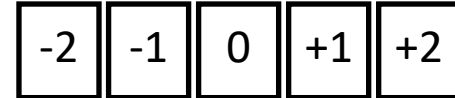
### Emoce

Dává uspořádání prodejny zákazníkovi možnost prožívat při nákupu emoce? Má například možnost se v některém zboží přehrabovat, nalézat překvapení, objevovat apod.?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

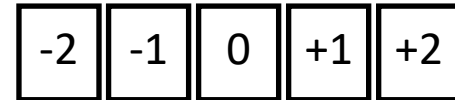
## Logika uspořádání

Je zboží upořádáno logicky, tak aby ho zákazník snadno našel? Používáte také (souběžně s vystavením podle sortimentu) uspořádání podle logiky užívání (například kravaty u košilí, žárovky u lamp, hořčice u párků)?



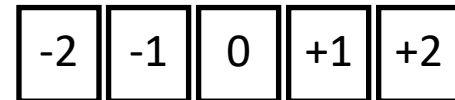
## Kvalita sortimentu

Prodávám zboží především s důrazem na nízkou cenu, nebo naopak kvalitní, ale dražší? Soustředím se na všechny segmenty zákazníků, nebo se více specializuji?



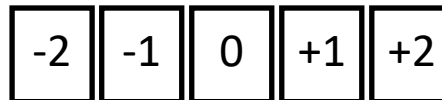
## Výběr

Mám malý výběr v sortimentu, nebo naopak příliš velký? Obměňuji sortiment často, nebo velmi málo? Jsem v tom konzervativní, nebo vyhledávám novinky?



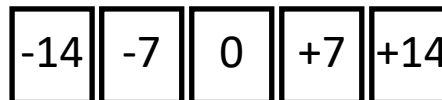
## Přání zákazníků

Určuji sortiment podle svých preferencí, nebo ho obměňuji podle přání zákazníků? Znam názory nakupujících a beru na ně zřetel?



## Celkově

Přispívá výběr sortimentu a způsob jeho prezentace v prodejně k jeho prodejnosti, nebo je to naopak překážka navýšení tržeb?  
*Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted** nacházíte)

## Inspirace

Vystavení zboží v návaznosti na uspořádání interiéru prodejny je jednou z oblastí, kde panuje nejvíce falešných představ. Především ta, že **jde o logiku**. Obchodníci, kteří tomu věří, mají prodejnu zařízenou regály vyrovnanými v řadách a v nich zboží jako vojáky na přehlídce, pěkně podle oborů. V něčem mají úspěch. Jejich prodejna je přitažlivá pro nakupující, kteří si přijdou pro určité zboží, nakoupí jen to a spěchají ho zaplatit. Jenže podle posledních výzkumů vznikne 87 % nákupních rozhodnutí až v prodejně. V obchodě takto uspořádaném však nemá zákazníka co inspirovat. Jeho pohled klouže po rovných plochách, které působí jako zdi, a nemá se čeho chytit.

Proto se také začíná **měnit přístup**. Například řetězec Penny Market vytváří v rekonstruovaných prodejnách „labyrint“ uliček, průchodů a zkratk mezi odděleními. Zřejmě se inspiroval prodejny IKEA, které s takovým uspořádáním slaví dlouhodobý úspěch. Odpověď na otázku, proč to funguje, je jednoduchá. I moderní člověk má většinu instinktů nastavených tak, jako když žil v přírodě. A příroda nezná pravoúhlé uličky mezi regály.

Na **emoce a instinkty** působí také další opatření, jako je třeba umožnění, aby zákazníci objevovali a byli překvapováni. Testování v praxi například ukázalo, že když se to samé zboží, co je v regálu, vedle smíchá do koše a označí vyššími cenami, zákazníci mu dají přednost, i když zaplatí více. Proto se i bohatí lidé rádi přehrabují v second handu, protože tam mohou objevit něco zajímavého. To souvisí i s nejnovějšími trendy v maloobchodní prodeji. Donedávna jsme byli přesvědčeni, že hlavním principem je, aby zákazník vzal zboží a šel. Jenže se jednak zjistilo, že se většinou rozhoduje až v prodejně, jednak že jsou pro něj emoce důležitější hodnotou, než že získá zboží, které potřebuje, v dobré kvalitě a za dobrou cenu. Vlastně by to nemělo být žádné překvapení, protože **to bylo dříve normální**. Je jsme na to nějak zapomněli.

Řetězec IKEA nás může také inspirovat v tom, co se nazývá **druhotné vystavení**. Jednoduše řečeno, když dáte žárovky nejen do police, ale tak třeba vedle vystavených lamp, zvýšíte jejich prodej. Kdo si jde koupit jen žárovku, ten ji jednoduše najde, kdo by si na ni jinak nevzpomněl, ten se může inspirovat u svítidel. Platí to samozřejmě u veškerého sortimentu. Jen je vždy potřeba najít souvislosti. A hlavně odvahu takto prodejnu uspořádat, protože to pořád ještě není zvykem, i když výzkumy ukazují, že druhotné vystavení může až o třetinu zvýšit prodej.

Pokud jde o **výběr**, jsou známy výzkumy, které potvrdily, že příliš velký výběr zákaznicky odrazuje. Mají totiž obavu, že si nevyberou správně. Když tedy budete nabízet 12 druhů marmelády, prodáte ji méně, než když budete mít v nabídce 3 druhy. Nedávno k takové zkušenosti došel i řetězec Tesco. „Když jsme vyřadili třicet procent druhů kávy a čajů, prodeje stouply,“ řekl ředitel pro střední Evropu. Zvláště u tradičních obchodů, které mají obvykle málo místa, je to důležité. Raději tedy nabídněte menší výběr, ale **zdůvodněný**. Jak podle vašich informací, tak podle požadavků zákazníků.

Jaký výběr zboží nabídnete, to také závisí **na vašem zaměření**. Žádná prodejna není pro všechny. Když se o to obchodník pokouší (nebo si to jen myslí), dopadne to obvykle tak, že odradí náročnější zákazníky, kteří jsou ochotni víc utratit. A nízká cena je nejméně výhodný prodejní argument. I když u vás budou nakupovat movitější zákazníci, zaplatí vám méně, než by mohli a než by možná i chtěli. Zato ti, kteří mají hluboko do kapes, budou věčně nespokojeni a stejně půjdou k levnější konkurenci, jakmile se nějaká objeví. Doporučuji proto každému obchodníkovi, aby si udělal obraz o svých zákaznících a řekl si, které chce a o které naopak nestojí. Podle Paretova pravidla nám 20 % zákazníků přináší 80 % tržeb. Je tedy důležité, abyste se soustředili na ně, ne na ty, kteří vám nejen nedají utržit, ale také vůbec nejsou věrní.

**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

## *Prodavači*

# A7

### **Chování prodavačů**

Usmívají se prodavači na zákazníky? Komunikují s nimi ochotně a přívětivě? Dávají najevo radost, že mohou zákazníkům posloužit?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### **Znalosti etikety**

Zdraví prodavači zákazníky jako první a s úsměvem? Mluví s nimi zdvořile? Poděkují za nákup? Rozloučí se? Zvládají vypjaté situace s klidem a zdvořilostí?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### **Komunikace**

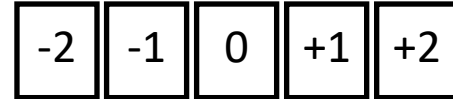
Dokáží prodavači vstřícně a dostatečně komunikovat se zákazníky? Nebo se omezují jen na holé věty a téměř nehovoří?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----



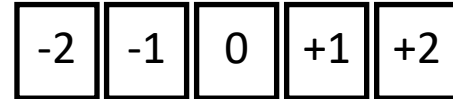
## Vzhled

Mají prodavači přiměřený vzhled? Nepůsobí tak, aby zákazníci odrazovali? Jsou upravení, čistí? Mají vhodný pracovní oděv, který je čistý a udržovaný? Nežvýkají, nejsou cítit cigaretovým kouřem, nevhodným parfémem?



