Vedení prodejního týmu

Andrea Fleissigová

Bakalářská práce
2012

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Andrea FLEISSIGOVÁ**
Osobní číslo:	**K09469**
Studijní program:	**B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Téma práce:	**Vedení prodejního týmu**

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte rešerši literatury vztahující se k osobnímu prodeji.
2. Specifikujte požadované vlastnosti, dovednosti a způsob výběru obchodníka. Předložte teoretická východiska pro vedení týmu.
3. V praktické části předložte východiska, charakterizujte firmu a pracovní program.
4. Proveďte šetření u pracovníků z letního pracovního programu, zjistěte jejich vztah k programu, analyzujte a zhodnoťte jejich odpovědi. 5. Na základě výsledků dejte doporučení vedení pracovníků a týmu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2002. Počet stran 120, ISBN 80-85865-32-7.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
ADAIR, John. Leadership : Učte se od velkých vůdců. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1256-X.
KHELEROVÁ, V.: Komunikační a obchodní dovednosti manažera, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1999.
ISBN 80-7169-375-8.
LYKOVÁ, J.: Jak organizovat a řídit úspěšný prodej, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0205-3.
HILLIS, Dustin. Navigate: Selling the way people like to buy. Nashville, TN: Southwestern/Great American, Inc., 2009. ISBN 80-251-1256-X.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**

Ve Zlíně dne 15. února 2012

L.S.

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1];
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2];
- podle § 60 [3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.4.2012

ANDREA FLEISSIGOVÁ

Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tématem této bakalářské práce je vedení prodejního týmu. Práce se nejdříve soustředí na přímý prodej jako součást marketingového mixu. Zabývá se též historií přímého prodeje a jeho výhodami a uvádí fungování přímého prodeje na území České republiky. Popisuje vznik a podmínky multilevel marketingu a zmiňuje i nebezpečné pyramidové hry. Svou pozornost věnuje pojmům jako leadership a vysvětlení rozdílu mezi managementem a leadershipem. Zmíní 5 mýtů o leadershipu, skupinový leadership a naznačí motivaci pro týmy v přímém prodeji. V praktické části se pak věnuje popisu americké společnosti Southwestern, která poskytuje vysokoškolským studentům praxi ve zmíněném oboru. Podrobně popíše historii, podmínky a průběh samotného intrenshipu. Pro lepší představu je práce doplněna o kvalitativní výzkum s rozhovory vedoucích týmů a jejich postřehy na vedení prodejního týmu v praxi.

Klíčová slova: přímý prodej, multilevel marketing, leadership, vedení prodejního týmu, společnost Southwestern, motivace v prodeji, letní internship

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The topic of this thesis is the sales team leadership. At first the work focuses on direct sales as part of the marketing mix. It also deals with the history of direct sales and its advantages and describes how direct sales work in the Czech Republic. There is multlevel marketing and pyramid scheme mentioned. There have been putted attention to concepts such as leadership and understanding of the difference between management and leadership. Thesis talks about the five myths about leadership, group leadership and motivation in the direct sales teams. In the practical part is the description of american Southwestern company, which provides university students summer internship like the experience in direct sales. Thesis pays attention to history of the program and course conditions of the intrenship itself. For a better idea of the work is completed by qualitative research interviews with team leaders and their insights on leadership.

Keywords: direct sales, multilevel marketing, leadership, sales team leadership, Southwestern company, motivation in direct sales, summer internship

Poděkování

Upřímně bych chtěla poděkovat vedoucí práce PhDr. Pavle Kotyzové, Ph.D. především za pochopení, trpělivost, cenné rady a výbornou spolupráci. Dále velmi děkuji své rodině a především svým rodičům za jejich podporu a vytváření kvalitních podmínek pro studium i pro život. Své sestře za to, že je. Všem svým kolegům a leaderům ze společnosti Southwestern za to, že jsem je mohla poznat a pracovat s nimi. Piersovi Bambridge za neskutečnou inspiraci a mentorství v práci i mimo ni a Ditě Přikrylové, která mě k programu přivedla. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým spolužákům a přátelům, kteří mě stále posouvají dál a speciální dík patří mým respondentům.

Motto

„*What are you one day going to be, you are now becoming.“*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne Andrea Fleissigová

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 PRODEJ JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉHO MIXU **12**
1.1 MARKETINGOVÝ MIX – 4P 12
1.1.1 Product (Produkt) 12
1.1.2 Price (Cena) 12
1.1.3 Place (Místo) 13
1.1.4 Promotion (Propagace) 13
1.2 OSOBNÍ PRODEJ 13
1.2.1 Stručná fakta o přímém prodeji 14
1.2.2 Výhody osobního prodeje 14
1.2.3 Historie osobního prodeje 15
1.2.4 Přímý prodej na trhu 17
1.2.5 Přímý prodej v ČR 18
1.3 MULTILEVEL MARKETING 18
1.3.1 Pyramidové hry 19
1.3.2 Asociace přímého prodeje 20
2 LEADERSHIP **22**
2.1 CO JE LEADERSHIP 22
2.2 CO NENÍ LEADERSHIP 22
2.3 KDO JE LEADER 23
2.3.1 Zameření leadera – Adairovy kruhy 24
2.4 5 MÝTŮ O LEADERSHIPU 25
2.5 SKUPINOVÝ LEADERSHIP - VEDENÍ LIDÍ A TÝMŮ 26
2.5.1 Motivace v přímém prodeji 26
3 METODICKÁ ČÁST **28**
3.1 CÍL PRÁCE 28
3.2 METODIKA 28
3.3 POSTUP 28
3.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 28
II PRAKTICKÁ ČÁST **29**
4 SPOLEČNOST SOUTHWESTERN COMPANY **30**
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI 30
4.2 O SPOLEČNOSTI 31
4.3 LETNÍ PRACOVNÍ PROGRAM PRO STUDENTY 32
4.3.1 Hlavní důvody, proč se studenti programu účastní: 33
4.3.2 Průběh programu / 10 kroků léta 34
4.3.2.1 Final interview / Závěrečný pohovor 34
4.3.2.2 Pre-summer training / Příprava před létem 34
4.3.2.3 Sales School / Škola prodeje 35
4.3.2.4 In the area training / Trénink v oblasti prodeje 36
4.3.2.5 Sunday meetings / Nedělní setkání 36

4.3.2.6 Delivery week / Doručovací týden 36
4.3.2.7 Check-out 36
4.3.2.8 Management training / Manažerský trénink 37
4.3.2.9 Awards Banquet / Večer ocenění 37
4.3.2.10 Sizzler trip 37
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 37
4.5 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO 40
4.6 ZÁKLADNÍ CYKLUS PRODEJE 41
4.6.1 Pre-approach / Hledání zákazníků a zjišťování informací o nich 41
4.6.2 Approach / Oslovení, navázání kontaktu 43
4.6.3 Introduction / Úvod a zjištění potřeby 43
4.6.4 Demonstration / Názorná ukázka produktu 44
4.6.5 Summary and Price-build up / Shrnutí a sestavení ceny 45
4.6.6 Close / Uzavření obchodu 45
4.6.7 Cash Collection / Vybírání zálohy 45
4.6.8 Soldification / Ujištění o koupi 46
4.7 PROCES NABÍRÁNÍ NOVÝCH STUDENTŮ 46
4.7.1 Hledání vhodných kandidátů 47
4.7.2 Overview 47
4.7.3 Prezentace 47
4.7.4 Selection proces / Výběrové řízení 48
4.7.5 Final interview / Závěrečný pohovor 48
4.7.6 Pre-Summer Preparation / Předletní příprava 49
4.8 FINANČNÍ OHODNOCENÍ 49
5 ANALYTICKÁ ČÁST 50
5.1 POSTUP 50
5.2 SCÉNÁŘ PRO ROZHOVOR 50
5.3 ANALÝZA 51
5.4 SHRNUTÍ 58
6 DOPORUČENÍ FIRMĚ SOUTHWESTERN NA ZÁKLADĚ VÝZKUMNÉ SONDY 60
ZÁVĚR 61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 62
SEZNAM POUŽITÝCH POJMŮ A ZKRATEK 64
SEZNAM OBRÁZKŮ 65
SEZNAM TABULEK 66
SEZNAM PŘÍLOH 67
Knížky… 68
Software 69
Online… 70

ÚVOD

Přímý prodej je od pradávna součástí naší společnosti. Své počátky má v pravěku, kdy si prorazil cestu v podobě vzájemného vyměňování tovarů. Dnes je světový obrat z přímého prodeje 118 billionů amerických dolarů. Přímý prodej probíhá prakticky všude, specificky poté na B2B a B2C trhu, mezi velkoobchodníky, maloobchodníky a distributory. Tato práce se bude zabývat zejména prodejem na B2C trhu. Konkrétně se pak soustředí na přímý prodej a vedení prodejního týmu v rámci letního internshipu pro vysokoškolské studenty u americké společnosti Southwestern.

„If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.“ (John Quincy Adams)

Leadership, neboli vedení lidí, je proces, kdy leader určuje směr, kterým by se měla skupina lidí ubírat. Leadeři mají specifické vlastnosti, které je charakterizují. Nepostradatelný je nepochybně přirozený respekt, empatie, důvěra, schopnost budovat vztahy a obecně charakter vůdce. Leaderem se člověk může narodit, ale podle některých teorií lze správnému vedení lidí i naučit. Zároveň však leaderem nemůže být každý. Existuje spousta metod, postupů i ovlivňujících aspektů. Vždy však záleží na člověku samotném, na jeho logickém uvažování a používání nabitých informací. Leadership bývá často zaměňován s managementem. Práce odhalí, proč tomu tak není. Leadership sám prochází neustálým vývojem a je stále mnoha organizacemi opomíjen.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat leadershipem a přímým prodejem. Teoretickou základnu aplikuji na praktickou část, kde využiji své znalosti a zkušenosti ze zahraničního programu v USA, kdy jsem měla možnost vést osobní, relativně úspěšný tým 7 lidí. Zaměřím se na popis společnosti Southwestern, u níž tato stáž proběhla. Podrobně charakterizuji průběh programu, samotné práce i proces náboru vhodných kandidátů na pozici prodejce. Provedu kvalitativní výzkum na téma vedení prodejního týmu a pokusím se specifikovat důležité faktory správného vedení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRODEJ JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉHO MIXU

Dobrým marketingem firmy se prakticky rozumí, že když společnost uvádí svůj výrobek, musí vytvořit úspěšnou kombinaci vhodného produktu za správnou cenu, na vhodném místě, užívající tu nejvhodnější propagaci. Výrobek musí dobře vypadat a fungovat. Cena musí odpovídat jeho hodnotě. Zboží musí být ve správný čas na správném místě. Cílová skupina musí být informována o existenci a dostupnosti výrobku prostřednictvím úspěšné propagace, která zajistí firmě vyšší produkci.

1.1 Marketingový mix – 4P

„Nedůležitějším nástrojem marketingového řízení je nesporně marketingový mix. Organizace jej využívá k dosažení svých marketingových cílů, sestavuje jej podle svých možností a může ho poměrně snadno měnit. Marketingový mix zahrnuje vše podstatné, s čím se firma obrací na trh, na zákazníky, vše, co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu." (Foret, 2010, s.97)

Klasický marketingový mix je tedy tvořen čtyřmi základními prvky („4P") :

1.1.1 Product (Produkt)

Produkt je nejpodstatnější složka marketingového mixu. Je to „P", které chceme prodat. Může to být hmotný i nehmotný statek, fyzická věc, ale i služba, myšlenka, místo…cokoli, co dokáže uspokojit lidskou potřebu, přání, nebo co lze nabízet ke směně (Foret, 2010).

Aby bylo možné považovat výrobek za vhodný pro trh, měla by se společnost zaměřit na dva základní aspekty.

• Vzhled – přizpůsobení vzhledu produktu v souladu s požadavky trhu

• Funkce – výrobky musí reagovat na potřeby zákazníků stanovené výzkumem trhu

(www.businesscasestudies.co.uk, 2012, [online]).

1.1.2 Price (Cena)

Cenou se rozumí to, co požadujeme za nabízený produkt, stanovuje jeho míru hodnoty. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří příjmy (všechny ostatní jsou náklady). Její výše souvisí s odbytem zboží. Je velice flexibilní, lze ji okamžitě změnit. Potom, co byla cena nastavena, mohou zákazníci projevit odpor k jakýmkoli pokusům o změnu.

1.1.3 Place (Místo)

"Místo" je zaměřeno na různé způsoby přepravy a skladování zboží, a jejich zpřístupnění pro zákazníka. Chápeme ho jako proces distribuce - cesty produktu z bodu A (místo výroby produktu) do bodu B (místo prodeje). Distribuční systém se zabývá co nejefektivnější cestou pro získání správného produktu na správné místo ve správnou dobu s minimálními náklady. Volba distribuční metody závisí na řadě okolností. Pro některé výrobce je výhodnější prodávat distributorům, kteří pak dále prodávají pro maloobchodníky, zatímco jiní prodávají raději přímo maloobchodníkům nebo zákazníkům (Foret, 2010).

1.1.4 Promotion (Propagace)

Propagace je komunikace se zákazníkem, kde společnost poskytuje zákazníkovi informace, které mu pomáhají při rozhodování se o koupi výrobku nebo služby. Přesvědčuje o výhodnosti nabídky a stimuluje k nákupu. Současná technologie umožňuje firmám širokou škálu způsobů, jak poskytovat zákazníkům, obchodním partnerům i klíčové veřejnosti informace o svých produktech, jeho vlastnostech, cenách a místech prodeje. Propagace je nejen velmi viditelnou složkou klasické podoby marketingového mixu, ale zároveň prvkem mixu komunikačního (též marketingová komunikace), kde se kromě reklamy používají i další nástroje jako public relations, direct marketing, podpora prodeje, sponzoring a osobní prodej. (Foret, 2010)

Navzdory internetu i všem technickým vymoženostem dávají některé společnosti stále přednost nejstaršímu kanálu pro výměnu informací – konverzaci „face to face“. Společnosti přímého prodeje jako je Mary Kay, Amway, Herbalife, Southwestern Company nebo v České republice Avon či Zepter, jsou ty, které používají profesionální obchodníky (prodejce) k prezentování svých výrobků přímo v domácnostech zákazníků a konverzace mezi prodejcem a zákazníkem je jejich hlavní reklamou.

1.2 Osobní prodej

Osobní prodej je tedy zvláštní, jedinečnou formou distribuce. Jde o nabízení produktu nebo služby jednomu či více potencionálním zákazníkům s cílem dosažení prodeje výrobku, nebo poskytnutí služby. Je to mimořádně účinný nástroj komunikačního mixu postavený na oboustranné komunikaci a vybudování osobního vztahu mezi prodejcem a kupujícím. Je uskutečňován nejen bezprostřední komunikací tváří v tvář, ale také prostřednictvím telekomunikací a dalších informačních technologií. Jedná se o vysoce efektivní formu komu-

nikace probíhající oběma směry a nabízející okamžitou zpětnou vazbu (Boučková, 2003, s.233).

„Velmi důležitá je v tomto případě osobnost prodejce, tj. míra jeho profesionality, znalost nabízeného produktu, celkové chování a vystupování, znalost psychologického působení na zákazníky a důvěryhodný vzhled.“ (Foret, 2010, s. 133)

1.2.1 Stručná fakta o přímém prodeji

Pro zajímavost uvádím několik zajímavých čísel zmíněných na internetových stránkách věnujících se přímému prodeji:

- 77 % prodejců bylo u jejich společnosti zabývající se přímým prodejem vždy minimálně jeden rok
- 80 % prodejců tvrdí, že přímý prodej splňuje jejich očekávání
- 85 % prodejců hlásí dobré, velmi dobré nebo výborné zkušenosti s přímým prodejem
- 74 % dospělých v USA si zakoupili výrobky z přímého prodejce
- 15.8 milionů lidí v USA je zapojeno do přímého prodeje
- $ 28.56 bilionů dolarů na celkových tržbách v USA
- $ 117 bilionů dolarů „přímo prodaný“ celosvětový obrat

(www.directselling411.com, Fast Facts, 2012, [online])

1.2.2 Výhody osobního prodeje

Pokud porovnáme jiné formy marketingové komunikace s osobním prodejem, nalezneme zde hned několik zásadních výhod jak na straně zákazníka, tak na straně prodávajícího.

- U zákazníka je to zejména osobní kontakt se známou osobou prodejce, poradenství a servis v celém procesu nabídky a prodeje, důkladné seznámení s výrobkem nebo službou, jeho všestranné předvedení a vyzkoušení.
- Dalším významným faktorem je dodání výrobku až do domácnosti nebo dohodnutého místa, stálý kontakt s dodavatelem a poskytování aktuálních informací o nabídce a novinkách.
- Obsah, struktura a formát zprávy mohou být pokaždé přizpůsobeny konkrétnímu zákazníkovi nebo situaci.

- Interaktivita. Přímý osobní kontakt se zákazníkem a možnost bezprostředně reagovat na jeho chování, zodpovědět námitky.
- Prohlubování a kultivace prodejních vztahů od prostého realizovaného prodeje až po vytváření osobních, přátelských vztahů.
- Budování databází osvědčených zákazníků, které umožňují udržování kontaktů se stávajícími zákazníky a reálnou možnost dalšího prodeje.
- Využívání a uplatňování psychologických postupů ovlivňování zákazníků a umění usměrňovat jejich potřeby a požadavky.
- Většina firem působících v přímém prodeji si své výrobky sama vyvíjí, vyrábí a distribuuje. Společnosti tedy mají plnou kontrolu nad jejich užitnými vlastnostmi a kvalitou. To jim umožňuje poskytovat velmi přitažlivé záruční podmínky a v případě nespokojenosti zákazníka možnost zboží vrátit bez finančních ztrát.
- Pro prodávající - distributory - je tento způsob prodeje přitažlivý především proto, že nevyžaduje velké vstupní investice, odměna je přímo závislá na vlastní výkonnosti a tuto činnost je mnohdy možno provozovat jako vedlejší pracovní činnost.

(Foret, 2010 a www.primyprodej.cz, 2012, [online])

Nevýhodami je pak frekvence a dosah, protože nelze jít za všemi. Velmi obtížná je kontrola činnosti jednotlivých obchodníků a konzistentnost, tedy nejednotná prezentace a vystupování.

1.2.3 Historie osobního prodeje

Dnešní přímí prodejci nemohou být srovnáváni s těmi v prehistorické době. Zvonky, katalogy a objednávkové formuláře byly staletí vzdálené od těchto „původních“ prodejců, kteří spoléhali jen na své instinkty a zdravý rozum, aby se prodejem mohli uživit. V dávných dobách se jim říkalo roznašeči, zásobovači, pouliční prodavači, potulní, putovní nebo podomní obchodníci. Jakmile si prodejce upevnil ekonomické vazby ve svém okolí, byl nucen, navzdory všem geografickým bariérám, „vycestovat“. Vybudování cest, průplavů a mostů přes řeky bylo tedy důležitým mezníkem v historii osobního prodeje.

Prodej zboží v té době probíhal zejména na základě přímé výměny zboží za zboží, známé jako tzv. „barter“. Hlavními místy, kde docházelo k prodeji, byly tržiště, ale i poutě u příležitosti náboženských svátků nebo cesty mezi vesnicemi (běžné například v Anatolii –

dnešní Turecko). Hlavními produkty směny byly hlavně keramika, kamenné zbraně nebo zemědělské produkty z různých částí země. V zemích jako Egypt, Sýrie nebo Babylonie byly zase hlavními artikly slonovina nebo ebenové dřevo. Důkazem toho, jak čilý byl obchod mezi různými zeměmi je i to, že známé indické šperky a vázy byly nalezeny až v daleké Babylonii. Do Řecka se například produkty až z Asie dostaly díky karavanovým průvodům, které cestovaly po celém světě.

V 5.století našeho letopočtu to byly zejména Atény, kde přímý prodej jenom vzkvétal. Přestože se rodila nová vrstva maloobchodních prodejců, přímí prodejci si zachovávali svou tradici a dál úspěšně prodávali své výrobky bez pomoci prostředníků. Někteří prodejci nabízeli své zboží na ulici, ve stáncích nebo v malých krámcích, další cestovali z místa na místo a objížděli velké trhy a festivaly.

V 10. století nastal počátek celosvětového ekonomického rozmachu a to přineslo spoustu nových možností i pro přímý prodej. Ten se stal základem pro růst obchodu obecně. Díky stavbě nových silnic se otevřely i nové podnikatelské příležitosti. Například ve Francii přímý prodej pomohl růstu obchodu tím, že prodejci dováželi zboží z velkých měst na malé vesnice. Díky tomu měli i obyvatelé provinčních měst možnost užívat si hedvábných pásků, kloboučků či mosazných prstenů stejně jako ve velkých městech.

O přímém prodeji se dokonce zmiňuje i literatura. V 17. století napsal Shakespeare Zimní pohádku inspirovanou dívkou, která prodávala květiny na ulici.

V Americe to byli proslulí Yankees, kteří se živili přímým prodejem. "Yankee krosnaři", jak byli první američtí přímí prodejci nazýváni, cestovali po zemi a všechny své výrobky nesli na zádech, ti movitější měli koně nebo vozy. Poté, co byly postaveny kanály, pak preferovali cestování po řekách a jezerech a mohli tak rozšířit pole působnosti směrem k západnímu pobřeží a Kanadě. Velké množství imigrantů, kteří do Ameriky přišli v 18. a 19.století se dalo právě na dráhu přímého prodeje. Po čase si začali budovat síť cest a z původních indiánských stezek se později staly hlavní křižovatky obchodu. Hlavním obchodním artiklem pro ně byly špendlíky, jehly, háky, nůžky, hřebeny, parfémy nebo jednoduché nářadí.

Přímý prodejce se vyskytuje téměř v každé kultuře. V Africe obchodníci chodili po ulicích a nahlas vykřikovali obsah své nabídky, někdy dokonce jezdili na kolech po sousedních vesnicích, ve Francii prodávali květiny přímo zákazníkovi a dokonce již od 14. století používali papírových objednávek. Přímý prodejce v Číně byl schopen pro zákazníka udělat

prakticky cokoli, jen aby uspokojil jeho požadavky. Neměl však funkci jen jako prodavač, ale také jako umělec.

