

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Popis obchodního B2B procesu a jeho ověření ve vybrané technologické firmě

Autor diplomové práce:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Martin Mlčoch
Ing. Michal Andera

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Popis obchodního B2B procesu a jeho ověření ve vybrané technologické firmě“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 16. května 2018

Podpis

Název diplomové práce:

Popis obchodního B2B procesu a jeho ověření ve vybrané technologické firmě

Abstrakt:

Tato diplomová práce zpracovává téma B2B obchodu. Za cíl si klade přiblížení vývoje B2B obchodu, vysvětlení základních principů a procesu fungování moderního obchodu mezi firmami. Popisuje vývoj, využití a trendy v B2B obchodu, obchodní proces, osobnost obchodníka i aktivity, které jsou v obchodním procesu vykonávány. Z praktického hlediska nabízí vhled do skutečnosti, jak se k obchodu staví a vykonává jej společnost, pro niž je B2B obchod produktem. Za tím účelem jsou popisovány v detailu procesy a prvky z exekutivy obchodního procesu, spolu s aktivitami, které obchodníci této společnosti vykonávají. V neposlední řadě se zabývá výzkumem efektivity dílčí oblasti obchodní činnosti, obchodního telefonování, které proběhlo formou A/B testování. Uvedená zjištění na jedné straně interpretuje, uvádí do souvislostí a doporučuje možné kroky pro výzkum a doplnění teoretické roviny. Na straně druhé pak představuje inspiraci a popud k zamyšlení se nad implementací některých bodů do praxe.

Klíčová slova:

Inside sales, business development, kvalifikace zákazníka, startup, B2B

Title of the Master's Thesis:

Description of B2B sales process and its verification on specific technology company

Abstract:

This Diploma Thesis deals with B2B sales. The objective is to bring closer the evolution of B2B sales, explain the basic principles and the process of the modern business operations between companies. It describes development, utilization and trends in B2B, the salesman's personality and business process along with activities that are being carried out. It also offers an insight into how the business is being built and executed by the company for which the B2B sales is a product. For this purpose, the elements of business process are described in a detail, along with the activities performed by the salesmen of the company. Last but not least, it deals with the research of the efficiency of the sub-area of business activity, business calling. This research was carried out in the form of A/B testing. These findings, on the one hand, interpret, link and recommend possible steps to research and complement the theoretical perspective. On the other hand, it is the inspiration and the urge to think about implementing some points into practice.

Key words:

Inside sales, business development, qualification of customer, startup, B2B

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu diplomové práce, Ing. Michalu Anderovi, za vedení, připomínky a trpělivost. Dále bych rád poděkoval všem členům společnosti Salesdock a jmenovitě CEO: Michalu Vojtovi a Jakubu Honovi za otevřenost a podporu vedoucí k dohotovení této práce. Velmi si také vážím podpory všech, kteří mě v práci podporovali. Děkuji.

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
B2B SALES	9
INSIDE SALES	10
<i>Inside sales, telemarketing a field sales</i>	<i>10</i>
<i>Využití a trendy.....</i>	<i>11</i>
<i>Formy exekutivy obchodu.....</i>	<i>14</i>
OBCHODNÍK V INSIDE SALES.....	16
<i>Výběr obchodníka.....</i>	<i>16</i>
<i>Onboarding a rozvoj obchodníka</i>	<i>18</i>
OBCHODNÍ PROCES.....	19
<i>Plánování a příprava obchodu.....</i>	<i>21</i>
<i>Obchodní metodologie & kvalifikace zákazníka.....</i>	<i>22</i>
<i>Posunutí a uzavření obchodních příležitostí.....</i>	<i>26</i>
AKTIVITY	27
<i>Obchodní telefonování</i>	<i>30</i>
<i>Emailová komunikace.....</i>	<i>31</i>
<i>Sociální sítě.....</i>	<i>32</i>
ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)	33
PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
SALESDOCK	35
<i>Vývoj společnosti.....</i>	<i>36</i>
<i>Outsourcing obchodu – vhodný zákazník.....</i>	<i>37</i>
<i>Strategická & taktická rovina plánování obchodu</i>	<i>39</i>
OBCHODNÍK V B2B	40
<i>Zapracování a rozvoj obchodníka.....</i>	<i>41</i>
<i>Běžný den obchodníka.....</i>	<i>44</i>
OBCHODNÍ PROCES.....	47
<i>Business Development.....</i>	<i>49</i>
<i>Kvalifikace zákazníka.....</i>	<i>50</i>
<i>Posunutí a uzavření obchodních příležitostí.....</i>	<i>51</i>
<i>Obchodní volání.....</i>	<i>51</i>
<i>Emailová komunikace.....</i>	<i>54</i>
<i>Sociální sítě.....</i>	<i>57</i>
<i>CRM</i>	<i>58</i>
<i>Komunikace</i>	<i>59</i>
<i>Kancelářské nástroje</i>	<i>60</i>
VÝZKUM EFEKTIVITY VOLÁNÍ V RANNÍCH HODINÁCH	61
ZÁVĚR:.....	62
ZDROJE	63
PŘÍLOHY:	66

Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na B2B obchodní procesy, které probíhají ve startupové technologické společnosti. Čtenáři nabízí porovnání teoretického pozadí B2B sales s každodenní praxí, nastavením a exekutivou obchodu.

B2B sales prochází od poloviny 20. století progresivním vývojem. Postupem času se mění náhled na obchodníka z pohledu společnosti od „kupce“ k člověku, který by měl velmi dobře rozumět nejenom produktu. Zákazníci očekávají, že obchodník chápe souvislosti a fungování firem a trhů, na kterých operují. K tomu by měl nabídnout zkušenosti a sdílet je se zákazníkem tak, aby celek dával smysl a relevanci. S těmito změnami velmi napomáhají moderní technologie, které umožňují propojení prakticky s kýmkoli a kdekoli na světě. Obchodník má k dispozici množství informací o zákaznících a využívá nástroje pro plánování a měření produktivity.

Proto je zajímavé sledovat prostor, který se otevírá pro nové obchodní postupy, přičemž rozhodujícím faktorem úspěchu již nutně není kapitál a známost společnosti na trhu. Naopak, více než v minulosti rozhoduje flexibilita, užití dostupných zdrojů a schopnost přizpůsobit se.

První část práce se postupně věnuje historii B2B obchodu, typům B2B distribučních kanálů, světovým trendům, sledovaným metrikám a kritériím v B2B obchodním procesu, osobnosti B2B obchodníka a aktivitám, které každodenně provádí. Druhá část se věnuje fungování malé obchodní firmy, specializující se na B2B sales, který zajišťuje formou outsourcingu pro jiné technologické firmy. Práce se soustředí na používané metriky, postupy, procesy, ale také nástroje nebo preferovaný obchodní proces a konkrétní aktivity, který slouží k naplnění cílů v praxi. Podklady autor čerpal od CEO a obchodníků této společnosti a z ve firmě každodenně využívaných podkladů, návodů a doporučených postupů. Následuje změření efektivity dílčí činnosti sales procesu, efektivity volání formou A/B testování, exekované obchodníky z této firmy. V závěru dojde k propojení a porovnání předchozích částí, doporučení k dalšímu výzkumu nebo inspirace pro implementaci do praxe.

Vzhledem k četnosti využívání cizojazyčných, v obchodě běžných výrazů je na konci práce připojen slovník, který pojmy překládá do češtiny a vysvětluje jejich význam.

Teoretická část

B2B sales

B2B (business to business) – je zkratka pro obchodní vztahy mezi firmami, tedy prodávající subjekt neobsahuje koncového spotřebitele. Jedná se o označení pro obchodní vztahy a vzájemnou komunikaci mezi dvěma společnostmi.

