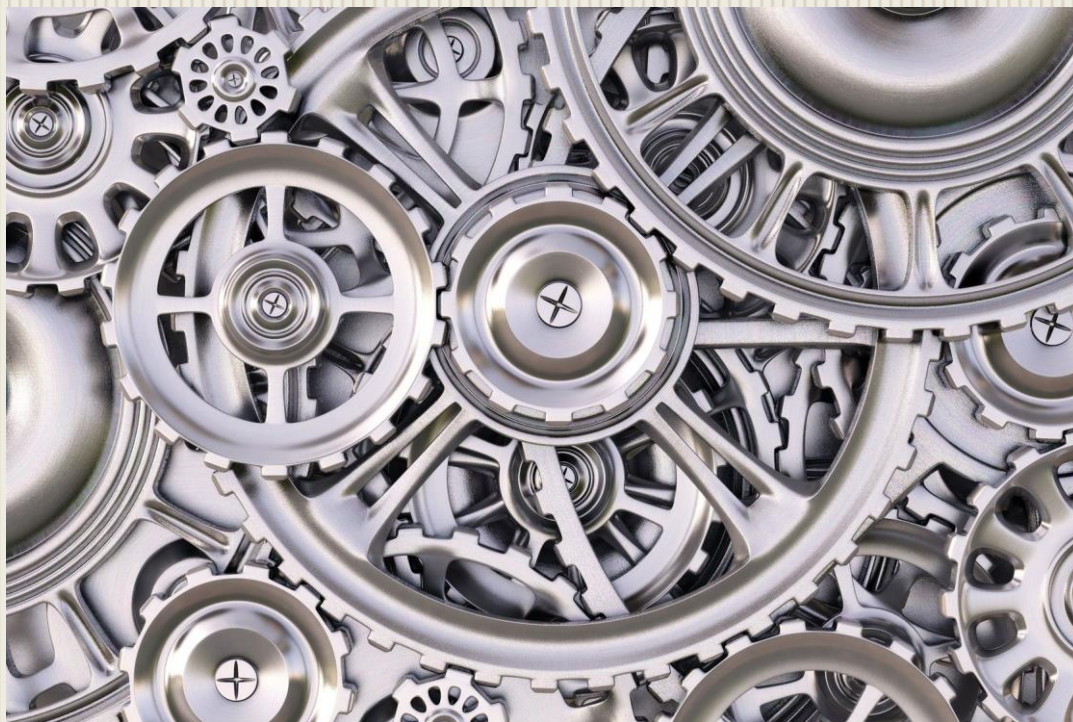


KOORDINAČNÍ OBCHOD

SOUČASNÝ MODEL OBCHODU SE HROUTÍ A NASTUPUJE NOVÝ

Základní překážkou se stává sám obchodník,
lépe řečeno role obchodníka, na kterou jsme všichni zvyklí.



TWINERA CONSULTING

Autor: Leszek Lipka
www.twinera.com

MANAŽERSKÝ ÚVOD

Nesete zodpovědnost za firmu, za vedení obchodu, případně za oddělení, které je na výkonu obchodu závislé?

Nedaří se Vám naplnit obchodní cíle, nutně potřebujete zvýšit výkon obchodu nebo ho reorganizovat pro nové podmínky?

Setkáváte se s některou z následujících situací?



- ▶ Řešíte neustále konflikty, výkyvy ve výkonu, nepředvídatelnost výsledků, časté výměny obchodníků, atd.
- ▶ Čelíte tržním nebo strategickým změnám, pro které současná organizace obchodu nebo profily obchodníků nejsou vhodné
- ▶ Obchodníci se věnují tomu, co je pohodlné – dávají přednost prodeji stávajícím zákazníkům místo získávání nových, nabízejí primárně své oblíbené produkty, odkládají riziková jednání
- ▶ Obchodníkům schází dostatečné dovednosti, dosavadní školení je neposunula dál
- ▶ Obchodníci jsou málo u zákazníků - tráví čas v kanceláři administrativou, přípravou podkladů, nabídek, organizováním, řešením problémů, atd.
- ▶ Obchodníci si stále stěžují - že nemají správné zákazníky, že nemají dostatečnou podporu, že mají vysoké cíle, nízké provize atd.