V novodobé historii nastává „boom“ přímého prodeje hlavně v 50. letech 20. století, kdy se začínají pořádat tzv. home party, neboli domácí večírky. Hostitelem je právě prodejce, který pozve své přátele a známé k sobě domů a představí jim své produkty. Jestli se lidem zboží líbí, mohou si ho rovnou u hostitele zakoupit. Tento způsob prodeje je dodnes velmi oblíbený, zejména v USA.

Tradiční podoba prodeje si v některých částech světa stále udržuje svou podobu a i v současné době může být takový prodejce viděn prodávat své zboží, stejně jako před staletími. Já sama jsem zažila prodavače na pláži v Gambii prodávat trička a upomínkové předměty vyřezávané ze dřeva nebo slonoviny, dívky lákat nad večerem k návštěvě kavárny či baru nebo prodejce růží v restauracích v mém rodném městě. O telefonních „odchytávačích“ na ulici, prodávajících SIM karty s velice výhodným tarifem, nemluvě. To jsou jen některé ze situací, kdy jsem byla oslovena prodejcem. A to nebyl zmíněn internet, který se stal největším nástrojem pro přímý prodej na světě a dává v podstatě všem přímým prodejcům mezinárodní základnu zákazníků a příležitost tak rozšiřovat své možnosti prodeje.

(Biggart, 1989 a www.directselling411.com, History of direct selling, 2012, [online])

1.2.4 Přímý prodej na trhu

Setkáváme se v podstatě se třemi základními typy prodeje, kterými jsou:

- prodej na trzích B2B, B2C

- prodej velkoobchodníkům a distributorům

- maloobchodní prodej a přímý prodej

Každý z těchto typů přestavuje určitou metodu přímého prodeje, jejichž postupy se liší podle typu zákazníků i trhů. U B2B trhů se jedná zejména o prodej výrobních prostředků a materiálů pro výrobce (suroviny či výrobní zařízení).

U prodeje velkoobchodníkům a distributorům jde o prodej konečných produktů, které distributoři prodávají dále na trzích B2B či B2C. Velké firmy maloobchodníkům, ti pak konečným spotřebitelům. U menších společností to funguje z důvodů nedostatku financí naopak.

Maloobchodní prodej a přímý prodej jsou typy osobního prodeje, které se uplatní na spotřebitelském trhu v komunikaci s koncovými spotřebiteli. U maloobchodního prodeje jde o osobní komunikaci prodavače a zákazníka. U přímého prodeje kontaktuje zákazníka přímo prodejce se svou nabídkou. Například pojištění či nabídka finančního poradenství jsou typicky komunikovány tímto způsobem, především pak v ČR.

1.2.5 Přímý prodej v ČR

I mezi obyvateli České republiky se přímý prodej čím dál více rozmáhá. Po tom, co během totalitního režimu z ČR tato forma pohodlného nakupování prakticky vymizela se opět vrací a v posledních letech nabývá na síle i popularitě. Každým rokem roste obrat, tržby i počet lidí, kteří se danou oblastí zabývají. Osobnímu prodeji se v Česku věnuje přibližně 250 tisíc lidí, ve více než v 90 % jsou to ženy.

Jedná se zejména o produkty kosmetických firem, čistící prostředky, produkty na podporu výživy a zdravého životního stylu, nebo drobné elektrospotřebiče (vysavače, roboty). Velmi běžně se přímým prodejem sjednávají finanční produkty - různé druhy pojištění, stavebního spoření, penzijního připojištění a v poslední době se začíná touto cestou obchodovat i s nabídkou diamantů. U většiny firem je systém odměňování založen na principech multilevel marketingu, který bude vysvětlen v další kapitole. I v ČR má rozšířenou síť prodejců řada úspěšných světových společností jako je kosmetika Avon či Oriflame, Amway (převážně čistící přípravky), Herbalife (zdravý životní styl a výživa), potravinové doplňky Calivita, či vysavače společnosti Vorwerk. Na trhu s finančními produkty je pak jednou z největších stavebních spořitelen Českomoravská stavební spořitelna, která má za téměř 19 let své působnosti na českém trhu vybudovanou síť přibližně 3000 obchodních zástupců a takřka 2 miliony klientů, které jejich obchodní zástupci navštěvují v pravidelných intervalech v rámci následné péče. Úspěch všech těchto společností je totiž založen především na důvěře tvořené mezi prodejci a jejich zákazníky. Často se jedná o opakovaný prodej, neboť zákazník, který je spokojený s produktem a věří prodejci, nemá důvod odcházet a rád si jej u něj koupí znovu.

(ČT24, archiv, 2010)

1.3 Multilevel marketing

Přímý prodej má různé podoby. Určitou formou přímého prodeje opírající se o vlastní distribuční systém, kde se snaží zkrátit distribuční cesty na minimum, je marketing známý

pod zkratkou MLM. Tedy multilevel marketing, také známý jako víceúrovňový, mnohovrstevný, strukturní nebo network / síťový marketing.

Asociace osobního prodeje v České republice jej definuje takto: „*Přímý prodej výrobků a služeb prováděný osobně přímo spotřebitelům v jejich domácnostech nebo v místě mimo stálou provozovnu prostřednictvím nezávislých distributorů nebo prodejců, kteří mohou získávat svoji odměnu jednak za vlastní prodejní obrat, jednak v závislosti na prodejním obratu těch, které k tomuto podnikání oni nebo jiné osoby přivedli.*“

(Asociace osobního prodeje, 2012, [online])

Slovo mnohovrstevný je pro MLM charakteristický, neboť jeho hierarchická struktura prodejců má teoreticky neomezený počet těchto vrstev.

Historie MLM sahá do 20. let minulého století, kdy byl v USA zakázaný prodej alkoholu. Ziskuchtiví gangsteři přemýšleli, jak dostat přes hranice co nejvíce alkoholu, až vymysleli. Začali pašeráky odměňovat nejen za množství alkoholu, které sami propašovali, ale i za počet kompliců, které do toho „zatáhli“ a jejich následnou „produkci“. A takto jednoduše vznikla forma přímého prodeje, kterou dnes nazýváme Multilevel marketing. Princip je snadný. Oproti přímému prodeji, kde je dealer placený za produkci, kterou sám prodá, je v síťovém marketingu brán do úvahy i podíl z prodeje, který realizují prodejci vstupující do tohoto druhu podnikaní přes něj. Hlavním průkopníkem je pak americká firma California Vitamins, která tento systém aplikovala již v roce 1940. Později dva ze zakladatelů přichází s dnes již celosvětově známou společností Amway a po čase přibývají další. Tento způsob je výhodný pro obě strany. Firma šetří peníze na maloobchodech, velkoskladech a reklamě, o kterou se starají sami distributoři, a tak může více investovat do kvality produktů a provizí dealerů.

(Multilevelmarketng.cz, 2012, [online])

1.3.1 Pyramidové hry

Multilevel marketing je dnes běžná, velmi oblíbená forma podnikání. V případě, že je prováděna správně je i finančně výhodná a, nutno podotknout, legální. Bohužel, v rámci mnohovrstevného marketingu často dochází i ke „zneužití“, kdy je nesprávně zaměřován na tzv. pyramidové hry (někdy označovány také jako „letadlo“ nebo „sněhová koule“). O co se jedná?

Pyramida je, oproti MLM, nelegální způsob podnikání. Hlavním rozdílem této struktury je, že nevytváří žádnou další přidanou hodnotu. Pyramidový (letadlový) systém v podstatě funguje na bázi (a především struktuře) multilevel marketingu. Bohužel však s několika podstatnými rozdíly. Systém funguje na základě nabírání nových členů, kteří buď musí zaplatit vysoký vstupní poplatek, nebo si předem koupit nějaké příliš drahé (mnohdy i nekvalitní) produkty firmy. Poté má člen systému právo vybírat tyto poplatky od lidí, které do systému následně sám přivede. Část peněz si nechává a další posílá tomu, kdo vybral jeho. Existuje iluze, že se člověk dostane na vrchol této pyramidy. Jedná se však o geometrický klam, do kterého je později těžší a těžší rekrutovat nové „obětní beránky" a šance na úspěch je tedy velmi malá. Čím déle letadlový systém funguje, tím je těžší ho celý financovat a po čase musí nutně dojít k jeho zhroucení. Jediným příjmem tohoto systému jsou tedy příspěvky nejmladších členů sítě, k jejichž rekrutování se používají různé psychologické techniky, které zvenku vypadají velmi atraktivně a neškodně, ale ve svojí podstatě jsou způsobem oklamávání a okrádání lidí.

Tyto hry jsou podvodem a v mnoha zemích včetně České republiky jsou zákonem zakázány.

1.3.2 Asociace přímého prodeje

Jak bylo zmíněno, na poli přímého prodeje existuje mnoho nástrah, se kterými se společnost potýká. Nejen pro ni, ale i pro samotné spotřebitele bylo potřeba, aby byl přímý prodej legitimně „zastřešen". To dalo, během druhé poloviny minulého století, za vznik několika organizacím, které se danému věnovaly.

- **AOP – Asociace osobního prodeje**

Asociace osobního prodeje je dobrovovolná organizace, původně nazývána České národní sdružení přímého prodeje, jejíž cílem je hájit zájmy svých členů s ohledem na společný způsob prodeje. Byla založena společnostmi Avon, Just, Lux a Oriflame – v roce 2004 se pak pod vlivem společnosti Amway přejmenovala na AOP, která ji vede dodnes. V současné době má 7 členů (Amway, Avon Cosmetics, JUST CS, Mary Kay, Oriflame, Vorwerk CS, PartyLite). Jednou z hlavních aktivit Asociace je udržování dobrých, dlouhodobých vztahů s vládními činiteli, vysokými školami, zastupitelskými orgány a také médii. AOP zakazuje zmíněné podvodné praktiky typu pyramidových her, konkretizuje některé paragrafy upravující etický kodex. Podmínkou členství je respektovat tento kodex a korektnost podnikání ve vztahu k zákazníkům, konkurentům i vlastním prodejcům. Členové

se také zavazují k užívání značky AOP při svých prezentacích. V případě porušení kodexu má AOP k dispozici nezávislého právníka dohlížejícího na dodržování pravidel v České republice. V případě nerozhodného sporu mezi firmami, zákazníky nebo prodejci slouží jako rozhodčí.

- **FEDSA – Federation of European Direct Selling Associations**

Evropské sdružení přímého prodeje bylo založeno roku 1968 v belgickém Bruselu. Jde o mezinárodní, neziskovou organizaci, která sdružuje odvětví přímého prodeje v Evropě. Její snahou je zabezpečit a uspokojit požadavky prodejců i zákazníků. Snaží se vytvářet vhodné komerční a legislativní podmínky, aby mohlo odvětví přímého prodeje prosperovat. A to důvěryhodným, bezpečným způsobem. Misí této asociace je: „Zvýšit pochopení a a přijmout přímý prodej ve všech jeho formách jako významný a dynamický distribuční kanál.“

- **WFDSA – World federation of Direct Selling Associations**

Světové sdružení přímého prodeje je celosvětová organizace sdružující přímé prodejce. Sídlí ve Washinghton D.C. a je tvořena národními organizacemi z 59 zemí. Za cíle si staví rozvoj, ochranu a propagaci vysokých standardů zodpovědného a etického chování, hájení postavení a zájmů odvětví na vládní úrovni i před médii a zjednodušení vztahy s exekutivou v otázkách významu tohoto odvětví.

2 LEADERSHIP

Bakalářská práce nese název „Vedení prodejního týmu“. První část teoretické práce byla soustředěna na prodej a ve druhé bude tedy přiblíženo vedení (leadership) a jeho souvislosti.

2.1 Co je leadership

Leadership, neboli vedení lidí, je proces, kdy leader určuje směr, kterým by se skupina měla vydat. Leadeři mají specifické vlastnosti, které pomáhají dovést organizace k úspěchu a dosáhnout jejich cílů. Leadership se vyskytuje všude kolem nás, v každodenním životě, především pak ve firemní kultuře. Existuje mnoho způsobů, teorií leadershipu a metod, jak docílit toho, aby se skupina za leaderem vydala. Vedení je také schopnost dělat věci tak, aby je byly lidé schopni napodobit a ochotni se naučit. Pravá podstata leadershipu je nejen udávat směr, kterým se bude organizace ubírat, ale především sdílet společnou cestu.

„Leadership zahrnuje určování směru, budování týmů, inspirování ostatních slovem i osobním příkladem. Můžete být jmenováni manažerem, ale nestanete se lídrem, dokud vaše osobnost, charakter, znalosti a dovednosti při plnění úkolů nejsou uznány ostatními. To je naprosto zásadní.“ (Adair, 2009, s. 73)

2.2 Co není leadership

Leadership bývá často zaměňován s pojmy jako je management, řízení, vedení, koučování a další. Leadership není ani jedním z nich. Leadership je spíše o chování a motivaci, než-li o měřitelných schopnostech, efektivním plánování či procesech. Leadership tedy není management. Tyto dva pojmy by však měly jít ruku v ruce. Manažeři jsou důležití. Leadeři jsou nepostradatelní. Je leadership součástí managementu? Nebo snad management součástí leadershipu? Odpovědi na obě otázky jsou záporné. K úspěchu organizace je však potřeba obou přístupů. Management je věda, leadership je umění.

Jedním ze zdrojů, který kvalifikovaně uvádí rozdíl mezi řízením a vedením je článek Abrahama Zaleznika „Managers and Leaders: Are They Different?”, který obdržel ocenění McKinsey jako nejlepší článek Harvard Business Review. Abraham Zaleznik je profesorem leadershipu na americkém Harvardu, psycholog, psychoanalytik, autor a spoluautor 14 knih věnujících se leadershipu, vedení a motivaci lidí.

V manažerské kultuře jde především o racionalitu a kontrolu. Ať už jde o cíle, zdroje, organizační struktury, nebo zaměstnance samotné. Manažer předvídá a plánuje, navrhuje, přikazuje, kontroluje, koordinuje, rozhoduje, deleguje apod. Manažer se ptá jaké problémy je třeba řešit, jaké jsou nejlepší způsoby, jak dosáhnout výsledků tak, aby lidé pracovali a přispívali organizaci. Manažeři mají sklon pohlížet na práci jako na proces zahrnující kombinaci lidí a interakci myšlenek, vytvořit strategie a činit rozhodnutí.

Potřebným palivem do motoru k úspěchu v podnikání je ale inspirace, vize a lidské záliby. Vedení je praktická snaha o přímé splnění úkolu, který manažer vyžaduje, tak, aby mohli všichni lidé zapojeni do úkolu pracovat přirozeně a zároveň efektivně na svých úrovních postavení a odpovědnosti. Aby byl člověk manažer, nemusí být ani génius, ani hrdina. Potřebuje tvrdě pracovat, mít vytrvalost, silnou psychickou odolnost, inteligenci, analytické schopnosti, a možná nejdůležitější je tolerance a silná vůle. Ale stejně jako manažerská kultura se liší od té podnikatelské, která se vyvíjí právě tehdy, když se v organizacích objeví lídři, i manažeři a leadeři jsou velmi odlišné druhy lidí. Manager a leader se liší ve svých zkušenostech, motivaci, jednání i samotném smýšlení. Leadeři pracují v docela opačném směru, než manažeři. Tam, kde manažeři jednají tak, aby omezili příležitosti, leadeři otevírají nové cesty k dlouhodobým problémům a kladou otázky u nových možností. Efektivní leadeři musí promítnout své myšlenky do obrazů, které nadchnou lidi a teprve potom mohou rozvíjet možnosti, které dávají těmto obrazům podstatu.

„Je důležité připomenout, že jak manažeři, tak leadeři mají různé přístupy k dohledu nad prací a řízení svých zaměstnanců, ale i přes tyto rozdíly oba hrají zásadní roli ve fungování jakéhokoli podnikání.“ (Zaleznik, 2004, [online])

2.3 Kdo je leader

Manažer je obvykle přiřazená pozice. Leader ne. Leader není role ani postavení. A i když se způsob vedení liší člověk od člověka a situace od situace, různé výzkumy a analýzy „vzorových leaderů“ však odhalily určité společné charakteristiky a vlastnosti, kterými by měl leader disponovat:

Sebedůvěra – přiměřená víra v sebe sama, kterou ostatní vycítí a dodá jim důvěru (nesmí být přehnaná)

Houževnatost a vytrvalost – leader by měl být nezdolný, vytrvalý a průžný. Měl by usilovat o respekt, ale nežádá popularitu

Nadšení – nadšení je důležité pro leadera samotného a jeho plnění cílů, stejně jako pro ostatní členy organizace. Leader by měl být schopen toto nadšení na ně přenést

Čestnost a poctivost – leader musí být čestný a pravdivý nejen ke všem okolo, ale především sám k sobě

Pokora s skromnost – důležitá je ochota a schopnost naslouchat a poslouchat, v případě potřeby uznat svou vinu a nebýt arogantní

(Adair, 1973 a Amstrong, Stephnes, 2008)

Být leaderem neznamená pouze vést. Je to také o usměrňování lidí, jejich tréninku a motivaci. Je to o způsobu prosazování a ukazování cest jak dělat věci lépe a efektivněji. Je to o vlivu a ovlivňování.

Zaleznik odpovídá na otázku co je potřeba k tomu být efektivním leaderem větou ***"Leadership inevitably requires power to influence the thoughts and actions of other people."*** *("Leadership nevyhnutelně vyžaduje sílu ovlivnit myšlenky a jednání jiných lidí*."), shoduje se i s dalšími učiteli leadershipu jako je John C. Maxwell tvrdící, že leadership není o ničem více nebo méně, než je právě vliv (***„Leadership is influence. Nothing more. Nothing less.“***). Což potvrzuje i známý autor publikací One minute manager, Kenneth Blanchard svým výrokem ***„The key to successful leadership today is influence, not authority.“*** *(„Klíč k úspěšnému vedení je dnes síla vlivu, ne autority.“)*

Citát od pana Adamse použitý v samém úvodu práce tvrdí, že leaderem jste tehdy, pokud Vaše činy inspirují ostatní k tomu, aby více snili, více se učili, více pracovali, zkrátka se stali něčím více.

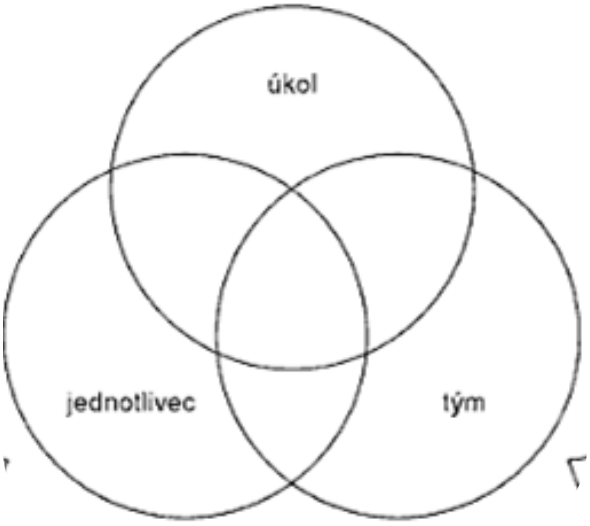
2.3.1 Zaměření leadera – Adairovy kruhy

John Adair, první univerzitní profesor leadershipu na světě a držitel Leadership Award, definoval model tzv. Dynamické rovnováhy orientace týmu. Jde o tři kruhy znázorňující aspekty jimž by se měla věnovat pozornost při práci v týmu a rozvoji týmové spolupráce (cíl, proces, jednotlivec).

Cíl (úkol) = cíl, kterého chce tým dosáhnout, jedná se prakticky o důvod vzniku týmu

Tým (proces) = vše, co se děje uvnitř týmu, způsob, kterým tým dosahuje cíle (komunikace uvnitř týmu, zpětná vazba, rozdělení rolí apod.)

Jednotlivec = vše co se děje uvnitř jedince (jeho motivace, naplňování potřeb, uplatňování znalostí.)



Obr. 1 – Adairovy kruhy (zdroj: Plamínek, 2008)

Ideálně by tato pozornost měla být rozložena rovnoměrně, potom je práce týmu co nejefektivnější. „Zodpovědností" leadera je dosáhnout společného cíle, udržet tým pohromadě a uspokojovat jednotlivé potřeby jednotlivců. Nejčastějším nedostatkem leaderů i jejich týmů bývá příliš vysoká koncentrace na dosažení vytyčeného cíle. Způsobům komunikace, efektivnímu uplatnění schopností a motivaci jednotlivců není věnována dostatečná pozornost, což v důsledku vede ke snížení schopnosti tohoto cíle dosáhnout.

(Adair, 1994)

2.4 5 mýtů o Leadershipu

Pojem leadership bývá často špatně vysvětlován i chápán. Jak již bylo uvedeno, často dochází k mylné záměně s termínem „management". John Maxwell shrnuje ve své knize pět nejběžnějších mýtů o lídrech i jejich „umění".

1) Mýtus: MANAGEMENT – Lee Iaocca řekl: „Někdy je i nejlepší manažer jako malý chlapec držící na vodítku velkého psa. Chlapec chce vidět, kam by pes chtěl jít, aby ho tam mohl odvést."
2) Mýtus: PODNIKATEL – Lidé se často domnívají, že jakýkoli osobní prodejce nebo podnikatel je automaticky leaderem.