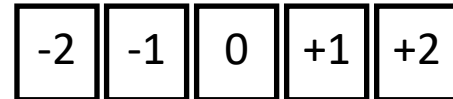
## Zaměření na zákazníka

Vědí prodavači, kdy je správná doba pro oslovení zákazníka? Nebaví se před zákazníky mezi sebou o soukromých záležitostech, nenechají je kvůli tomu čekat? Nechovají se k zákazníkům vulgárně a nedávají jim najevo, že je obtěžují?



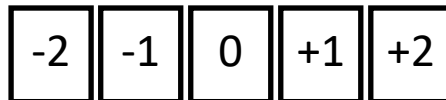
## Znalosti a důvěra

Mají prodavači dostatečné znalosti o sortimentu prodejny? Jsou schopni zákazníkům důvěryhodně poradit? Působí na nakupující v tomto směru jako autority?



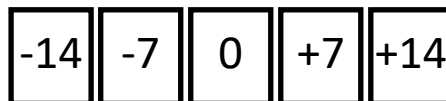
## Motivace

Jsou prodavači motivovaní k co nejlepšímu výsledkům a péči o zákazníky, nebo berou svoji práci jako nutné zlo? Vystupují aktivně, nebo se naopak spokojí s mechanickým podáváním zboží a s pasivním čekáním na konec směny?



## Celkově

Působí prodavači na zákazníky pozitivně a tak, aby více a s větší radostí nakupovali a kvůli pozitivním emocím se znovu vraceli, nebo je spíš odrazují? *Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

## Inspirace

**Tam, kde neprodávají prodavači, prodává cena.** Platí to nejen pro supermarkety a hypermarkety řetězců. Stejná situace je i v internetových prodejnách. A funguje to i v takových tradičních prodejnách, kde podceňují roli prodavačů a ti pak jen podávají nakupujícím zboží. Vlastně jen nahrazují automaty, které by dělaly to samé a možná v řadě případů s příjemnějším výrazem ve tváři.

Současným trendem v maloobchodě je využívání nejmodernějších technologií, které mají usnadnit nakupování. Samoobslužné pokladny, prodejny bez prodavačů (ALZA), placení na dálku atd. Je zřejmé, že tradiční obchodníci na ně zatím nedosáhnou a ani by o to neměli usilovat. Jinak budou zase bojovat cenou s mnohem většími soupeři. Naopak, tradiční obchod se potřebuje co nejvíce odlišit od řetězců a nadnárodních společností. A k tomu ne nejvhodnější **živá obsluha**.

Aby ale prodavači mohli takto působit a zajišťovat vám nejen dobré tržby, ale i odolnost vůči větší konkurenci, musí mít určité kvality. Už třeba takové **základní znalosti etikety** vůbec nejsou samozřejmostí. Ještě nejmenší problém je pozdrav na začátku (i když nejedna prodavačka jen odpovídá na pozdrav zákazníky). Je třeba vědět, že zákazník je společensky významnější než prodavači, a proto prodavačka zdraví jako první, i kdyby byl zákazníkem muž. A ve všech ostatních případech samozřejmě také.

Tvrzení, že na zdravení není čas a zdržuje, je jen výmluvou. Zkuste si, jak dlouho vám trvá říci „Dobrý den“. Stejně je to s poděkováním za nákup a rozloučením. Většina prodavačů jen beze slova vrátí drobné, dá zákazníkovi účtenku a přestane si ho všímat. A to je špatně, protože právě zakončení nákupu rozhoduje o tom, **jestli se zákazník vrátí i příště**. Psychologové říkají, že zákazník si v okamžiku ukončení nákupu skoro nikdy není jistý, jestli své peníze utratil správně. A pokud se setká s takovým lhostejným přístupem, přesvědčí ho to, že ne.

Hlavně bych chtěl upozornit na **důležitou roli úsměvu**. I ten bývá podceňován a cápán spíš jako estetická záležitost. Přitom má na dojem zákazníka zcela zásadní vliv. Instinktivně totiž podle něj všichni posuzujeme, jestli má ten druhý s námi dobré nebo špatné úmysly, jestli je přítel nebo nepřítel. Prodavač či prodavačka bez úsměvu nebo dokonce se zamračenou tváří se instinktivně nakupujícího jeví jako nebezpečný nepřítel. Výsledkem je, že nakoupí jen nejnnutnější, aby byl co nejdříve venku. A příště půjde ke konkurenci.

Nestačí ovšem jen formální úsměv nebo zdvořilost. Zákazník velmi dobře pozná, jestli o něj prodavač jeví upřímný zájem, nebo u něj jde prostě jen o rutinu. **To samé platí pro důvěru**. Nakupující si dají rádi poradit, pokud jim ovšem radí a doporučuje důvěryhodný člověk. Zcela jinak přijmou doporučení od prodavače, který dává jasně najevo, že se ve zboží vyzná a že má snahu jim pomoci a jedná v jejich zájmu, než od člověka, který nic neví a snaží se zákazníkovi prodat to nejdražší bez ohledu na jeho potřeby.

Aby prodavači a prodavačky jevíli skutečný zájem o zákaznickovy potřeby, je na tom vůbec to nejobtížnější. Potřebujete své zaměstnance motivovat tak, aby k prodeji nepřistupovali jako dělník u výrobního pásu, ale projevovali osobní nasazení. Tady si nevystačíte s penězi. Platí to, co už kdysi řekl Tomáš Baťa, že nejlepší motivací je **osobní příklad**. Jsou majitelé prodejen, kteří se na své zákazníky mračí a pak se diví, že totéž dělají jejich prodavači. Jsou obchodníci, kteří se sice na nakupující usmívají a přátelsky se s nimi baví a byli by jistě dobrým příkladem, kdyby většinu času neseděli v kanceláři a netrávili čas přepočítáváním cen. Možná máte pocit, že bez toho se neobejdete. Znovu proto připomenu, co jsem vám řekl na začátku. Tam, kde neprodávají prodavači, neusmívají se na zákazníky, nezdraví je, neradí jim v nákupu a nedávají najevo, že je rádi vidí, tam musí majitel či majitelka prodejny trávit hodiny počítáním „správných“ cen. A mohou si být jisti, že přes všechnu to námahu část jejich zákazníků stejně půjde do neosobního supermarketu nebo nakoupí ve stejně neosobní internetové prodejně. Protože standard a neosobnost nabízí kde kdo. Ale osobní péči prodavačů **jen ti nejlepší**.

**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

## *Aktivní prodej*

# B1

### **Komunikace se zákazníky**

Vedou prodavači prodejní rozhovor, nabízejí další zboží, radí s výběrem, nebo naopak jen podají, co zákazník požaduje a moc s ním nekomunikují? Nabídnou každému zákazníkovi ještě něco navíc?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### **Co je na očích**

Využívám prostor pozadí za pultem nebo na prodejní ploše, kde je na očích zákazníků, k propagaci akčních nabídek? Jsou viditelné, estetické a profesionální, aby zákaznky plně zaujaly?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

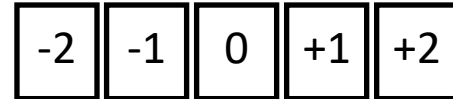
### **Inspirace**

Inspiruji své zákaznky k nákupu? Používám jen akční nabídky, nebo pro to dělám více? Nabízím jim například recepty (prodejny s potravinami), doplňkové zboží ve stejné kategorii, zboží k aktuálním tématům?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

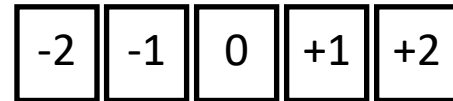
## Seskupení zboží

Seskupuji zboží také podle logiky jeho použití (například kečup vedle špaget, zubní pasta spolu s kartáčky, holící pěna s holícími strojky apod.)? Vytvářím a umísťuji akce tak, aby podněcovaly i k nákupu neakčního zboží?



