



Jak růst rychleji

Společnost BioAktiv CZ pomáhá v rostlinné a živočišné výrobě.
Na českém trhu působí od roku 2011.

Založili ji dva kamarádi

**Tomáš Dolejš**

tomasdolejs@bioaktiv.cz
+420 773 837 400

**Milan Zvonař**

milan@bioaktiv.cz
+420 773 837 401

→ Challenge

„Z doby působení na trhu jsme věděli, že naše produkty dokáží pomáhat tam, kde je třeba. Naši zákazníci, především zemědělci, je vyzkoušeli a praxe ukázala, že pomocí našich produktů mohou dosáhnout lepších ekonomických výsledků. Produkty máme, nadšení také. Ale jak zabezpečit, aby o nás vědělo více zákazníků? A jak u současných zákazníků zvýšit využití produktů na větší plochy? Jak zrychlit zaškolení manažera obchodu a nových obchodníků? A jak si jako manažer a majitel uvolnit ruce pro další projekty, které „volají“ po svém startu?“

Věděli jsme, proč chceme růst. Věděli jsme, že potřebujeme rozšířit počet zákazníků a u těch současných využít jejich dosavadní spokojenost s našimi produkty ve větší míře. K tomu všemu však potřebujeme více obchodníků. To bude potřebovat jiné řízení nejen prodejního týmu, ale celé firmy. Analýzou trhu a dosavadních zkušeností jsme naplánovali 60% meziroční růst. Zvládneme to sami? Máme dostatek zkušeností ze své praxe, ale chybí nám zkušenosti s řízením firmy... Cíle jsou výzva a pro zvýšení jistoty úspěchu potřebujeme odbornou pomoc!“

→ Řešení

Abychom zrealizovali naše smělé vize, připravili jsme implementační plán, ukazatele plánovaného prodejního výsledku, plánovaného počtu zákazníků, množství aktivit a potřeb rozvoje pro obchodníky a nového obchodního ředitele. Tato pozice vznikla v daném roce nově. Vybranou část týmu jsme připravili na vedení jejich dosavadním kolegou, který tuto novou pozici získal. Obchodní ředitel se musel připravovat na jiný typ práce, než měl dosud. Dále jsme stanovili ukazatele na počet zákazníků, které chceme získat, stanovili

jsme ideální průměrnou zakázku u nových zákazníků, průměrnou zakázku u současných zákazníků a vše rozdělili mezi obchodníky. Nastavili jsme plán rozvoje obchodníků, abychom je podpořili ve splnění očekávaného cíle. Také obchodní ředitel měl připravený základní plán rozvoje a podpory, aby svoji novou roli zvládl. Celou změnu jsme designovali s externím konzultantem a pravidelná kvartální setkávání nám umožnila včas korigovat odchylky od plánu.



→ Implementace

Klíčové bylo vysvětlit celému firemnímu týmu naše záměry a prokázat, že meziroční 60% navýšení plánu je reálné. Představili jsme novou organizační strukturu, předali individuální plány obchodníkům a manažerovi obchodu. Zrealizovali jsme první školení, to bylo zaměřené na zvýšení průměrné zakázky jak u nových, tak stávajících zákazníků. Vznikly praktické nástroje pro obchodníky – banky otázek, argumentů a postup pro vedení prodejní schůzky. Ještě před tréninkem jsme nastavili pravidla práce manažerů dvou obchodních týmů – jak vést měsíční rozhovory nad výsledky a také jak vést společné návštěvy u zákazníků, abychom se zaměřili

na implementaci získaných dovedností a sami neprodávali za obchodníka. Prakticky to znamenalo popsat postupy pro vedení společných dnů s obchodníky a vytvořit trénink na dané situace. Takto i manažeři získali základní návody, jak s týmem i jednotlivci pracovat. Při pravidelných kvartálních sezeních s konzultantem jsme vyhodnocovali dosavadní úspěchy i příležitosti ke zlepšení a dle potřeby upravovali cestu vpřed. Naplánovali jsme další školení obchodního týmu, abychom byli připraveni na podzimní sezónu.

