

Obchodní růst i dnes?

Stěžují si vaši obchodníci, že je klienti odmítají, nemají zájem o nabídky ani o schůzky? Jsou frustrovaní, že výkony klesají? Ponurá atmosféra ve firmě a pesimismus padly i na samotné manažery? Se stejnou situací se potkáváme i u klientů, se kterými pracujeme.

Proto bych se chtěl podělit o zkušenost, jak v dnešní době lze zvyšovat výkon obchodu, využívat potenciál obchodníků, motivovat je a rozvíjet. Pracovali jsme s klientem, který působí celorepublikově a v každém regionu má mnoho poboček. Dostali jsme zadání: „Zvyšte výkon v jednom vybraném regionu.“ Při řešení jsme měli volnou ruku. Zaměřili jsme se proto přímo na obchodníky, na manažery těchto obchodníků a požádali jsme o podporu TOP managementu v rámci projektu.

ROZVOJ OBCHODNÍKŮ

Prvním krokem byla definice: „Jak chceme, aby obchodníci obchodovali a co mají dělat jinak“. Nadefinovali jsme tzv. kompetenční model obchodníka, který byl velmi jednoduchý a nejlépe odrážel praxi. Setkáváme se v praxi s mnoha modely, které jsou velmi sofistikované, těžko se s nimi pracuje a manažeři je stejně využívají pouze proto, že „to chce“ HR.

V našem kompetenčním modelu bylo: Jak pracovat s databází klientů, jak si sjednat schůzku, jak elegantně přejít při rozhovoru s klientem k nabídce, jak si říci o obchod. Je to praktické a každého obchodníka to zajímá. Koneckonců má propojenou odměnu s obchodním výkonem. Nedělali jsme žádné školení, rovnou jsme jezdili na pobočky a prováděli náslechy a ihned dávali obchodníkům konkrétní doporučení, co a jak dělat lépe. Vždy jsme u toho drželi kompetenční model v ruce. Mnozí obchodníci reagovali: „Jé, to mě nenapadlo, dobrý nápad.“ Nejvíce ocenili tipy, jak pracovat s novými obchody a jak efektivně pracovat se svým portfoliem klientů. Podpořili jsme obchodníky při používání nových dovedností a oni to zkoušeli. Potenciál obchodníka poznáte prakticky ihned, protože lidé s potenciálem jsou zvědaví a zkouší nové věci

a nehledají „důvody, proč to nejde“. Byli i tací, kteří hledali nekonečně mnoho důvodů, proč to nejde dělat jinak. Tyto náslechy s konzultacemi jsme prováděli pravidelně po dobu tří měsíců.

ROZVOJ MANAŽERŮ

Podobně jsme pracovali s manažery. Nejprve je nutné nadefinovat si cílovou roli manažera a poté postupně v terénu pracovat na jednotlivých dovednostech a aktivitách. Z našich projektů jsme dospěli k jedné obchodní pravdě. Výsledky jsou vždy důsledkem obchodní aktivity. Nemusíte lidi školit, ale nejprve zjistit, jestli mají dostatečný počet schůzek, nabídek atd. Teprve potom, když zjistíte, že mají dostatečné aktivity a přitom se nedostávají žádoucí výsledky, hledejte problém v dovednostech obchodníka. To samé platí o manažerech. Je velký rozdíl mezi posíláním mailů a „vyhrožováním“ jednou měsíčně na poradě a reálnou prací v terénu s lidmi (zajímat se, podpořit, úkolovat, vyhodnotit - pochválit, rozvíjet). To jsme ale u aktivit manažera. Manažery jsme učili tzv. „za pochodu“ jak provádět porady, jak provádět rozhovory 1:1, náslechy a poskytovat rozvojovou zpětnou vazbu. Obchodníci se chovali úplně jinak, pokud věděli, že my nebo manažer přijede a bude se zajímat o výsledky a o používání nových věcí.

PRAVIDELNOST, DŮSLEDNOST

Jakmile se tedy zvýšila aktivita a kvalita práce manažera, začaly se zlepšovat i obchodní výsledky. Na pobočkách jsme se pravidelně střídali s manažerem a s interním trenérem. Sdíleli jsme zápisy (úkoly) z jednotlivých setkání a koncentrované úsilí neslo ovoce. Uplatnili jsme starou známou pravdu pana Bati, že lidé pracují v přítomnosti vedoucího s mnohem větším úsilím. Postoj k úkolům se také výrazně mění, pokud pracovníci vědí, že „někdo“ přijede a úkoly si zkontroluje. Kontrola nesmí být samoučelná, musí být vždy součástí celku. To znamená, že manažer musí být také podporou pro své lidi. Musí umět ukázat, jak řešit obtížnou situaci s klientem, zajistit potřebné pracovní podmínky, vyřídit administrativní věci na centrále tak, aby lidé v terénu mohli fungovat, provádět krátké ▶

instruktáže, školení, poskytovat zpětnou vazbu více pozitivní a sem tam rozvojovou.

BEZ PODPORY VEDENÍ TO NEJDE

Celá spolupráce by byla velmi obtížná a výsledek nejistý, pokud by celou akci nepodporoval TOP management. Lidem se na poradě vysvětlilo, proč se pouštíme do projektu, že má velkou důležitost. Sám regionální ředitel osobně mluvil o výsledcích

projektu na každé poradě a namátkově se lidí ptal, jak jim to jde.

Celkové úsilí se setkalo s dobrým výsledkem, protože se nám podařilo posunout daný region o 3 místa v celkovém žebříčku ČR (celkem bylo osm regionů). Pro orientaci: ve vybraných produktech se zvýšil prodej o 10 % oproti minulému roku ve stejném období. ■

Filip Rulc,

Business Unit Director M.C. TRITON