CO NUTÍ OBCHOD K PODSTATNÉ ZMĚNĚ?

Na trhu dochází k několika plíživým změnám, na které přestávají být 100 let staré metody organizace obchodu účinné. Za posledních 30 let, a hlavně v posledních letech, dochází k několika důležitým tržním změnám napříč obory a světadíly:

- ▶ **KOMPLEXITA** - vedle jednoduchých produktů a služeb vznikají stále složitější, portfolio se významně rozšiřuje
- ▶ **INFORMACE** - informace o produktech a zkušenostech jsou snadno dostupné v obsahu, geografii a rychlosti
- ▶ **NÁKUP** - organizace používají neporovnatelně propracovanější metody nákupu
- ▶ **RYCHLOST** - změny probíhají daleko rychleji, zákazníci nestačí řešit současné problémy a soustředí se více na budoucí
- ▶ **NEPŘEDVÍDATELNOST** - další vývoj trhu je stále méně předvídatelný

To má za následek:

- ▶ Obchodníci tráví typicky méně než **10% času** na produktivních jednáních. [1]
- ▶ Téměř **60% rozhodnutí** o nákupu se dnes odehrává před vstupem obchodníka do hry. [2]
- ▶ Nejvýkonnějšími obchodníky dneška se stali tzv. **vyzyvatelé**, zatímco tradiční budovatelé vztahů jsou mezi pěti typickými profily obchodníků až na posledním místě. [3]

Nejčastějším řešením problémů v obchodu je odstraňování následků místo příčin, jako např. výměna obchodníků, obchodních manažerů, změna cílů, provizních a motivačních schémat, další školení, důslednější reportování, zvýšená kontrola a sankce, atd. Důvodem však nemusí být neschopný, málo motivovaný nebo nedostatečně výkonný obchodník.

Příčina může být skrytá hlouběji, a to buď vně obchodu, nebo uvnitř. Jakmile není obchod omezován jinou částí organizace, a ani nedochází ke ztrátě konkurenceschopnosti, potom je příčina skrytá pravděpodobně uvnitř organizace obchodu. V naprosté většině organizací se obchod provádí víc než 100 let téměř stejným

způsobem. Nalezení podstaty problému není většinou snadné, vyžaduje schopnost dívat se na obchod z nadhledu a mít odvalu jít proti léty vybudované intuici.

CO JE PODSTATOU SLABÉHO VÝKONU A KUDY VEDE ŘEŠENÍ?

K úspěšnému obchodu potřebuje obchodník vykonávat spoustu aktivit, které zabírají mnohem více času než dříve. Nevyhnutelným výsledkem je stále méně času na jeho klíčovou činnost – **produktivní obchodní jednání**, která posouvají obchodní případ blíže ke generování tržeb. Provádět v současné době obchod efektivně od A do Z, se všemi činnostmi a s plnou odpovědností, přestává být v silách jedné osoby.



Nastává moment, kdy je třeba porušit **základní mantru obchodu – plnou samostatnost a odpovědnost obchodníka**, která ho nutí ke všem podpůrným činnostem a brání tak dalšímu rozvoji obchodu jako celku. Znamená to nastavení a řízení vhodného obchodního procesu a převedení pomocných aktivit na další členy obchodního týmu.

Při zachování samostatnosti obchodníka organizace prakticky neřídí obchodní proces. Ten potom vykazuje vysokou různorodost, kvalita a výkonnost obchodu jako celku je tak zákonitě nízká.

Dělba práce a odpovědnosti, tak charakteristická pro produktivitu ve všech ostatních oborech, nebyla zatím do obchodu plně zavedena. Důvodem byla jeho jednoduchost, obchod ji prostě až dosud nevyžadoval.