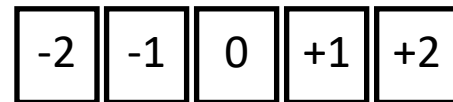
## Ochutnávky a předvádění

Používám ochutnávky a předvádění pro podporu prodeje? Nebo je dokonce používám jako součást prodeje (například ochutnání uzeniny přímo při prodeji)?



## Doplňky a příslušenství

Nabízejí prodavači zákazníkům k zakoupenému zboží další možné doplňky a příslušenství (například hořčici k párkům, nástavce k mixéru, baterii k elektrické hračce apod.)? Mají takové znalosti o zboží, aby to mohli dělat? Mám pro některé případy připravené letáky?



## Osobní doporučení

Je naše aktivita a péče pro zákazníky přínosná natolik, aby ji doporučovali dále, především svým přátelům a známým? Víím o takových konkrétních doporučeních a lidech, kteří moji prodejnu doporučují?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Celkově

Působí moji lidé jako prodavači, nebo jako podavači? Dávají zákazníkovi jen to, co si předem napsal na papírek, nebo ho aktivně inspirují k dalším nákupům? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)



## Inspirace

Když se tradičních obchodníků zeptám, jestli **prodávají aktivně**, často souhlasí že ano, protože mají pořád něco v akci, nebo se prodavačky ptají „A co vám ještě mohu nabídnout?“ Je to podobné, jako když se lékař ptal pacienta, jestli aktivně sportuje, a on mu odpověděl, že samozřejmě ano, protože nevynechá jediný fotbalový přenos v televizi.

Pokud jde o **akce**, nejenže nejsou aktivním prodejem, ale jsou přítěží. Řetězce usilovně hledají způsob, jak se jich zbavit. Ale i tradiční obchodníci se mohou obejít bez akcí. Dokonce i v takovém oboru, jako je běžná potravinářská samoobsluha. Pokud tedy neděláte chytré akce, které vám prodají i zboží mimo akce (v tom byl původní princip tohoto prodejního nástroje), nejsou projevem aktivního prodeje, ale spíš pasivity.

O některých prvcích aktivního prodeje už jsme si řekli například v částech věnovaných vystavení zboží a jeho osvětlení. Jestliže dobře na pohled zvýrazníte nějaké zboží, prodáte ho více i bez slevy. V každé prodejně by měl zákazník po vstupu (nebo i zvenku přes výkladní skříň) uvidět něco, co **upoutá jeho pozornost**. Jednu věc, jedno zboží, jedno oznámení.

Vůbec nejdůležitějším prvkem aktivního prodeje je **inspirace**. V případě potravinářské prodejny je to především recept. Většina zákazníků totiž nepřichází s tím, že chtějí koupit vše potřebné k večeři, ale s otázkou: „Co budu dnes vařit?“ dejte jim recept se seznamem surovin a oni nejen že to všechno koupí, ale budou vám vděční za vyřešení jejich problému. A příště přijdou zase, protože se budou těšit na další recept. Recepty můžete inspirovat třeba i u kuchyňských elektrospotřebičů a v dalších oborech se dá zase nalézt něco jiného, co zákazníka inspiruje. Vždy myslete na to, že si nejde koupit nějaké zboží, ale naplnit nějakou svoji potřebu, a podle toho ho inspirujte.

Dalším nástrojem aktivního prodeje je **seskupování zboží** a druhotné vystavení, o kterém jsem se už také zmínil (a můžete si pro inspiraci zajít do prodejny IKEA). Jestliže zákazník, který si kupuje těstoviny, uvidí hned vedle nich kečup, koupí si ho pravděpodobněji, než kdyby byl jen v polici s hořčicemi. Jestliže kuchyňský mixér obklopíte všemi dostupnými doplňky, prodá se jich více, než kdyby byly samostatně v polici s příslušenstvím. Mozek zákazníka přebírá tato spojení automaticky, protože je to snadné a vypadá to logicky.

**Ochutnávky nebo předvádění** jsou způsobem, jak zákazníka podstatě více ovlivnit. Výzkumy bylo zjištěno, že zatímco mluvením (prodejní nabídka prodavače) se toho dosáhne z asi 20 %, když si zákazník může zboží vyzkoušet, osahat nebo ochutnat a proberete s ním jeho dojmy, úspěšnost prodeje se zvýší až na 80 %. Ukazuje to také, že vůbec nejlepší je, když jsou takové ochutnávky nebo předvádění součástí prodeje. Z toho, co jsem právě řekl, je jasné, proč to nefunguje, když v prodejně masa a uzenin nakrájejí klobásu na kolečka a tácek položí na vitrínu, aby si bral, kdo chce.

Opět to není nic nového. Jan Neff, obchodník, který v polovině 19. století prodával v Praze domácí potřeby, takto úspěšně nabízel novinky, jako byl kávovar nebo tlakový hrnec. Prostě v prodejně vařili kávu ve strojeku a maso v hrnci a **dávali pak zákaznicím ochutnávat**. Vídeňští obchodníci nedokázali prodat ani jeden kávovar, Neff jich prodával stovky. Ukazuje to, jako sílu má zákaznickova bezprostřední zkušenost. A také že je potřeba se občas dostat ze zajetých kolejí a dělat to trochu jinak, než je zvykem.

Nezanedbatelnou součástí aktivního prodeje je i **osobní doporučení**. Když toto všechno totiž budete dělat dobře, zákazníkům se to bude líbit a začnou o vás mluvit se svými známými a doporučovat vás. Je dobré vědět, že osobní doporučení je nejúčinnější reklamou a je v podstatě zadarmo. „Zaplatit“ ale musíte právě tím, že budete vystupovat aktivně. Samozřejmě se vám to vyplatí, protože vám vzrostou prodeje a tržby.

**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

## *Působení na smysly v prodejně – zrak*

### **První dojem**

Jaký je první dojem při vstupu do prodejny? Vidí do ní zákazník, než vstoupí? Necítí se po vstupu omezován nebo ohrožován? Tváří se prodavači vstřícně? Působí úroveň interiéru, osvětlení a vystavení zboží pozitivně?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### **Záchytné body**

Má prodejna nějaké body, které upoutají pohledy zákazníků? Využívám je k umístění důležitých propagačních materiálů nebo informací, které vytvářejí dojem o prodejně (nápisy, reklamní obrazovky, nasvětlené zboží apod.)?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

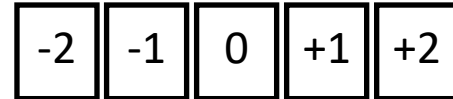
### **Estetika**

Působí interiér prodejny sladně a esteticky? Jsou jeho barvy vhodně zvolené vzhledem sortimentu, tak aby nerušily, ale povzbuzovaly výsledný dojem?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

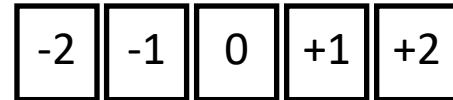
## Osvětlení

Odpovídá úroveň a intenzita osvětlení potřebám prodejny a sortimentu? Pracuji s barvami světla, bodovým nasvícením a podobnými nástroji?



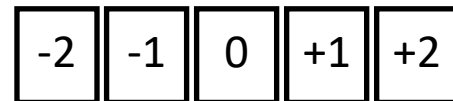
## Zviditelnění akcí

Používám takové zvýraznění akcí, aby si jich zákazníci hned všimli? Mají letáky a cenovky výrazné barvy a profesionální provedení, je akční zboží nasvícené? Zachytí zákazník zrakem upozornění na akce, když jde souběžně s regály?