B2B vztahy většinou fungují na principu elektronické výměny dat. Těmi mohou být základní informace (např. objednávky, faktury), jejichž elektronická podoba umožňuje snížit náklady, automatizovat a zrychlit celý proces. Dalším stupněm B2B obchodování jsou různá B2B internetová tržiště, jejich hlavním úkolem je zprostředkování obchodů.

Složitě B2B systémy fungují jako komunikační a distribuční sítě, které slouží ke kontrole, automatizaci a regulaci již navázaných obchodních vztahů.

V kontextu diplomové práce autor vymezuje B2B obchodování na fázi získávání zákazníka – od mapování trhu po uzavření obchodního vztahu. Vzhledem k zacílení práce na fázi získávání zákazníků (z angličtiny „hunting“ - lovení) práce pomůže především s prvotním nastavením obchodních procesů vhodných pro získání prvních zákazníků.

Vývoj B2B sales

Doba barteru (19. století): obchodní cestující cestují za zákazníky, kteří nakupují, co je jim doporučeno. Obchodník je strůjce akce, pouze jeho přítomnost postačuje k tomu, aby se obchod udál.

Doba výhod a benefitů (po 2.světové války do 70.let 20.století): obchodníci jsou placeni komisí z prodeje, nepřemýšlí se nad potřebami zákazníků, poptávka překonává nabídku. Výrobci předvídají a vytvářejí produkty, o které bude zájem. Obchodní model je vyrobit-dodat-prodat. Využívají se nové formy prodeje spojené s marketingem a reklamou pomocí radia nebo televize. Zákazníci si produkt vybírají podle toho, který jim nabídne nejvíce benefitů a funkcí.

Doba přesvědčování (80 až 90 léta 20.století): technologický vývoj vede ke zlevnění produktů, zákazníci jsou vybíraví. Nedílnou součástí produktu se stává poskytnutí servisu. Směr obchodu začínají udávat zákazníci, kteří nakupují „věci, které nepotřebují, za peníze, které nemají, aby ohromili lidi, o které se nestarají“. Značky těží z vybudované důvěry a vztahů se zákazníky.

Doba přesunu síly (počátek 21.století): obchodníci reflektují požadavky zákazníků a kladou otázky. Zákazník je tím, kdo obchod vede. Online značky jako Amazon nebo eBay mění zažité nákupní zvyky. Dlouhodobě klesá důvěra spotřebitelů v masová média a reklamu. Reference a word-of-mouth se stávají stále důležitějšími zdroji, podle kterého se zákazníci rozhodují o koupi. Výhodou je, jak snadno se nyní obchodník může se zákazníkem spojit. Ti pokládají tuto otázku: Co máte k tomu, abyste vyřešili můj problém?

Doba správného postoje (přítomnost): prim hraje obsahový marketing, od obchodníka se očekává, že bude expertem, který dobře rozumí zákazníkovi a chápe souvislosti. Podle Schmidta a Spennera (2015) je 57% rozhodovacího procesu o koupi učiněno před kontaktováním obchodníka. Zákazníci mají jednoduchý, kompletní a okamžitý přístup k informacím, které jim pomohou porovnat, vybrat si a koupit jakékoli řešení si záměnou. Tvorba obsahu se stává součástí obchodní strategie.

B2B sales a práce obchodníka je oproti minulosti v mnohém rozdílná. Kromě výše uvedených změn je to rostoucí počet rozhodovatelů v nákupním procesu nebo prodlužující se doba, než k uzavření obchodu dojde. V neposlední řadě je to rostoucí konkurence a nároky na rychlost. I to jsou důvody, proč mnoho firem nemá přes objektivně kvalitní produkt dostatečný odbyt.

Inside Sales

Inside sales, definovaný jako „obchod na dálku“ (Krogue, 2013) je dnes dominující model v obchodě, využívaný jak v B2B při prodeji SaaS a technologií, stejně tak v některých odvětvích B2C a částečně B2G. V zásadě termín pokrývá obchod řešený na dálku. Nejčastější formou spojení se zákazníkem jsou emaily a telefonní kontakt a online meetingy. Trend je narůstající využití sociálních sítí pro komunikaci se zákazníky.

Bylo by chybou předpokládat, že trend inside sales je záležitostí pouze tohoto století. Již v roce 1988 si Ellen Goldbaum všimá možností, které obchod na dálku nabízí oproti tradičnímu field sales. Termín Inside Sales se poprvé objevil koncem 80. let minulého století „...jako pokus odlišení „telemarketingu“ (nebo telesales v UK) a komplexnějších obchodních praktik B2B a B2C založených na telefonním kontaktu“¹ (Krogue, 2013).

První společností zabývající se telemarketingem již v 50. letech minulého století je brána společnost DialAmerica Marketing, Inc. V 70. letech byl telemarketing již běžně užívaným pojmem, popisujícím prodej po telefonu. Zprvu se jednalo o kombinaci příchozích i odchozích hovorů, nicméně časem se telemarketing proměnil v synonymum odchozích hovorů, obchodních nabídek, praktikovaných ve velkých počtech ve snaze rychle prodat.

Inside sales, který z telemarketingu v mnohém těží, se postupně stal nejrychleji rostoucím segmentem obchodu a generování leadů. Firmy po celém světě brzy zjistily, o jak efektivní formu distribuce se jedná. Současné narazily na překážky v podobě konfliktu mezi mladou, disruptivní generací technicky zdatných obchodníků a jejich seniorními kolegy s obrovskou politickou mocí ve svých organizacích, preferujícími tradiční způsoby obchodování.

Po mnoho let byl inside sales používán jako generátor leadů pro seniorní obchodníky, nebo pro uzavírání velmi malých obchodů. To už dnes neplatí. Mnohé společnosti dnes praktikují zažitý hybridní model inside sales, ve kterém obchodníci komunikují po telefonu (z kanceláře nebo z domova), aby následně zákazníka navštívili při vhodné příležitosti, jako je DEMO řešení nebo vyjednávání podmínek uzavření obchodu.

Tím pravým důvodem ke glorifikaci inside sales však nebyl telefon, ale Webex a GoToMeeting od společnosti Citrix (Krogue, 2013). Profesionální nástroje, které umožňují propojení na dálku, sdílení videa, obrazovky nebo živé ukázky softwarových systémů zapříčinil odklon od field sales.

Oproti telemarketingu jsou obchodníci v inside sales školeni podobně, jako obchodníci v terénu, jsou to stejní profesionálové. Díky pokročilým technologiím pro komunikaci a znalosti trhu, zákazníků i produktu jsou tito odborníci schopni na dálku se zákazníkem komunikovat, prezentovat, řešit zákaznickou podporu a samozřejmě uzavírat obchodní příležitosti.

Inside sales, telemarketing a field sales

Komunikace se zákazníkem v inside sales je v porovnání s telemarketingem pravidelná, zahrnuje více „dotyků“ (touches), což znamená, že obchod se nekoná ihned po prvním oslovení zákazníka (Krogue, 2013). Další rozdíly najdeme v samotném popisu činnosti. Telemarketing je vnímán jako prodej, inside sales jako obchod. Využití telemarketingu spadá primárně do kategorie B2C, inside sales využívá B2B, nicméně toto rozdělení nelze brát dogmaticky (telemarketing je možné využít i pro jednorázové úkony v B2B, jako je pozvání na konferenci nebo seminář). Telemarketing je využíván pro masové oslovení velkého počtu lidí v co možná nejkratším čase.

Telemarketér má relativně malou možnost odchýlit se od předem nastaveného scénáře vedení hovoru, neboť držení struktury (včetně používání konkrétních slovních spojení a frází) je součástí předpřipraveného scénáře, jehož sledování bývá vyžadováno. Jak bylo uvedeno, takový telefonát má jeden cíl – okamžitý prodej. Ihned po telefonátu následuje další, s jiným zákazníkem, podobným skriptem a stejným cílem.