3) Mýtus: ZNALOST – Sir Francis Bacon řekl: „Knowledge is power.“ Spousta lidí se domnívá, že esence leadershipu je vědění a přirozeně vyvozují, že chytrý a vysoce inteligentní člověk je automaticky leaderem.
4) Mýtus: PRŮKOPNÍK – Dalším mylným chápáním leadershipu je, že kdokoli stojí v popředí skupiny je leader. Být první však nemusí vždy znamenat „vést“.
5) Mýtus: POZICE – Největším omlyem o leadershipu je domněnka lidí, že leader je pozice. Potvrzeno výrokem Stanley Hufftyho: „Není to pozice, co činí leadera, ale leader, kdo pozici vytváří.“

(Maxwell, 1998)

2.5 Skupinový leadership - vedení lidí a týmů

Na rozdíl od individuálního leadershipu, některé organizace přijaly tzv. Group leadership neboli skupinové vedení. V této situaci více osob stanovuje směr skupině jako celku. Některé organizace přijaly tento přístup v naději, že zvýší kreativitu a snížení náklady nebo propouštění. Jiní mohou vidět tradiční vedení „šéfa“ jako příliš „drahé“ a zároveň demotivující pro produkci týmu a jeho výkon. V některých situacích jsou právě samotní členové týmu těmi, co jsou nejlépe schopni zvládnout jakoukoliv danou fázi projektu ve vzájemné týmové kooperaci. Přidanou hodnotou je fakt, že jakmile má každý člen týmu možnost zažít jakousi zvýšenou úroveň moci, zaměstnanci se vzepnou ještě k vyšším výkonům, což posiluje vedení a krmí cyklus úspěchu.

(Bens, 2006)

Výše zmíněnou definici by Plamínek popsal jako typický synergický efekt týmu. Synergie je specifická vlastnost týmu, který svým působením umožní týmu dosáhnout společným úsilím více, než by členové týmu dosáhli součtem individuálních úsilí každého z nich. (Plamínek, 2002)

Vždyť i v pohádce Pekařův Císař a Císařův Pekař se zpívá „Ten umí to a ten zas tohle. A všichni dohromady udělají moc. Zakončeno známým heslem vysvětlujícím samotné slovo tým - T.E.A.M. Together Everyone Achieves More, kdy všichni společně dokážou více.

2.5.1 Motivace v přímém prodeji

Motivace platí obecně pro všechny druhy prodeje, avšak důvod proč se významně liší u přímého prodeje, je psychická a fyzická náročnost tohoto druhu práce. Obzvláště frustrující je plat, který je většinou koncipovaný na základě počtu prodejů a ne na základě počtu

odpracovaných hodin. Proto pokud prodejce není úspěšný, zhoršuje se i jeho celková nálada a motivace. Zvláště pak u prodejců na plný úvazek pracujících již několik let pro stejnou firmu může důvěra v prospěšnosti produktu pro zákazníky klesnout. Také lidé, kteří zrovna nesouhlasí s podomním prodejem a připadne jim jako narušování osobní zóny, mohou velmi znepříjemnit práci prodejce. Je proto důležité si uvědomit, že všechny pozitivní reakce z okolí umožňují prodejcům získávat peníze, ale naopak všechny negativní reakce umožňují získávat zkušenosti.

Spousta autorů zkoušela najít cestu jak motivovat prodejce v jejich těžkých chvílích. David Dean, prezident pojišťovací společnost v Novém mexiku a veterán v přímém prodeji, definoval 7 principů pomáhající prodejcům proměnit neúspěch v úspěch v jeho knize „Now is your time to win“ („Nyní je tvá chvíle zvítězit.“)

1) Přijmout svou sitaci
2) Být ochoten selhat
3) Denně se připravovat
4) Být profesionálem
5) Žít přítomností
6) Dostat ze sebe to nejlepší
7) Nechat si pomoci od Boha

(Dean, 1983)

3 METODICKÁ ČÁST

3.1 Cíl práce

Cílem práce je ověřit, zda má zaměření leadera na úkol, tým a jednotlivce vliv na úspěšnost prodejců a jejich setrvání v týmu. Charakterizovat fungování společnosti Southwestern a analyzovat rozdíly a souvislosti v jednotlivých leaderech a jejich stylu vedení prodejního týmu v letním programu společnosti Southwestern. Práce bude vycházet z osobních teoretických poznatků a výsledků kvalitativního průzkumu na téma role vedoucího prodejního týmu v letním internshipu společnsoti Southwestern.

3.2 Metodika

Bakalářská práce se zaměřuje na vedení prodejního týmu a pro podrobnější analýzu bude obsahovat průzkum kvalitativní, konkrétně hloubkové rozhovory s vedoucími týmu, kteří v létě 2011 vedli různě veliké a různě úspěšné týmy v letním programu společnosti Southwestern. Ty odhalí různé individuální pohledy a pomohou ukázat i zdánlivě skryté nedostatky. Rozhovory budou probíhat buď osobním setkáním nebo přes internetový program pro videohovory - Skype.

3.3 Postup

Z dostupných literárních zdrojů vytvořit teoretickou základnu práce.

Teorii aplikovat na praktickou část zabývající se letním programem pro studenty zaměřeným na osobní prodej.

Popsat společnost Southwestern, její historii, letní program a způsob vybírání pracovníků.

Sestavit scénář k hloubkovému rozhovoru.

Provést kvalitativní výzkum ve formě hloubkových rozhovorů s vedoucími prodejních týmů společnosti Southwestern.

Zpracovat výsledky a na základě analýzy definovat doporučení.

3.4 Výzkumné otázky

VO 1: Mají vyšší produkci týmy, jejichž leader se soustředí více na cíl (úkol)?

VO 2: Je vyšší retence studentů, jejichž leader se orientuje na tým a jedince?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST SOUTHWESTERN COMPANY

V praktické části mé bakalářské práce se budu zabývat sales and leadership programem, se kterým mám osobní zkušenost z pracovní stáže v USA, Southwestern Company (od roku 2012 též nově uváděno jako Southwestern Advantage).

4.1 Historie společnosti

Společnost Southwestern Company je nejstarší společnost zabývající se přímým prodejem v Americe vůbec. Historie firmy spadá už do první poloviny 19. století. První zmínky o společnosti sahají do roku 1840, kdy společnost publikovala náboženské brožury a letáky.

Oficiálně byla společnost založena roku 1855 v americkém Nashville, ve státě Tennessee a zakladatelem byl reverend James Robinson Graves. Nejprve nesla společnost prodávající bible, které byly zákazníkům zasílány poštou, název „Southwestern Publishing House“, tedy Nakladatelství Southwestern. Za svůj název vděčí faktu, že v době založení byla středooblast státu Tennessee kolem města Nashville považována za jihozápad Spojených států.

Gravesova společnost dokázala přežít období občanské války a když se po jejím skončen v roce 1868 vrátili vojáci domů a neměli žádné zaměstnání, přišel reverend s myšlenkou jak je zapojit do své společnosti. Zavedl novou prodejní koncepci osobního prodeje, a to door-to-door, neboli podomní prodej, kdy hlavním produktem společnosti byly křesťanské bible či kuchařky. Touto cestou chtěl pomáhat mladým lidem, aby si mohli vydělat na vzdělání.

Myšlenka této podoby prodeje byla později rozvinuta bratry Hendersony, kteří místo původní skupinové provize zavedli provizi individuální, což znamenalo vyšší výdělek pro jednotlivce. Roky plynuly a podnik rostl díky osobnostem jako Dortch Oldman, Fred Landers (po němž je pojmenováno i dnešní sídlo společnosti) a Rich Penuel a jejich zásluze se firma nadále vyvíjela a ustála těžké chvíle hospodářské krize i Druhé světové války.

V roce 1969 byla společnost koupena firmou The Times-Mirror Company a dlouhých 13 let úspěšně vedena Spencer Haysem (dodnes velice významná osobnost působící ve společnosti). Několik zaměstnanců pak roku 1975 založilo sesterskou společnost Great American Opportunities, Inc. (jedna z dvaceti sesterských společností dnes) a i díky tomuto počinu se v roce 1982 podařilo odkoupit Southwestern zpět do rukou původních zaměstnanců, zpět do rukou těch, kteří jej vybudovali. (Southwesterncompanyparents.com, History, 2012 [online])

4.2 O společnosti

Southwestern Company/Great American, Inc. je tedy nakladatelská společnost založená před více než sto padesáti lety ve státě Tennessee. Hlavním krédem společnosti je *„We build character in young people. And those people are building great companies“,* což ve volném překladu znamená *„Budujeme charaktery v mladých lidech. A tito lidé pak budují velké společnosti“* (propagační materiály společnosti Southwestern, 2011). A Southwestern company své motto úspěšně plní. Pod křídly Southwesternu vznikly již další dvě desítky sesterských společností zabývajících se různými odvětvími jako je obchodní poradenství, pojišťovnictví, reality, finanční služby, profesní konzultace, personalistika, koučink firemních zaměstnanců i osobní koučink, publikování, přímé doručování, školení, fundraising, neziskový sektor, recruiting a další. Například konzultantská společnost **9dots consulting** se sídlem v evropském Edinburghu, **Global Educational Concepts** sponozorující a plně zastřešující vybavování pracovních víz, pracovních povolení a pojištění pro studenty cestující za letním internshipem či **Wildtree Herbs** – firma sídlící na Rhode Islandu, zabývající se přímým prodejem přírodních potravin. Všechny tyto společnosti a mnohé další byly založeny původními zaměstnanci nebo absolventy programu Southwestern (propagační materiály společnosti Southwestern, 2011).

Firma je členem The Nashville Area Chamber, Obchodní komory v Bristolu, je dlouholetým členem Asociace přímého prodeje Spojených států, Velké Británie a Kanady. Southwestern je dokonce jeden ze zakládajících členů Better Business Bureau a spolupracuje také s Národním sdružením vysokých škol a zaměstnavatelů (NACE).

Southwestern je vítězem ocenění DSA (Direct Selling Association) – Vzdělání pro život, které každoročně ocení vedoucí firmu, která je pokroková v oblasti investic do prodejní síly a vzdělávacích či tréninkových programů prosazující osobní i profesní růst.

Dnes je společnost Southwestern největším zaměstnavatelem zahraničních stáží v USA. Cílem firmy je snaha stát se nejlepší organizací na světě, která pomáhá mladým lidem rozvíjet jejich charakter a schopnosti potřebné k dosažení vlastních životních cílů.

(Southwestern.com, About the company, 2012, [online])

4.3 Letní pracovní program pro studenty

Již od roku 1868 nabízí tato nejstarší americká společnost zabývající se přímým prodejem letní pracovní program studentům z celého světa. Jak již bylo zmíněno, původ programu sahá do 19. století, kdy si podomním prodejem biblí přivydělávali mladí lidé na studia. Princip zůstal prakticky stejný, jen společnost pozměnila svůj výrobkový mix. Upustila od biblí a svoji pozornost soustřeďuje na vzdělávací produkty pro americké rodiny a to od dětí v předškolním věku až po středoškoláky připravující se na vysoké školy. Více se tomuto tématu bude věnovat kapitola *Produktové portfolio*.

Za poslední století se působení společnosti posunulo daleko za hranice USA. V roce 1985 společnost vytvořila první mezinárodní divizi v Kanadě, roku 1994 pak přišel do programu první student z Velké Británie a odstartoval tak velice úspěšnou evropskou divizi. Složení studentů je opravdu mezinárodní, od roku 2002 společnost působí takřka po celém světě. Díky migraci studentů v rámci výměnných studijních programů se tak mohli letního programu Southwestern zúčastnit studenti vysokých škol a univerzit takřka ze všech kontinentů (Severní a Jižní Ameriky, Evropy, Asie i Afriky). Účastníků programu je přibližně 2500 každé léto ze zhruba 380 univerzit světa. V České republice funguje program od roku 2005 a postupně se rozšiřuje. Hlavní studentský kampus a všechno Southwestern dění se soustřeďuje do hlavního města Prahy. Druhé největší centrum je pak v Brně. Své základny si však buduje i ve Zlíně, Českých Budějovicích a plánuje expandovat do Olomouce a dalších univerzitních měst České republiky. Čeští studenti si v programu doposud vedou velice úspěšně. Například studenti z pražské Vysoké školy ekonomické se se svou produkcí za léto 2010 umístili na 3. místě ze všech 350 univerzit světa, které se programu účastnily (Great Recruiters Seminar, Edinburgh, podzim 2010).

Program jako takový umožňuje získat neopakovatelné zážitky, životní zkušenosti, poskytuje mimořádnou finanční příležitost, osobní růst, základy finančnictví a vedení vlastního businessu. Student získává možnost znatelného vylepšení životopisu o zahraniční zkušenost a možnost být vyškolen špičkovými manažery a profesionály.

Prostřednictvím praktických zkušeností se tito studenti učí zásadním životním dovednostem a zdokonalují se v nich. Osvojují si schopnost efektivně komunikovat, řešit problémy, být soběstačný, mít dostatečnou sebedůvěru. Každý účastník si též neuvěřitelným způsobem zdokonaluje řeč, zvyšuje sebevědomí a samostatnost. Navazuje cenné kontakty, poznává sám sebe, ujasňuje si osobní cíle. Trénuje pozitivní myšlení a umění sebe motivace,

učí se stanovovat si cíle a jít za nimi. Získává představu o „reálném“ světě, principech úspěchu a základech k podnikání.

Tyto zkušenosti pak studenti přímo uplatní nejen během studia na vysoké škole, ale i později na náročném trhu práce. Další (neposlední) výhodou je nepochybně možnost využití firemního profitu na podporu dobrých myšlenek a jejich rozvoj pro začínající podnikatele a potencionální zakladatele dalších dceřiných společností.

Já osobně shrnuji svou zkušenost se společností Southwestern těmito slovy: „*Více než tři roky v méně, než třech měsících. Jedno léto a nekonečně mnoho příležitostí. Postavit se na vlastní nohy, dostat ze sebe to nejlepší, vést svůj vlastní business a žít po svém. Učit se spoustu o druhých lidech a komunikaci s nimi, ještě víc se učit o sobě. Milovat svou rodinu, přátele i práci. Růst každým dnem. Pracovat sám za sebe i v týmu, pracovat pro tým. Naučit se něco, z čeho člověk může čerpat celý život. Spadnout a zase se postavit, hrát a vyhrát. Nikdy se nevzdávat. To je v krátkosti léto se Southwestern* (Highlanders.cz, Fleissigová, 2011, [online]),

4.3.1 Hlavní důvody, proč se studenti programu účastní:

1. **Životopis** – Možnost budování životopisu je mnohdy jedním z hlavních „lákadel“ pro nejednoho účastníka programu. Titul z vysoké školy má totiž dnes prakticky každý a tím, co jednoho odlišuje od druhého jsou právě schopnosti a pracovní zkušenosti. A „vedení vlastního businessu v USA“ je nepochybně dobrou pracovní zkušeností pro životopis, potencionálního zaměstnavatele, ale především studenta samotného.
2. **Peníze** – Finanční příležitost v tomto oboru podnikání je prakticky bez existence stropu. Běžné „přivydělání“ při škole se může proměnit v celoroční plat obou rodičů. Vše závisí na ochotě, snaze a práci samotného studenta, protože plat není fixní, ale odvíjí se od procent z prodeje. (Výdělek studentů se přes léto pohybuje v přibližné mezi 2.000 – 50.000 amerických dolarů.)
3. **Zkušenosti** – Většina zkušeností již byla zmíněna v minulé kapitole. Díky všestrannosti programu jsou prakticky i možnosti pro získání zkušeností „bez existence stropu“. Nejpraktičtější z nich je zdokonalení prvního světového jazyka (angličtina), komunikační dovednosti, samostatnost, schopnost řešení problémů atp.
4. **Cestování** – Přes léto jsou to především všechny kouty Severní Ameriky, kam se má účastník možnost podívat (záleží na tom, ve kterém státě pracuje). Od Kalifor-

nie po Virginii a New York. Pro nejúspěšnější prodejce pak společnost pořádá motivační výlet do africké Gambie a v leadership programu v pozdějších letech čekají na leadery školení ve skotském Edinburghu, na Mallorce či Kypru.

5. **Kariérní postup** – K těmto školením se bohužel nedostane každý. Leadership a management program čeká na ty úspěšnější a schopnější pracovníky, kteří mají možnost nasbírat nové zkušenosti z této oblasti v případě, že se rozhodnou přijmout nabídnuté místo na další roky a připojit se do Leadership teamu. Z letní brigády tak může vzniknout plnohodnotná pracovní pozice na plný úvazek.
6. **Výzva** – Jeden z nejzapeklitějších, avšak nejdůležitějších aspektů práce u Southwestern je výzva. Ne každý je schopen letní program úspěšně dokončit a proto jsou odvaha a touha něco dokázat nezbytnými faktory úspěchu.

(propagační materiály společnosti Southwestern, 2011)

4.3.2 Průběh programu / 10 kroků léta

Na úvodních prezentacích společnosti se léto ve zkratce shrnuje v deseti základních krocích, aby si student dokázal udělat obrázek o tom, jak celá zkušenost se Southwesternem může vypadat. I já těchto kroků využiji k co nejbližšímu nastínění průběhu celého programu.

4.3.2.1 Final interview / Závěrečný pohovor

Celý letní program pro jedince začíná jeho výběrem do programu. Jak tento výběr konkrétně probíhá bude popsáno v kapitole *Proces nabírání nových studentů*. Jelikož se však jedná o velmi náročnou letní stáž, do programu v USA se dostane zhruba 10% ze všech původně oslovených studentů.

4.3.2.2 Pre-summer training / Příprava před létem

V okamžiku, kdy je student do programu vybrán, nastává jeho příprava na samotné léto. Do této předletní přípravy patří pravidelná, jeden na jednoho, setkání s jeho student manager, který má za úkol vytvořit u studenta dokonalou představu o náročnosti programu, o tom, jak to v létě bude vypadat, co všechno se může přihodit atp. Manažer pomáhá nováčkovi připravit se jak technicky (naučit se prodejní řeč, pomoci s vyřízením letenek a pracovních víz, podat informace o produktech a efektivní cestě jak je prodávat), tak emocionálně (poradit, jak se chovat k americkým občanům, připravit jej na rozdílnou kulturu, pomoci stanovit si cíle, kterých chce dosáhnout a které ho přes těžké chvíle udrží při prá-

ci). Dále jsou v přípravě zahrnuty i společné tréninky celého týmu, kdy se jedná především o nácvik prodejní řeči a dokola opakovanou demonstraci celé obchodní situace. Nepostradatelnou součástí přípravy jsou pak nepochybně team-buildingové akce a tzv. social meetingy k vytvoření pozitivních vztahů a vazeb, jak mezi vedoucími a jejich týmy, tak mezi samotnými členy týmu. Pro Českou republiku pak v únoru a květnu probíhají v Praze dva obrovské semináře nabité učením a informacemi (Production seminar a Success seminar), kde se potkají všichni studenti připravující se na léto z Česka, Slovenska a Polska (přibližně 150 studentů). Semináře jsou následovány social meetingy a team-buildingovými aktivitami pro upevnění kolektivu. Oproti Američanům, kteří absolvují přípravu jen technickou, klade česká skupina velký důraz i na přípravu emocionální. Díky ní je celkové procento studentů, kteří léto dokončí, vyšší než u kolegů z USA.

4.3.2.3 Sales School / Škola prodeje

První týden léta každého jednoho účastníka programu se odehrává v sídle společnosti v Nashville, Tennessee. Jedná se o týdenní intenzivní trénink rozdělený na dvě části - *teoretickou* – kde se na školících seminářích studenti učí jak podnikat, učí se své prodejní prezentace, poznávají produkty, a učí se i principům úspěchu, obchodní etice a ostatní důležité schopnosti zajišťující jejich úspěch a *praktickou* kde drilují a trénují své prodejní řeči a prezentace pořád a pořád dokola, aby získali potřebnou jistotu a byli co nejpřipravenější. Pro manažera je nezbytné, aby členy svého týmu v průběhu celé Sales School pozoroval. A to znovu jak po technické stránce - pozorovat zlepšení/zhoršení, sebejistotu a sebeprezentaci při salestalku, ale hlavně po stránce emocionální. Je důležité, aby si SM dokázal na své studenty udělat čas a popovídal si s nimi i mimo trénink (tzv. PC – Personal Conversation).

Z mnohaletých zkušeností společnosti vyplývá, že způsob chování prodejce v Sales School s vysokou pravděpodobností bude odpovídat chování studenta na bookfieldu (=při samotném prodeji knížek mezi domy během práce v létě). Červenými vykřičníky jsou pozdní příchody na tréninky, negativismus, nenacvičování sales talku atp. V takovém případě je nutné si s tímto FY osobně promluvit. Příčinou můžou být osobní problémy, strach, které manažer může pomoci vyřešit. V ojedinělých případech se stává, že manažer dojde názoru, že práce opravdu není pro studenta vhodná a ten je nucen program opustit.

4.3.2.4 In the area training / Trénink v oblasti prodeje

Po Sales School se všechny organizace přemisťují do svých oblastí prodeje (sales area) a začíná nejdůležitější část programu, samotný prodej. Po usazení se v oblasti a vyzkoušení si prodeje na vlastní kůži přichází během prvního týdne tzv. „Follow-up day“, kdy nováček po celý den „stínuje“ svého manažera a snaží se vypozorovat „jak se to dělá“. Po dobu celého dne sleduje, jak manažer pracuje a učí se od něj všechny maličkosti potřebné k úspěchu. Dále každý večer dává manažer svému svěřenci potřebný koučink po telefonu. Během přibližně deseti minut manažer vybírá statistiky a informace o prodeji i dni samotném, rozebírá překážky, které se objevily nebo sdílí vtipné historky, na závěr dává rady pro zlepšení a notnou dávku nadšení a motivace pro další den.

4.3.2.5 Sunday meetings / Nedělní setkání

Každou neděli se celá organizace (organizace jsou různě veliké, přibližně 10-40 lidí) sjíždí dohromady, kdy dopolední část dne je věnována organizačním věcem jako je vyřízení papírů a objednávek, které je třeba odeslat do společnosti, pokročilé rady pro prodej, shrnutí týdne, vyhodnocení nejlepších prodejců atp. Po poledni se pak celá skupina přesouvá na cestování a relaxační aktivity, během nichž každý student dostává přibližně půl hodiny svého času pro osobní rozhovor (PC) se svým manažerem. Cílem nedělních setkání je v rámci možností si odpočinout a namotivovat tým jako celek i jednotlivce k dosažení cílů a dodat potřebnou energii a nadšení pro týden nastávající.

4.3.2.6 Delivery week / Doručovací týden

V průběhu celého léta student přijímá objednávky a vybírá zálohy, aby na závěr léta mohl všechny produkty objednat, pronajmout si auto a během posledního týdne všem svým zákazníkům doručit jejich produkty přímo domů na jejich adresy a názorně jim ukázat jak je mají používat. Po doručení zásilky poslednímu zákazníkovi může prodejce zbylé neprodané produkty zaslat zpět do skladu v Tennessee a ty mu budou plně refundovány.