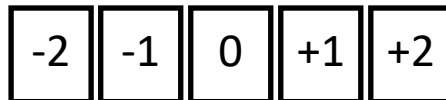
## Výkladní skříně

Upoutají výkladní skříně zrak kolemjdoucích (až už vystaveným zbožím, nebo průhledem do prodejny)? Mají nějaký záchytný bod pro zrak, nejsou fádny? Podněcují k návštěvě prodejny? Děje se v nich něco?



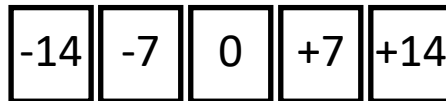
## Působení

Působí vizuální nástroje na zákazníkův zrak dynamicky (různá intenzita osvětlení, případně se i měnící, výrazné barvy upozornění, pohyblivé prezentace, obrazovky apod.), nebo jsou statické, případně nevýrazné a neupoutají?



## Celkově

Působí prodejna dostatečně na zákazníkův zrak, když ten je nejdůležitějším zdrojem informací člověka? Nebo ho využívám nedostatečně a nedokážu tak nakupující dostatečně naladit?  
*Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted** nacházíte)

## Inspirace

Zrak je náš nejdůležitější smysl, přijímáme jím větší část podnětů ze svého okolí. Je ovšem třeba také připomenout, že nejlepší účinek dává komplexní působení na všechny smysly, jak o tom budu mluvit dále. Pokud jde o základní působení na zrak (a jeho prostřednictvím na mozek zákazníků), už jsem se o některých faktorech zmínil. Je to především ten známý první dojem. Uvádí se, že po vstupu zákazníka **máme asi 30 vteřin** na to, abychom na něj zapůsobili. Zkuste si tedy schválně, co za tuto krátkou dobu uvidíte po vstupu do prodejny. V mnoha případech (zvláště u samoobsluh s potravinami) je to jen nevládný kout s vozíky, odpadky na zemi a zbytky samolepek na zdi. Nemyslete si, že to pro zákazníka ještě není prodejna. Je.

Jestliže tedy chcete zaujmout, měl by nakupující po vstupu do prodejny mít před očima něco skutečně výrazného, co ho **na první pohled zaujme**. Když dejme tomu do jeho zorného úhlu (to je jen příklad) umístíte velké červené kolo s nápisem „Sleva 80 %“, tak to jistě nepřehlédne. Stejně tak tam ale můžete dát své nejlepší a nejdražší zboží a oslnivě ho nasvítit. Možností je spousta. Jde o to, aby jeho první dojem neříkal, že jde o fádňi prodejnu. A připomínám, že tyto magnety pro zrak je potřeba obměňovat. Jak si na ně nakupující zvyknou, ztratí veškerou přitažlivost.

Je také důležité, **jaké zboží u vstupu** umístíte. Například v případě potravin je zjištěno, že čerstvé ovoce a zelenina působí dojmem, že všechno zboží v prodejně je čerstvé a svěží. Pokud je ovšem hned na začátku všechno povadlé, zákazník si udělá dojem opačný. Někdy je potřeba zkoušet, co zaujme. Nemyslím si například, že by bylo vhodné to nejatraktivnější zboží dávat hned zkraje. Někdy v knihkupectvích vidím, že mají u vchodu bestsellery. Zákazník tak často ani dál nejde. Dal bych je dál, ale zase výrazně označil, aby to bylo vidět hned po vstupu do prodejny.

O **důležitosti výlohy** jsem se zmínil už v předešlé části. Teď k tomu dodám ještě jeden důležitý postřeh. Lidskou pozornost nejdříve zaujme pohyb. To má samozřejmě zase co do činění s instinkty. Naši předci museli reagovat na pohyb, protože to buď bylo ohrožení nebo kořist. Už v 19. století se proto do výloh umísťovaly různé mechanické hračky, včetně bojujících rytířů. Dnes by možná stačila i například otáčející se plošinka, ventilátor pohybující se zavěšeným zbožím, případě obrazovka s prezentací. Ale upoutat pozornost může také pohyb nakupujících uvnitř. Proto je důležité, aby bylo do prodejny vidět.

Podívejme se ještě z pohledu instinktů na **celkové provedení prodejny** a její působení na zrak nakupujících. Už jsem se zmínil, že nedostatek podnětů pro zrak, tedy především v členitosti, působí negativně. Po jednoduté frontě vystaveného zboží oči kloužou a nejsou schopné se zachytit. Pozornost se pak soustředí na místa, která se liší. Zákazník si pak víc prohlíží lidi kolem sebe, v samoobsluze zboží na paletě připravené k doplňování apod. Stejně jako v případě výlohy ho zaujme pohyb. Testování například prozradilo, že zboží, které bylo do regálu doplňováno za provozu a na očích zákazníků, zase rychle mizelo v jejich nákupních vozících. Pohyb a děj je k tomu přitáhl.

Zrak také může **odhalovat instinktů detaily**, kterých si vědomě nevšimneme. Tak například se nedoporučují ostré rohy, protože zákazníci je vnímají jako hrozbu, že se pořežou. Podobně to funguje i v případech, že se něco uvolní, nakloní nebo celkově působí nestabilně. Taková místa zákazníci raději obejdou. Vzpomeňte si na filmové komedie, kde se zhroutí pyramida z konzerv. Něčemu takovému se zákazníci hledí vyhnout.

A ještě znovu připomenu **potřebu harmonie**. Ta není dána jednotvárností. Prodejna může a měly by být členitá. Ale na druhé straně nesmí působit jako dort od pejska a kočičky. Takový nesoulad lidé vnímají, i když to většinou nevysloví. Ale mají zkrátka z takové prodejny divný nebo nepříjemný pocit.



**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

## *Komunikace se zákazníky mimo prodejnu*

# D2

### **Letáky**

Používám k propagaci prodejny, produktů a akcí letáky, které vhadžuji do schránek, dávám zákazníkům v prodejně nebo si je v prodejně sami berou?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### **Internetové stránky**

Mám vlastní web, kde jsou uvedeny minimálně základní informace o prodejně, sortimentu, otevírací doba, mapa a další údaje? Aktualizuji ho často a mám na něm informace, které návštěvníky přesvědčí, aby navštívili prodejnu?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### **Letáky**

Používám své internetové stránky ke zveřejňování akčních letáků? Mohou si je zákazníci stáhnout?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## E-mail

Mám e-mailové adresy svých zákazníků? Používám je k zasílání aktuálních informací, newsletterů, akčních nabídek apod.?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Mobil

Mám mobilní telefonní čísla na své zákazníky? Používám je ke sdělování mimořádných nabídek, například v podobě SMS? Používám k oslovování zákazníků mobilní aplikaci?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Sociální síť

Používám sociální síť (například Facebook) k tomu, abych informovali své zákazníky a k propagaci prodejny? Přidávám na ně příspěvky často a jsou obecně zajímavé?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Spokojenost

Zjišťuji spokojenost zákazníků pomocí internetových nástrojů? Mám formulář k tomu, aby se mi svěřili, pokud s něčím spokojeni nebyli? Odpovídám rychle na jejich reakce na sociálních sítích?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Celkově

Ztotožňuji se s názorem, že většina zákazníků už dnes chápe digitální komunikaci jako samozřejmost? Jak ji tedy využívám, pro posílení svého prodejního marketingu? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

## Inspirace

Tady by se hodilo na úvod povzdechnutí. Tradiční obchodníci totiž ještě většinou nejsou přesvědčeni, že komunikace se zákazníky mimo prodejnu nejen že jim něco přinese, ale že **je nezbytná**, chtějí-li v tomto konkurenčním prostředí přežít. Doufám, že vás o tom přesvědčím.