¹ „...as an attempt to differentiate "telemarketing" (or "telesales" in the UK) from the more complex, "high-touch," phone-based business-to-business (B2B) and business-to-consumer (B2C) selling practices.“

Inside sales se oproti telemarketingu soustředí na B2B, na produkty s vyšší prodejní cenou a tedy, vzhledem k závažnosti rozhodnutí při koupi, nutností většího množství kontaktů se zákazníkem. Aktivita v inside sales nezahrnuje pouze telefonický kontakt se zákazníkem a nezbytnou administrativu, naopak jsou různorodé, s vyššími nároky na profesionalitu a odbornost obchodníka. Kromě telefonátů jsou doplněny o písemnou formu komunikace (email), využití sociálních sítí, online meetingy se zákazníkem a s tím související ukázky řešení nebo DEMA a v jistém smyslu i projektový management. Podle sofistikovanosti obchodního procesu a produktu se obchodní příležitost stává projektem. Práce obchodníka poté spočívá v naplánování a řízení nasazení obchodovaného produktu nebo služby zákazníkovi. Tato fáze obnáší komunikaci se všemi, koho se projekt týká a vyžaduje přehled a schopnost předvídat. V neposlední řadě je rozdíl v ohodnocení. Obchodníci v inside sales mívají výrazně vyšší finanční ohodnocení, než pracovníci v telemarketingu, které se v závislosti na oboru činnosti blíží ohodnocení obchodníků ve field sales (Goldman, nedatováno).

Přes rozdílnosti představuje telemarketing pro inside sales inspiraci díky škálovatelnosti, efektivitě a produktivitě, kterou lze telemarketingem zajistit. Právě tyto benefity zapříčinily příklon k inside sales v porovnání s field sales. Pro příklad obchodník v terénu běžně za den stihne 2-3 schůzky trvající 60 nebo 90 minut, zatímco u inside sales obchodníka to může být i dvojnásobek.

Využití a trendy

Koncem 20. století se často hovořilo o snižování nákladů a zvyšování efektivity. Argumentem pro inside sales bylo mimo jiné nasazení moderních technologií (Goldbaum, 1988). Díky nim nemuseli být juniorní obchodníci nadále nasazeni do terénu, aby se starali o menší zákazníky. Namísto toho docházelo k vytváření a růstu inside sales týmů. Za klíčovou výhodu byla považována okamžitá dosažitelnost kteréhokoli ze zákazníků díky využití telefonu oproti nutnosti cestovat. V porovnání s field sales přišlo obslužení zákazníka výrazně levněji. Konkrétně bylo zjištěno, že Inside sales dokáže přivést nového zákazníka o 40-90% levněji než field sales (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2013).

Za jednu z klíčových výhod inside sales byl dále považován okamžitý přístup k PC s daty o zákaznících, což v terénu nebylo možné. Přestože z počátku nebylo přijetí obchodu na dálku u zákazníků pouze kladné (někteří zákazníci „lamentovali“ nad ztrátou přímého kontaktu), tak jiní inside sales vnímali jako inovaci, která i jim šetří čas a usnadňuje přístup ke svému prodeji (Goldbaum, 1988).

Trendem poslední dekády jsou právě zvyšující se nároky a očekávání zákazníků. Ti více než kdy v minulosti preferují rychlost a efektivitu, stejně tak pohodlí. Setkání na dálku již není překážkou, naopak se stává standardem. Pokročilé nástroje pro online meetingy jako Webex nebo Skype for Business umožňují obchodníkovi vytvořit prostředí, ve kterém se zákazníci cítí při komunikaci komfortně a důvěryhodně.

Pro využití inside sales to znamená významný posun oproti klasickým obchodním modelům.

Inside sales, které vhodně využívá moderní technologie vychází vstříc rostoucímu očekávání zákazníků i požadavkům na vyšší efektivitu a snižování nákladů. Toho je docíleno využitím obchodníka (lepší využití času, kdy nemusí cestovat (webový meeting) na schůzky v terénu a zároveň má pohodlně a okamžitě k dispozici informace (sociální media, CRM) o zákaznících. Zároveň snižování nákladů není na úkor produktivity, která právě v případě inside sales přesahuje field sales. Práce obchodníka v kanceláři bývá konzistentnější a harmoničtější než v terénu. Den lze lépe naplánovat a dodržovat plán denních aktivit. Obchodník tak v počtu kontaktů se zákazníkem překonává starší modely, případně dostává více prostoru pro taktické plánování a prostor pro rozvoj obchodních příležitostí. Další výhodou je širší teritoria, které lze pokrýt. Obchodník se znalostí angličtiny může komunikovat se zákazníky z USA, Austrálie nebo Evropy, obsáhne i rozlehlé regiony, které by jinak obsluhovat nezvládl. Roste i celkový počet zákazníků, které je obchodník schopen kvalitně obslužit. Tyto skutečnosti mají za následek rostoucí konkurenci na trhu, neboť tam kde měl zákazník dříve na výběr od dvou dodavatelů, jich je nyní aktivních i několikanásobně více.

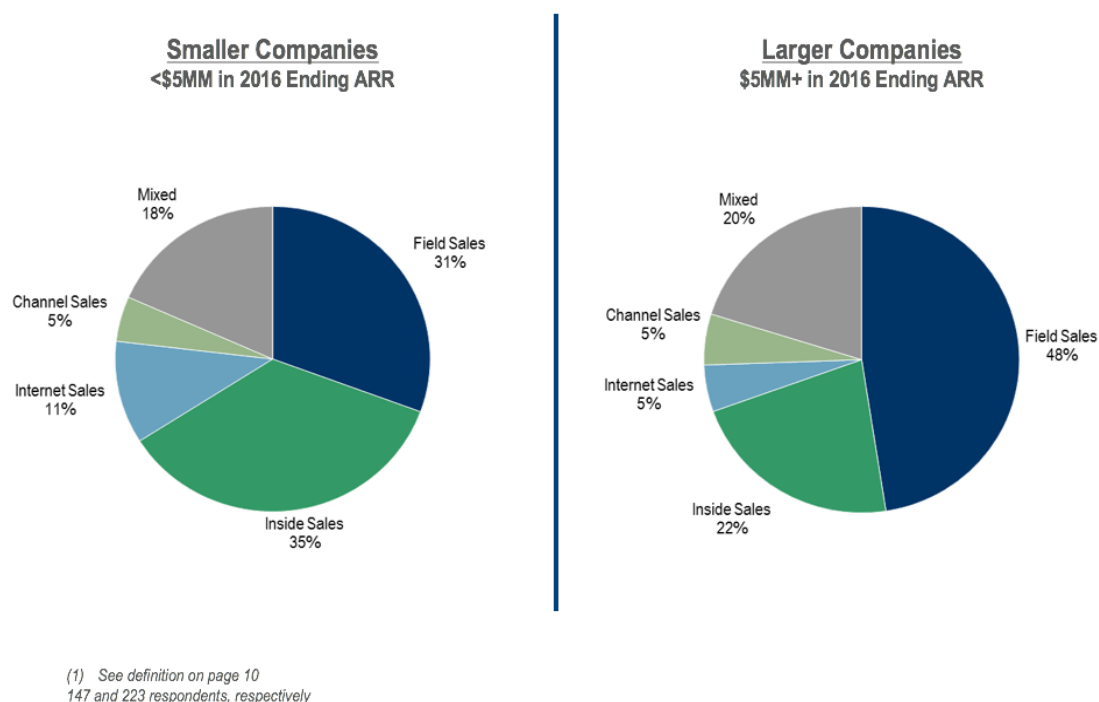
Pro prezentaci a oslovení většího množství zákazníků s konkrétní problematikou nebo produktem jsou využívány sociálních sítí a webináře (online meeting, kde mluví pouze obchodník k více posluchačům, ti s ním interagují přes chat i jinak), které mají výhodu v opakovaném použití (zaznamenané webináře). Výše popsané trendy zapříčiňují růst nároků na odbornost obchodníků.