4.3.2.7 Check-out

Po úspěšném létě, 13 týdnech práce, se student vrací zpět do sídla společnosti, do Nashville, kde probíhá závěrečný Check-out. Jedná se o dva až tři dny počítání a papírování, zpracování svého účetnictví, celkové inventury a finálního vyúčtování. Oficiálním ukončením je slavnostní předání výplatního šeku, mimo něž je student obdarován i pocitem vítězství a zadostiučinění. Poté většinou studenti společně odjíždějí na závěrečnou oslavu do

společností pronajaté chaty ve Smoky Mountains v Gatlinburgu a k individuálnímu cestování po spojených státech, nejoblíbenější destinaci je stát New York.

4.3.2.8 Management training / Manažerský trénink

Na check-outu se též na základě úspěšnosti rozhoduje, zda bude studentovi nabídnuta spolupráce pro nastávající léto (i rok). V případě že je student do Leadership teamu vybrán, stává se student managerem. Během roku rekrutuje a trénuje svůj vlastní tým. Učí se za pochodu a dostává spoustu školení a tréninků od společnosti. Například Great Recrutiers Seminar ve skotském Edinburghu, Leadership weekend v českém Vrchlabí, Success Seminar v Praze a další.

4.3.2.9 Awards Banquet / Večer ocenění

Pár měsíců po skončení letního internshipu, organizuje společnost Southwestern v zimním období výroční Awards Banquet. Na tomto galavečeru, pořádaném především pro rodiče, dochází k slavnostnímu ocenění studentů v různých oblastech (prodej, odpracované hodiny, předvedené prezentace, atp.).

4.3.2.10 Sizzler trip

Southwestern nabízí svým studentům mnoho hodnotných motivačních cen jako jsou trička, teleskopické pero, success coin, speciální kalkulačka, možnost poslat domů květiny blízké osobě, Mum Award, Dad Award, iPad, večeři s prezidentem apod. Tou nejlákavější z nich je tzv. Sizzler trip, tedy prestižní výlet do africké Gambie, plně placený společností pro prodejce s nejlepší produkcí (nejlepších 30% prodejců).

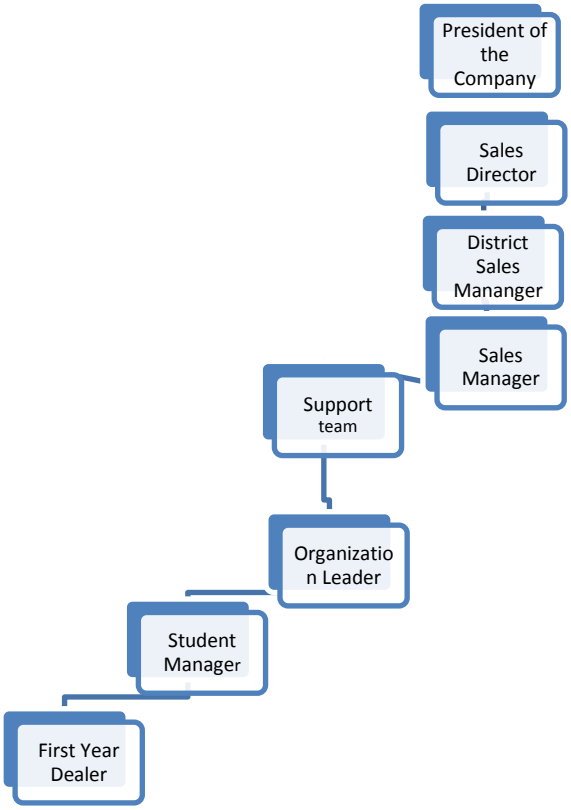
4.4 Organizační struktura

Protože v programu působí každý rok přibližně 2500 nových studentů, je potřeba aby byli rozděleni do jednotlivých týmů, organizací a divizí.

Management firmy je rozdělen následovně. Lidé, kteří jedou úplně poprvé se nazývají „First years (FYD)“ a jsou ve firmě úplnými nováčky, zpravidla bývají do firmy přivedeni svým pozdějším vedoucím – neboli Student Managerem (SM). Ten spolu s ostatními manažery a jejich týmy tvoří organizaci a spadá pod křídla Organization Leadera (OL), který se stará o předletní přípravu i chod celé organizace během léta. Organizace jsou rozděleny

již před létem, většinou podle místa studia jednotlivých členů, jsou různě veliké (přibližně 10-40 lidí), kdy jsou v ní přibližně 2-3 student manageři a zbytek nováčků.

Jednou z nejvyšších pozic je pak Sales Manager, District Sales Manager, Sales Director a prezident celé společnosti.



Obr. 2 – Hierarchie společnosti (zdroj: vlastní. 2012)

- **First year dealer (prodejce prvním rokem)** – student vysoké školy, který absolvuje léto u společnosti poprvé. I když je součástí týmu i celé organizace, během práce je svým vlastním pánem, vede svůj vlastní business a nese sám následky za své úspěchy či neúspěchy. Během léta kontaktuje prospekty, přijímá objednávky od zákazníků a poté objednané zboží sám doručí. Student získává zkušenosti především s přímým prodejem, s komunikací v anglickém jazyce, řešením problémů, řízením času apod.

- **Student manager (manažer studentů)** – v případě, že je student coby First Year úspěšný je mu společností nabídnuta pracovní příležitost zúčastnit se programu podruhé. Jeho práce začíná v okamžiku, kdy se vrátí zpět do své země. Připravovat nejen sám sebe k profesnímu růstu a vyšší produkci pro nadcházející léto, ale především rekrutuje nové členy, vytváření vlastní tým a vede jeho přípravu. U této pozice získává student schopnosti a znalosti z oblasti vedení lidí, motivace, trénování a školení. Druhé léto tedy skýtá mno-

hem více výzev a student manager se musí postarat nejen sám o sebe, ale i o svůj tým, kterému pomáhá řešit i jeho problémy.

- Organization leader (vedoucí organizace) - manažer, který má za sebou minimálně dvě úspěšná léta, tzn. zkušenosti jednak s osobním prodejem, jednak s vedením týmu. Řídí celou organizaci, která se skládá z manažerů a jejich týmů i z vlastního nově vytvořeného týmu. Tato pozice je z organizačních důvodů náročnější, pokud je manažer stále studentem vysoké školy. Před létem totiž pořádá všechny semináře, prezentace, týmové aktivity, během léta sám prodává a zároveň řídí skupinu i více jak 20 lidí

- Sales manager (prodejní manager) – Sales Managerem se pracovník jezdící více let stává prakticky automaticky, jakmile dokončí studia, ztrácí ve své zemi statut studenta a dojde k oboustranné dohodě mezi společností a prodejcem o plném pracovním úvazku

- District sales manager (oblastní vedoucí manažer) - zaměstnanec firmy na plný úvazek. Trvá několik let, než se na tuto pozici může student dostat, protože obsahuje podmínku určitého objemu celkového prodeje jeho base za jedno léto. *(base neboli větev jsou všichni student manažeři a jejich týmy přivedené do společnosti District sales managerem.)* Tato pozice se zaměřuje na vedení až dvou stovek lidí, organizování informačních schůzek, osobní trénink s ostatními manažery, plánování a organizování školení apod.

- Sales Director (prodejní ředitel) - má podobný popis práce jako District sales manager, avšak s víceletou praxí a většími organizačními pravomocemi i finančními možnostmi

- President – jedná se o nejvyšší post v celé společnosti. Jde o dlouholetý proces propracování se z osobního prodejce přes marketingové oddělení až na nejvyšší pozici. V současné době je již několik let prezidentem společnosti Dan Moore. Pro manažery probíhají různé motivační soutěže v produkci i recruitingu a večeře s prezidentem společnosti je jednou z hlavních cen

- Support team („podporující“ tým) – nepostradatelná součást celého soukolí je Support team. Tým složený z většinou amerických či britských zaměstnanců firmy se stará o technickou podporu studentů a jejich týmů po dobu celého roku. Mají na starosti všechny administrativní záležitosti. Připravují aktualizované vydání prodejních řečí, leadership manuálů, pomáhají s vyřizováním pracovních víz, statistik, vyplácení peněz apod. Přes léto pracují v kancelářích v sídle společnosti v Nashville, Tennessee a pro Evropskou divizi je přes rok hlavní poradenská základna ve Skotsku, v Edinburghu.

Obecně funguje ve společnosti pravidlo, že zkušenější leadeři vždy pomáhají a radí těm méně zkušeným. Osobně na společnosti oceňuji, že kdokoli ve společnosti působí (ať už je to prezident nebo support team), začínal stejně jako všichni, na pozici First Year Dealera.

4.5 Produktové portfolio

Jak již bylo zmíněno výše, prvními produkty prodávanými společností Southwestern byly především křesťanské bible nebo knížky s kuchařskými recepty. Dnes je pozornost soustředěna plně na vzdělávací produkty od dětí v předškolním věku, přes školáky až po studenty připravující se na přijímací zkoušky na vysoké školy. Dá se říct, že je tento výrobkový mix komplexním vzdělávacím systémem sestávající z knih, počítačového software a internetových stránek.

Jednou z předností firmy a jejich produktů není jen sledování trendů v oblasti vzdělávání a následná inovace všech produktů, ale také sledování potřeb potencionálních zákazníků. Každoročně jsou produkty aktualizovány nejnovějšími informacemi, firma spolupracuje s odborníky z oblasti předškolního, školního i vysokoškolského vzdělávání. Southwestern se snaží pomáhat nejen dětem a studentům všech věků, ale i jejich rodičům. V této produktové řadě lze nalézt vše podstatné na jednom místě, v jednom systému, což šetří čas s hledáním informací. Jednotná vize pro všechny produkty je: atraktivnost, jednoduchost a snadná použitelnost, vzdělávání hravou formou, propojení více smyslů při učení. Cílem je dělat studium zábavnější a jednodušší a pozvednout tak americké vzdělávání.

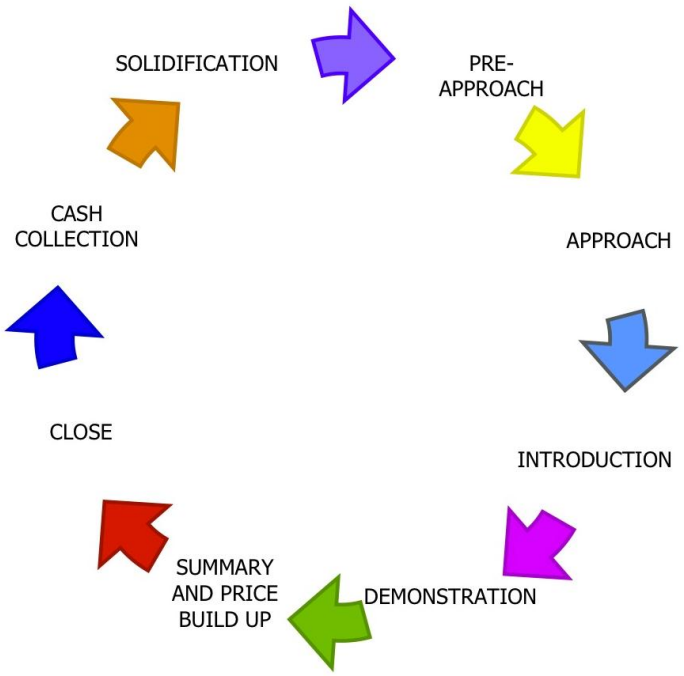
- Knížky
    - My Set
    - Ask Me
    - Explore and Lear
    - Student Handbook
    - Volume Library
    - Southwestern Advantage
- Software
    - Kids Collection
    - School Set
    - College Prep-pack
- Online
    - Southwestern Advantage Online

- SkWids

(Více informací v příloze č.1)

4.6 Základní cyklus prodeje

Ve výukových skriptech dodávaných společností hovoříme o základním kruhu, nebo též cyklu prodeje - „Cycle of sale“. Ten je podložen prodejní řečí, kterou se student musí naučit nazpaměť a je mu doporučeno používat ji, bez ohledu na to, zda v angličtině pokulhává, nebo je rodilý mluvčí. Prodejní řeč - „Sales talk“ zkrátka funguje více než 150 let.



Obr. 3 Cycle of sale (zdroj: Pre Summer Training manual, 2011)

4.6.1 Pre-approach / Hledání zákazníků a zjišťování informací o nich

Hledání zákazníků je první základní věcí. Přičemž není důležitý jen fakt KDE se zákazník nachází, ale také KDY ho najdu a KDO to je. Existuje několik důvodů, proč hledáme informace o zákazníkovi předem: Údaje nám pomohou zjistit jeho styl jednání a chování, pomohou nám lépe se připravit a udělat na zákazníka dobrý první dojem a získat jeho důvěru. Napoví nám, kdo je rozhodovací typ a především nám ušetří to nejcennější, co podomní prodejce má - čas. V přímém prodeji je velmi drahocennou komoditou právě čas.

U door-to-door prodeje je velice důležité zjistit, nejen ve kterém domě najdu spoustu dětí a ve kterém staré prarodiče, ale i kdy mám nejlepší možnost zastihnout potencionálního zákazníka doma. I když se to může zdát jako maličkost, šetří to neskutečné množství času, energie a v neposlední řadě i pozitivního přístupu. Pro prodejce je totiž mnohem přijatelnější slyšet ve dveřích rychlé „NE“, než-li ztrácet cenné minuty tichým pozorováním zavřených dveří. Znalost informací o oblasti, kde prodáváme je nezbytná a protože metoda pokus-omyl v podomním prodeji příliš nefunguje, zapojuje Southwestern do svého Cycle of Sales tzv. Pre-approach.

Důležitou roli hraje přitom naše vlastní logické uvažování. Neklepeme na každý dům, ale snažíme zastihnout ty, kde je někdo doma (to lze odvodit například od zaparkovaného auta na příjezdové cestě či v podvečer rozsvíceného okna). Ještě než se pustíme do vyptávání o sousedech je důležité krátce se představit a získat důvěru osoby ve dveřích. Vyplatí se používat pravidlo Give-to-get neboli abychom něco dostali, musíme něco dát (myšleno informace). Není od věci rychle ukázat dětskou knížku, aby bylo zřejmé, že prodejce není žádný podvodník nebo se dá pocit důvěry umocnit užitím jmen sousedů, se kterými již mluvil a sdělení detailních informacích o nich.

Poté se obyvatel jednoduše vyptáme na informace o jejich sousedech, přičemž je důležité zachovat zdvořilost a vděčnost. Je potřeba být opatrný a neptat se agresivně. Zásadně se ptáme nepřímou otázkou s výběrem ze dvou pozitivních odpovědí, to vede k mnohem větší vstřícnosti. Např. „Rodina, která bydlí naproti přes ulici, má menší děti nebo starší děti? Je lepší se k nim zastavit právě teď nebo raději odpoledne?“. Nešikovně položená otázka jako: „Jsou ve vedlejším domě děti? A jsou přes den samy doma?“ často bývají pro podezřívavé Američany důvodem pro zavolání policie.

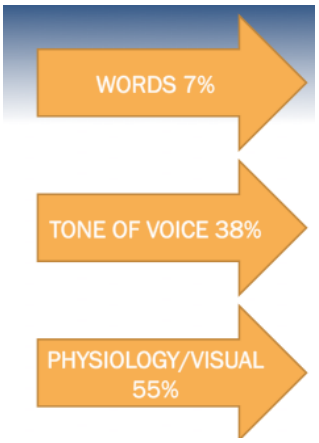
Jak již bylo zmíněno, produktové portfolio je široké a proto je dobré znát i detailnější informace o rodinách a dětech. Věk, do které školy chodí, s kým z ulice se kamarádí, jaký dělá sport, kdo je jeho trenér atp. Prodejce má totiž jen jednu šanci udělat první dojem a s osobou ve dveřích se takzvaně „spojit“. A když mamince maturanta ukážeme knížku pro předškolní věk, není nic ztraceno, ale patrně tím ani nevzbudíme potřebné zaujetí.

Důležitými střípky informací jsou například i znalost barvy auta, které maminka řídí, obvyklý čas, kdy se vrací z práce, kdo v rodině většinou rozhoduje o tom zdali se něco koupí či nikoliv atd. Získání těchto informací už si vyžaduje nejen přípravu, ale i zkušenost s podomním prodejem v této konkrétní situaci.

4.6.2 Approach / Oslovení, navázání kontaktu

Když vím kdy a kam zaklepat, přecházím do fáze nazývané „Approach“. Jedná se o vůbec první kontakt prodejce s potencionálním zákazníkem. Říká se, že na udělání prvního dojmu máme přibližně sedm sekund, během kterých je prodej „hotov“ nebo ztracen. Je tedy nezbytné udělat ten správný první dojem, do něhož přispívá mimo náš verbální projev také náš vzhled, oblečení a neverbální komunikace.

Při navazování prvního kontaktu je důležitá přirozenost, uvolněnost, řeč těla, úsměv na tváři, oční kontakt, sebevědomí a (vzhledem k našemu zahraničnímu přízvuku) extrémně pomalé vyjadřování. Cílem oslovení je v zákazníkovi vzbudit zájem poslechnout si nás a pozvat nás do domu, nikoli prodat, jak se často mnozí nezkušení prodejci mohou mylně domnívat. K vytvoření důvěry pozvat nás do domu nám slouží znalost okolí a použití jmen, se kterými prodejce dříve mluvil.



Obr. 4 What costumer see (zdroj: Dan Moore, 2010)

Podle studie z pouhých 7 procent záleží na tom, co člověk říká a tón hlasu a způsob podání této informace dává dohromady 38 procent toho jak jeden člověk druhého vnímá. Největší část pak zahrnuje neverbální - vizuální část projevu (postoj, pohyb, gestikulace a oblečení).

K finálnímu dosažení „dostat se dovnitř“ nám pomáhá věta na konci oslovení: „Máte místo, kde bychom si mohli sednout?“ Tu ještě umocním výraznou řečí těla, kdy se sehnu pro batoh s produkty a náznakem pohybu vpřed oznamuji, že si jdeme sednout. Tato technika je jednoduchá. Lidé často mají tendenci jít za někým nebo kopírovat pohyby toho druhého a tak lze tedy předpokládat, že pokud pohybem ukáži zákazníkovi, že jdu do jeho domu, pozve mě dál.

4.6.3 Introduction / Úvod a zjištění potřeby

Po usazení se v zákazníkově obývacím pokoji nastává nejdelší, avšak nejdůležitější část prodeje. „People love to buy, they just hate to be sold“ („Lidé milují nakupování, ale nesnáší pocit – být prodán“) je myšlenka, kterou by prodejce stále měl mít na paměti a řídit se jí v průběhu celého procesu prodeje. V „intru“ je třeba navodit příjemnou atmosféru,

získat důvěru zákazníka, vytvořit si s ním určitý vztah a najít zákazníkovu potřebu nebo ji na základě znepokojení se současnou situací vytvořit.

V této části jde prakticky o takové nenásilné povídání, kdy je důležité se se zákazníkem „spojit“ a naladit se na stejnou vlnu. Fungujícím pojícím prvkem je především propojení přes jména ostatních prodaných rodin z jeho sousedství, tedy „společné známé“. Lidé totiž kupují ze 4 základních důvodů:

- líbí se jim prodejce
- líbí se jim produkt
- líbí se jim myšlenky, jak jim může produkt v budoucnu pomoci
- líbí se jim lidé, kteří produkt již koupili

Také je důležité vzbudit zájem prodáním myšlenky pro lepší budoucnost a vzdělání jejich dětí, logicky vysvětlit případné námitky dříve, než zákazníka vůbec napadnou, navodit nákupní atmosféru a zahrnout do prezentace co největší počet členů rodiny.

(Hillis, 2010)

4.6.4 Demonstration / Názorná ukázka produktu

Na základě informací z předchozího kroku prodejce zjistil potřebu a tedy ví, jaký produkt je potřeba rodině demonstrovat. Někteří prodejci se mylně domnívají, že na ukázce produktu postaví celou prodejní řeč a zabere jim nejvíce času. Ve skutečnosti by to mělo být naopak a samotná prezentace výrobku by měla být krátká, svižná a podána s nadšením. Jde vlastně o jakousi náplast na ránu (potřebu), na kterou jsme přišli nebo vytvořili v předchozí části prodeje.

Zlaté pravidlo vštěpované prodejcům do hlavy od prvních školení je, že hlavním prodávajícím faktorem je entusiasmus. Obzvláště v USA je nadšení při demonstraci nepostradatelné. Při demonstraci prodejce nesmí zapomínat neustále klást otázky a sledovat zájem zákazníka. Opět užíváme v Southwestern další „pravidlo“ Ask question – show section – ask question neboli zeptat se na konkrétní otázku, na základě odpovědi ukázat konkrétní sekci či názorně ukázat, jak by jim mohl produkt s daným problémem pomoci a na závěr s nadšením dodat doplňující otázku typu „Není to skvělé?“. I když je struktura demonstrace pořád prakticky stejná, pokaždé by měla být přizpůsobena konkrétním potřebám jednotlivých zákazníků.

4.6.5 Summary and Price-build up / Shrnutí a sestavení ceny

V okamžiku, kdy se prodejce domnívá, že našel řešení pro zákazníkovu potřebu a že je o tomtéž přesvědčený i zákazník, přechází k ceně produktu. Ještě než však přejde k vyslovení ceny, „připraví“ si prodejce svého zákazníka do „ano“ módu a to položením několika otázek, na které zpravidla zákazník odpovídá kladně. Např. „Nebylo by fajn mít něco takového, když Vy sami jste chodili do školy?“, „Už chápete, proč to všichni Vaši známí ze sousedství kupují?“ či „Vidíte, jak Vám to může pomoci?“. Po sérii těchto kladných odpovědí je totiž pro zákazníka o něco těžší říct „Ne“.

Pro efektivní stanovení ceny prodejce používá srovnávání podobně kvalitních produktů s vyšší cenou nebo srovnatelnou cenou produktů nižší kvality. Cílem srovnávání je představit náš produkt, jako vždy nejlepší variantu. Pro zdůraznění dojmu cenového rozdílu a přehlednější znázornění je dobré celý price-build up vypisovat na papír.