Nejprve trochu statistiky. Češi sice nakupují **podle letáků** méně než přednedávnem, ale pořád jich 60 % letáky čte a třetina domácností podle nich nakupuje (ve skutečnosti to bude více, protože ne každý to přizná). Leták je také formou komunikace mimo prodejnu. Jde ovšem o nákladnou záležitost, takže málokterý tradiční obchodník si je může dovolit. Proto je pro něj mnohem **důležitější internet**. Když se podíváte na jeho vývoj, využívání a možnosti, byl téměř od začátku nástrojem, který je zvláště výhodný pro menší podnikatele. Není třeba platit miliony jako za reklamu v televizi nebo pronájem billboardů. Dokonce se obejdete i bez zmíněných letáků. Ovládání internetových nástrojů je dnes na takové úrovni, že ho zvládne skoro každý. Dávat aktuality na web, zveřejňovat je na Facebooku, posílat e-mailové newslettery, to všechno je dnes přístupné pro běžné uživatele. Zbývá jen chtít je používat.

Proč obchodníci nepoužívají **internet k propagaci své prodejny**? Myslím si, že to není dáno nějakou nedůvěrou v moderní technologie. Spíš si v době krize zvykli obejít se bez reklamy vůbec a dnes mají pocit, že s tím vystačí. Ale to není pravda. Nejen že je dnes internet (a zvláště sociální sítě) snad jediným místem, které většina lidí navštěvuje denně, ale zvláště pro mladší generace je dnes prvním zdrojem informací. U nich opravdu platí, že kdo není na internetu, jako by neexistoval. Podle výzkumů sice rádi přijdou do kamenné prodejny, ale nejdříve se o ní chtějí něco dozvědět na internetu. Když tam nejste, půjdou jinam. Jestliže tedy obchodník tyto požadavky ignoruje, riskuje, že jeho zákazníci budou stárnout a noví nepřijdou.

To všechno, o čem jsem se už v této příručce zmínil, tedy vlastní letáky, recepty a jinou inspiraci můžete zrovna tak dát **do prodejny jako na web**. Je to výhodné, protože vás to skoro nic nestojí. Budete-li na své stránky dávat každý týden recept (v případě prodejny potravin), máte zaručenou nejen vyšší návštěvnost na webu, ale také v prodejně. Stejně to platí o inspiraci v jiných oborech. Projděte si internet a podívejte se, jak to třeba dělá vaše konkurence nebo i obchodníci v jiných oborech. Musí to být ovšem něco zajímavého a inspirativního, nejen akční letáky. Ty ovšem můžete přidat také, nejlépe v PDF formátu ke stažení.

Zajímavost a zábavnost obsahu je také důležitou podmínkou získání zájmu na **sociálních sítích**, hlavně na Facebooku. Je důležité vědět, že tam lidé nechodí pracovat a většinou ani nakupovat. Proto nemá cenu zaplavovat svůj profil akčními nabídkami. Je vhodné tam dávat informace a zajímavosti z prodejny, ukázat třeba nově naaranžovanou výlohu, pozvat na ochutnávku nebo předvádění a podobně.

Největším úskalím je pro řadu obchodníků představa, že by měli svým zákazníkům **posílat e-maily**. Možná to vyplývá z vlastní zkušenosti, kdy je denně otravují akční nabídky z velkých e-shopů. Ve skutečnosti jsou e-mailové newslettery velmi užitečným nástrojem, ale musí se s ním umět zacházet. Nebombardujte tedy své zákazníky oznámeními o akcích, ale posílejte jim užitečné nástroje v podobě zmíněných receptů a dalších inspirací. Když to budete dělat dobře, budou vaše newslettery netrpělivě očekávat.

A kde vzít **e-mailové adresy zákazníků**? Můžete je o ně požádat na svém webu. Ale musíte je nalákat na dobrý obsah. Když napíšete „registrujte se k odběru newsletterů“, tak si představí ty otravné akční nabídky a svoji adresu vám nedají. Zato třeba „každý týden jeden recept do vaší kuchyně“ je přesvědčí daleko lépe. Další možností jsou věrnostní programy, kdy je uvedení e-mailové adresy a možnost zvolit si zaslání newsletterů součástí registrace. Především si neříkejte, že tohle přece není pro obchodníky s kamennými prodejnami. Dříve nebylo, teď už je.

**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

## Informace a jejich využití

### Co vím o zákaznících

Mám informace o skladbě svých zákazníků? Víím, jaký je asi poměr mezi ženami a muži, jednotlivými věkovými kategoriemi, jak jsou zastoupeny příjmové skupiny?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### Nákupy

Vím, jaká je průměrná cena nákupu v mé prodejně? Mám informace, co ji ovlivňuje? Sleduji ji a dělám opatření pro její zvýšení?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### Generace

Pokud mám sortiment, který oslovuje všechny generace, zaměřuji se opravdu na všechny a znám jejich požadavky? Vycházím jim vstříc? Pokud se zaměřuji jen na jednu věkovou skupinu, využívám znalosti o jejích preferencích dostatečně?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----



## Rozložení tržeb

Sleduji, jaké jsou průměrné tržby v jednotlivých dnech? Používám prodejní a marketingové nástroje k posílení „slabých“ dnů nebo částí dnů?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Sezóny

Mám informace o sezónním prodeji (rozsah, tržby, o co mají zákazníci zájem) a využívám tyto informace k cílenému posilování výsledků v tomto období?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

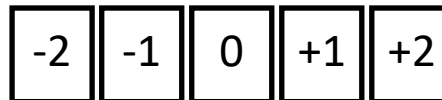
## Propagace

Používám tyto informace k propagaci? Oslovuji podle nich cíleně své zákazníky a využívám je ke zvýšení tržeb? Mám k dispozici nějaký propagační systém?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

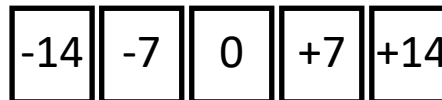
## Více informací

Usiluji o získávání většího množství podrobnějších informací a mám představu, jak s nimi naložit a využít je ke zvýšení prodeje? Víím, jaké informace k tomu potřebuji?



## Celkově

Mám informace o svých zákaznících a využívám je k posilování jejich věrnosti a zvyšování svých prodejních výsledků? Pracuji s informacemi správně? *Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

## Inspirace

V minulé části jsme si řekli, že věrnostní programy mohou poskytovat zajímavá data. Teď se trochu podrobněji podíváme, jak tato **data využít**. Můžete mít i data z jiných zdrojů, třeba některých pokladních systémů, ale věrnostní programy jsou na to nejlepší. Podívejme se, jaká data by vás mohla zajímat a proč.

Důležitá je skladba zákazníků. Jak **podle věku, tak podle pohlaví**. Ukažme si, proč. Většina obchodníků je například přesvědčená, že pivo kupují muži. Věří tomu i pivovary a jejich reklamní agentury. Jaká je realita? 80 % potravin nakupují ženy. Tedy i pivo, které donesou svým partnerům. Reklama, včetně té v prodejnách, ovšem míří na muže. A to samozřejmě nemůže dobře fungovat.

O tom, co působí na různé věkové skupiny, jsme si už něco řekli. Můžeme to ještě rozšířit. U **seniorů** například hodně obchodníků předpokládá, že je zajímají hlavně akce. Ale když přišel Lidl s retro nabídkou, vyvolalo to velký zájem. Ne všichni také mají malý důchod. Tradiční obchodník tedy může působit na seniory spíš takovými hodnotami, jako je známé prostředí, příjemné vzpomínky, vlídnost prodavačů atd.

**Generace tzv. Husákových dětí** je dnes nejdůležitější skupinou zákazníků. mají samozřejmě různé zájmy a požadavky, také podle svých příjmů, ale můžeme o nich říci, že celkem ochotně naslouchají obchodním argumentům, protože možnost koupit si všechno a v dostatku pořád ještě nepovažují za samozřejmost. A jsou na internetu jako doma, neplatí to je pro jejich děti. I obchodník, který chce oslovovat střední generaci, už jí tedy musí poskytnout informace na webu a sociálních sítích.