Aktuálně vývoj preferencí volby B2B distribučních kanálů hovoří v příklon k inside sales. Dle ankety (Spitz, 2017), které se zúčastnilo přes 400 soukromých IT společností z USA, Evropy a Středního východu prodávajících služby typu SaaS (software jako služba), představuje inside sales primární obchodní strategii pro 37% společností. Oproti tomu je příklon k field sales (27%), prodeji po internetu (23%) nebo partnerskému prodeji (8%) znatelně nižší. Steve W. Martin (2013) uvádí, že 46% z rychle rostoucích technologických společností využívá inside sales, oproti 21% využívajícím field sales. Faktory, které ovlivňují preferovanou formu obchodu rozděluje do tří kategorií:

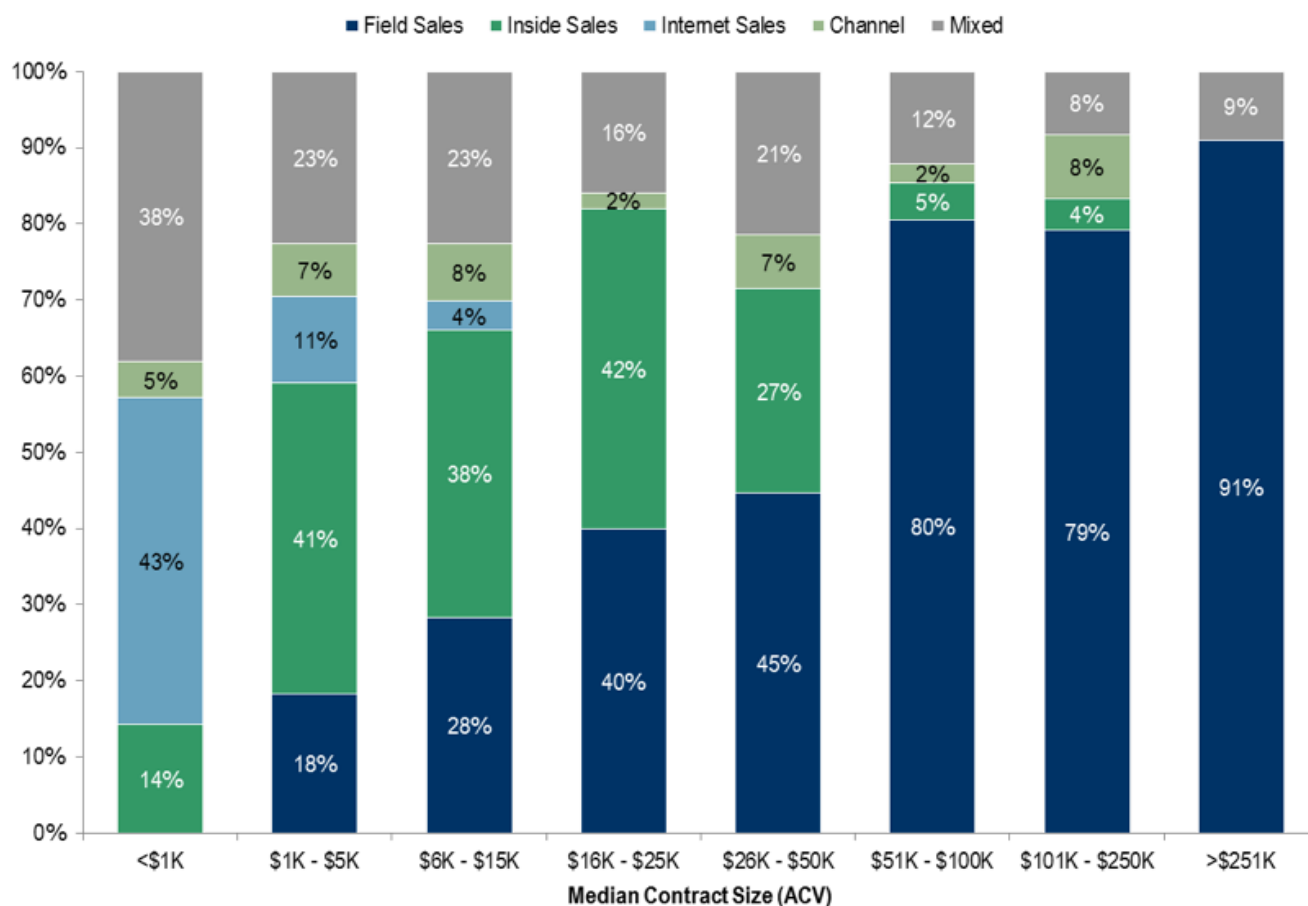
- Stupeň obchodního rozvoje organizace
- Složitost obchodního cyklu
- Vnímání inside a field sales lidry organizace

Podle výsledků studie KBCM (Spitz, 2017) inside sales nejvíce preferují větší společnost. Růst preferencí je možné sledovat poměrně lineárně. Detailní pohled nabízí obrázek 1 a 2, graficky znázorňující volbu primárního kanálu podle velikosti obchodu. Pro obchody v intervalu od \$1000 do 25 000\$ je to inside sales. Pro menší obchody je zjevně vhodnější volit jako primární kanál online prodej, například pomocí e-shopů. U větších obchodů můžeme sledovat postupný přechod k field sales. U obchodů nad \$50 000 pak vidíme jasnou preferenci ve volbě field sales. Dalším trendem je zmiňovaná kombinace online distribučních kanálů a inside sales. Podle studie SaaS Inside Sales Survey Report (Skok, Bridge Group 2015 SaaS Inside Sales Survey Report, 2015) aktuálně 44% inside sales obchodních příležitostí plyne z marketingových aktivit, přičemž počet hovorů v inside sales rok co rok klesá o 20%.

Obrázek č. 1: primární kanál distribuce obchodu podle ARR (Annual Recurring Revenue), které se v SaaS používá jako ukazatel hodnoty kontraktu přepočítaný na jeden rok



Obrázek č. 2: primárně volený distribuční kanál jako funkce mediánu podle velikosti obchodu



Note: Initial ACV of a contract

(1) See definition on page 10

Respondents: Total: 327, <\$1K: 21, \$1K-\$5K: 71, \$6K-\$15K: 53, \$16K-\$25K: 50, \$26K-\$50K: 56, \$51K-\$100K: 41, \$101K-\$250K: 24, >\$251K: 11

Zdroj: (Skok, 2017)

Moderní technologie společně umožňují okamžitě komunikovat se zákazníky. Ať se jedná o reakci na příchozí leady, kdy potenciální zákazník zanechá na webu produktu kontakt, aby se mu obchodník ozval, nebo social selling, kdy obchodník komunikuje s potenciálním zákazníkem přes LinkedIn v rámci skupin nebo propojení a chatu.

Rychlé a komfortní spojení se zákazníkem je považováno za velmi důležité. Očekává se, že trend bude sílit. Například nejdůležitějším prediktorem, podle kterého se příslušník generace mileniálů rozhoduje, zda koupí, je pozitivní emoční naladění. Špatná komunikace je nejčastějším důvodem odmítnutí nákupu (Salpini, 2017). Zákazníci již nepotřebují, nebo dokonce nechťejí obchodníka vidět. Přes preferenci field sales ze strany mnoha společností zákazníci ve více než v 75% případů preferují jednání s obchodníky na dálku. Firmy o tomto trendu vědí. Svědčí o tom každoroční nárůst inside sales týmů a otevírání nových pozic (Kearney, 2017). Jedním z důvodů této preference jsou rychlost, s jakou online obchodníci zvládnou zákazníka kontaktovat a obsloužit a vyšší komfort.