→ Výsledky



Tomáš Dolejš
 „Začínám si užívat volného času.“



Milan Zvonař
 „Náš vlak jede po správné koleji a nikde zbytečně nestaví!“

Průměrná zakázka u stávajícího zákazníka byla v pololetí vyšší o 92 %.

Průměrná zakázka byla u nového zákazníka v pololetí o 70 % vyšší v meziročním srovnání.

Nepodařilo se nám získání celkového plánovaného počtu zákazníků v pololetí. Proto jsme reagovali tréninkem před podzimní sezónou zaměřeným na získání „ztracených“ i nových zákazníků, aby byl dosažen plánovaný počet na konci roku.

S výše uvedeným plněním cíle počtu zákazníků souvisí kvalita práce manažera, která nešla tak rychlým postupem, jak bychom si představovali. Proto se musíme při měsíčních rozhovorech s lidmi věnovat více tématu portfolia zákazníků. Upravili jsme tedy své postupy a vyrážíme do nové sezóny.

Sjednotili jsme firemní komunikaci a interní slovník — „řeč kmene“, díky čemuž je naše komunikace efektivnější a předcházíme zbytečným nedorozuměním.

Navýšili jsme obrát o 68 % oproti loňskému roku.

Celkové plnění roku 2015 bylo 106 %.



→ Co se změnilo

Jaké změny vidíme?

- Obchodníci zlepšili kvalitu vedení svých schůzek u zákazníků, vidíme to při společných návštěvách – díky focus tréninku.
- Nový obchodní ředitel získal velmi rychle řadu dobrých návyků – má svůj pracovní model pro aktivity s podřízenými, vidí jasné potřeby pro diskusi s jednotlivci. Od léta bylo možné rozšířit jeho stávající tým o obchodníky z týmu druhého obchodního manažera (jednoho z majitelů firmy) – díky kvalitnímu nastavení a pravidelné podpoře kouče při zavádění.
- Ve firmě běží pravidelné měsíční rozhovory s podřízenými a pravidelné společné návštěvy zákazníků s jasnými výstupy – díky připraveným nástrojům.
- Zlepšila se kvalita porad. Ty mají konkrétní přípravu, jasný cíl, agendu i výstup – díky workshopům pro nastavení standardů a handbooků.

Dosaženými změnami se majitelům pomalu začaly uvolňovat ruce a mohou plánovat spuštění dalších projektů.

→ Co dál

Určitě budeme dále pokračovat v rozvoji obchodního týmu. Rozhodně se nám vyplatilo investovat do školení na míru, které bylo připravené dle aktuální situace a strategie na následné období. Zvažujeme ho dokonce zintenzivnit, místo 2x za rok, bude 3–4x za rok, protože v praxi vidíme, že na tréninku získaná dovednost v čase trochu „povolí“. Drill trénink umožní zachovat dovednost ve vyšší kvalitě. Podpoříme tak obchodníky v jejich práci.

Rozhodně také podpoříme nového obchodního ředitele tréninkem dalších dovedností v práci s týmem. Rozšíříme jeho manažerské aktivity – převezme vedení obchodních porad, zapojí se do tvorby strategie atd. Mimo to ho doškolíme v dovednostech pro získání větší jistoty, tak se zvýší jeho spokojenost v nové pozici.

Na podzim jsme přijali novou kolegyni do marketingu, která přebírá mnoho z agendy majitelů i obchodního ředitele. Od ledna plánujeme rozšířit tým o dva obchodníky. Je potřeba pro ně a další budoucí kolegy připravit standardní nástupní plány. Dále vidíme stále větší potřebu popsat fungující procesy a ty nefungující zlepšit. To bude při zachování stávajících návyků jistě hlavní téma.

Nárůst v kvantitě nebude plánovaný tak velký jako dosud. Bude spíše reflektovat rozšířený tým. A uvedení nových lidí do funkce nám určitě připraví nové situace – a na to se musíme také připravit. Následující rok bude zaměřený na kvalitu.