**Mileniálové a dospívající** všechno začínají internetem. Kdo je chce mít mezi svými zákazníky, nemůže tvrdit, že být na internetu je zbytečné. Podle výzkumů ovšem také rádi nakupují v kamenných prodejnách, a to dokonce raději než jejich rodiče. Ne ovšem v každé prodejně. Musí tam najít zážitky. Vyrovnané regály se standardním zbožím je nezajímají. Pokud jde o produkty, dávají přednost tzv. značkám s příběhem. To jsou například ekologické výrobky, zboží s pověstí poctivosti, fairtrade, zdravá výživa atd. Mějte na paměti, že ideologie (tyto postoje jsou většinou dány nějakou ideologií, nemyslím tím ovšem na politiku, například veganství je zcela určitě ideologie) nejvíce vydělávají, protože takoví zákazníci se neohlížejí na cenu.

Zajímavé je také zjistit, kdy je **ve vaší prodejně plno** a kdy naopak přichází nejméně zákazníků. Obchodníci, kteří si stěžují, že pozdrav zdržuje, když před pultem stojí dlouhá fronta, mohou speciálními akcemi nasměrovat zákazníky do dobu, kdy je v prodejně prázdná. Platí to jak o dnech, tak o hodinách. V kavárnách mívají například tzv. „happy hours“ v době, kdy je návštěvnost nejmenší.

Se znalostí skladby a chování zákazníků můžete **lépe nastavit** svoji propagaci, přístup a nabídku. Nejedna obchodník byl překvapen, jak vzrostl prodej, když přidal zboží oslovující věkovou kategorii zákazníků, na které zatím nemyslel. Souvisí to také s přítomností na internetu a chování na něm. Pro velkou část zákazníků je dnes hlavním nástrojem chytrý telefon, a přitom existuje spousta webů, které mu zatím nejsou přizpůsobeny. A to nemluvím o skutečnosti, že mnoho tradičních obchodníků ještě ani web nemá. Jako by to byl nějaký přepych, nástavba pro dobu, kdy už nebudou mít co dělat. To je samozřejmě postoj, který dnes před zákazníky neobhájí.

Proč je **potřeba znát své zákazníky** ilustruje jeden příběh z vlaku. Jistý cestující celou cestu seznamoval druhého v kupé se svými názory a byl nadšený, jak ho trpělivě poslouchá. Když pak vystupoval, jeho posluchač mu anglicky oznámil, že mu vůbec nerozuměl. Někdy prodej bez vědomostí o zákaznících vypadá skutečně takto.

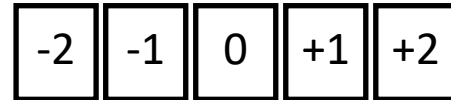
**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

## Řízení tržeb

# F2

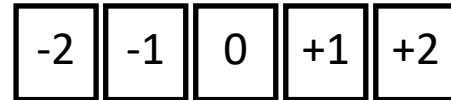
### Přehled

Mám přehled o tržbách? Víím, jaké jsou v jednotlivých měsících, dnech, hodinách? Mám představu o tom, co je ovlivňuje a jaké faktory na ně působí?



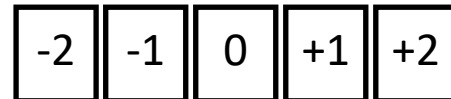
### Prodavači

Mají prodavači přehled o aktuálních tržbách, nejlépe po hodinách? Jsou motivováni, aby usilovali o lepší výsledky? Vědí, jak to mají dělat?



### Aktivní prodej – vystavení

Používám prvky aktivního prodeje při vystavení zboží (seskupování, zvýraznění akcí)? Jsou v prodejné místa, která narušují stereotyp, umožňují zákazníkům objevovat?



## Aktivní prodej – prodavači

Umí prodavači aktivně prodávat? Používají prodejní dialog, doporučení zboží, ochutnávky, předvádění zboží a další nástroje? Nebo jen podávají zboží bez „zbytečného“ mluvení?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Časové akce

Používám cíleně akce omezené nebo zaměřené na období nízkých tržeb (happy hours apod.)? Využívám sezónních podnětů? Povzbuzení nákupů v určité dny.

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Dárky

Obdarovávám příležitostně své zákazníky? Dávám jim třeba dárky při určitých příležitostech (Velikonoce, Vánoce)? Nebo za velký nákup?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Chování k zákazníkům

Chovám se já a moji prodavači k zákazníkům zdvořile a přívětivě? Oslovujeme je jménem, mluvíme s nimi přátelsky, děkujeme za nákup, zveme je na příště?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Celkově

Mohu řídi, že mám tržby pod kontrolou a dělám všechno pro to, aby neustále rostly? Využívám k tomu všech dostupných nástrojů a ovlivňuji je aktivně? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)



## Inspirace

V minulé části jsme si vyjasnili, proč usilovat o navýšení tržeb a zisku. Pojdme se ještě podrobněji podívat na **nástroje, které máte k dispozici**. V první řadě zopakují, že je potřeba, aby podnikatel měl dobrý přehled o tržbách. Nejen o jejich absolutní výši, ale také z hlediska časového (dny, hodiny), skladby zákazníků a prodávaného zboží. Tady tedy využijete data, o kterých jsem mluvil v částech E3 a E4. Protože řídit znamená vědět. Bez potřebných informací můžete jen přihlížet.

Způsoby, jak zvyšovat tržby, jsou prakticky popsány ve všech částech této příručky. Ale zaměříme se teď hlavně na **aktivní prodej**, protože ten je nejdůležitější a dává nejrychlejší výsledky. V případě **aktivního vystavení** je důležité správně pochopit roli akcí. Za prvé akční slevy vznikly proto, aby zaujaly zákazníky, ale ti si pak koupili další nezlevněné zboží. Jestliže to s množstvím akcí přehnete, nakupující nemají důvod kupovat si něco za plnou cenu. Výsledkem je, že téměř polovina zboží se dnes u nás nakupuje za zlevněnou cenu, především v supermarketech. Toto číslo, které nás řadilo na neslavné první místo v Evropě, naštěstí pomalu klesá. I proto je potřeba jít s dobou a akce omezovat. A ty, které máte, by měly vydělávat. Třeba tak, že dáváte zboží do souvislostí. Jestliže dáte v prodejně potravin zákazníkům recept, ve kterém je jedna položka v akci a ostatní ne, utříté více. Když dáte v knihkupectví jeden díl románu do akce a druhý ne a vystavíte je vždy po dvojicích, utříté více.

Důležitou roli hrají v aktivním prodeji **prodavači**. Jak říká lidové pořekadlo, „líná huba je holé neštěstí“. Samotné slovo prodavač je odvozeno od prodeje, ne od pasivního podávání zboží. Na to je potřeba stále pamatovat. Dobří obchodníci se řídí heslem nenechat zákazníka odejít, aniž by mu nenabídli ještě něco dalšího. Jak na to, to už jsme si řekli.

Připomínám znovu, že prodavač k tomu potřebuje nejen výřečnost, ale také **motivaci**. Vedle motivačních nástrojů jsou to i dvě podstatné informace: jaký má cíl a jak se k němu blíží. Prodávat více není dobrým cílem, protože každý si pod tím může představit něco jiného. Je tedy potřeba stanovovat přesná čísla. A znovu opakuji, že omezit se na měsíční plán tržeb je k ničemu. Aby byli prodavači schopni tržby ovlivňovat, potřebují mít cíl v podobě plánu denního nebo plánu směny. A pak samozřejmě musí průběžně vidět, jak ho plní. U Bati se aktuální čísla na dílnách zveřejňovala každou hodinu, a to měli k dispozici jen mechanické počítačky a tabuli s křídou. Zdůrazňuji, že bez těchto informací vám žádná motivace nebude fungovat.