Organizace rozhodnutí o modelu distribuce produktů nebo služeb činí podle složitosti produktu, velikosti trhu, zvyklostí v oboru podnikání a podle výše popsaných trendů. Inside sales je vhodný pro následující společnosti a produkty:

- Organizace s produktem v rané fázi vývoje, které chtějí penetrovat trh
- Méně komplexní nástroje a služby určené pro řešení specifické problematiky
- Řešení, která vyžadují nižší míru konfigurace (méně náročné nasazení u zákazníka)
- Společnosti, které touží skloubit výhody inside sales s tradičním přístupem k zákazníkovi. Například vytváření obchodních příležitostí nechávají firmy na inside sales, zatímco pomocí field sales řeší upevňování obchodních vztahů a uzavírání největších obchodních příležitostí.

Mnoho firem kombinuje přístupy field sales a inside sales tak, aby se harmonicky doplňovaly. Mezník nastavují podle fáze obchodu. Inside sales zajišťuje business development (prvotní fázi obchodu až po kvalifikaci zákazníka), zbytek pak obstarávají obchodníci v terénu. Můžeme se také setkat s využitím inside sales pro střední a malé zákazníky, ti větší pak mají vlastního account managera operujícího v terénu u nich. Dalšími kritérii jsou geografická vzdálenost, typ produktu nebo servisu a zákaznický segment (jaký typ obchodního kontaktu zákazníci preferují), případně to, zda se jedná o zákazníky stávající (preference field sales), nebo nové (inside sales). Další specifika variant distribuce B2B řešení jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Nepřekvapí, že velké společnosti, jako je americký Google tuto formu prodeje využívají též. Pokud zůstaneme v Evropě, inside sales nachází uplatnění v korporátních společnostech s centrály ve velkých městech (například Oracle: Dublin, Praha, Bukurešť, Malaga a další), odkud je obsluhován celý region. Kontakt se zákazníky probíhá online a teprve ve chvíli, kdy obchodní jednání pokročí, může dojít k navštívení zákazníka fyzicky.

Jak bylo zmíněno, redukce nákladů, které mohou firmy očekávat se pohybuje mezi 40-90% oproti field sales při zachování nebo i růstu tržeb. Dle jiné studie bylo zjištěno, že u 46% jejích účastníků došlo během předešlých 2 let ke změně z modelu field sales na inside sales. Opačným směrem to bylo u 21% účastníků, tedy méně než u poloviny (Martin, The Trend that is Changing Sales, 2013).

Konkrétní příklady benefitů využití inside sales oproti field sales:

- Redukce nákladů a vyšší množství kontaktů za den
- Zvýšení tržeb u firem, které měly u field sales nízkou prioritu
- Lepší přístup k zákazníkům, rychlejší reakce
- Rostoucí efektivita díky specializaci na obor, produkt nebo aktivity bez omezení dosažitelnosti zákazníka (geografická lokace)
- Flexibilita škálování a růstu obchodního týmu bez nutnosti přesídlení obchodníků
- Jednodušší doručení koučinku, zpětné vazby i tréninku

Situace, která panuje na trhu trend nadále podporuje. Například bylo zjištěno, že pouze 3% organizací v teritoriu obchodníka v jednu chvíli aktivně nakupují. 56% organizací na nakupování není připraveno a 40% organizací čeká na „spouštěč“ (používá se anglický výraz *trigger*), což může být právě kontakt ze strany obchodníka (Richard, n.d.).

Tabulka 1: varianty volby distribuce řešení v B2B vč. volby outsourcingu (případ Salesdock, viz. praktická část)

	komplexita produktu	cena produktu	Fáze vývoje produktu	Možnosti škálování obchodu	Rychlost nastartování obchodu	Fixní náklady	Kontrola nad výsledky
nezkušený obchodník	jednoduchý produkt s rychlým nákupním procesem	nižší měsíční platba nebo jednorázová platba	produkt je plně funkční a ověřen zákazníky	problematické, nezkoušenost obchodníka stojí čas i peníze	středně rychlá	Střední až vysoké, náklady na zaškolení + riziko neúspěšnosti	složitá, nutná zkušenost, leadership
zkušený obchodník	sofistikovaný produkt, delší nákupní proces	Vysoká měsíční platba	produkt je částečně nebo plně funkční a ověřen zákazníky	Střední, drahá varianta	velmi rychlá	vysoké, náklady na obchodníka	dobrá, nutné vyjasnění očekávání
Obchod řeší dále CEO a další pracovníci startupu	sofistikovaný produkt, delší nákupní proces	Vysoká měsíční platba	Ranná fáze (někdy prodej "myšlenky" - produkt dosud není vyvinut)	Velmi problematické, omezená časová dispozice, nesystematičnost prodeje	rychlá, ale bez systematického přístupu	vysoké, náklady nevyužití příležitosti	záleží na organizovanosti CEO, riziko ve špatném zacílení
Inbound (využití marketingu)	jednoduchý produkt s rychlým nákupním procesem	nižší měsíční platba nebo jednorázová platba	produkt je plně funkční a ověřen zákazníky	Velmi dobrá	pomalé	Nízké - vysoké, záleží na formě	v delším horizontu dobrá, krátkodobě nemusí být relevantní
Outsourcing obchodu (Salesdock)	sofistikovaný produkt, delší nákupní proces	Vysoká měsíční platba	produkt je plně funkční a ověřen zákazníky	velmi dobrá	velmi rychlá	střední, predikovatelné	dobrá, precizní měření, vyžaduje důvěru
Obchod skrz partnerskou síť	sofistikovaný produkt, delší nákupní proces	Vysoká měsíční platba	produkt je plně funkční a ověřen zákazníky	problematické, předešlím v počátku	Velmi pomalé nebo pomalé	střední, riziko rozmělnění a neefektivity	Složitá, nebo špatná, vyžaduje důvěru

Zdroj: Vojta M., Hon J., 2016, upraveno autorem

Schopný obchodník by měl disponovat určitým mixem dovedností, zkušeností i vhodnými sklony pro tento typ práce. Problémem některých společností je, že nemají určeno, jakými dovednostmi oplývají jejich top obchodníci, a tedy jaké obchodníky do firmy přijímat.

Podle studie nejlépe plnících obchodníků (Martin, 2011) se 91% z nich vyznačuje skromností a lidským přístupem. 85% se popsalo jako důvěryhodní a spolehliví, se silným smyslem pro povinnost. 84% top obchodníků motivuje dosahování a překonávání cílů, poměřování výkonnosti. 82% se vyznačuje velkou mírou zvědavosti a hladu po vědění a informacích. Naopak, pouze 30% top obchodníků je společenských, v porovnání s průměrem, který činí 60%. Pouze 5% top obchodníků se popisuje jako „velmi sebevědomý“. 10% z top obchodníků se vidí jako nedostatečně motivováni.

Z dalších vlastností top obchodníků jsou často zmiňovány orientace na výsledky, sebekontrola, vytrvalost nebo upřímnost. Tyto vlastnosti platí beze zbytku pro jakýkoli typ obchodníků nejen v inside sales.