4.6.6 Close / Uzavření obchodu

Aby byl úspěšně uzavřen prodejní cyklus, je třeba, aby prodejce úspěšně uzavřel obchod. Jedná se o zjevně nenásilný přechod z „ano“ odpovědí a sumarizace po podpis objednávky.

Mnoho obchodníků se bojí odmítnutí a proto close co nejvíce oddalují. Nejdůležitější v této části je však zdravá sebejistota, znalost této fáze slovo od slova, přirozený relax a správné načasování. Tom Hopkins v knize How to Master the Art of Selling (1994) definuje close slovy: *„Closing je proces, kdy prodejce pomáhá lidem učinit dobré rozhodnutí.“*

Existují rozdílné typy rozhodování zákazníků a existují i rozdílné techniky uzavření obchodu. Prodej je ale vždy uzavřen. Záleží jen na tom jestli je to prodejce, který prodá svůj produkt, nebo zákazník, který „prodá“ prodejci svůj důvod, proč produkt koupit nemůže.

4.6.7 Cash Collection / Vybírání zálohy

V případě, že to byl prodejce, kterému se podařilo uzavřít obchod a v ruce drží podepsanou objednávku, přechází k formalitě vybírání zálohy, kdy zákazník může platit šekem, v hotovosti nebo kreditní kartou a to zpravidla polovinu, nebo celou částku. Z těchto záloh si pak prodejce hradí stravu a ubytování po dobu letního programu a také z nich objednává produkty pro závěrečný doručovací týden.

4.6.8 Soldification / Ujištění o koupi

Výše byla zmiňována důležitost prvního dojmu. Při utváření celkové atmosféry a pocitu hraje velkou roli i dojem, který u zákazníka zanecháme, když ho opouštíme. Předejdeme tak pozdějšímu zrušení objednávky ze strany zákazníka. Cílem tohoto kroku je ujistit zákazníka o tom, že rozhodnutí, které právě učinil bylo správné rozhodnutí.

K tomu používáme například opětovné shrnutí důvodů, proč si zákazník produkt koupil. Upřímné poděkování zákazníkovi za jeho nákup a sdělení, že to nejsou jen jeho děti, kterým pomáhá se vzděláním, ale že i prodejce sám si touto cestou přivydělává na studia a také společnost Southwestern z každé prodané knížky posílá určitá procenta z prodeje na pomoc při vzdělání dětem v rozvojových zemích. Popřípadě se prodejce může zeptat co se klientovi nejvíc líbilo nebo ukázat sekci v knížce, kterou dříve vynechal. Osobně jsem používala například sekci atlas světa a nechala zákazníky hledat, kde leží Česká republika. U těch přátelštějších z nich jsem nejprve nalistovala Afriku a po krátké chvilce, kdy marně hledali a vzájemném zasmání jsem přešla k mapě Evropy.

4.7 Proces nabírání nových studentů

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, jedním z nejdůležitějších „nástrojů“ firmy jsou prodejci, zástupci společnosti, tvůrci PR. Zákazníka nebude zajímat, jak dobrý člověk je prezident společnosti, jaké jsou jeho převratné myšlenky nebo jak ohromující je CSR celé firmy, pokud byl podveden nezdvořilým prodejcem v ošklivém oblečení. Proto je ve všech firmách zabývajících se přímým prodejem kladen velký důraz na výběr těchto pracovníků.

To stejné je důležité pro prodejce. Musí si uvědomit, že při prodeji nereprezentují jen sami sebe, ale především produkt a společnost. Špatný první dojem, který způsobí u zákazníka totiž často zapříčiní klientův špatný dojem i z celkové firmy. Proto společnost při nabírání nových zájemců klade velký důraz na charakteristické vlastnosti , zdvořilost a příjemné vystupování. Další vlastnosti, na které se při výběru vysokoškolských studentů manažeři soustředí jsou: samostatnost, zodpovědnost, schopnost učit se novým věcem, schopnost práce v týmu, pozitivní přístup k práci a základní znalosti anglického jazyka.

Okruh potencionálních prodejců je poměrně omezen, neboť (jak již bylo zmíněno), jedná se o program pro studenty vysokých škol. V následujících krocích bude naznačeno, jak celé výběrové řízení na pozici prodejce probíhá.

4.7.1 Hledání vhodných kandidátů

Při hledání a oslovování nových vhodných adeptů používají manažeři tři základní metody:

- Hot neboli „horkou“ metodu, kdy jde o rekrutování z řad rodinných příslušníků, vzdálených příbuzných, kamarádů či doporučení na jejich známé, doporučení od bývalých účastníků programu, profesorů, atp.
- Warm neboli „teplou“ metodu, kdy oslovujeme studenty, kteří z různých důvodů nabídku odmítli v dřívějších letech, využíváme sociální sítě Facebook nebo doporučení těch, kteří se o program jakkoli zajímali dříve
- Cold neboli „chladnou“ metodu, kdy přímo oslovujeme studenty např. na chodbách školy takzvanou „float“ metodou nebo pomocí dotazníků, kdy v krátkosti prezentujeme program na začátku přednášek či vyvěsíme plakáty s informacemi a kontaktem na nástěnkách škol, knihoven či menz

4.7.2 Overview

Poté je student, který projevil zájem, zkontaktován a přizván ke krátké osobní schůzce, kdy manažer nechá zájemce udělat první dojem, zjišťuje jeho motivaci, zájem, předchozí pracovní zkušenosti či úroveň angličtiny. Může se stát, že kandidát má mylnou představu o práci, nemá volný čas na požadovanou dobu celého léta nebo jakkoli jinak neplní manažerovy požadavky a v takovém případě by byla ztráta času, aby pokračoval na prezentaci. V opačném případě, po přibližně pětiminutovém overview, přechází k prezentaci.

4.7.3 Prezentace

Následuje hodinová prezentace, kdy nejdříve student vyplní krátký, který zjišťuje silné a slabé stránky studenta, předchozí pracovní zkušenosti, schopnosti, participaci v různých organizacích či sportovních kroužcích atp. Zkušenost s prodejem není potřebná, ale příjemné vystupování, zdravé sebevědomí a žádoucí první dojem jsou pro manažera nezbytnými faktory poukazující na potencionálního schopného prodejce.

Prezentace je vedena v anglickém jazyce buď přímo District Sales Managerem pro Českou republiku, nebo některým ze zkušenějších manažerů. Prezentace odhalí zájemcům kompletní bližší informace o společnosti, hlavní myšlenku a průběh programu. Čím více je prezentace interaktivní, tím lépe pro obě strany.

V polovině je prezentace přerušena a studenti jsou rozděleni na dvě poloviny. Jedna, která má zájem o detailnější informace a druhá, která ho nemá, nebo nesplňuje komunikační požadavky manažera.

Na závěr se manažer rozhodne, které ze studentů nechá vstoupit do tzv. Selection procesu a podepíše s nimi takzvaný Dealer's agreement – dohodu, ve které student souhlasí s pozdějšími podmínkami programu v případě, že by byl vybrán. Na jedné straně studentovi nezaručuje práci, na straně druhé ho k ničemu nezavazuje.

4.7.4 Selection proces / Výběrové řízení

Po podepsání DA nastává přibližně desetidenní proces, během kterého se zájemce potkává se svým potencionálním student manažerem na přibližně půlhodinové konzultace. Zájemce dostává odpovědi na všechny své otázky, zjišťuje informace od manažera i z ostatních zdrojů. SM pak zjišťuje, zda bude vybraný kandidát tím správným členem jeho týmu a reprezentantem společnosti. Během procesu (také označováno jako follow-up) dojde k vysvětlení cyklu prodeje (zmíněno výše), mechanismu fungování peněz, kontaktování rodičů, názornému předvedení hlavního produktu a splnění drobných úkolů a cvičení, zadání témat esejí a rovněž adept obdrží telefonní čísla na studenty, kteří programem již prošli, aby je mohl kontaktovat a získat tak na program širší náhled. V jakémkoli bodě procesu mají obě strany právo rozhodnout se tento follow-up ukončit.

4.7.5 Final interview / Závěrečný pohovor

V případě, že proces probíhá ve vzájemné symbióze, čeká studenta po období týdnu až dvou od původní prezentace závěrečné interview. Zájemce má tedy dostatek času na rozmyšlenou a zároveň nemusí několik měsíců čekat na vyjádření firmy, jako je tomu někde zvykem. Interview se mimo zájemce a jeho student managera účastní i zkušenější manažer, který pracuje v Southwesternu alespoň tři roky, který celý pohovor vede a na konci učiní i finální rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí kandidáta. Úkolem zájemce je představit produkt manažerovi, jako by ho představoval americké mamince, odevzdat motivační dopis a eseje o svých cílech, povaze a schopnostech a odevzdat Parent Support Letter (rodiče nebo zákonní zástupci studenta musí s účastí svého potomka v programu souhlasit – viz. Příloha č. 3) , neboť se ověřilo, že u Čechů hraje ve většině případů podpora rodičů velkou roli a proto na ni společnost klade velký důraz.

4.7.6 Pre-Summer Preparation / Předletní příprava

Po úspěchu u závěrečného pohovoru se student účastní předletní přípravy, která již byla blíže popsána v kapitole *Průběh programu / 10 kroků léta*.

4.8 Finanční ohodnocení

Konkrétní platové ohodonocení se odvíjí od pracovního nasazení a píle konkrétního prodejce, tímp pádem mohou dosáhnout za období 13 týdnů sumy až 40.000 amerických dolarů avšak také mohou zcela „vyhořet“. Obecně je však finanční ohodnocení v programu nadprůměrné. Vše závisí na šikovnosti a odhodlání jedince. Jako nováček si student vydělá procenta z prodeje produktů. Čistý zisk po zdanění je 40% z celkové částky a cena produktů se pohybuje od 40 dolarů až do 500 dolarů za celý set knih. Protože studenti přichází do programu z celého světa, je výdělek převáděn na tzv. „Unity“. Jedna „unit“ jednotka je rovna čistému profitu 5 dolarů a každý produkt je ohodnocen různým počtem „units“. Druhý stupeň je student manager program. Student v management programu je navíc placen procenty z celkového obratu týmu. Jedná se o 15% z velkoobchodního obratu. Je to velmi dobrá motivace k trénování svého vlastního týmu a k výběru vhodných lidí. Jako leader je člověk hodnocen dle osobního prodeje, obratu teamu a také dle obratu celé organizace. Pokud leader zrekrutuje a vychová organizaci o 50-ti členech, která udělá obrat 500 000 dolarů za rok, odvíjí se od toho i procenta. V této fázi se odměna za organizaci stává hlavním a nejvyšším příjmem leadera. Proto je důležité neustálé koučování, trénink, motivace, budování společné vize a vedení příkladem (lead by example).

5 ANALYTICKÁ ČÁST

V teoretické práci byl charakterizován jak samotný přímý prodej, tak i leadership jako takový. Byla předložena určitá východiska pro vedení jednotlivců i týmů obecně. Byly zmíněny charakteristické vlastnosti leadera a jeho odpovědnosti. V praktické části byla pak popsána společnost Southwestern a především průběh a fungování letní stáže v USA pro vysokoškolské studenty zaměřující se na osobní prodej. Pro lepší pochopení vnitřních vztahů byla vysvětlena organizační struktura společnosti. Bakalářská práce se zaměřuje na vedení prodejního týmu a pro podrobnější analýzu obsahuje kvalitativní průzkum.

5.1 Postup

Kvalitativní výzkum proběhl v průběhu měsíce dubna 2012. Formou hloubkových rozhovorů bylo osloveno 11 vedoucích týmu, kteří v roce 2011 vedli během letního programu Southwestern prodejní tým nebo organizaci při zahraniční stáži v USA. Výběr respondentů nebyl náhodný, avšak předem promyšlen. Týmy (organizace) v průběhu léta 2011 byly různě veliké a úspěšné, tím pádem také jejich vedoucí. Pro výzkum bylo vybráno 5 student managerů a 6 organization leaderů, kteří působí ve společnosti Southwestern dva až čtyři roky.

Snahou bylo odhalit různé individuální pohledy na vedení, které by pomohly poukázat i na zdánlivě skryté nedostatky. Vyhledat určité souvislosti, rozdílnosti a podobnosti v úspěšnosti a retenci členů týmů, popřípadě definovat určité rady a doporučení pro správné vedení prodejního týmu a nastávající leadery

Rozhovory probíhaly buďto formou osobního setkání nebo přes program pro videohovory – Skype a to v délce 15 - 45 minut na rozhovor.

5.2 Scénář pro rozhovor

1. Z jakých zkušeností jsi čerpal při vedení týmu?
   - Kolik prodejních týmů jsi již vedl?
2. Kolik měl tvůj tým v létě 2011 členů? (*léto= letní internship společnosti Southwestern)
   - Kolik z nich letní internship úspěšně dokončilo?
3. Jaká byla produkce tvého týmu? (v unitech)
4. Jakým způsobem jsi rekrutoval členy do tvého týmu?

- Vidíš nějakou souvislost/rozdíly mezi produkcí a prací kamarádů / cizích?

5. Co si myslíš, že jsou hlavní faktory ovlivňující produkci/práci tvých členů týmu?
6. Z následujících faktorů ke každému přiřaď hodnotu (na škále 1-10) na kolik se domníváš, že ovlivňují produkci členů týmu

   (příprava technická, příprava emocionální, důvod - cíl, sport, úroveň angličtiny, obor VŠ, vzhled, BMI index, podpora rodičů, area prodeje, HQ - kdo s kým bydlí)
7. Jakým způsobem probíhala příprava tvého týmu před létem?

   - Organizoval jsi společné tréninky, popřípadě teambuildingové akce?

   - Na co si kladl při přípravě největší důraz? (technicky, emocionálně)

   - Jak ovlivňovaly členy týmu cíle, které si stanovili před létem?
8. Jak bys charakterizoval svůj vztah se členy týmu?

   (na škále 1-5 profesionální – přátelský)
9. Jak bys charakterizoval sám sebe jako leadera?

   (Podle Adaira má leader tři základní odpovědnosti: cíl - úkol, tým - proces, jednotlivec)
10. Quit: Proč někteří studenti program nedokončí, dá se tomu předejít? Čí je to chyba?
11. Jaká jsou tvá doporučení pro nové leadery? / Co bys udělal jinak, kdybys byl znovu ve stejné pozici?

5.3 Analýza

V podstatě nemůže existovat univerzální návod, který by fungoval ve sto procentech případů. Každý člověk je jiný a zvláště u prodejců a této extrémně náročné práce, je třeba, aby se ke každému jedinci přistupovalo individuálně a s citem. Přesto jsem z analýzy rozhovorů s vedoucími týmů přišla na určité zákonitosti, které ve většině případů přináší pozitivní výsledky. V následujících řádcích se budu věnovat jak těmto zákonitostem, tak rozdílným pohledům na věc, analýze odpovědí a souvislosti s úspěchem nebo neúspěchem daného týmu.

Otázka č. 1: Z jakých zkušeností jsi čerpal při vedení týmu? Kolik týmů jsi již vedl?

11 respondentů z 11 odpovídalo na tuto otázku prakticky stejně. Čerpali z poznatků zkušenějších manažerů, z materiálů poskytovaných společností Southwestern (Leadership manual, MP3), z toho, jak byl vedený jejich tým, když oni byli nováčci. Mirek (vedoucí no. 1

organizace pro rok 2011) zmínil jako velmi nápomocné i zkušenosti sportovní, kdy byl sám člen sportovního týmu.

Otázka č. 2: Kolik měl tvůj tým v letním internshipu 2011 členů?

- *Kolik z nich letní internship úspěšně dokončilo?*

Na rozvíjející část první otázky a také na otázku číslo 2 nejlépe odpovím pomocí vytvořené tabulky shrnující nejzásadnější statistické údaje o vedoucích a jejich týmech. Jména jsou seřazena podle pořadí, ve kterém byly rozhovory zaznamenávány a v průběhu celé analýzy budu pro lepší představu a asociaci pracovat s konkrétními jmény.

	Monika M.	**Dita**	**Lenka**	**Magdalena**	**Ruslan**	**Petra**	**Mirek**	**Veronika**	**Ondrej**	**Monika P.**	**Daniela**
Contract	B	C	C	B	D	C	D	D	D	B	B
OL/SM	SM	OL	SM	SM	SM	SM	OL	OL	OL	OL	SM
počet TM na začátku	10	5	3	3	8	2	5	3	3	1	6
počet TM, kteří dokončili	3	1	0	1	5	2	5	3	1	1	1
produkce v unitech	2300	2000	0	700	5800	3000	3500	1200	300	900	1600
typ recruitingu	hot	warm	hot/warm	hot/warm	warm	cold	warm/cold	cold	cold	cold	hot
Leader (podle Adaira)	tým	jednotlivec	jednotlivec	Tým +jednotlivec	jednotlivec	kombinace	jednotlivec	Tým +úkol	úkol	jedinec	Tým, úkol
vztah s TM	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5-1
emoce vs. technika	emoce	emoce	emoce	emoce	emoce	emoce	emoce	emoce	emoce	emoce	emoce
kolik jsi vedl týmů	1	2	2	1	3	2	3	3	2	3	1

Tabulka 1 – Zápis informací o respondentech (zroj: vlastní, 2012)

Kdy nejvíce „ztrátové“ byly týmy respondentů Moniky M., kdy více, než 50% (7 z 10) členů týmu letní internship předčasně opustilo (tzv. quit). Dita (4 z 5 nedokončili), Lenky, v jejímž případě se dá hovořit o 100% quitu (3 ze 3), Magdaleny (2 ze 3) a Daniely (5 z 6). Naopak Mirek, Veronika a Petra měli 100% retenci svých členů týmu. Na základě následujících odpovědí zkusíme odhalit příčinu těchto čísel.

Otázka č. 3: Jaká byla produkce tvého týmu? (v unitech)

Pro odpověď na otázku produkce je opět nejsnadnější nahlédnout do předchozí tabulky, z níž je evidentní, že nejlepší produkci měly týmy Ruslana, Petry a Mirka, kdy Ruslanův tým s produkcí 5800 unitů byl produkčně nejlepším týmem v Evropě.

Otázka č. 4 : Jakým způsobem jsi rekrutoval členy do tvého týmu?
- *Vidíš nějakou souvislost/rozdíly mezi produkcí a prací kamarádů / cizích?*

V praktické části byly podrobně popsány tři metody recrutingu, tedy procesu nabírání nových prodejců. Metoda hot / warm a cold. Z výsledků je evidentní, že hot metoda, tedy situace, kdy se ve vašem týmu objevují především přátelé, se ne vždy vyplácí. Hot metodu

pro své týmy zvolily Monika M., Dita, Lenka, Magdalena a Daniela, což jsou právě ti vedoucí, jejichž jména byla zmíněna v souvislosti s nízkou retencí členů týmu. Respondentka Monika P. dané téma komentuje slovy: *„Samozřejmě záleží, jaké máš kamarády. S těmi lidmi se ti na začátku pracuje lépe, jsou to kamarádi, znají tě, věří ti atp., ale potom, se na tebe mají podívat jako na leadera a tak tě v životě neviděli. Ty jim máš něco radit, nějakým způsobem je vést a jim trochu déle trvá, než jim dojde, že na kamarádské úrovni jsou na tom stejném, ale na té profesionální jsi mu svým způsobem nadřízený, od kterého se má učit. To může být problém, pro to mě osobně se lépe pracuje s cizími.“* Také Daniela má na věc zajímavý názor, což souvisí i s otázkou č. 8 a popisem samotného vztahu mezi vedoucím a jeho členy týmu: *„Určitě je z velké části moje chyba, že většina mých členů týmu léto nedokončila. Více jsem se zaměřovala na technické věci, než na emoce. Přecházela jsem z kamaráda na leadera, což není úplně ideální. Ty lidi si, jako kdyby odcizíš a oni pak mají důvod quitnout, protože už nejsi jejich kamarád. Už jsi jejich vedoucí.“* Z těchto názorů se samozřejmě nedají vyvozovat žádné převratné generalizace. Ostatní vedoucí většinou nevidí mezi přáteli a cizími lidmi nijak zásadní rozdíly. Mirek zastává názor, že kamarádi se mezi sebou více podporují a jsou více soutěživí. Monika M. to zase vidí jako nevýhodu. *„Je strašně těžké quitnout sám. U mě v týmu stahovali jeden druhého. Nakonec vzniklo takové „PR“, že vlastně ten, kdo pracoval dál, byl za loosera, že nedokáže odejít. Přitom je to docela naopak.“* Petra se domnívá, že studenti nabraní pomocí „hot“ metody mají pravděpodobně větší potenciál prodat „více“ a pracovat „lépe“. Na druhou stranu ale za své 4 roky, kdy působí u Southwestern, nikdy výrazně vyšší produkci u těchto lidí nezaznamenala. Ideální jsou podle Moniky P. tzv. „známí“. *„Když se chceš bavit, tak si vezmi s sebou kamarády. Jestli ale chceš, aby i něco vyprodukovali, vezmi si s sebou cizí. Ideální je ale podle mě něco mezi tím. Například lidi, které znáš ze školy.“*

Otázka č. 5: Co si myslíš, že jsou hlavní faktory ovlivňující produkci / práci tvých členů týmu?