Důležité také je, pokud máte v prodejně více prodavačů, **motivovat spíš tým než jednotlivce**. Snaha přimět prodavače, aby každý odpovídal je za své výsledky, vede k tomu, že si navzájem nepomáhají a často spíš naopak. Každý dělá jen to, co mu přinese odměnu.

Pro zvýšení tržeb je také důležité **chování k zákazníkům**. Znamý psycholog Jeroným Klimeš řekl, že zákazník jde tam, kde mu minule vytrhli trn z paty. Věrnost a ochota u vás utrácet tedy není jednorázovou záležitostí. Obnovuje se při každém nákupu. Stačí, aby prodavačka měla špatnou náladu a zákazník nemusí příště přijít. Proto je také důležité poskytovat něco navíc. Od sezónních akcí (nemám na mysli slevové akce) přes různá příjemná překvapení až po dávání malých dáreků.

Mějte tedy na paměti, že i když dejme tomu zvýšíte tržby tím, že zvednete ceny, získáte atraktivnější zboží, uděláte chytré akce, pořád to bude fungovat **jen v určitém prostředí**. Atmosféra prodejny, v níž se to děje, může vaši snahu buď posílit, nebo naopak oslabit až sabotovat. Každému je jasné, že zvyšovat ceny v zanedbané prodejně se zamračenými a neochotnými prodavačkami nemá smysl. Nejdříve je tedy potřeba nastavit takové prostředí, kam budou zákazníci rádi chodit. Pak se například sníží jejich citlivost na ceny.

**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

## *Dovednosti prodavačů*

### **Vzdělávání prodavačů – prodej**

Zajišťuji školení svých prodavačů? Posílám je na semináře věnované prodejním dovednostem, vystupování, chování k zákazníkům?  
Vzdělávají se nejméně dvakrát ročně?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### **Zbožíznalství**

Požaduji a zajišťuji, aby prodavači měli znalosti o zboží, dokázali ho zákazníkovi doporučit nebo za něj nabídnout náhradu? Poskytuji jim k tomu dostatek podkladů?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

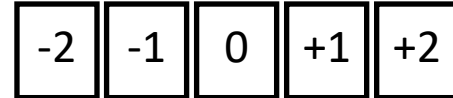
### **Zdroje informací**

Předávám prodavačům informace, které jim umožňují zlepšovat se ve své práci? Například knihy, vytištěné články z internetu a další zdroje? Komunikuji s nimi o nich?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

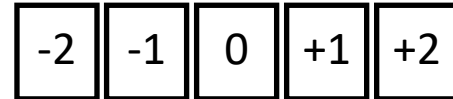
## Příklad a zpětná vazba

Jdu ve využívání znalostí příkladem? Vyžadují to po zaměstnancích? Poskytuji jim zpětnou vazbu, co v tomto směru dělají dobře a v čem jsou nedostateční?



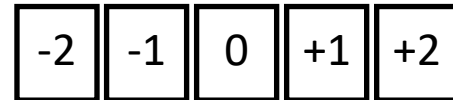
## Osobní komunikace

Jsem často s prodavači, komunikuji s nimi o aktuálních informacích a jejich využití? Přenáším na ně své znalosti a poznatky z vlastního vzdělávání?



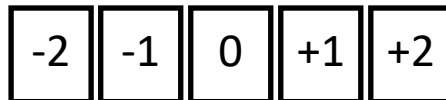
## Konkurence

Dávám prodavačům příklady od konkurence, požadují po nich, aby se o ně sami zajímali? Mluvím s nimi o tom a rozebírám zkušenosti s nimi?



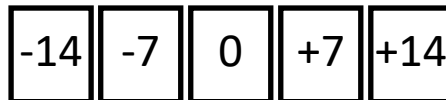
## Základní nastavení

Vědí prodavači, že jsou pro mě vědomosti důležité a že to požadují i po nich? Trvám na vzdělávání a neomlouvám je nedostatkem času? Nebojím se to po nich požadovat?



## Celkově

Mám prodavače, kteří jsou schopni skutečně prodávat a využívat k tomu všechny potřebné znalosti, které jsou v současnosti důležité? *Sečtěte si body.*



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

## Inspirace

Jestliže v případě podnikatelů – majitelů prodejen je situace ve vzdělávání neuspokojivá, u prodavačů je to ještě horší. Dnes k vykonávání tohoto povolání není zapotřebí žádná kvalifikace a ani znalosti. Přitom vám, jak už jsem to vysvětlil dříve, **podstatně ovlivňují výsledky**. K tomu je potřeba říci, že někteří obchodníci jsou s výsledky docela spokojeni, a tak mají pocit, že jejich prodavači na ně špatný vliv nemají, i když třeba postrádají ty správné dovednosti. Netuší ovšem, jak rozdílné výsledky by mohli mít, kdyby jejich znalosti posílili. Jde tedy i o ztracené příležitosti.

Poznatky o nedostatečné úrovni znalosti prodavačů nezískávám jen jako poradce, ale také z druhé strany, tedy v **roli zákazníka**. A opravdu to není příliš potěšující. Skutečně dobrý prodavač je víceméně výjimkou. Za poslední ais půlrok jsem potkal jen dva (zajímavé je, že v obou případech šlo o muže). Dokázali vést prodejní dialog, zalichotit zákazníkovi svojí pozorností, působili živě a aktivně. Jsou ovšem jen tou pověstnou kapkou v moři. Můžete si říci, že já to vnímám, protože jsem profesionál. Je to jinak: Já si to uvědomuji. Většina ostatních zákazníků to také vnímá, ale nemyslí na to. Ovšem svůj dojem si mozek stejně utvoří, protože to dělá vždy a bez výjimky.

V předešlých částech už jsem popsal, co všechno by měl **dobry prodavač umět**. Je z toho vidět, že nestačí mít jen základní znalosti o zboží a umět ovládat pokladnu. I když samozřejmě i zbožíznalství je důležité (a není na takové úrovni, jak by mělo být). Moderní zákazník se dožaduje řady informací o zboží. Například kolik masa je v tom kterém salámu. Jestliže to prodavači neví nebo z informace nedokáží udělat přednost, připraví se o obchod. Je dobré si připomenout, že dobře podané informace o zboží potlačí důraz na cenu a její srovnávání s konkurencí. Připomeňme si třeba fair trade zboží.

Ale zbožiznalství je jen základ. Tak jako dnes nevystačíte s tím, že máte dobré zboží za dobré ceny, nevystačí si prodavači jen se znalostí tohoto zboží a cen. Musí mít takové vědomosti a dovednost, aby dokázali **přesvědčit zákazníka k většímu nákupu** a on to přitom považoval za svoji výhru. Vůbec to není neetické, jak si někdo myslí. Připomeňme si, že 87 % nákupních rozhodnutí vzniká v prodejně. Připomeňme si také ten příklad s nakupující, která v prodejně marně přemýšlí, co rodině uvařit k večeři. A připomeňme si slova psychologa Klimeše, že zákazník se vrací tam, kde mu naposledy vytrhli trn z paty. Proč by tedy měl být zákazník, kterému dáme recept či inspiraci a k tomu prodáme potřebné zboží, to všechno v prostředí, kde se cítí dobře a kde mu projevujeme úctu, nespokojený anebo se dokonce cítit podvedený? Naopak, je vděčný.

Představa, že zákazníkovi uškodíme, když mu prodáme více, je tedy špatná. Nebylo by poctivé, kdybychom mu vnutili něco, co vůbec nepotřebuje, jak to dělají šmejdi. Ale musíme si uvědomit, že nejde jen o samotné zboží. Proč si například někdo koupí značkové triko za mnohem vyšší cenu? **Protože mu to dělá radost.** Kdyby šlo jen o užitek, jezdili bychom všichni v jedné značce auta a nosili totéž oblečení. Chceme to? Myslím si, že ne.