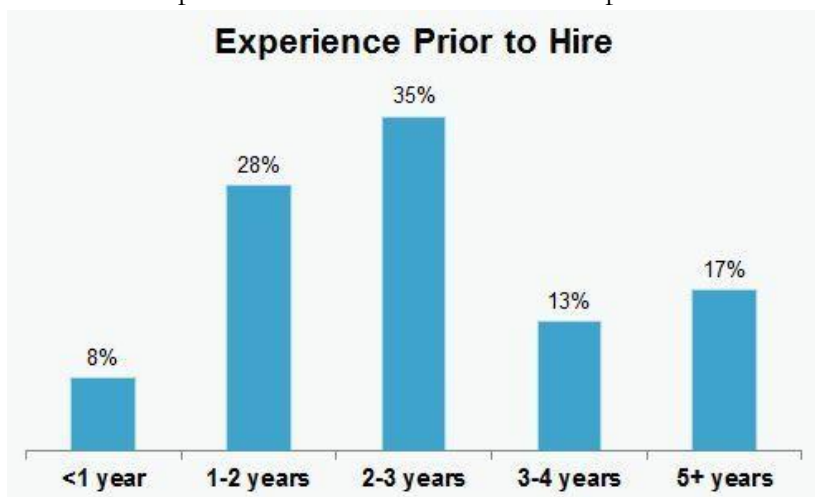
Dobrým obchodníkem se lidé nerodí, ale učí, podobně jako jiným řemeslům. Setrvávající stav je, že obchodní profese nemá v očích veřejnosti vysoké mínění, důvěra v obchodníky je obecně velmi nízká. Podle mnohých výzkumů je proto další vlastností úspěšného obchodníka silné ego, které zapříčiní, že si neúspěchy a odmítnutí zákazníků nebere osobně.

Výběr obchodníka

Převažujícím trendem pro výběr obchodníka je stále důraz na komunikativnost a dobrý první dojem. Zvláště u mladých firem, startupů existuje nebezpečí, že výběru obchodníka nebude věnováno dostatečné množství času a energie.

Při rozhodování o přijetí obchodníka hrají často roli nesprávné faktory, jako časový tlak („je potřeba ihned někoho nabrat“) nebo to, že se obchodník na schůzce dobře „prodá“. Firmy nemají pevně určená kritéria pro přijetí obchodníka, nebo je nedodržují. Top obchodníci jsou vzácní. Skvělí obchodníci již práci mají a jsou v ní úspěšní, nemají tedy takový důvod ke změně. Pokud výběrové řízení trvá déle, může se stát, že manažer podvědomě snižuje očekávání a přizpůsobuje si kritéria, podle kterých si obchodníka do týmu vybírá. Okamžitý dobrý pocit z kandidáta nemusí vyústit ve vhodný výběr. Jedním z nejpoužívanějších kritérií výběru vhodného kandidáta je jeho pracovní zkušenost. Pro většinu otevíraných obchodních pozic činí požadované minimum zkušeností rozmezí od jednoho do tří let (Skok, Bridge Group 2015 SaaS Inside Sales Survey Report, 2015).

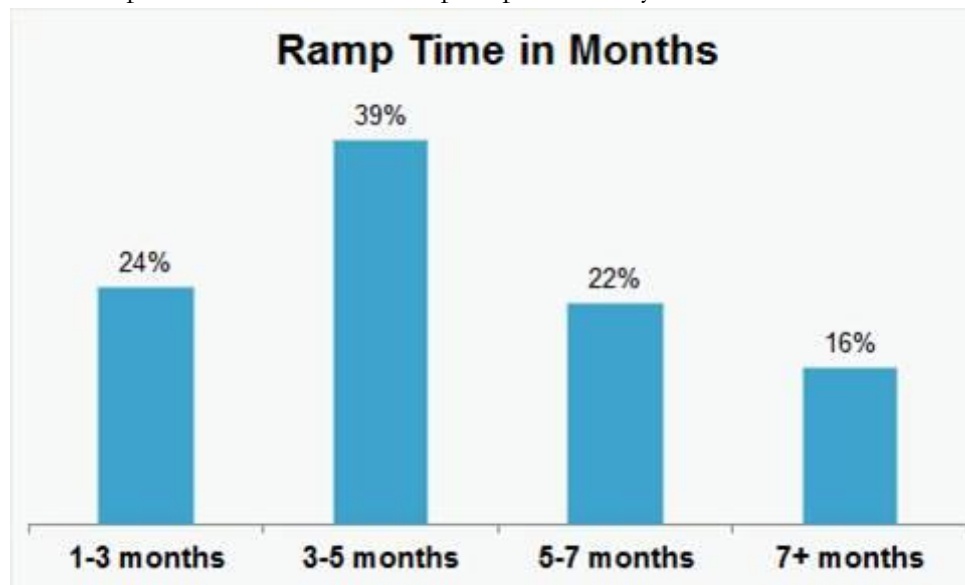
Obrázek č. 3: Minimální požadovaná zkušenost v obchodě pro obsazení obchodní pozice



Zdroj: (Skok, 2015)

Čím složitější obchod a produkt je, tím déle trvá, než obchodník dosáhne plné produktivity. V případě sofistikovaných řešení a u velkých korporací trvá dosažení plné produktivity i jeden nebo dva roky. V rámci SaaS je to 5,3 měsíce (Skok, Bridge Group 2015 SaaS Inside Sales Survey Report, 2015), což představuje nárůst o více než jeden měsíc oproti období před pěti lety.

Obrázek č. 4: průměrná doba dosažení plné produktivity obchodníků v inside sales, SaaS



Zdroj: (Skok, 2015)

Podle Steli Eftiho (2016), CEO společnosti close.io a odborníka na inside sales existují dva druhy pochybení, které v procesu onboardingu obchodníka nastávají. Buď je obchodník vypuštěn do terénu k zákazníkům příliš rychle, nebo celý proces zaškolení trvá naopak příliš dlouho, což pouze vede k zatížení obchodníka množstvím teoretických poznatků a administrativou. Prezident The Bridge Group, Trish Bertuzzi (n.d.) k tomu dodává: „Tradičně, obchodní organizace investují spoustu energie, času, snahy a peněz k tomu, aby nabrali nejlepší hráče z 1.ligy. Proces nabrání obchodníka je pro ně alfou a omegou. Jakmile obchodníka přesvědčí a přivedou, čeká jej strašný onboardingový proces²“.

Další kapacity v obchodním světě uvádějí, jak tomu předejít. Jedním z fungujících přístupů je praktikování a zkoušení toho, co obchodníka čeká u zákazníků ještě předtím, než se za nimi vydá. Obchodní role jsou nejlepší metodou, jak obchodníkovi přirozeně ukázat smysl pokládání otázek, připravit ho na námitky a nacvičit, jak na ně nejlépe reagovat (Konrath, 2012).

²"Traditionally, sales organizations have invested a lot of time, effort, energy, and money in hiring the best players. They want 'A players'. They agonize about their hiring process. Then they bring them on board and they have a terrible onboarding process."

„Výzkumy i konvenční přístup jsou za jedno, že zaměstnanci trvá přibližně 90 dní, aby se v práci osvědčil. Čím dříve se nový zaměstnanec cítí přijatý a připravený na práci, tím rychleji je schopný úspěšně přispívat k misi organizaci.“³ (Bauer, 2010).

Jako příklad onboardingu obchodníka můžeme uvést devadesátidenní postup zaškolení, který vznikl s cílem usnadnit obchodníkovi start a zkrátit proces zaškolení (Guru, 2015).