Jedna z prvních otevřených otázek, u které se někteří respondenti skutečně rozpovídali, byla otázka č. 3 týkající se hlavních faktorů ovlivňujících produkci členů týmu. Třemi nejčastěji zmiňovanými pojmy pak byla:

- Příprava
- Očekávání
- Vztah s manažerem a vzájemná důvěra
- Cíl

Respondenti se ve všichni respondenti shodují na tom, že se nesmí podcenit příprava studenta, a to především emocionální (více v otázce č. 7). Nejdůležitější role leadera je potom pomoct najít studentovi jeho cíl. *„Myslím, že je důležité, aby ten člověk měl důvod, proč tam chce jet. Třeba jsem měla slečnu teď, co byla velice šikovná, talentovaná, ale neměla důvod, neměla pro co pracovat. A tak nepracovala. Není to takový to klasický – chci jet do Ameriky, chci poznat něco nového, ale musí jít o něco důležitějšího, co má hodnotu pro toho člověka.“*(Veronika) Opačný názor zastává Monika P.: „*Ten člověk musí vědět, proč tam jede. Jestli má jasně daný cíl, tak bude úspěšný. Je jedno jaký, ale musí pro něj něco znamenat. Bára, moje first yearka měla třeba za cíl zlepšit se v angličtině a tak, i když ve finále neprodala svůj unit goal, byla celá šťastná, moc vděčná za tu příležitost a nadmíru spokojená. Záleží na žebříčku hodnot toho člověka.“* To potvrzuje i Mirek, OL nejlepší české organizace pro léto 2011. „*Jejich připravenost, to za prvé. Důvěra jim vložená z mojí strany a potom jejich příprava na jejich výkon. To, jakým způsobem je nastavíš na to, jak úspěšní budou - co pro ně vlastně úspěch znamená. Jestli je úspěch dokončit léto anebo jestli jim dáš takovou motivaci a takovou naději a věříš jim natolik, že vlastně můžou být nejlepší ze všech.“* Petra, Veronika, Ondrej a Mirek si myslí, že k produkci i k samotnému setrvání členů týmu v létě, patří mimo přípravu před létem také správná očekávání. *„Je potřeba říkat lidem pravdu, nepřikrášlovat to. Říkat, že to bude těžký. Nikdy se mi nestalo, že by mi řekli: tak tohle jsi mi neřekla, že to tak bude.“ Musí vědět naprosto všechno, aby je nic nepřekvapilo.* (Veronika) Ruslan se domnívá, že ještě důležitější, než důvěra a příprava je v prvním bodě dobrý odhad na člověka, což je podle něj základní povinností manažera. Ondrej si myslí, že je důležité vedení příkladem a Petře se osvědčil model, který je založen na vzájemném vztahu.

„Měla jsem to tak i já se svým student managerem, že vlastně důvod, proč jsem pracovala, bylo to, jak on mi věří, kolik času do mě investoval a to, že jsem věděla, jak mě on dobře připravil.“

Otázka č. 6: Z následujících faktorů ke každému přiřaď hodnotu (na škále 1-10) na kolik se domníváš, že přispívají k prodeji členů týmu.

	Monika M.	Dita	Lenka	Magda	Ruslan	Petra	Mirek	Nika	Ondrej	Monika P.	Daniela	
příprava technická	8	5	6	8	8	7	3	8	4	7	7	71
příprava emocionální	10	10	9	10	9	10	9	10	10	9	10	106
cíl	9	10	6	9	8	8	8	9	8	10	7	92
úroveň angličtiny	5	3	3	5	4	2	3	5	5	4	5	44
obor VŠ	3	1	2	0	3	2	3	3	2	3	1	23
sport	5	5	6	0	4	4	5	3	6	2	3	43
vzhled	6	5	3	10	4	3	7	4	3	3	5	53
BMI index	4	1	2	6	4	3	6	4	7	3	4	44
podpora rodičů	6	6	5	5	3	10	7	6	6	4	6	64
HQ	9	8	7	8,5	5	9	8	6	6	5	7	78,5

Tabulka 2 – Faktory ovlivňující produkci (zdroj: vlastní, 2012)

Pro lepší přehlednost jsem v následující otázce poprosila manažery, aby k některým z vybraných faktorů přidělili číslo podle důležitosti, kterou danému faktoru přidělují a to na škále 1-10, kdy 10 bylo nejvíce. Výrazně „vede“ již zmíněná emocionální příprava a více se jí budeme věnovat v otázce č. 7 a cíl. I o tom jsme již mluvili, jako doplnění slouží také zajímavý postřeh od Ruslana, vedoucího nejlepšího týmu v Evropě. *„Já už jsem jim od února pořád říkal, že budeme nejlepší tým v Evropě. Takže to brali jako fakt. Když pak v létě, dva týdny před koncem nastala situace, že jsme byli na druhém místě. Neroztřepaly se jim kolena, že můžou být první. Ale měli potřebné sebevědomí a jistotu, aby skutečně byli.“* Co se týče individuálních cílů – každého člena svého týmu nechal na papír o formátu A1 nakreslit do útvaru, který mu byl blízký, termometr, kde na jedné straně byly unity a na druhé materiální a emoční věci, které pro studenta měly důležitou hodnotu. Od nuly až do výše jeho cíle. *„Třeba si napsali 1 unit – už nejsem nejhorší prodejce na světě nebo 700 unitů – super, porazil jsem Ruslanův nejlepší týden. Po tom třeba v týdnu 7 už tolik nevěřili těm 2500 unit, ale pořád tam měli ty svoje malý cíle. Každej ten bod něco znamenal.“*

Na třetím místě se se 78,5 body „umístilo“ HQ, neboli headquarters. To znamená, že manažeři se vesměs shodují na tom, že jedním z faktorů, které ovlivňují produkci je i to, kdo s kým bydlí. Pro zajímavost jsem zkusila „zanalyzovat“ pár těchto HQ a výsledky mluví samy za sebe (viz. Příloha č. II).

Otázka č. 7: Jakým způsobem probíhala příprava tvého týmu před létem?

Při otázce přípravy jakoby manažeři odpovídali dle manuálu. Jedenkrát týdně se scházeli na tzv. PC, kde připravovali studenty jak technicky, tak emocionálně. Přitom 11 leaderů z 11 zastává názor, že emocionální příprava je mnohem důležitější. Přibližně dvakrát do měsíce pak pořádali společné meetingy a tréninky (týmové i celé organizace). Výjimkou pak byla organizace Mirka: *„Celá organizace se scházela jednou týdně, což bylo častěji, než kdokoli jinej. Oni měli pocit, že jsou výjimeční a že dostávají něco víc, než ostatní. Dělali jsme technický věci, salestalk, donekonečna jsme trénovali approach a pre-approach. A potom vždycky následoval social meeting (jak se říká „jít na pivo“), a to bylo ještě důležitější. Tvoje práce coby manažera je ty lidi spojit. Ještě víc k tobě, ale i mezi sebou. Oni si pak navzájem pomáhají.“*

Co se týče individuální přípravy, zastává Mirek give-to-get pravidlo, kdy je potřeba něco dát, abyste něco dostali. *„Jde o to poprosit, požádat o důvěru, nikdy nebýt diktátor.“* Potom pomáhat i s věcmi mimo Southwestern, být něčím jako life-coach, poradit i s jinýma záležitostmi, sdílet s nimi důvěrné informace a upřímnosti.

Ondrej si myslí, že by se v rámci emocionální přípravy měl klást důraz na vykreslení reálného obrazu samotného průběhu práce se zaměřením na jednotlivce: *„Jakým způsobem dám konkrétnímu člověku najevo náročnost? Hraje sport? Vysvětlím skrz sport. Poslední dva týdny máš jako nastavený čas v hokeji, jsi unavený, zpocený, máš křeče – ale právě v ten okamžik je potřeba se nejvíce překonat a mít silný závěr.“*

Zajímavý mi přišel také postřeh Lenky, Moniky P., Petry a Ruslana: *„Takový můj postřeh je, že při mém prvním týmu studovali oba dva členové v Praze, a tedy i jejich příprava probíhala tam. Druhý tým procházel přípravou v Brně, kde je v porovnání s Prahou obecně mnohem nižší nasazení. V Praze je Southwestern skupina cílevědomější, příprava tvrdší a i cíle vyšší.“* (Lenka) /pozn. Lenčin první tým měl 100% retenci, její druhý 0% - těžko lze však přisuzovat tento fakt pouze jednomu faktoru/.

„Kladla jsem důraz hlavně na to, aby věděli, do čeho jdou. Jak těžké to bude, aby je nic nepřekvapilo.“ (Monika P.)

„Šlo mi o to, aby holky cítily, že jsem blízký člověk. Klidně jsem dělala PC i delší. Důležité pro mě bylo je poznat.“ (Petra)

„Bude to těžký, bude to těžký, bude to těžký. Nic jinýho ode mě vlastně neslyšeli. Nauč se tohle, protože to bude těžký. Dnes si projdem toto, protože to bude těžký.“ (Ruslan)

Otázka č. 8: Jak bys charakterizoval svůj vztah se členy týmu?

(na škále 1-5 profesionální – přátelský)

V otázce vztahu se již všichni vyjádřili, kterak je důležitý. Celá skupina respondentů se označila za spíše přátelské leadery. Jediná Daniela měla s definicí jednoho čísla potíž, protože její vztah se v průběhu léta měnil z „přátelského“ na „profesionála“, což později označila za chybu.

Otázka č. 9: Jak bys charakterizoval sám sebe jako leadera?

(Podle Adaira má leader tři základní odpovědnosti: cíl - úkol, tým - proces, jednotlivec)

V závěru analýzy se dostáváme k samé podstatě věci. Když jsem leadery požádala o jakousi sebereflexi a naznačila teorii Adairových kruhů, často se odmlčeli a déle zamysleli, popřípadě mě počastovali poznámkou: „Těžká otázka.“

Mirek sám sebe charakterizoval jako člověka, který motivuje, dává důvěru a naději a jde příkladem. Myslí si, že co se týče Adairovy teorie, je v Southwestern nezbytné brát každého člověka zvlášť, soustředit se tedy na jednotlivce. Ale zároveň je důležité spojit tým dohromady.

Příkladem jde i Ondrej, který čeká od sebe i od ostatních to nejlepší, co v nich je. Soustředí se především na úkol.

Petra se domnívá, že je potřeba mít týmový cíl a věnovat svůj čas týmu společně i jednotlivcům individuálně. *„Dřív u mě hodně převažoval jedinec, ale čím více týmů mi prochází pod rukama, tím více se snažím soustředit na tým jako takový a jeho procesy v něm.“*

Ruslan přistupoval ke svým lidem individuálně, aby se každý cítil „speciální“ nebo můžeme říci výjimečný. Zároveň ale zmínil týmový cíl, který svému týmu dal již před začátkem léta.

Daniela si myslí, že se zaměřuje spíše na tým a úkol. *„Oni musí mít pocit, že oni jsou důležití. To jde na úkor tvého prodeje.“*

I Monika M. bere tým jako celek. *„Vždycky jsem se snažila dělat všechno se všema stejně.“*

Dita se domnívá, že svůj první tým vedla jako celek a ten byl velice úspěšný. Druhé léto se více soustředila na lidi individuálně a výsledky tohoto týmu se dají označit za méně úspěšné. *„Nestrávili dost času společně, aby mohli mít závazek k týmovému duchu i cíli.“*

Magdalena sama sebe popisuje jako pozitivního leadera, avšak zároveň sobeckého. *„Před létem jsem jim dala absolutní maximum, a když se mi to pak nevracelo, tak jsem to vzdala a soustředila se na to, abych sama prodala.“*

Lenka se soustředila na jednotlivce. *„Asi jsem nevytvořila dostatečnou pospolitost týmu, abychom to všichni dokončili. A neměli jsme vlastně žádný společný cíl.“*

Monika P. se domnívá, že být leaderem je nikdy nekončící proces a že je potřeba, aby se stále učil. Zaměřuje se na jedince a jejich cíle. *„Ty lidi jsou tam kvůli sobě, ne kvůli tobě. A tvojí povinností coby leadera je, aby oni dosáhli na svoje cíle. Na nedělních setkáních jsem se pak vždycky snažila každého jednoho člověka vypíchnout za to, co udělal dobře, co by mohl sdílet s týmem.“*

Veronika popisuje, že se soustředí na tým a úkol. Z výsledků vyplývá, že její zaměření se ubírá směrem jednotlivce. „*Mým cílem bylo, aby oni si splnili svoje goaly a byli spokojení se svým létem. Ať to dopadne jakkoli, aby přišli s tím, že toho léta nelitují. V nějakých chvílích je potřeba ty lidi usměrnit. Ne ve všech případech jsem byla jejich nejlepší kamarád, ale byla jsem manažer/leader. Někdy je potřeba zařvat, aby si z toho člověka dostala to nejlepší, z čeho on bude mít radost potom na konci léta.“*

5.4 Shrnutí

Z analýzy lze v závěru práce odpovědět na výzkumné otázky položené v metodické části.

Výzkumná otázka č. 1: Mají vyšší produkci týmy, jejichž leader se soustředí více na cíl (úkol)?

Odpověď na tuto otázku lze prakticky jednoduše vyčíst z výše uvedené tabulky. Nejproduktivnějšími týmy byly týmy Ruslana, Mirka a Petry, kdy oba chlapci uvádějí, že se orientují spíše na jednotlivce a Petra klade důraz na to, aby vše bylo v dokonalé symbióze. Co se tedy týče odpovědi na otázku tak, jak je položená, zní odpověď ne.

Výzkumná otázka č. 2: Je vyšší retence studentů, jejichž leader se orientuje na tým a jedince?

Mirek, Veronika, Petra a Monika P. měli 100% retenci svých členů týmu. Mirek se soustředí na jednotlivce a zároveň se snaží spojit tým dohromady. Veronika a Petra zastávají kombinaci všech tří a Monika upírá svou pozornost na jedince. Při druhé otázce jsem tedy byla v odhadu blíže. A dá se odpovědět kladně.

Na závěr shrnuji citací Moniky P., která dává doporučení novým leaderům:

„Ja by som im veľmi odporučila, aby fungovali ako koleso. Vieš také tie staré sedliacke kolesá jak za ne boli zapriahnuté kone. To bolo také koleso, kde v strede bol taký krúžok a okolo toho bol ďalší krúžok a z toho krúžku išli také malé paličky. A aby ten manažér bol ako taký krúžok v strede. To znamená aby mal bond s každým jedným členom týmu, ale zároveň aby aj tý členovia mali navzájomi bond okolo seba. Aby first yeari mali pocit, že sú proste parta, ale že na druhej strane, aby on s každým jedným individuálnym mal nejaké puto na kterom to založí. Lebo často se stáva, že quitne veľa ludí zároveň, keď že máš bond aj s každým zvlášť, tak je to lepšie.“

6 DOPORUČENÍ FIRMĚ SOUTHWESTERN NA ZÁKLADĚ VÝZKUMNÉ SONDY

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že materiály z minulých let sloužící pro nové vedoucí týmů by měly být zachovány ne-li rozšířeny. Na základě dodatečných hloubkových marketingových výzkumů by možná měla být rozšířena sekce zabývající se emočním vedením a interpersonální komunikací. Stávající příručky sice o dané problematice podávají dostatečný náhled, ale nejdou do hloubky, neobsahují konkrétní vyjádření jednotlivců a víceméně nepodávají praktické informace založené na zkušenosti.

Na školeních a seminářích pro vedoucí týmu by měla být silněji komunikována metoda cold recruitingu, která se z konkrétních odpovědí ukázala být praktičtější a méně problematická pro budoucí prodej na určeném místě.

Za nejpodstatnější faktor ovlivňující produkci členů týmu považovali vedoucí přípravu před cestou do zahraničí. Posílena by měla být příprava emocionální, jak nováčků, tak vedoucích, aby se snížil počet lidí, kteří program opouštějí předčasně. Pozitivní dopad by zároveň mohla mít posílená komunikace možných negativ. Noví pracovníci by si měli být již před cestou jasně vědomi toho, že se nejedná o dovolenou nebo cestování, ale že budou většinu času pracovat a za to pak mohou obdržet různé benefity v podobě výletů, zábavných programů apod.

Důležitá jak pro firmu, osobní prodej i samotné účastníky projektu je motivace, umět sledovat cíl a umět pracovat v týmu. Odjezd do vzdálené země na dobu 13 týdnů je stresující záležitostí a tak by každý vedoucí měl být schopen spojit v sobě zároveň chápavého přítele ale také střízlivě smýšlejícího profesionála a rozhodného vedoucího.

ZÁVĚR

V mé bakalářské práci na téma „Vedení prodejního týmu“ jsem se zabývala přímým prodejem a leadershipem – tedy vedením lidí a týmů. V teoretické části byl charakterizován samotný přímý prodej, jeho výhody, historie a fungování přímého prodeje na území České republiky. V práci je popsán též vznik multilevel marketingu i jeho nesprávné praktiky. Byl popsán leadership a jeho porovnání s managementem. Byly stanoveny východiska pro vedení jednotlivců i týmů a východiska k jejich motivaci. V práci jsou zmíněny též charakteristické vlastnosti leadera a jeho odpovědnosti.

V praktické části byla pak popsána americká společnost Southwestern, která poskytuje vysokoškolským studentům praxi v oboru přímého prodeje v podobě letní stáže v USA. Především se pak velká část práce soustředí na průběh a fungování samotného letního internshipu. Pro lepší pochopení vnitřních vztahů byla vysvětlena organizační struktura společnosti a popsán je i proces náboru nových vhodných kandidátů na pozici prodejce.

V rámci bakalářské práce byl proveden kvalitativní průzkum v podobě osobních hloubkových rozhovorů s jedenácti manažery účastnících se programu v letním programu společnosti Southwestern v roce 2011. Zaznamenány jsou jejich postřehy na vedení prodejního týmu v praxi, z nichž vyplývá, že nejdůležitějšími zodpovědnostmi leadera je důležitá příprava jeho členů týmu, důvěra a vybudování vztahu. V rámci emocionální přípravy by pak měl být kladen důraz na náročnost programu, aby jedinec měl ta správná očekávání a věděl o všem, co ho během letního internshipu podomního prodeje může potkat. Leaderem je ten, který jde názorným příkladem, dokáže vést a inspirovat. Správní vedoucí by měli být také mentoři, kteří dále šíří svoje zkušenosti a vizi a kterého lidé následují přirozeně. Spravní leadeři také dokážou ocenit snahu členů svého týmu, budují důležité vzájemné vztahy a pomáhají členům týmu růst nejen profesionálně, ale i osobně.

Na základě odpovědí je též v závěru práce vypsáno doporučení pro společnost Southwestern a mírnou úpravu jejich výukových materiálů tak, aby byl proces přípravy co nejdůslednější. Pro samotné vedoucí týmů by pak doporučením bylo nejít jen slepě podle příruček a manuálů, ale zapojit logické uvažování a srdce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura:

ADAIR, John Eric a Peter J REED. *Ne šéf, ale lídr*: *jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.

ADAIR, John. *Action-centred leadership*. Reprs. Farnborough, Eng: Gower Pub. Co, 1982. ISBN 978-056-6021-435.

ADAIR, John Eric. Vytváření efektivních týmů. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 199 s. ISBN 80-856-0370-5.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina: *Management a leadership*: *Schopnost vést neboli leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BENS, Ingrid. *Facilitating to lead!*: *leadership strategies for a networked world*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, c2006, 159 s. ISBN 978-078-7977-313.

BIGGART, Nicole Woolsey. *Charismatic capitalism*: *direct selling organizations in America*. Chicago: University of Chicago Press, 1989, 223 s. ISBN 02-260-4786-5

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-717-9577-1

DEAN, Dave a Marti HEFLEY. *Now is your time to win*. Wheaton, Ill.: Tyndale House Publishers, c1983, 128 s. ISBN 08-423-4724-0.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 178 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0

HILLIS, Dustin. Navigate: Selling the Way People Like to Buy. Nashville, Tennessee: Southwestern Company, 2007. ISBN 0981565727.

MAXWELL, John C. *The 21 irrefutable laws of leadership follow them and people will follow you*. [Nachdr.]. Nashville, Tenn: Thomas Nelson, 2002. ISBN 07-852-7034-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*: *praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Internet:

Asociace osobního prodeje. Přímý prodej vs. nepoctivé obchodní praktiky. [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: http://www.osobniprodej.cz/primy-prodej-vs-nepoctive-obchodni-praktiky

ČT24. Přímému prodeji se v Česku daří. *Česká televize* [online]. 2010, 31. 10. 2010 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/104428-primemu-prodeji-se-v-cesku-dari/

ČT24. Přímý prodej v krizi obstál, Češi si na něj začínají zvykat. *Česká televize* [online]. 2010[cit. 2012-04-17]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/104428-primemu-prodeji-se-v-cesku-dari/

Direct Selling 411 [online]. 2010 [cit. 2012-04-10]. History of direct selling. Dostupný z: http://www.directselling411.com/about-direct-selling/history-of-direct-selling/

Marketing theory: Marketing mix. In: *Business case studies*: *The times 100* [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/marketing/marketing-mix-price-place-promotion-product.html

Multilevel marketing [online]. 2010 [cit. 2012-04-17]. Multilevel marketing versus pyramida či letadlo. Dostupný z: http://multilevelmarketing-mlm.deni.cz/multi-level-marketing-vs.-pyramida-ci-letadlo.html

Multilevelmarketing.cz: Původ systému. [online]. [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: http://www.multilevelmarketing.cz/sk/page/2064.puvod-systemu/

Our 150 Year History. Southwesterncompanyparents.com [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: http://southwesterncompanyparents.com/about_southwestern_company/our-150-year-history/

Southwestern HIGHLANDERS organization. Highlanders.cz [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: http://www.highlanders.cz/?doc=info&action=6&lang=CZ

ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: Are they different?. [online]. [cit. 2012-05-01].DOI:82(1):74-81. Dostupné z: http://www.ashp.org/DocLibrary/MemberCenter/NPF/JournalClub/ZaleznikA.aspx

Ostatní zdroje:

Highlander prezentace, interní zdroj společnosti Southwestern, 2012

Pre Summer Training manual, , interní zdroj společnosti Southwestern, 2011

MOORE, Dan. Sales school [seminář]. 2010

SEZNAM POUŽITÝCH POJMŮ A ZKRATEK

SM – Student Manager

TM – Team mem‚ber (člen týmu)

OL – Organization leader (vedoucí organizace)

PC – Personal converstaion (osobní pohovor)

fun – zábava

unit goal – cíl v unit jednotkách

FYD – First Year Dealer (nováček)

retence – „návratnost“ a setrvání členů týmu v programu

quit – předčasné opuštění programu

HQ – Headquarters – kdo s kým přes léto bydlí

commitment – závazek k dokončení programu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Adairovy kruhy (zdroj: Plamínek, 2008) 25
Obr. 2 - Hierarchie společnosti (zdroj: vlastní, 2012) 38
Obr. 3 - Cycle of sale (zdroj: Pre Summer Training manual, 2011)..... 41
Obr. 4 - What costumer see (zdroj: Dan Moore, 2010) 43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Zápis informací o respondentech…….52

Tabulka 2 - Faktory ovlivňující produkci…….55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1 – PRODUKTOVÉ PORTFOLIO

Příloha P2 - GRAFY PRODUKCE SPOLEČNÝCH HQ

Příloha P3 - POZNÁMKY Z ROHOVORŮ

PŘÍLOHA P 1: PRODUKTOVÉ PORTFOLIO

Knížky

My Set (My books a My fun with words)

Jde o set šesti dvoujazyčných knížek (anglicky a španělsky) pro nejmenší děti. Čtyři z nich jsou „My books“, které seznamují děti se základními barvami, tvary, čísly a slovy. Zbylé dvě knížky jsou výborné dětské slovníky „My fun with words“ obsahující přes 1000 krátkých povídek vysvětlujících abecedně seřazená slova. Tyto knížky jsou určeny rodičům s dětmi ve věku 5 měsíců až 5 let.