Nebojte se tedy vést své prodavače, aby toto všechno perfektně ovládali. Je to především na vás. Tak jako si nekoupíte drahý chytrý telefon a nepoužíváte ho pak jen k telefonování, tak se nemůžete spokojit s tím, že vaši prodavači jen podávají zboží. Potřebujete **naplno využít jejich potenciál.** To znamená je vzdělávat. Jednak jde o školení, jednak o samostudium a procvičování v rámci praxe. Samozřejmě, že je potřeba u toho na začátku být. Už jsme se setkal i s případem, kdy se po školení zvýšil obrat v prodejně o 100 %, ale vydrželo to jen dva týdny. Já jsem neměl čas s prodavačkami celý den být a vedoucí se zavřel do kanceláře.

Z tohoto pohledu je otázka, **kde na to vzít čas**, bezpředmětná. Na doplnění oleje v autě si také čas najdete, protože víte, že zadřít motor by bylo pořádně drahé. Jak drahá je ale „zadřená“ prodejna, která sotva funguje?



**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**

## Motivace prodavačů

# H2

### Cíle

Znají prodavači moje podnikatelské cíle, hovořím s nimi o nich? Vědí, jaká je jejich úloha v naplňování těchto cílů a plánů? Přijali to za své?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### Ztotožnění

Jsou prodavači ztotožnění s firmou nebo jsou dokonce na ni hrdí? Vědí, o co v ní jde, co považují za její poslání? Nebo je jim lhostejná a chodí do práce jen proto, že si musí vydělat peníze?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

### Výsledky

Vědí prodavači, jak a čím ovlivňují konkrétní výsledky? Mají o nich aktuální informace, aby jim mohli přizpůsobovat svoji činnost? Jsou v prodeji aktivní?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Mzdy

Platím prodavačům dostatečně vysoké mzdy? Nemám z důvodu nízkých mezd obavu po nich chtít něco „navíc“, jako je třeba aktivní přístup?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Peněžní zainteresovanost

Jsou prodavači zainteresovaní na výsledcích? Dávám jim prémie nebo jinou pohyblivou složku mzdy v závislosti na tržbách nebo jiných parametrech?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Ocenění

Používám i nemateriální ocenění, jako je třeba pochvala? Používám ho současně s poskytováním zpětné vazby? Dělán to spravedlivě a tak, aby to motivovalo?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Týmová práce

Pracují prodavači týmově a pomáhají si navzájem? Mají se mnou společné cíle, nebo si každý hledí svého? Případně nestojí v opozici proti mně?

-2	-1	0	+1	+2
----	----	---	----	----

## Celkově

Mám motivované prodavače, schopné dosahovat vytýčených cílů? Nebo je výsledky nijak nezajímají a nemohu s nimi počítat, když chci dosáhnout lepších výsledů? *Sečtěte si body.*

-14	-7	0	+7	+14
-----	----	---	----	-----



(označte si na úsečce, kde se **ted'** nacházíte)

## Inspirace

V éře socialismu bylo oblíbeným rčením „Oni se tváří, že nám platí, a my se tváříme, že pracujeme“. Bohužel to občas v tradičních prodejnách vydrželo do dneška. Podnikatelé říkají, že nemohou po svých prodavačích chtít nic moc navíc (a hlavně ne aktivní prodej), protože jim málo platí. A platí jim málo proto, že tržby jsou slabé. **Bloudí tak v uzavřeném kruhu**, ze kterého není zdánlivě východisko. Ale je potřeba ho hledat.

V celé této příručce jsem popsal desítky nástrojů, které vedou k podstatnému navýšení tržeb. Bohužel (nebo bohudík) hodně z nich **závisí na aktivitě prodavačů**. K tradičnímu prodeji to zkrátka patří a už jsme si řekli, že hledat řešení v automatizaci znamená vystavit se ještě více konkurenci řetězců. Proto jen potřeba pracovat s tím, co máte a s lidmi, které máte k dispozici.

Opakované výzkumy mezi zaměstnanci, říkají, že požadavek na dobrý plat je až na druhém nebo třetím místě. První příčku důležitosti vytrvale obsazuje potřeba **dělat smysluplnou práci** a s peněžní odměnou také soupeří požadavek na **zpětnou vazbu** od nadřízeného. Z toho můžeme odvodit, jak zvýšit motivaci prodavačů i bez okamžitého velkého zvyšování platu.

Jestliže chce pracovník vědět, že jeho práce má smysl a je užitečná, nezjistí to sám od sebe. Musí se to dozvědět od podnikatele. Nejdříve v tom tedy musíte mít jasno vy. A pak o smyslu toho, co děláte, se zaměstnanci mluvit, mluvit a mluvit. James E. Burke, bývalý generální ředitel společnosti Johnson&Johnson, trávil více jak čtyřicet procent svého jistě vzácného času vysvětlováním smyslu práce zaměstnancům. Nedá se to samozřejmě dělat tak, že svoláte poradu a všem zaměstnancům vysvětlíte, jaký má jejich práce smysl. Je to součást každodenní neformální komunikace. **Vyzdvihuje pozitivní příklady** a spojuje je se spokojeností zákazníků.

To samé platí i pro **zpětnou vazbu**. Jestliže se někomu povede lépe obsloužit zákazníka nebo vylepšit prodej či prodejnu, pochvalte ho okamžitě. Jestliže prodavači nebudou cítit takovou podporu, přestanou se snažit. Smysl práce a zpětná vazba jsou totiž pro pracovníky tím, čím je benzín pro auto. Když nenatankujete, nebo načerpáte nekvalitní palivo, váš vůz začne zpomalovat, až se úplně zastaví. Stejně tak to platí pro motivaci.

Neustálé vysvětlování smyslu práce a poskytování zpětné vazby vede k tomu, že se zaměstnanci cítí **být součástí firmy** a jsou na ni hrdí. Nikdo se naopak nechce být spojován se špatným obchodníkem, který své zákazníky zanedbává nebo šidí. Někteří podnikatelé nad tím mávnou rukou, protože zaměstnanci jsou podle nich od toho, aby dělali, co se jim řekne, ne něco cítili k firmě. Položme si ale otázku: Vynaložíme stejné úsilí, abychom vyhověli příteli, jako na vyhovění úplně neznámému člověku? Bude zaměstnanec stejně aktivně pracovat pro otrokáře jako pro podnikatel, kterého si váží?

Pokud jde o peněžní odměny, místo zvyšování platu přidejte **prémie založené na výši tržeb** a dalších parametrech. V kontextu výše uvedených opatření i menší částka působí motivačně. A naopak, pokud vsadíte jen na peněžní odměnu, zanedlouho si prodavači řeknou, že kvůli těm pár korunám se nebudou honit. To je právě ten důvod, proč samotné odměňování procentem z tržeb většinou nefunguje.

Jak už jsem vícekrát uvedl, aby pohyblivé peněžní odměňování mělo dlouhodobý motivační účinek, prodavači k tomu **potřebují 3 věci**: Znat cíl, ke kterému směřují. Mít informace, jak ho plní (nejlépe neustále). A za třetí, mít možnost ho ovlivnit a mít k tomu odpovídající nástroje. Jestliže jedno z toho nemají, pak se nebudou snažit nebo snahu vzdají. A jak už jsem také uvedl, je lepší tyto finanční nástroje používat týmově, aby se vaši lidé snažili společně, ne každý proti každému. To platí i pro případné **soutěže**. Není cílem, aby jeden byl vítězem a ostatní poraženými. Nastavte soutěž tak, aby každý chtěl dosáhnout určité prestižní úrovně. Smět nosit visačku „Mistr prodavač“ je velmi motivující.

**Co mohu udělat pro dosažení maxima:**





## **Toto je jen ukázka**

Chcete mít tuto interaktivní publikaci kompletní a posoudit a vylepšit podle ní své podnikání? Předáme vám ji při představení programu PARTNER PLUS.

Kontaktujte nás a všechno ostatní už zařídíme:

<http://www.intuitivnimarketing.cz/partner>