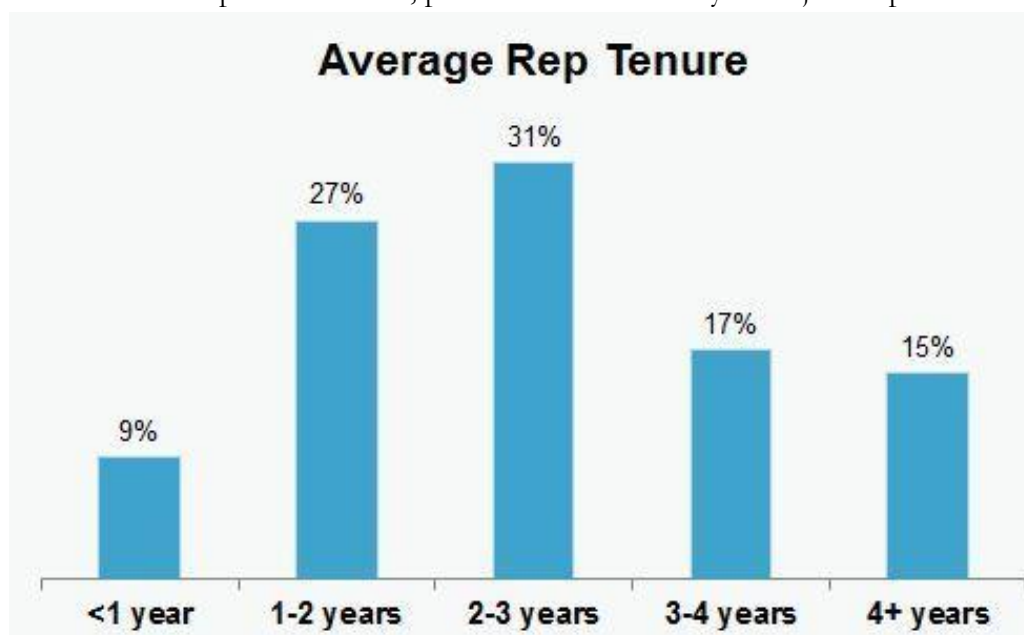
První měsíc po nástupu na nové místo je obchodník seznámen se společností, oborem a konkurencí firmy. Ruku v ruce s tím jde produktový trénink a seznámení se s funkcionalitou produktu, sdílení tzv. success stories (úspěchů řešení) a případových studií. Obchodník se seznamuje s obchodním procesem.

Druhý měsíc obchodník začíná s generováním leadů a jejich kvalifikací. Vyzkouší si ukázkou (DEMO) pro zákazníka a učí se zvládat námítky. Seznamuje se s cenou řešení a dalšími detaily, které se týkají administrativní části obchodu (nabídky, smlouvy a další).

Třetí měsíc obchodník dostává k dispozici materiály, které mu pomohou odlišit se od konkurence a vypíchnout hodnotu produktu pro jednotlivé zákazníky. Začíná se orientovat v detailech, jako jsou verze řešení a inovace v nich obsažené. Na konci tohoto cyklu jej čeká zkouška, zda splňuje očekávání, poté začíná pracovat samostatně a je odpovědný za plnění metrik, jako je dosahování stanovené kvóty prodeje.

Výzkumy se shodují na důležitosti onboardingu, neboť má vliv na míru fluktuace, spokojenost i výkonnost obchodníků. Dobře strukturovaný onboarding má za následek 69% zvýšení pravděpodobnosti, že obchodníci v organizaci zůstanou až tři roky (Bauer, 2010). Pokud je onboarding proveden správně, vede k vyššímu pocitu naplnění obchodníků z práce, snížení míry odchodů, lepším výsledkům nebo nižšímu stresu s tím, že obchodník by se měl cítit co nejlépe, aby dokázal plnit cíle na vysoké úrovni. Dále bylo zjištěno, že asi 1/4 firem nemá onboardingový proces nastavený vůbec, což je identifikováno jako klíčový faktor vysoké míry fluktuace všech zaměstnanců. Obdobně, 30% firem na onboarding nemá alokovány žádné finanční prostředky. V porovnání s náklady na vyhledání a přijmutí zaměstnance ve výši jednotek tisíc dolarů se to může zdát těžko pochopitelné. Průměrná fluktuace obchodníků činí 2,5 roku, což je totožný údaj, jako při měření z roku 2012 (Skok, Bridge Group 2015 SaaS Inside Sales Survey Report, 2015).

Obrázek č. 5: průměrná doba, po kterou obchodník vydrží v jedné společnosti



Zdroj: (Skok, 2015)

³ „Research and conventional wisdom both suggest that employees get about 90 days to prove themselves in a new job. The faster new hires feel welcome and prepared for their jobs, the faster they will be able to successfully contribute to the firm’s mission“

Obchodní proces

Podle definice obchodní proces znamená „systematický přístup zahrnující sérii kroků, které umožňují obchodní síle uzavřít více obchodů, zvyšovat marži a vytvořit více obchodů pomocí doporučení“⁴ (Dvorak, 2015).

Podobně obchodní proces definuje i Cambria Davies (2018), která si všímá opakovatelného sledu kroků, které obchodníkovi pomáhají s transferem zákazníka od počátku nákupní cesty až k nákupu.

Obchodní proces je celistvý, ucelený postup od začátku kontaktování zákazníka přes vytvoření obchodní příležitosti a její posun až po uzavření, konzistentně pomáhající s uzavíráním více obchodů.

Nastavení a praktikování obchodního procesu má tento efekt:

- *Predikovatelný výstup*: požadovaný, predikovatelný výstup série aktivit, které vedou k více obchodům a vyšším maržím
- *Opakovatelné aktivity*: aktivity, které by měly být dokola opakovány pro dosažení požadovaného výsledku
- *Měřitelný výsledek*: výsledky jsou měřitelné a porovnatelné
- *Relevantnost*: dobrý obchodní proces lze upravit a převzít pro použití v jiných odděleních a strukturách organizace.

Jednotlivé fáze obchodního procesu jsou pro obchodníka ujištěním, že postupuje správným směrem ve snaze uzavřít obchod a dávají celému procesu řád. Využívání fází umožní určit priority, jako jsou aktivity, na které je třeba se soustředit. Každý běžně používaný, vyzkoušený obchodní proces může v čase produkovat požadované výsledky. Efektivní proces je elastický a pracuje i s nestandardními situacemi, jako jsou změny v nákupním chování zákazníků (Dvorak, 2015).

Obchodní proces orientovaný na výsledky pomáhá odhalit, co je třeba k uzavření obchodu

- Identifikuje a kvalifikuje leady tak, aby bylo jasné, kteří potenciální zákazníci mají skutečně zájem o nákup řešení. Úspěšní obchodníci tráví čas se zákazníky, kteří nakupují.
- Zaujme zákazníka potvrzením unikátnosti produktu nebo služby
- Řeší potřebu zákazníka a ukazuje, jak mu pomůže s jeho byznys problémy
- Přesvědčí zákazníka, že společnost se kterou jedná je ta pravá, která mu dokáže pomoci vyřešit jeho byznys potřeby
- Dostane se k informacím o nákupní síle zákazníka
- Zvýší počet profitabilních obchodů
- Upevňuje vztah mezi zákazníkem a obchodníkem

Proces se liší od jedné organizace k druhé. Obvykle sestává z těchto, nebo podobných kroků: fáze business developmentu (též nazýváno prospekting), kvalifikace, prezentace a vytvoření nabídky, zvládnutí námitek nebo vyjednávání a uzavření, případně navázání v podobě poskytnutí referencí nebo upsellu (navýšení prodeje). Ve fázi business developmentu se obchodník seznamuje s firmami, se kterými se chystá vytvářet obchodní vztahy. Dohledává a kontaktuje kompetentní osoby s relevantní a vhodně podanou zprávou, jejímž cílem je vzbudit zájem, započít konverzaci a převést ji v obchodní příležitost. Tato fáze je z počátku hlavní, nebo dokonce jedinou prioritou obchodníka huntera („lovec“ tzn. obchodník mající za cíl získání nových zákazníků). I později, kdy již obchodník pracuje na obchodních příležitostech, je business development základním kamenem, který otevírá nové příležitosti. Jedná se o kontinuální proces, kterému je třeba věnovat čas a vytvořit si návyk.

