ŘÍZENÍ OBCHODNÍHO VÝKONU

Obchod přes léto

Jak udržet výkon obchodního týmu v době dovolených, nenechat se ukolébat výmluvami a připravit silné září.

07—09

OBDOBÍ, KTERÉ SE MUSÍ ŘÍDIT



"

Každé léto se opakuje stejný scénář.

Obchod zpomalí, přibývají dovolené a začínají **výmluvy.**

Problém ale často není trh. **Problém bývá řízení obchodu.**

ROLE S ODPOVĚDNOSTÍ ZA VÝSLEDEK

Pro lidi, kteří obchod skutečně řídí.

01

Majitelé firem

Kteří potřebují vědět, zda firma zpomaluje kvůli trhu, nebo kvůli vlastnímu řízení.

02

Obchodní ředitelé

Kteří nesou odpovědnost za aktivitu, pipeline i připravenost týmu na září.

03

CEO

Kteří chtějí oddělit obchodní realitu od pohodlných interpretací a dojmů.

04

Vedoucí týmů

Kteří potřebují konkrétní rytmus, otázky a kontrolní body pro každodenní práci.

MÝTUS VERSUS REALITA

Léto není mrtvé období.

04

POHODLNÉ VYSVĚTLENÍ

„V létě se obchod nedělá.“

MANAŽERSKÁ REALITA

V létě se ukáže kvalita obchodního systému.

Schopnost udržet aktivitu, pracovat s odklady a připravit další období je součást systému — ne výjimka z něj.

DIAGNOSTIKA PŘÍČINY

Ne vždy klesá zájem zákazníků.



POZOROVÁNÍ

Pokles výkonu často začíná uvnitř firmy.

Graf je diagnostický model, ne tržní benchmark. Manažer má ověřovat vlastní data, ne přebírat sezónní příběh.

JINÝ RYTMUS, STEJNÁ ODPOVĚDNOST

Dobře řízený obchod se přizpůsobí. Nezastaví se.

Reaktivní tým

- Čeká, až bude situace lepší
- Přijímá odklady bez ověření
- Řídí podle výsledku na konci měsíce
- Začíná řešit září v září

Řízený tým

- Mění časy, kanály a kontakty
- Domlouvá konkrétní další kroky
- Řídí vstupní aktivitu a pipeline
- Staví zářijový výkon už v létě

ŘETĚZEC POSTUPNÉHO ZPOMALENÍ

Výkon se neztratí najednou.

01

Méně telefonů a nových oslovení

02

Méně důsledných follow-upů

03

Méně aktualizací a faktů v CRM

04

Slabší a méně čitelná pipeline

Výsledek: září začíná bez dostatečné zásoby příležitostí.

Každý krok je měřitelný dřív, než se projeví v obratu.

ODDĚLIT TVRZENÍ OD REALITY

„Všichni jsou na dovolené.“

01

CO TO ČASTO ZNAMENÁ

Jeden nebo dva kontakty nebyly dostupné.

Z omezené zkušenosti vznikl obecný závěr o celém trhu.

02

CO OVĚŘIT

Kolik firem a lidí bylo skutečně mimo kancelář?

Chceme jména, počty, termíny návratu a alternativní kontakty.

03

JAK REAGOVAT

Zúžit tvrzení na fakta a domluvit další krok.

Kdo je dostupný? Kdy voláme znovu? Koho oslovíme mezitím?

Manažerská věta: „Kolik přesně lidí je na dovolené a jaký je plán pro ostatní kontakty?“

DOSTUPNOST JE PROMĚNNÁ, NE VERDIKT

„Nikdo to nebere.“

01	POČET POKUSŮ	**Jedno volání není dostatečný vzorek.**	Ověřte počet pokusů na kontakt, firmu i celý seznam.
02	ČAS A KANÁL	**Stejný čas přináší stejný výsledek.**	Změňte časové bloky. Kombinujte telefon, e-mail a LinkedIn.
03	ALTERNATIVNÍ CESTA	**Jedna osoba není celá zákaznická organizace.**	Najděte další roli, recepci, zástup nebo interní doporučení.

Manažerská věta: „Kolik pokusů, v jakých časech a přes které kontakty?“

ODKLAD MUSÍ MÍT PARAMETRY

„Ozvou se po prázdninách.“

01

SKUTEČNÝ ODKLAD

Má důvod, termín a konkrétního vlastníka.

Rozhodovatel je mimo firmu, návrat je známý a další kontakt je domluvený.

02

ZDVOŘILÉ ODMÍTNUTÍ

Nemá závazek ani konkrétní datum.

„Někdy v září“ bez dalšího kroku obvykle není příležitost.

03

MANAŽERSKÝ STANDARD

Každý odklad musí mít další krok v CRM.

Datum, osoba, důvod a obsah příštího kontaktu.