Řada organizací sice má již část podpůrných činností převedenou z obchodníků na podporu prodeje. Nicméně bez sejmutí řízení a odpovědnosti za obchodní proces z obchodníka na organizaci nelze produktivitu výrazně zvýšit.

CO SE ZMĚNOU ŘEŠÍ?

Se změnou principu plné samostatnosti obchodníka na dělenou zodpovědnost mizí řada negativních znaků současného obchodu.

V takové organizaci obchodu:

- ▶ Obchodníci jsou **plně využiti pro jednání** (např. 4 sjednané produktivní schůzky denně místo 2-3 týdně), nevěnují se jiným aktivitám
- ▶ V řízeném procesu je daleko **méně konfliktů**, je rychlejší, obchodníci **nemohou odsouvat** a dávat přednost pohodlnějším jednáním a činnostem
- ▶ Manažeři mají **okamžitý přehled**, kde nastává problém v celém obchodním procesu, uvnitř i vně obchodu
- ▶ Informace o obchodním vztahu a procesu **drží a vlastní organizace**, ne pouze obchodník (s jeho odchodem nedochází ke ztrátě obchodu, zákazníka či informací)
- ▶ Získání nebo vyškolení obchodníků **s jednou klíčovou dovedností** místo všestranných, je snazší, i průměrný obchodník může mít vysoký výkon
- ▶ Změnu lze dosáhnout i bez zvýšení nákladů,
- ▶ **Odpadá nutnost provizní motivace**, její použití je dokonce kontraproduktivní
- ▶ **Obchod je říditelný, škálovatelný** a výsledky mnohem předvídatelnější, podobně jako v ostatních oblastech organizace
- ▶ Organizace s řízeným a adekvátním obchodním procesem vykazují o 25% vyšší výkonnost [4], s opuštěním plné autonomie obchodníka **dokonce více než o 50%**, nežřídká i několika násobek. [5]

K podstatnému zvýšení výkonu obchodu je nutné **opustit řízení procesu obchodníkem**, které je klíčovým prvkem změny. Taková změna umožňuje přizpůsobení současnému tržnímu vývoji.

CO JE POTŘEBA O ZMĚNĚ VĚDĚT?

K provedení změny organizace obchodu tento úvod samozřejmě nestačí. V jeho rámci jsou uvedeny pouze hlavní problémy a směry řešení. V dalších krocích je třeba:

- ▶ Dobře **porozumět** koordinačním principům a nedostatkům současných modelů obchodu
- ▶ Zjistit, jestli jsou podmínky a situace **vhodné pro změnu** organizace vašeho obchodu, v čem a jak velký dopad lze se změnou očekávat
- ▶ Navrhnout takový model obchodu, který **odstraní příčiny**, ne pouze následky
- ▶ Uvědomit si, **jaká rizika hrozí** při návrhu nevhodného modelu a při implementaci
- ▶ Určit rozsah a pořadí implementačních kroků
- ▶ Vědět, jak **zabránit postranním efektům**, které jinak přicházejí s každou změnou
- ▶ Rozhodnout se, jestli změnu provést **vlastními silami** nebo s pomocí externí podpory

JAK POSTUPOVAT DÁL?

Doporučujeme následující kroky:

- ▶ [Stáhněte si](#) všechny kapitoly Koordinačního obchodu (45 stran) a prostudujte je před rozhodnutím měnit stávající situaci *
- ▶ Domluvte si s námi **bezplatné manažerské setkání** (90 min.), které má za cíl prodiskutovat způsob zvýšení výkonu obchodu ve specifické situaci vaší organizace a návod, jak ho provést vlastními silami



Chcete-li řešit situaci obchodu co nejrychleji, domluvte si s námi nezávazné pracovní setkání co nejdříve. Pokud budete potřebovat další odbornou pomoc, rádi Vám ji nabídneme.

