

13 MIN

Rozvoj obchodníků – investice nebo vyhozené peníze

Jak organizovat rozvoj obchodníků (B2B), aby byl skutečně přínosný, přinesl očekávané výsledky a stal se investicí s vysokou a rychlou návratností? Tipy a doporučení vycházející z praxe úspěšných prodejních organizací...

Rozhodnutí typu: zorganizujeme pro naše obchodníky školení, pošleme ho na školení, pozveme si externího trenéra, vyškolíme ji v tom a tom... by nikdy nemělo být jen impulsivním výkřikem nebo uspěchanou reakcí na požadavky centrály, HR útvarů, samotných pracovníků nebo dokonce externích partnerů a školitelů. Manažer by také neměl počítat s tím, že se dá rozvoj zcela „delegovat“ na trenéra a účastníky rozvoje. V obou těchto případech hrozí, že takové školení bude jen nákladovou položkou. Když ne z jiného důvodu, tak minimálně kvůli ztracenému prodejnímu času.

Jak tedy organizovat rozvoj obchodníků prodávajících firmám (B2B), aby byl skutečně přínosný, přinesl očekávané výsledky a stal se investicí s vysokou a rychlou návratností?

Určitě vám pomůže, když si položíte několik základních otázek:

PROČ

Co je cílem? To by měla být vždy první a klíčová otázka manažera. Co chci změnit? Potřebuji rozvíjet (doplnit) schopnosti, které obchodník potřebuje pro základní výkon funkce / realizaci požadovaných aktivit, chci ho motivovat a inspirovat, například proto, aby byl při hledání řešení u zákazníků kreativnější? Nebo chci úspěšnou prodejkyň v rámci karierního rozvoje připravit na novou budoucí roli?

Anebo potřebuji podstatně zvýšit výkonnost v určité specifické oblasti – třeba při získávání nových zákazníků, vedení klíčových prezentací nebo prodeji nového typu služeb? Pokud manažer prodeje pracuje s jasnou prodejní politikou, vhodnými týmovými i individuálními klíčovými ukazateli

prodeje a má k dispozici potřebná data, bude to mít při určování jasného rozvojového cíle určitě jednodušší.

KOHO

„Má cenu do ní ještě investovat?“, „Co když příští rok odejde?“, „Myslíte si, že mu to může pomoci?“ Řada manažerů si klade tyto a podobné otázky nebo rozhodnutí o rozvoji odkládá s tím, že počká, až jak budou vypadat výsledky v příštím čtvrtletí apod. Když se na rozvoj obchodníků budeme dívat jako na investici s požadovanou návratností, tak se nám na podobné otázky bude odpovídat mnohem snadněji. Náklady se dají spočítat docela přesně. U přínosů je to složitější, ale s dobrým informačním systémem lze alespoň ty „tvrdé“ (např. zvýšení celkové hrubé marže díky nárůstu počtu nových zákazníků, zvýšením podílů u stávajících klientů nebo třeba zlepšením konverzních poměrů ve výběrových řízeních) poměrně dobře odhadnout a kvantifikovat.

Trochu složitější je to u tzv. „měkkých“ přínosů (jako je třeba snížení fluktuace obchodníků), ale i u nich lze efekty často solidně odhadnout. Většinou platí pravidlo, že čím větší přímý vliv má rozvíjený pracovník na výsledky, tím větší a rychlejší bude návratnost investice. Z tohoto pohledu by měli „mít přednost“ především manažeři prodeje, account manažeři, obchodníci prodávající velká řešení, akviziční obchodníci, dále týmy, kde jsou mezi jednotlivými obchodníky pracujícími v podobných podmínkách velké rozdíly, a samozřejmě noví obchodníci... To rozhodně neznamená, že by se mělo zapomínat třeba na pracovníky zákaznického servisu – jejich vliv na doplňkový prodej nebo životnost klientů je někdy zcela zásadní.

A ještě jedná poznámka. Zejména při rozvoji obchodníků je dobré respektovat ověřená pravidla: „Nejdříve schopnosti, pak výsledky“ nebo „Každý pracovník by měl být maximálně podporován (a tedy i rozvíjen) nebo by se s ním firma měla co nejrychleji rozloučit“.

V ČEM

I velmi dobrý trénink může mít velmi slabý účinek. Nejen proto, že neměl ze strany managementu dostatečnou podporu. Typickým problémem je volba témat, často velmi obecných (vyjednávání, prodejní dovednosti), vycházejících z minulosti, nejasných zadání, požadavků obchodníků nebo i tlaku dodavatelů. Pokud máme stále na mysli rozvoj, který má mít přímý dopad na výsledky, je vhodné použít tento strukturovaný postup:

1. Definování aktuálních (nebo v brzké budoucí době aktuálních) aktivit, obvykle určitých specifických kroků prodejních procesů – v jakém rozsahu, v jaké frekvenci, s jakým vlivem na výsledky. Tedy určení jasného pracovního profilu pro každého pracovníka.
2. Určení klíčových kompetencí vyplývajících z pracovního profilu, tedy schopností, které jsou podmínkou úspěšné realizace klíčových aktivit pracovníka. Obvykle stačí 10 – 15 oblastí, v ideálním případě i s popisným určením několika úrovní. Hodně manažerů se domnívá, že takové kompetenční matice v jejich organizaci existují, ale většinou se jedná o velmi obecné dokumenty, které nereflektují skutečné klíčové aktivity obchodníků, často jsou převzaté ze zahraničí nebo naposledy aktualizované před více než 3 roky – a to v době, kdy se způsob prodeje a práce obchodníků dramaticky mění.
3. Hodnocení současné úrovně a zjištění rozdílů mezi očekávanou a skutečnou úrovní klíčových kompetencí. Metoda by měla být co nejjednodušší – u některých oblastí je určitě nejjednodušší společné hodnocení manažera s obchodníkem, pomoci může i relativně jednoduchý dotazník vyplněný hodnoceným pracovníkem a jeho vedoucím. Obvykle

jasně napoví klíčové ukazatele, konkrétní konverzní poměry v porovnání se standardy a/nebo kolegy. Někde bude vhodnější testování, pozorování při společném prodeji a v některých případech (třeba při organizačních změnách) je na místě komplexnější „assessment“ nebo „development“ centrum. Výstupem by vždy měly být jasné rozvojové priority.

4. Tvorba rozvojového plánu se zdá jako relativně jednoduchý krok, ale je třeba sladit časové možnosti rozvíjených pracovníků, prodejní priority, různé kampaně apod., a také zvolit vhodné rozvojové formy, odpovídající možnostem a potřebám rozvíjených pracovníků. Velmi důležité jsou samozřejmě i další kroky rozvojového procesu – úspěšná realizace rozvojového plánu, podpora při implementaci do praxe a hodnocení výsledků rozvoje.

Zejména při plánování společného rozvoje prodejního týmu je navíc důležité vycházet z aktuálních prodejních výsledků, priorit a vývoje klíčových ukazatelů prodeje (nový produkt, potřeba získat více nových velkých zákazníků, pokles podílu u zákazníků, nižší efektivita akvizic, apod.).

JAK

Forma rozvoje by měla být zvolena v návaznosti na cíle a rozvíjená témata. Ideálně by také měla vycházet z individuálního stylu učení – ne každý preferuje samostudium nebo se hned vrhá do zkoušení nových technik. Nové technologie nabízí širokou škálu možností vhodných pro rozvoj obchodníků, takže ideální je kombinovat různé rozvojové formy („blended learning“).

Trénink v menších skupinách pomůže především v rozvoji dovedností a přípravě a motivaci na praktickou aplikaci. Počítačové nebo deskové **simulace** jsou vhodné především pro rozvoj týmové práce a rozhodování. Více či méně interaktivní **e-moduly** pomáhají rozvíjet a testovat především znalosti. Skupinové „**on – line**“ **koučování** je velmi vhodnou a efektivní metodou zejména ve fázi implementace. Osobní koučování může být velmi individuálně zacíleno, umožňuje jít více do hloubky a zvyšovat i motivaci. U obchodníků je nenahraditelné zejména koučování navazující na společná jednání se zákazníky. Pro sdílení jsou ideální různé **rozvojové portály**, případně vhodně používané uzavřené skupiny na sociálních sítích. Účast na **otevřených programech** je vhodná zejména pro jednotlivé členy menších obchodních týmů, pracovníky se specifickou pracovní náplní nebo manažery, přínosem je často i inspirace od jiných firem. **Trénink na míru** může být součástí změnového projektu nebo podporou strategické prodejní priority umožňující mimo jiné sdílení nejlepších postupů. Poměrně novou a zejména u menších prodejních týmů stále častěji využívanou formou je pravidelná **podpora externím specialistou** vhodná zejména v případě, kdy ve firmě (třeba dočasně) chybí zkušený manažer prodeje.

KDO

Kdo bude v daném případě tím nevhodnějším školitelem, záleží na řadě dalších faktorů. Obecně by hlavním rozvojovým zdrojem obchodníka měl být jeho přímý vedoucí. V řadě případů – například při rozvoji produktových a odborných znalostí je lepší využít technického specialistu, pracovníka marketingu nebo zkušeného kolegu. Větší společnosti využívají i interní trenéry a kouče, především pro rozvoj nových nebo méně zkušených pracovníků.

A kdy je lepší využít externího specialistu? Zejména v případě, kdy se externí partner podílí na změnovém projektu (např. transformace prodejních postupů, nový program pro klíčové zákazníky apod.) nebo když firmě chybí potřebná odbornost. Obchodníci také mohou být „unavení“ z opakovaného využívání interních zdrojů, ať už interních trenérů nebo manažera – ten

zejména u dovednostně zaměřeného rozvoje nemusí být tím nevhodnějším školitelem. U větších rozvojových projektů je někdy nejvýhodnější využít externistu pro přípravu tréninku a interních trenérů.