Rozlišovací otázka: „Na čem konkrétně jsme se domluvili a kdy přesně se ozveme?“

OBDOBÍ NENÍ OBCHODNÍ STRATEGIE

„Teď nemá cenu volat.“

01

SKRYTÝ PROBLÉM

Chybí konkrétní cílový segment a důvod hovoru.

Když není plán, sezóna se snadno stane vysvětlením nečinnosti.

02

CO DEFINOVAT

Komu, proč, s jakou hypotézou a výstupem.

Každý blok akvizice potřebuje seznam, scénář a očekávaný další krok.

03

CO VYHODNOTIT

Ne pocit, ale konverze mezi kroky.

Dostupnost, relevantní rozhovory, domluvené follow-upy a nové příležitosti.

Manažerská věta: „Jaký konkrétní plán jste otestoval a co ukázala data?“

NEJDRAŽŠÍ FORMA ČEKÁNÍ

„Počkáme na září."

CO ČEKÁNÍ ZPŮSOBÍ

Září začne prázdným kalendářem.

První týdny padnou na otevírání kontaktů, které mohly být připravené předem.

SPRÁVNÝ PŘÍSTUP

Září se připravuje v srpnu.

Domluvte termíny, obnovte stagnující případy a naplňte první tři týdny konkrétními kroky.

Silná pointa: Firma, která v srpnu čeká, v září teprve startuje.

PŘEKLAD DO MANAŽERSKÉ PRÁCE

Každou výmluvu lze převést na ověřitelnou otázku.

VÝROK	CO JE POTŘEBA OVĚŘIT	MANAŽERSKÁ REAKCE
Teď nikdo nenakupuje	Počet reálných rozhodnutí, ne pocit týmu	Které příležitosti byly skutečně odloženy?
Je okurková sezóna	Aktivita, dostupnost a konverze po segmentech	Co přesně kleslo a proti jakému základu?
Rozhodovatel není ve firmě	Datum návratu, zástup a další relevantní role	Kdo je dostupný a kdy je další krok?
Máme málo leadů	Práce s databází, doporučeními a reaktivací	Kolik nových zdrojů jste tento týden otevřeli?
Lidé mají jiné priority	Zda nabídka navazuje na aktuální problém	Jak jste ověřili skutečnou prioritu zákazníka?
V létě se obchod dělat nedá	Co tým konkrétně otestoval a s jakým výsledkem	Jaká data tento závěr potvrzují?

KONTEXT VERSUS VAROVNÝ SIGNÁL

Ne každý pokles je problém.
Ne každý je normální.

SIGNÁL	HODNOCENÍ	MANAŽERSKÝ VÝKLAD
Méně schůzek	MŮŽE BÝT KONTEXT	Ověřte, zda současně neklesla aktivita a počet relevantních rozhovorů.
Méně aktivit	PROBLÉM	Jde o vstup, který má tým i manažer přímo pod kontrolou.
Prázdná pipeline	PROBLÉM	Ohrožuje nejen léto, ale především výkon následujících měsíců.
Delší obchodní cyklus	MŮŽE BÝT NORMÁLNÍ	Pokud jsou případy aktivní, kvalifikované a mají konkrétní další krok.
Nulový follow-up	PROBLÉM	Ukazuje ztrátu disciplíny, ne sezónní vliv trhu.

SEDM SIGNÁLŮ, KTERÉ DRŽÍ SYSTÉM V POHYBU

Sledujte vstupy, průběh a zásobu budoucího výkonu.

01

Nová oslovení

Firmy i konkrétní kontakty.

02

Follow-upy

Provedené v domluveném termínu.

03

Nové příležitosti

Kvalifikované, ne pouze založené.

04

Počet jednání

Proběhlá i pevně domluvená.

05

Otevřené nabídky

S vlastníkem a dalším krokem.

06

CRM aktivita

Aktuální data, poznámky a termíny.

07

Stagnující případy

Bez pohybu déle než stanovený limit.

KLÍČOVÝ POMĚR

Pipeline coverage

Relevantní pipeline / zbývající cíl

Pouze kvalifikovaná otevřená pipeline.

OBRAT PŘICHÁZÍ POZDĚ

Přes léto neřiďte tým jen podle obratu.

VSTUP

Aktivita

Oslovení, hovory, follow-upy.

KVALITA

Relevantní dialog

Potřeba, role, termín, priorita.

ZÁSOBA

Pipeline

Kvalifikované případy s dalším krokem.

VÝSLEDEK

Obrat

Často se projeví až s časovým posunem.

Obrat je zpožděný ukazatel. Když klesne, bývá už pozdě napravovat aktivitu, která chyběla před několika týdny.

KRÁTCE, KONKRÉTNĚ, KAŽDÝ PRACOVNÍ DEN

Denní rytmus drží tempo a viditelnost.

08:30 · 10 MIN

Ranní check-in

Priorita dne, klíčové kontakty, očekávaný výstup.

09:00 · KONTROLA

Aktivita

Je seznam připravený? Proběhl první blok akvizice?

11:00 · BLOK

Follow-upy

Uzavřít slíbené kroky dřív, než se den rozpadne.