KONTAKTY

TWINERA s.r.o.
 Nám. 14. října 1307/2
 150 00 Praha 5
 T: +420 222 351 873,
 +420 606 759 855
 W: www.twinera.com

* Případně si nakopírujte odkaz do prohlížeče nebo vyhledejte dokument na našich stránkách.
http://www.twinera.com/multiform/view/id/2?utm_source=eBook&utm_medium=pdf%20proklik&utm_campaign=%C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20obchodu

MANAŽERSKÝ ÚVOD	0
CO NUTÍ OBCHOD K PODSTATNÉ ZMĚNĚ?	1
CO JE PODSTATOU SLABÉHO VÝKONU A KUDY VEDE ŘEŠENÍ?	2
CO SE ZMĚNOU ŘEŠÍ?	2
CO JE POTŘEBA O ZMĚNĚ VĚDĚT?	3
JAK POSTUPOVAT DÁL?	3
KONTAKTY	3
KDE ORGANIZACE OBCHODU PŘESTÁVÁ FUNGOVAT	5
NEBEZPEČÍ NĚKTERÝCH ZMĚN NA TRHU	5
STANDARDNÍ MODEL OBCHODU	7
VLIV REŽIMŮ DODÁVEK NA OBCHOD	9
ZPŮSOBY ŘÍZENÍ OBCHODU	10
JAKÝM SMĚREM MĚNIT OBCHOD?	12
JAK TYPICKY VYLEPŠUJEME OBCHODNÍ ODDĚLENÍ?	12
JAKÁ NEGATIVA NAŠE VYLEPŠOVÁNÍ PŘINÁŠÍ?	12
JAK SE ŘEŠÍ HRANICE MOŽNOSTÍ JEDINCE JINDE?	13
CO TO ZNAMENÁ PRO BUDOUCÍ OBCHOD?	13
CO JE PŘI ZMĚNĚ NEJTĚŽŠÍ?	14
V JAKÝCH PŘÍPÁDECH ZMĚNA NEPOMŮŽE?	14
JAKÉ NÁSTROJE ŘÍZENÍ OBCHODU POUŽÍT?	15
HLAVNÍ PILÍŘE VÝKONNÉHO OBCHODU	16
VNĚJŠÍ PILÍŘE OBCHODU	16
VNITŘNÍ PILÍŘE OBCHODU	18
KOORDINAČNÍ MODEL OBCHODU	23
OD STANDARDNÍHO KE KOORDINAČNÍMU MODELU	23
OBCHODNÍ PROCES	23
ROZDĚLENÍ ČINNOSTÍ DO ROLÍ	25
KOORDINACE OBCHODNÍHO PROCESU	26
NÁROKY NA DOVEDNOSTI ROLÍ	29
MOTIVACE	31
KOORDINAČNÍ MODEL V MALÝCH A ZAČÍNAJÍCÍCH ORGANIZACÍCH	32
KOORDINAČNÍ MODEL V NEPŘÍMÉM PRODEJI	32
POTENCIÁLNÍ RIZIKA NÁVRHU KOORDINAČNÍHO MODELU	33
IMPLEMENTACE KOORDINAČNÍHO MODELU	35
NÁVRH KOORDINAČNÍHO MODELU	35
PRŮBĚH IMPLEMENTACE KOORDINAČNÍHO MODELU	38
JAK DÁL, CO VLASTNÍMI SILAMI?	42
POROVNÁNÍ STANDARDNÍHO A KOORDINAČNÍHO MODELU	43
PŘEHLED INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	46

Celý eBook: Koordinační obchod [zde](#)

Pokud nelze použít odkaz, překopírujte prosím do svého internetového prohlížeče následující text (nebo vyhledejte dokument na našich stránkách):

http://www.twinera.com/multiform/view/id/2?utm_source=eBook&utm_medium=pdf%20proklik&utm_campaign=%C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20obchodu