Ask Me

Ask Me (Zeptej se mě) je sada dvou sedmiknižních řad pro děti předškolního věku začínající číst. Jsou zatraktivněny přiloženou kolekcí samolepek, které díky speciálně upravenému povrchu mohou děti používat opakovaně. Princip této sady je hravou formou položená otázka a následná odpověď na všechny možné okruhy zájmů (zvířata, lidské tělo, historie, věda, rostliny, apod.). Obsahově je tato sada určena dětem mezi třetím a sedmým rokem života. Jde o zajímavý mix obrázků, hádanek, vtipů a povídek.

Explore and Learn

Jde o velmi populární sadu šesti knížek, jednoho CD a plakátu lidského těla a mapy světa na zeď. Sada dětských encyklopedií přeložena jako „Zkoumej a uč se“ obsahuje více než padesát nejrůznějších experimentů z oblasti fyziky, chemie, matematiky nebo zeměpisu. Na konci všech šesti knížek se nachází test, kde rodiče mohou zkontrolovat schopnosti svých dětí, zejména pak, jak si pamatují fakta. Sada je určena pro děti mezi šestým až dvanáctým rokem života. I tyto knížky jsou vytvořené a napsané pedagogy a odborníky na vzdělávání dětí.

Student Handbook

Série pěti Handbooků je hlavní produkt této firmy. Shrnuje a zjednodušuje látku probíranou studenty od třetí třídy až po první rok vysoké školy. Nacházejí se zde všechny základní předměty: matematika, anglický jazyk, dějepis, přírodopis atd. Spolu s každou knížkou zákazník také obdrží software na CD, který je interaktivním doplněním produktu. Veliké know-how těchto knížek tkví v tom, že dopodrobna vysvětlují látku probíranou ve škole z vícero úhlů pohledu. Jako u jediného produktu lze Handbooky prodávat i jednotlivě.

The Learning Companion

Tato série tří knížek je pro ty největší studijní typy. Jde o vysokoškolské předměty napsané pro středoškoláky tak, aby to bylo i pro ně srozumitelné. Navazuje na „Student Handbooks“, kdy místo „jak to všechno je“, podává vysvětlení „proč tomu tak je“ a doplňuje pozadí těchto událostí. Obsahově se jedná o nejrůznorodější sérii určenou pro nadané žáky s motivací dozvědět se více.

The Southwestern Advantage

Dosud nejnovější produkt společnosti, prodávaný evropskou divizí poprvé v létě 2012. V kombinaci se Southwestern Advantage Online je tato sada šesti knih základním nástrojem pro pomoc studentům i rodičům excelovat v domácích úkolech, stejně jako se dobře připravit pro život. Každý svazek je navržen tak, aby byl snadno přístupný pro čtenáře, ale zároveň spolehlivý v pokrytí nejdůležitější školních předmětů.

Software

Kids Collection První ze série CD je „Dětská kolekce“. Jedná se o set šesti CD s výukovými hrami pro ty nejmenší děti. Jsou zde Clifford Phonics, I spy treasure hunt, Braintastic math, Braintastic word skills, Dora The Explorer and her adventure, a Superstar Spanish. Již podle názvů lze pozorovat, že hry jsou inspirovány známými animovanými hrdiny, které udrží děti u her, přestože jsou vzdělávací. Hraním si zdokonalují nejrůznější dovednosti a prohlubují znalosti. Tyto hry jsou určené pro děti ve věku 3 až 8 let.

School Set Pro děti ve věku osm až patnáct let je určen School Set, kdy se již nejedná jen o hry. Ve školním setu nalezneme programy jako: Spell Jam, Oregon Trail, New Way Things Work, I can speak 16 languages, Elementary advantage a také Middle school advantage. Dle názvů lze vypozorovat, že druhou půlku již tvoří vzdělávací programy. Zejména pak možnost naučit se základům z libovolných 16 jazyků se jeví jako chtěná záležitost hlavně mezi dospívajícími Američany.

College Prep-Pack Třetím a posledním software setem je College Prep-Pack. Jak název napovídá, jedná se o set CD a DVD pro středoškoláky připravující se na vysokou školu. Uvnitř jsou testy a příprava na vysoké školy doplněné o programy pro zjednodušení a zkrácení času se seminárními pracemi. Jednotlivé části jsou: Britannica's Encyclopedia, Kaplan SAT, PSAT & ACT, High School Advantage. Southwestern kupuje licenci, která firmu opravňuje dále prodávat tyto produkty, které jsou připravovány profesionály zabývající se jednotlivými problematikami.

Online

Southwestern Advantage Online

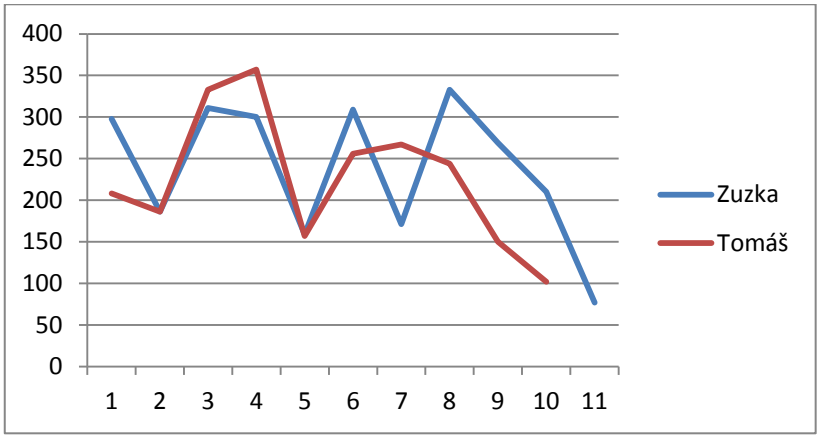
Velice zajímavou částí Southwestern studijního systému je Southwestern Advantage Online. Všechny produkty společnosti jsou určeny na pomoc dětem nejen učit se více a rychleji, ale také naučit se další principy, které jim později mohou pomoci dostat se do školy podle jejich výběru, a řešit ostatní výzvy nejen studijní, ale i životní.

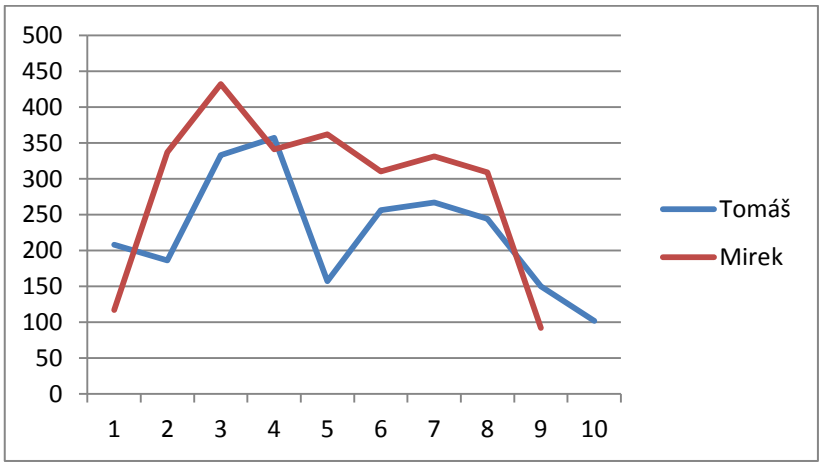
SkWids

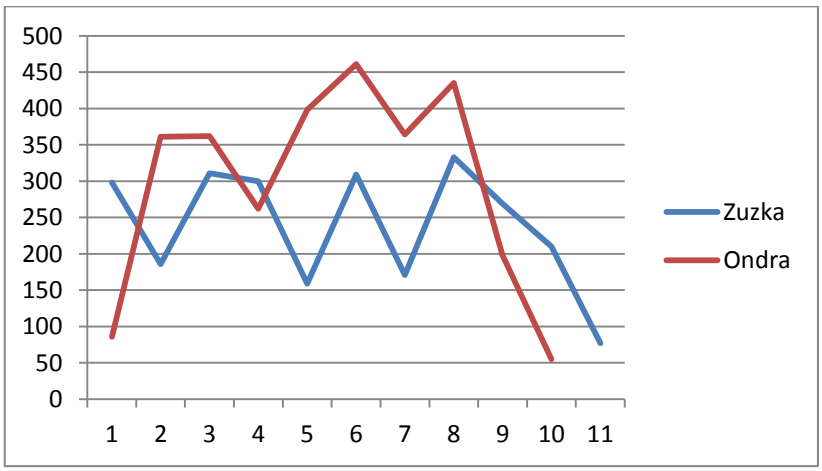
Novinkou z roku 2011 je internetová stránka SkWids pro děti předškolního věku. Nejenže obsahuje několik vzdělávacích her a vzhled stránky odpovídá dětské fantazii s mnoha postavičkami a barvami, ale také obsahuje sekci pro rodiče, kteří se zde mohou dozvědět spoustu informací, rad a tipů od profesionálů k výchově, výběru školy, povolání.

(zdroj: Southwestern.com, Products we sell, 2012, [online])

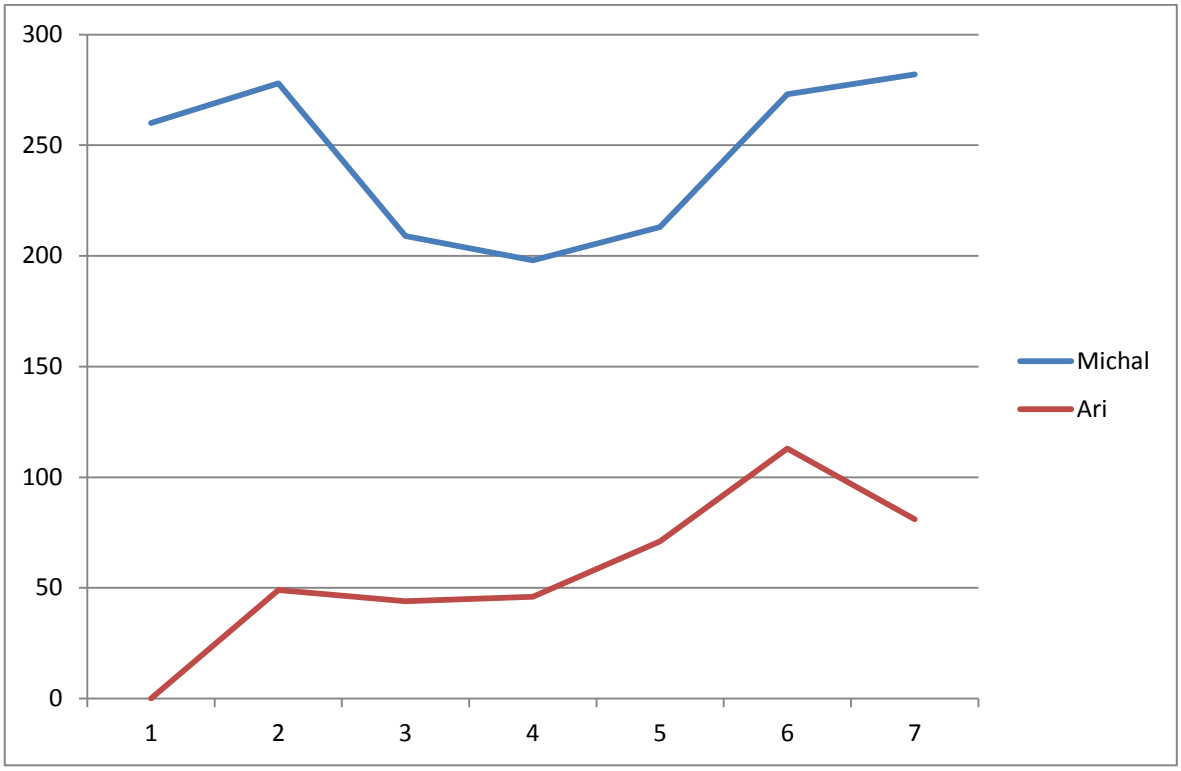
PŘÍLOHA P 2: GRAFY PRODUKCE SPOLEČNÝCH HQ



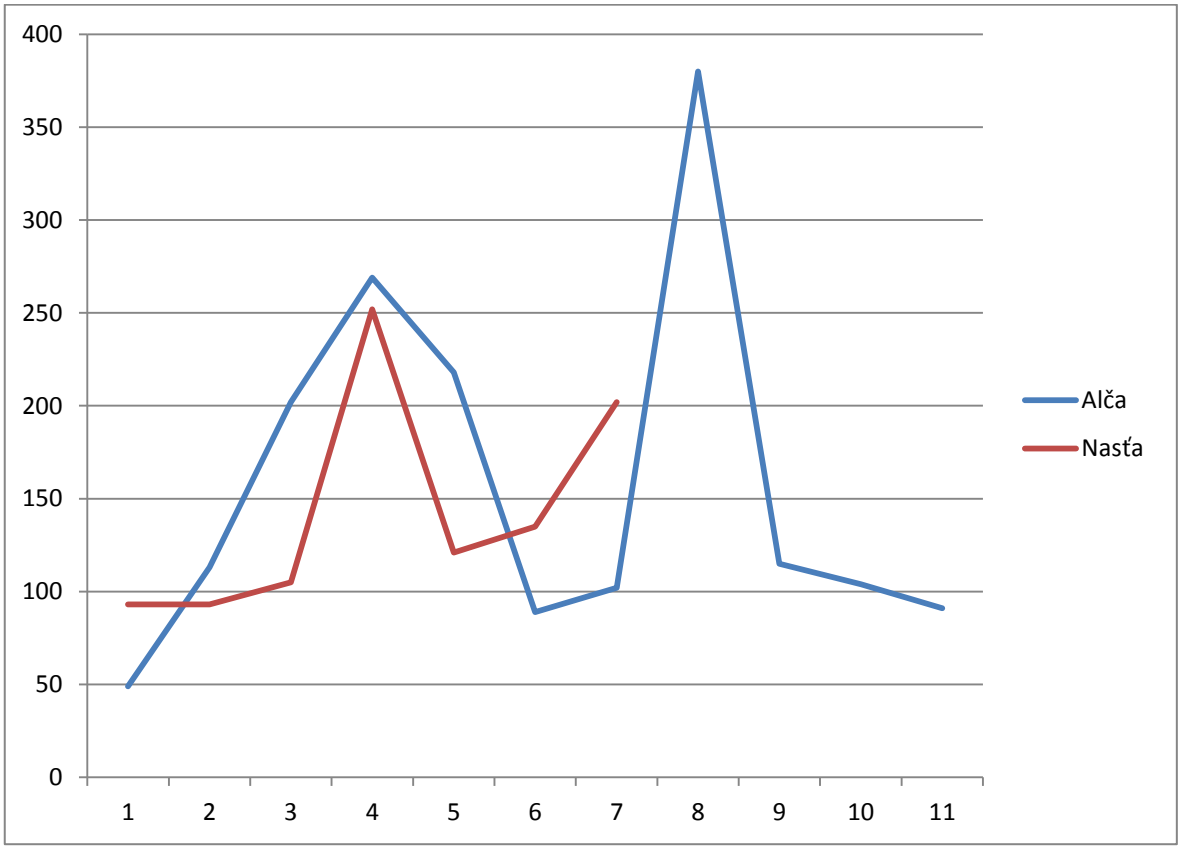




Grafy 1 – „6 inches HQ“ – Zuzka, Tomáš, Mirek, Ondrej



Graf 2 – HQ ve městě St. Louise Obispo – Michal a Ari



Graf 3 – HQ ve městě Ventura, Alena a Nataša

PŘÍLOHA P 3: POZNÁMKY Z ROHOVORŮ

Monika M. – jeden - 10/3 – 2300u. – známí –
Faktory: area prodeje, comitment-jak moc to bere vážně, že nemůže quitnout
Sebereflexe: „Nekladla jsem dostatečně veliký důraz na „comittment“. Nejde ti to, nebaví tě to? Tak běž.“
Příprava: Více jsem je připravovala technicky, ale snažila jsem se do toho dostat i emoce -
Kdybys to dělala znovu: „Hele jsem tvůj SM. Ukážu Ti cestu, ale pak jsi tam sám za sebe. Pomůžu Ti emočně, ale knížky za Tebe prodávat nebudu.“
Vztah: 5 se všema
Leader: tým jako celek („Dělat se všema všechno stejně.“)
Příprava: Jedenkrát za 14 dní PC (hodně zkušeností a osobních příkladů) + společné meetingy v Brně
Technicky vs. Emoce
Cíle: Měly by to být peníze! TO, že chtějí poznat ameriku atp. je moc nemotivuje k práci
Follow první týden super. Pak to nemá cenu. Působí kontraproduktivně! SM má auto, malé město…
Sunday meetingy: EMOCE (Hodně se nám org. rozpadala)
video – advanced sales nemá účinek
PC během léta: Emoce – nechat je vymluvit, cíle, statistiky (spousta lidí si je stejně vymýšlí – to, že je nutíme dělat 30 demo, tak je frustruje a pak si vymýšlí), prodej, salestalk
Vztahy v týmu: velice dobré
Snaha členů týmu v SS: Super, všichni se snažili, brali to zodpovědně

Dita: dva – 5/1 - 2000u – známí / facebook / WOM / referals /
Faktory: předletní příprava technická+emoc 8, úroveň angličtiny 2, obor VŠ 1, podpora rodičů 6, HQ 3
Vztah: 3 (ovlivněno rolí OL – není čas na osobní vztah s každým členem)
Leader: (První léto tým jako celek – 7/5 – velice úspěšný. Druhé léto – lidi individuálně. Nestrávili dost času spolu, aby mohli mít comitment k týmovému duchu a gólu.)
Příprava: tým. meetingy, tb akce, 1x týdně hodina EMOCE, když o samotě tak vůbec ne technicky
Sunday meetingy: podle SW outline, ráno hotel – emoce, technické rady, promoční aktivity jako motivační faktor, administrativa
odpo: nejlepší co dělat je nedělat nic. (waterparky, výlety atp.)
PC: statistiky, technicky (statistiky – jediné, jak jim můžeš poradit, pomoct)
Follow – 1. super důležitý, „Člověk konečně zjistí, jak se dělá pre-approach.“ krátkodobý efekt – motivace vydrží dva dny
Sebereflexe – chyba: Můj čas, který jsem nevěnovala dostatečně každému, který to potřeboval.
Lidi očekávali něco jiného od léta
Jiná role – OL je těžké, žádný čas, více zodpovědností, za více lidí, nejde aplikovat stejné „techniky“ jako mé první lléto, protože člověk má 30 lidí a ne 5.
V životě to nebude tak jako moje první léto, management v životě bude více jako druhé léto. OL

Lenka – dva – 2/2 – 3/0 – 2400 – 14 – kamarádi, známé, kamarádi kamarádů
Zkušenosti: manažeři, sw příručky, mp3
Příprava před létem (psychicky je připravit na nejhorší) – důvěra
Sport hraje roli, angličtina spíše ne, podpora rodičů 5
Vztah – 3
Příprava – PC, hromadné social meetingy, 2 týmové meetingy
Adair – jednotlvice
Ze začátku follow určitě, protože ukaže základní principy _ H , D, A + Believe!
Nemyslím si, že je vhodné mít follow s manažerem, kterému se příliš nedaří (8, 9. týden kdy on už nemůže)
Sunday meetingy: dopo – technické věci, které můžou pomoct v následujícím týdnu, recognition pro povzbuzení first yearů
Odpoledne aktivita – plánují SM s OL
PC: vyslechnout si! (emoce, statistiky-pomoc technicky, salestalk)
Vztahy v týmu: dobré, tým jako celek, super
Snaha v Sales School: „Všichni super, až na jednu slečnu. To byl červený vykřičník už v Sales School. Nedělala to, co ostatní a my jsme ji přesto pustili na bookfield. To byla chyba. Taky první ten quitla.“
První, druhé léto – měli přípravu 1. S pražskou skupinou, větší nasazení, více cílevědomí

„Myslím si, že jsem je mohla více připravit na to, že to bude FAKT těžký. Já jsem jim pořád říkala, „Bude to těžký, ale ty to zvládneš.“, takže se jakdyby nechali uchlácholit. Asi jsem nevybudovala dostatečnou unity týmu, abychom to všichni dokončili a neměli jsme vlastně žádný společný cíl.“

Megi: jeden – 3-1 – 700u. - zkušeností zkušených – kamarádi / známé, referals
Kamarádi vs. Cizí? Na mém týmu příliš ne, celkově spíše pozitivum
faktory: počasí, příprava, vztah k manažerovi
příprava před létem – PC 1x týdně, technicky (sales talk) plus emoc. Přípravu podle předepsaných kritérií snažila se na půl technicky i emocně
technika vs. Emoce
z cílů se hodně schází – nepřikládám velkou důležitost
vztah: 4
sama sebe jako leadera: pozitivní, sobecký (před létem jsem jim dala maximum, pak se to nevracelo, tak sem prodávala sama)
lader: tým, jednotlivec
follow – ano, poziitvně i později v léět
Sunday: nejdřív PC, potom technická část, alumni abychom je namotivovali, potom TOTÁLNĚ VOLNO
PC: je to těžké seřadit, každý jednotlivec je úplně jiný – kdo potřebuje emoce, emoce, kdo techniku, techniku
Quit:vůbec je nevybrat ty lidi, pokud u nějakého slabého článku pochybuješ tak ho tam raději nebrat, protože pak stáhne i ty „silnější“
Snaha týmu v sales school: jeden z nejsnaživějších týmů
Doporučení pro nové SM, leadery/ Kdyby znovu, co bys udělala jinak: nerekrutovala bych na poslední chvíli, protože nestihneš emocionální přípravu a rozhodně ne na počet.