16:00 · 10 MIN

Vyhodnocení

Co se posunulo, co stojí a co bude první krok zítra?

Pravidlo: Denní řízení nemá vyrábět reporting. Má odstranit nejasnost a udržet další krok.

JEDNOU TÝDNĚ DO HLOUBKY

Týdenní review chrání pipeline před stagnací.

01	Pipeline review	stav a kvalita
02	Stagnující případy	bez pohybu
03	Otevřené nabídky	reakce a termín
04	Nové příležitosti	zdroj a kvalifikace
05	Plán příštího týdne	konkrétní aktivita

U KAŽDÉHO PŘÍPADU

Musí být jasné:

1. Co se naposledy stalo?
2. Co brání posunu?
3. Kdo drží další krok?
4. Kdy přesně proběhne?
5. Má případ stále obchodní smysl?

PORADA MÁ MĚNIT STAV VĚCÍ

Porada není report. Porada je řízení.

VÝSTUP PORADY

Rozhodnutí, vlastník a termín.

Pokud po poradě není jasný další krok, tým pouze popsal minulost.

01 Co se otevřelo?

02 Co se zastavilo?

03 Proč se to zastavilo?

04 Co uděláš dnes?

05 Kde přesně potřebuješ pomoc?

Z DOJMU KE KONKRÉTNÍMU KROKU

Manažer nemá výmluvu odmítnout. Má ji rozebrat.

OBCHODNÍK

„Nikdo to nebere.“

MANAŽER

„Kolik pokusů jste udělal? V jakých časech? U kolika firem? Máte další kontakt? Jaký je další krok?“

Cílem není obchodníka usvědčit.

Cílem je vrátit řízení do konkrétní reality.

VÝKON MÁ ČASOVÝ PŘEDSTIH

Pipeline na září nevzniká 1. září.

ČERVENEC · 1

Segmenty

Vybrat firmy a role.

ČERVENEC · 2

První kontakt

Otevřít dialog.

SRPEN · 1

Kvalifikace

Ověřit potřebu.

SRPEN · 2

Follow-up

Posunout rozhodnutí.

ZÁŘÍ · 1

Jednání

Navázat bez prodlevy.

ZÁŘÍ · 2

Nabídky

Pracovat s řešením.

Silné září je důsledek práce v červenci a srpnu.

OTÁZKY, KTERÉ VRACEJÍ OBCHOD K FAKTŮM

Ptejte se tak, aby vznikl konkrétní další krok.

01 Kolik nových firem jste oslovil?	02 Kolik nových kontaktů jste otevřel?	03 Kolik follow-upů proběhlo?	04 Kolik follow-upů chybí?	05 Kolik lidí bylo skutečně na dovolené?
06 Jak to víte?	07 Kdy se vracejí?	08 Kdo je zastupuje?	09 Koho dalšího lze oslovit?	10 V jakých časech jste volal?
11 Kolik pokusů připadlo na kontakt?	12 Který kanál fungoval nejlépe?	13 Co se tento týden otevřelo?	14 Co se zastavilo?	15 Proč se to zastavilo?
16 Co je další konkrétní krok?	17 Kdo jej udělá?	18 Kdy přesně proběhne?	19 Je další krok zapsaný v CRM?	20 Která nabídka stagnuje nejdéle?
21 Co zákazník skutečně odložil?	22 Co bylo jen zdvořilé odmítnutí?	23 Kde potřebujete pomoc?	24 Co připravujete pro první týden září?	25 Kdy přesně se ozvete znovu?

TÝDENNÍ KONTROLNÍ SEZNAM

Sedm bodů, které udrží obchod pod kontrolou.

- [ ] Kontroluji pipeline.
- [ ] Kontroluji follow-upy.
- [ ] Kontroluji nové aktivity.
- [ ] Kontroluji CRM.
- [ ] Kontroluji stagnující nabídky.
- [ ] Kontroluji konkrétní další kroky.
- [ ] Připravuji září už v srpnu.

Checklist má smysl pouze tehdy, když je každý bod doložený konkrétními daty nebo rozhodnutím.

24

JEDNA VĚTA K ZAPAMATOVÁNÍ

Léto není období, kdy se obchod vypíná. Je to období, kdy se ukáže, jestli firma obchod skutečně řídí.

Jiný rytmus je v pořádku. Ztráta aktivity, disciplíny a konkrétních dalších kroků není sezónnost — je to manažerský problém.



David Roun
OBCHODNÍ ŘÍZENÍ · AKVIZICE · VÝKON TÝMU

NAVAZUJÍCÍ SETKÁNÍ

Chcete se podívat na to, jak je váš obchod připravený na léto a silné září?

Během 45 minut projdeme řízení týmu, aktivitu obchodníků, stav pipeline a místa, která mohou přes léto brzdit obchodní výkon.

DOMLUVIT 45MINUTOVÉ SETKÁNÍ

Nezávazné setkání nad vaší konkrétní situací.

www.daroun.cz