KOLIK A JAK ČASTO

Investičně zaměřený trénink v podstatě nemá žádné spodní ani horní limity. Jen je třeba také počítat s úbytkem prodejního času. Tzv. udržovací rozvoj obchodníků by měl – stejně jako u sportovců – probíhat co nejčastěji, na poradách, při individuálních rozhovorech, společných jednáních se zákazníky apod. Intervaly mezi jednotlivými tréninky by neměly být moc dlouhé a to i v případě, že obchodníci v mezidobí využívají jiné rozvojové formy – třeba e-moduly. Klasický prodejní trénink s dovednostním nácvikem, případně řešením praktických případových studií, organizují nejúspěšnější prodejní organizace alespoň 2-3x ročně (5-8 dní). Mnohem více času stráví rozvojem noví obchodníci.

KDY

I u rozvoje je důležité správné načasování. Trénink by měli obchodníci absolvovat v dobré náladě (to podstatně zvyšuje jeho účinek), když nejsou pod extrémně velkým tlakem a nemyslí po celou dobu na to, jak vyřeší aktuální problémy. Při plánování je nutné počítat i s dostatečným časem na přípravu, například pro absolvování e-modulů před tréninkem. Při stanovování termínu je také dobré počítat s dostatečným prostorem pro aplikaci získaných schopností v praxi (po měsíční dovolené můžete začínat znovu).

KOLIK INVESTOVAT

Řada firem a manažerů pracuje z různých důvodů s určitými limity, rozvojovými budgety apod. Kdybychom se ale na rozvoj obchodníků dívali jako na investici (obdobně jako v některých společnostech na marketingovou podporu prodeje), tak bychom potřebovali jen určit dobu návratnosti vložených prostředků (např. do kolika měsíců chceme, aby se nám investovaných xx tis. Kč vrátilo v nárůstu hrubé marže – do 1, 3 nebo 6 měsíců?). A také odhadnout míru rizika neúspěchu a případných důsledků a podle toho adekvátně limitovat případnou investici.

Pokud se vám nechce nebo nemůžete kvantifikovat návratnost, lze vycházet z praxe nejúspěšnějších prodejních organizací v oblasti B2B, kde se u klíčových obchodníků a manažerů pohybují rozvojové náklady někde mezi 1-2 měsíčními mzdovými náklady (jakýsi rozvojový 13./14. plat).

Někdy ale bude stačit k podstatnému zlepšení prodejních výsledků mnohem menší investice.

JAK MĚŘIT VÝSLEDEK

Vždy ve vazbě na stanovené cíle. Pokud vám jde především o zvýšení motivace pracovníků a jejich **spokojenost**, bude stačit jednoduchý formulář a hodnocení účastníků rozvoje. Jestliže vaše rozvojová ambice směřovala spíše k doplnění **znalostí**, pomůže dobrý test – a je dobré se na jeho vytvoření domluvit s případným externím dodavatelem již při zadávání projektu.

Pokud chcete dosáhnout především toho, aby účastníci rozvoje nově získané metody a schopnosti **aplikovali** v praxi, bude u obchodníků nejlepší metodou např. pozorování formou společných jednání se zákazníky. U cíleného rozvoje zaměřeného na zvýšení výkonnosti vás budou zajímat především dosahované **výsledky**, počet nové získaných zákazníků, nárůst podílu u zákazníků apod. A pokud vás nejvíce zajímá návratnost investice, budete muset porovnat

účinek rozvoje (např. nárůst hrubé marže) s prostředky vloženými do rozvoje a pokusit se kvantifikovat celkový **finanční přínos** investice.

Cz031 Rozvoj Obchodníku – Investice Nebo Vyhozene Penize

SOUBOR

KONTAKT

Email: jiri.sedivy@mercuri.cz

Telefon: +420 284 688 651

ČÍST DALŠÍ



PROSINEC 17 | 6 MIN

Koučování obchodníků – zásadní faktor úspěchu

Proč tomu tak je? Převažující zaměření na krátkodobé výsledky, existují jiné priority, a proto se koučovací setkání odkládají nebo úplně

[VÍCE](#)



PROSINEC 17 | 2 MIN

Neprodávejte cenu, ale hodnotu

Co vede zákazníka k nákupu? Hodně lidí by řeklo cena, ale není to tak jednoduché. Stačí se podívat na řadu příkladů,

[VÍCE](#)



PROSINEC 10 | 2 MIN

Prodej ve 3. miléniu

Budoucnost prodejců Tato nejstarší profese se dynamicky vyvíjela v čase, aby odpovídala měnícím se požadavkům nových generací. Nyní nastal čas

[VÍCE](#)

MERCURI international

Mercuri International pomáhá obchodním organizacím zvyšovat efektivitu prodeje a dosahovat „sales excellence“.

Prostřednictvím lidí, nástrojů a procesů každoročně přispíváme k ziskovému růstu tisícům společností ve více než 50 zemích.

UŽITEČNÉ ODKAZY

[International
Projects](#)

[Sales Excellence](#)

SLEDUJTE NÁS

[in](#)