Ruslan: 3 – ze zkušeností zkušenějších (PC) a podkladů – 8/5 – 5800u. – kontakty, doporučení – pro mě neznámí, cizí lidi / dle recruiting manuálu. Nic moc navíc
Faktory: Když SM svému člověku věří a on mu. A příprava. Zkusit člověka odhadnout, v prvním bodě nejdůležitější / Sport, úroveň angličtiny nemusí být až taková,
Ruslan: ještě důležitější než příprava je dobrý **odhad** na člověka (povinnost manažera)
Roberta jsem odhadl dobře, ale asi jsem ho špatně připravil
Štěpánka vybraná v den mého odletu a prodala 1000u.
Pokud je člověk dobře připraven a samostatný, rodiče až tak nepotřebuje
HQ: holky emočně v pořádku, aby si „sedly“
Vztah: 4 / Leader: jednotlivec
pomoct jim stanovit cíle – jednotlivec, samozřejmě jsme tým, chceme být část
„Já už jsem jim v únoru říkal, že budeme nejlepší tým v Evropě. Takže to brali jako fakt. Potom v létě
Příprava: PC 1x týdně, společná příprava (salestalk) - „Bude to těžký, bude to těžký, bude to těžký. Nic jinýho ode mě vlastně neslyšeli. Nauč se tohle, protože to bude těžký. Dnes si projdem tohle, protože to bude těžký.“
Být správně připravenej -. Očekávat všechno co ho čeká.
EMOCE
Nejdůležitější zásadní věc je Gambia knocking, což spousta manažerů často podceňuje
Cíle si nakreslit – na A1 je nechat nakreslit termometr od 0 až do jejich cíle (1 unit – už nejsem nejhorší prodejce na světě)
V týdnu 7 už sice nevěřili těm 2 500, ale furt tam měli ty svoje malý cíle
Každej bod něco znamenal
„Přistupoval jsem k těm lidem individálně, aby se každý cítil speciálně.“
Follow mají rozhodně cenu i předposlední den.
Auto? Malý město? Pozor, je to o tom, jak se jim to vysvětlí.
„Proč nemluvíme o unitech? V práci taky nemluvíš kolik si vydělávaš. Proč je dobrý se nasnídat – Každej normální člověk se před výkonem připraví.
Oni pak chápou všechny ty věci jak o reálný svět – např. hele na začátku je potřeba zapaltit 40 tisíc, oni to velice často v mém týmu nechápou jako výdaj, ale jako investici. Tohle je business léto a u businessu vždy potřebná investice. Není to výdaj, který se ti nevrátí. Minimálně ta angličtina se ti vrátí.
„klidně si kup auto taky, ale stojí 2 500 dolarů – malý město? Ok, kolik jmen znáš nazpaměť? Vidíš - rozdíl mezi malým a velkým městem v je to jedno, protože s
Snažím se jim vždycky vysvětlit situaci, proč to tak je. Ne – „Budeš ve velkým a hotovo“ ale „Budeš ve velkým, proč si myslíš že je to lepší? A oni na tom potom přijdou sami.“

Sunday meetingy – nejvíc jsme se soustředili na to, abychom dělali fakt to, co oni chtějí. Oni chtěli do Zoo, tak jsme je vzali do Zoo (na základě nějakých controlables – průměr 180 dem)
Dopo: alumni, hlavně pokrýt největší pain – když někdo odjel.
Koukli jsme na to, že produkce klesá. Ze statistik jsme mrkli na to, že přestali prodávat dětský knížky. Tak jsme jim na meetingu ukázali demo na dětský knížky."
Pracovat s nima jako se živým organismem
PC: Poslouchat
Emoce, cíle – prodej, statistiky, vůbec
Salestalku mají dost přes týden
Ať raději pilují, to co umí. Než aby se učili nové věci
Tento job je o statistice, ne o technice.
Když něco bolí, tak
Když z týmu něco sálá, tak to prostě vypustit
Monča měla 200 dem, 90 sitdownů. „ Aha, já jsem měl 15 sitdownů."
On odjel protože měl soud, jiná holka se zamilovala. Nebudeme Vás tady držet násilím. Něco se ti nelíbí? Řekni, vyřešíme. Když ne, budeš muset jet domů. Bohužel. To je život. Nikdo neumře, nikdo neonemocní."
Vždycky jsem je nechal nakreslit, napsat cíle termometry
Unity - Na druhé straně materiální věci
QUIT: On quitne protože je to něco, co naprosto nečekal. (sm chyba)
„Nejde mi to." Buď mu to nejde jako salestalk (SM) nebo nepracuje (špatný emogoaly. Ten člověk neví, proč tam je.) „Mnohem důležitější je, aby ten člověk pochopil, proč tam chce jet on sám. Ukázat mu future value. Nechat ho to napsat a nakreslit. Protože pak začne přemýšlet iracionálně."
Vždycky mu to vysvětlit na příkladech.
On si nezafixuje všechno, co mu řeknu. Ale zapamatuje si to, že to bude těžký.
Vztahy v týmu: zlepšovaly se během léta dát si pozor na ubytování, nejsem zastáncem power HQ, povzbud ostatní, on te povzbudi za tyden az to budes potrebovat
Snaha v SS: makali, dřeli, pochopili, že to bude těžký

Mirek: tři – zkušenosti manažerů a ze sportovních zkušeností – 5/5
Kamarádi se víc podporují a jsou více soutěživí
Faktory: „Jejich připravenost, to za prvé. Důvěra jim vložená z mojí strany a potom jejich příprava na jejich výkon. To, jakým způsobem je nastavíš na to jak úspěšní budou - co pro ně vlastně úspěch znamená. Jestli je úspěch dokončit léto a nebo jestli jim dáš takovou motivaci a takovou naději a věříš jim natolik, že vlastně můžou být nejlepší ze všech."
Příprava: celá organizace se scházela jednou týdně, víc než kdokoli jinej. Oni měli pocit, že jsou vyjímčení a že dostávají něco víc, než ostatní. Technický věci, základy, donekonečna pre-approach, a potom social meeting, pivo a to je ještě důležitější
„Tvoje práce manažera je ty lidi spojit. Ještě víc k Tobě, ale i mezi sebou. Oni si pak mezi sebou pomáhají."
PC 1x týdně
„Jde o to poprosit, požádat o důvěru. – pomáhat i s věcma mimo sw, být life-coach, poradit i s jinýma záležitostmi (většinou jsou mladší)
Give to get musíš jim něco dát, abys něco dostala
Sdílět s nima i důvěrný informace a upřímnosti
„Pro každýho z nich jsi tak trochu polobůh. A tak to má být. Ale zároveň pro ně nesmíš dělat až moc."
Vztah: 4
Sám sebe: „Člověk co motivuje, dává důvěru a naději." – a lead by example
Adair: jednotlivec – a zároveň spojit tým dohromady
Sunday meetingy: co nejrychlejší, postupem času se vyhazovala technická stránka aby lidi nedělali něco blbě
Pak už jen emoční, na motivace aby dosáhli těch svých vlastních cílů
Co nejdelší a nejlepší písíčka
Dostat z nich co nejlépe ten stres.
PC: zaměřit se na to, jak se cítili (pokud ve statistikách není něco do očí bijící) co bylo těžký a co je ddrželo nad hladinou a co bude motivace pro další týden
Ať to zní jako sebevětší klišé, ale byli jsme taková malá rodina. Určitě nám pomohl fakt, že velikost naší organizace byla menší, takže vztahy byly bližší. Tak se lidi i po špatným týdnu těšili na neděli, protože uvidí kamarády."
Snaha v sales school: dobré, ale čekal jsem víc. nedokázali jsme se dostat z comfortu, cool card měli příliš dlouho.

OL: připravit se technicky před létem, soustředit se na lidi jako takový, nebrat je jako stroje, věnovat jim kvalitní čas. V okamžiku kdy není na bookfieldu, být tam pro ně. Je jedno jakej si měl ty – poslechnout, uklidnit, namotivovat a číst mezi řádky.
Obrovská věc – underpromised, overdelivered – nikdy neslibovat něco, co 100*/* nemůžeš splnit
Ubytování, cestování během Sunday meetingu, náročná pracovní doba
Není to letní zábava, ale PRÁCE. (rádi se bavíme . na sizzleru, grs atp. ale v létě prostě pracujeme)
Dobrý vztahy v rámci organizace, že se manažeři pro ně obětovali, brali nás jako kamarády – měli respekt, ale měli pocit, že se můžou svěřit
A při přípravě každý věděl, že to bude absolutně tvrdý, takže nikdo nebyl připravenej
Manažeři odvedli nadstandard, takže i členové org.

Nika: tři – 3/3 – (léto 2010 - předtím 5/5) – 1200 (2010 - 8000u)
- ze zkušeností ostatních, rad Pierse, další léta z mých vlastních chyb
Faktory: příprava před létem, správná očekávání (lidem říkat pravdu, říkat, že to bude těžký, nepřikrášlovat to. Nikdy se mi nestalo, že by mi řekli : Tak tohle si mi neřekla, že to tak bude – věděli naproso všechno. nic je nepřekvapilo)
„No a pak si myslím, že je důležité, aby ten člověk měl důvod, proč tam chce jet. Třeba jsem měla slečnu v týmu teď, co byla velice šikovná, talentovaná, ale neměla důvod, neměla pro co pracovat. A tak nepracovala. Není to takový to klasický – chci jet do Ameriky, chci poznat něco novýho, ale musí jít o něco důležitějšího, co má hodnotu pro toho člověka."
„Oni silnější lidi se moc nevybírají, že jo. Právě proto, že by málo běhali."
Příprava: PC 1x týdně
První léto jsem je soudila podle sebe – pak více na emoce – poznat je
Cíle? „Já jsem poměrně realista. Ne že všichni budem v gambii a top first year atp…
Sama sebe leader|:
Adair: - moje druhý třetí léto- celek + úkol
„Mým cílem bylo, aby oni si splnili svoje goaly a byli spokojení se svým létem. Ať to dopadne jakkoli, aby přišli s tím, že toho léta nelitují. V nějakých chvílích je potřeba ty lidi usměrnit. Ne ve všech případech jsem byla jejich nejlepší kamarád, ale byla jsem manažer/leader. Někdy je potřeba zařvat, aby si z toho člověka dostala to nejlepší, z čeho on bude mít radost potom na konci léta."
Ve vetsine případů pak ty lidi byli vděční
Chyby – sebereflexe z prvního leta: hodnotila jsem je podle sebe, nedokázala jsem se do nich vcítit. Nechápala jsem jaktože nedokážou udělat 30 demo, já to dokázala pokaždý. Nenapadlo mě že je za tím nějakej vážnější problém. Nepopužila jsem tu správnou cestu, tím pádem oni to brali tak, že mi záleží jen na výsledku a ne na nich jako lidech."
Follow? „První follow je zásadní, Ať už se ti daří, nebo ne." Follow ke konci léta už nejsou efektivní – když on je off schedule nebo tak – potřetí za 2 týdny bez smyslu.
Sunday: driverský styl – není čas na objímání. Let´s get things done. Měli jsme to takový „suchý" – málo „fun"
PC: Pochopit toho člověka. Ne to, co mi říká, ale co je za tím a proč to tak je. Pak pomoct, namotivovat, nabudit
Záleží na člověku ..kdo je emočně labilní, musí se nechat vybrečet. Neuměla jsem ze statistik tolik číst.
Doporučení: Jít do toho s nadšením. Snažit se těm lidem pomoct. Uvědomit si, že těm lidem pomáháš. Vědět, proč to děláš. Nedělat to jen pro peníze. Přemýšlet jako leader. Být otevřený novému „myšlení". Člověk se může neustále zlepšovat.
Výsledky nejsou vidět hned. Ale když po létě vidíš svoje lidi v limo, tak je to pro Tebe největší demo.

Ondřej:
2 + jednu organizaci, 3/1 - 300u. -plagáty, inzeráty, float, class announcement
faktory: motivácia, odhodlanie splnit svoje ciele, komunikacne schopnosti
spoločné tréninky, popřípadě teambuildingové akce ano
důraz? emocionálne
ciele? To je individuálne, bolo im ich treba pripomínať
vztah: 4
sám sebe jako leadere: líder, ktorý vedie príkladom a čaká od seba aj od ostatných to najlepšie čo v nich je
follow - silne pozitivne / ano i později
Sunday: Dopoledne - veci ktoré majú FY spoločné - to čo môžeme pokryť spolu,
promo cien, recognition
Odpo - osobné konferencie, zábavná aktivita, skorý odchod domov
PC- individuálne, podla produkcie a mentálneho rozpoloženia jednotlivca

Doporučení? kvalita pri výbere pred kvantitou, nezanedbanie vlastnej prípravy

Petra: dvě 2/2 – 3000u. – cold/hot
Z toho jak byl vedený můj tým (od mého vedoucího), ze zkušeností starších lidí v businessu
Hot má větší potenciál ale neporkázala se vyšší produkce
Vztah: 4
Faktory: model, že je to založeno
„Mně se osvědčil model, že je to založeno na našem vzájemným vztahu. Měla jsem to tak i já se svým student managerem, že vlastně důvod proč jsem pracovala bylo to, jak on mi věří, kolik času do mě investoval a to, že jsem věděla, jak on mě dobře připravil."
Lidi musí mit spravny ocekavani a mnohem vetsi druaz na emocni nez technickou
Vůbec to není o tom jak vypada ale jak on sam sebe vnima*
Podpora rodicu tisíc milion procent
90*/* decek udela to, co reknou rodice (karel, maceta, verca, lucka)
HQ – to jak vypada dům je uplne jedno. Jinak velice dulezite
Příprava: Aby holky cítily, že jsem blízký člověk.
I delší PCčka, hlavně toho člověka POZNAT. Teambuildingové akce
Leader sam sebe: občas agresivni, dela mi problém se zamerit na jednu věc.
Jakejkoli úkol dokazu splnit tak aby to bylo profesionalne dobře zvlasdnuty, lidi mi veri, dokážu si vytvořit s nimi vztah
Adair: Tymovej goal- tymovej cil. Cas jednotlive i tymove. Driv prevazoval jednotlivec hodne. Cim vic tymu mi prochazi pod rukama, tim vic se to snazim dat do symbiozy.
Follow: zalezi v jake fazi leta, na zacatku hodne dulezite hlavne kvůli believe
První pulku leta, aby se něco naucili, v druhé za odmenu
Sunday meetingy: super vztah mezi vsema, hodne velke promo lima, masivni recognition, getting people excited
PC: zalezi s kym mas pc, ze zacatku leta urcite vybuildovat, pochválit, recognition, oceneni
Ja jsem clovek spis do emocni stranky, na druhou stranu musíš videt cisla, protože to z nich poznáš – asi bych to radila individualne - „Numbers don´t lie, people do."
Snaha tymu v sales school: malo challengovany
Doporučení pro nové leadery/SM/: „Ať se ujistí, že je to fakt něco, co vážně chtějí dělat, ať mají nějakou vizi a ať si promyslí, proč to chtějí dělat a ať to dělají se srdcem na správném místě."
- dobře je vybrat, nepřeceňovat svoje schopnosti, nerekrutovat 20 lidí jako béčko, dobrej VZTAH. Když ti věří a věří že to bude fungovat. It will comes down to it. To že umí salestalk pozpátku a quitli.

Daniela: jeden 6/1 – 1600u. - kamarádi

Z knížek, ze svojí manažerka, z Piersa
Faktory: HQ, přítel, přítelkyně doma, rodiče, komunikace mezi SM a TM
Oni musi mit pocit, ze oni jsou ti duleziti – to je na ukor tvojeho predaja
Attitude, hezky modrooky chalan proda viacej
Příprava: spolecne treninky
Cile je az tak neovlivnovaly
Vztah: nedá se říct – před létem 5 a pak to šlo k jedničce bohužel
Adair: tym, ukol
Na začátku ti follow da predstavu jak to robit
Follow dulezite – na konci leta potrebuji zpatky dostat believe a maji relax day off bez toho aby byl off Schedule
Sunday meetingy: technicky, weekly, ale aj emoce pokryt lebo bylo vely quiterov
Protoze to bolo velmi daleko od sebe tak to nebylo vela fun, nedostali az tolko relaxu, bolo to striktne profesionalne
Statistiky, emoce, ciele, technicky salestalk, prodej
Quit: „Určitě je to z velké části moje chyba. Více jsem se zaměřovala na technické věci, než na emoce. Přecházela jsem z kamaráda na leadera, což není úplně ideální. Ty lidi si jakokdyby odcizíš a ty lidi mají důvod quitnout, protože už s nimi nejsi kamarád. Už jsi jejich vedoucí."
Více faktorů, u nás hodně lavinový efekt – předejít před
Kdyby znovu: nebýt profesionál ale být s každým individálně čím dál lepší kamarád. Být sám sebou a nepřetvařovat se. Chtěla jsem pro ně to nejlepší, ale spravila jsem to nejhorší. Prostě být jen kamarád.
Vztahy v týmu: velmi dobré, až příliš (quitli spolu)
Snaha týmu v sales school: moc to nepřeháněli, byli málo nabudění, některé dny se dokázali hecnout a byly tam emoce, ale rozhodně ne 100*/* nasazení. Někteří z nich neměli jít dále. (ti potom quitli)

Doporučení: věnovat se jim. Když s nimi nebydlí, tak s nimi volat 2-3x týdně, dát jim najevo, že jsi tam pro ně
Je lepší začít s menším týmem a jít na kvalitu, rekrujtovat kamarády je výborné, pokud se nesnažíš ze sebe udělat někoho, kým nejsi

Monika P.: 3 – ze školních zkušeností, od manažerů, know how, firemná kultura, 15/10
- „Záleží jaké máš kamarády. S těmi lidmi se Ti na začátku pracuje lépe, jsou to kamarádi, znají Tě, věří Ti atp., ale potom, se na Tebe mají podívat jako na leadera a tak tě v životě neviděli. Ty jim máš něco radit, nějakým způsobem je vést a jim trochu déle trvá, než jim dojde, že na kamarádské úrovni jsou na tom stejném, ale na té profesionální jsi mu svým způsobem nadřízený, od kterého se má učit.“
Záleží co od léta chceš – jestli chceš mít fun, vem si kamarády. Jestli chceš aby i něco vyprodukovali , zober si cizi. Ideální jsou takoví známí, ani kamarádi ani cizí.
Faktory: „Ten člověk musí vědět, proč tam jede. Jestli má jasně daný cíl, tak bude úspěšný. Je jedno jaký, ale musí pro něj něco znamenat. Záleží, co má ten člověk na svém žebříčku hodnot.
„ Kladla jsem důraz hlavně na to, aby věděla do čeho jde. Jak těžké to bude. Aby ji nic nepřekvapilo.“
Autosugesce golu pomohla
Cíl: nakreslit si ho do nejakeho utvaru, který mu je blizky. Postupne si vybarvovat
Vztah: 3
„Mě osobně velmi pomohl fakt, že jsem vedla organizaci. Věděla jsem, že ze sebe musím dat 100%, abych od týmu mohla žádat 100. Když jsem měla 100 unitový den, měla jsem radost ne kvůli sobě, ale kvůli tomu, že oni by mohli dát 50.“
Leader se musí stále učit.
„Ty lidi jsou tam kvůli sobě, ne kvůli Tobě. A tvojí povinnosti coby leadera je, aby oni dosáhli na svoje cíle.“
Sunday: dopo – základ je, aby měli co jíst.
Když došel OL box, tak jsme jen vybrali a vypichovali to „nejakutnejsi“
Každého jednoho člověka vypíchnout za jednu dobrou věc, kterou mohl sharovat s týmem.
A potom 2 hodiny odpoledne abychom nekam jeli a měli fun. Nee pushy. „teraz sa musí volat domov, lebo za pul hodiny odchazame.“
PC: statistiky (poradit 1-2 věci), emo a personal goals,
Sedni si a bud ticho – iba pocuvaj. Ten clovek je rad, ze ho posloucháš jako člověka, ne jako teammembra ktory ti da staty nebo někdo koho mas motivovat..ale proste ho poslouchat, nehcat vypukovat. Done.
HQ – jeden mel spatny den, druhy taky – tak sme je prestehovali
Snaha v ss:dobře,zlepsi
Ty lidi to posune dal v zivote.
Při primem prodeji – nechapu jak mohou lidi lhat. Jediný koho oklameš si ty sam.
Je mi jedno či prodas 0 lebo 100. Iba mi povedz pravdu.
Když někoho tlačí prachy, tak nequitne
Lidi ikdyž quitli , tak sw jim pomohl najit praci a oni stejne nepracovali
Ja bych si nikdy nedovolila quitnout ke vztahu ke svému managerovi. Zalezi na cloveku
Je to o cloveku, snazi se ho odhadnout, musí mit vztah se sm, aby mal bond (janka byla milanovi a on isel jinam prodávat)
Doporučení: „Já by som jim velmi odporučila, aby fungovali jako koleso. Vieš takové ty staré sedlácké kolesa jak za nich byli kone zaprahnute. To bolo také koleso, kdy ve stredu bol taky krůžok a okolo toho bol další kruzok a z toho kruzku isly také malé paličky. A aby ten manazer bol jako taký krůžok v sttrede. To znamená aby mal bond s kazdym jednim clenom tymu, ale zároveň aby aj ty členovia navzájem mali bond okolo seba. Aby first yeari mali pocit, že sú prostě parta, ale že na druhé straně, aby on s každým jedním individuálním mal ňáké púto na kterém to založí. Lebo často se stává, že quitne vela ľudí zároveň, keď že máš bond aj s každým zvlášť, tak je to lepšie.“