⁴„systematic approach involving a series of steps that enables a sales force to close more deals, increase margins and make more sales through referrals“

Na Business Development navazuje kvalifikace zákazníka. V obchodním procesu je postup do další fáze podmíněn splněním určitých kritérií. Obchodník ověřuje, zda společnost, se kterou jedná splňuje kvalifikační kritéria pro to, aby mohla být zákazníkem. Sleduje se potřeba zabývání se problematikou, kterou obchodník komunikuje, nebo velikost budgetu dalších potřebných zdrojů pro implementaci a utilizaci řešení. Kvalifikace může probíhat jednorázově (běžné je použití před a při prvním obchodním setkání), přičemž se využívají kvalifikační metody (např. BANT, podrobnosti dále), případně lze hovořit o kontinuálním procesu. V průběhu řešení obchodu zákazník s obchodníkem sdílí stále detailnější informace, které jsou třeba pro úspěšné uzavření a tím se dále kvalifikuje (prokazuje, že je firmou, která o řešení má zájem a obchodník investuje čas a energii správně). Výstupem je kvalifikovaná obchodní příležitost, případně diskvalifikace firmy z dalšího jednání. Geoffrey James (2013) uvádí několik bodů, podle kterých by se měli obchodníci na meetingu řídit:

Tabulka 2: aktivity týkající se obchodních schůzek a jejich dopad

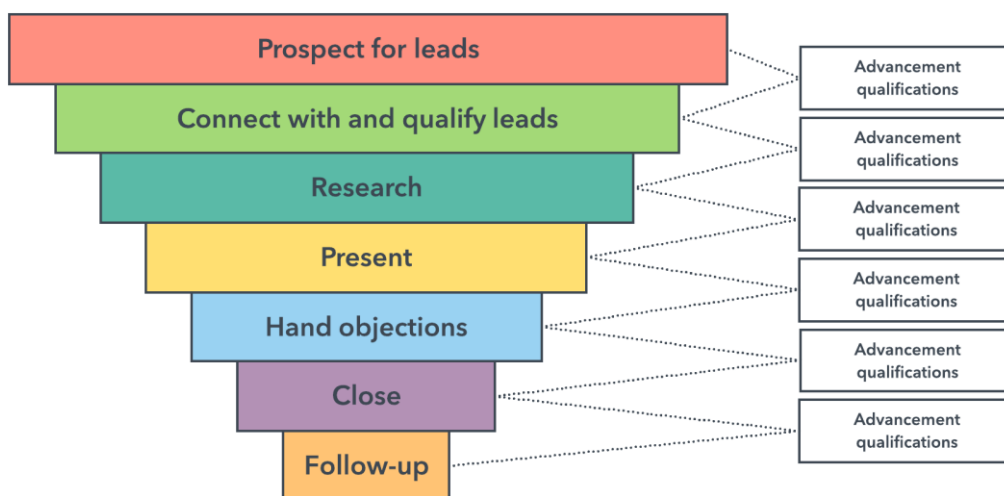
<i>Aktivita</i>	<i>Použití & výsledek</i>
Udělat si domácí úkol	Vzájemný respekt mezi zákazníkem a obchodníkem, neptat se zákazníka na zřejmé věci.
Vytvořit agendu	Zaměření se na zákaznickovy potřeby od obecných ke specifickým pomocí setu otázek.
Dobrý první dojem	Poděkovat zákazníkovi za čas a příležitost.
Nastavit agendu	Sdílet agendu se zákazníkem a tím odbourat strach z neznámého.
Agendu použít k odhalení požadavků	K agendě se vracet a kontrolovat, zda meeting míří požadovaným směrem.
Zajistit, aby konverzace zákazníka nezahltila	Mluvit krátce a stručně, vnímat zákazníka.
Všechny udržovat v konverzaci	Mluvit ke všem osobám, nejen k nejvýše postavenému manažerovi. I ostatní se podílejí na rozhodnutí.
Zjistit časový rámec nákupu	Velkou chybou je soustředit se na zákazníka, který není připraven nakupovat.
Předejít námitkám	Nejčastější námitky je možné předejít a odpovědět na ně předem. Zvyšuje to kredibilitu.
Nikdy nekritizovat konkurenci	Lepší je uznat, kde má konkurence silné stránky a dodat, v čem obchodníkové řešení nejlépe splňuje požadavky zákazníka.
Ukázat, jak lze vyjít vstříc požadavkům zákazníka	Obchodník si zjistil o zákazníkovi informace, jedná s ním totožně, jak by chtěl, aby někdo obsluhoval jeho.
Uzavřít obchod nebo domluvit další krok	Pokud byl předchozí proces splněn, je logické domluvit další kroky nebo obchod uzavřít.

Zdroj: (James, 2013), upraveno autorem

Po meetingu a zvládnutí námitek následuje fáze „forecastu“ – předpovědi, že obchod dopadne. I forecast je podmíněn splněním určitých kritérií. Ta přitom nejsou vázána na časovou osu. To znamená, že v jednom okamžiku, při splnění všech požadavků, lze obchodní příležitost považovat za adekvátně bližší uzavření. Výběr kritérií pro splnění předpokladu posunutí do další fáze předchází práci obchodníka a jsou určena vedením nebo management. Konkrétní rozdělení a procentuální pravděpodobnosti uvedené v obchodním procesu se mohou lišit jak podle tvrdých faktorů, jako je typ produktu nebo zvyklosti trhu, tak podle měkkých faktorů – přístupu firmy nebo nastavení KPI (key performance indicators – klíčové ukazatele výkonnosti).

Obrázek č. 6: ukázka obchodního procesu s kontinuální kvalifikací

7 STEP SALES PROCESS



Zdroj: Lucidchart Content Team (2017)

Plánování a příprava obchodu

Obchodní plán vychází jak ze strategických cílů společnosti, tak z informací o zákaznících nebo překážkách, které se při uzavírání obchodů mohou objevit. Typicky jej vytváří majitel nebo ředitel firmy spolu s obchodním ředitelem nebo vedoucím. Z obchodního plánu čerpá společnost, jednotlivá oddělení i obchodníci.

Obchodní plán funguje podobně, jako podnikatelský plán s tím rozdílem, že se zaměřuje pouze na obchodní činnosti společnosti. Popisuje zákazníka firmy, plánovaný zisk, strategii a taktiku k jeho dosažení, cenotvorbu produktů, kompetence vedoucích osob v obchodě a strukturu týmů nebo zdroje a podmínky na trhu.

Pro správnou funkci plánu obchodu je nutné propojení obchodu a marketingu. Marketing na straně začátku obchodního procesu generuje zájem zákazníků v podobě leadů, které obchod přebírá a optimálně uzavírá.

Vytvoření kvalitních leadů nebývá jednorázová záležitost. Firmy by se o své potenciální zákazníky měly zajímat a starat se o ně, přičemž obchodní vztah a prodej produktu je pouze vrcholkem ledovce. V jednu chvíli totiž v průměru pouze 3% organizací z teritoria obchodníka nakupuje. 56% organizací na nakupování není připraveno a 40% organizací čeká na popud (Richard, n.d.).

V případě vytvořených leadů bylo ověřeno, že 73% zákazníků není na nákup připraveno. Ne všechny organizace obchodní cestu svým zákazníkům ulehčují. 79% marketingových leadů není nikdy převedeno v obchod.

Hlavním důvodem je nedostatečná péče o tyto leady, přičemž 65% společností generujících leady nemá vůbec nastavený systém, jak s nimi zacházet (Kirkpatrick, 2012).

Společnosti, které automatizují práci s leady, zaznamenávají v období 6-9 měsíců 10% a vyšší nárůst obrátu (Meulen & Pettey, 2009).

Způsobem, jak zjistit, kteří zákazníci jsou na jednání o koupi připraveni, je systém, který hodnotí, zda je zákazník připraven. Sleduje se četnost návštěv, interakce se společností a produktem nebo chování na webových stránkách. Hodnota leadu může vycházet z metrik, jako je velikost firmy potenciálního zákazníka, obor činnosti, kompetence osoby, funkce osoby, která se o produkt zajímá ve vlastní organizaci a další.

Obrázek č. 7: ukázka funnelu (obchodního trychtýře)



Zdroj: (Cazalot, 2013)

Obchodní metodologie & kvalifikace zákazníka

Každá obchodní transakce by měla zákazníkovi pomoci dosáhnout jeho cíle, vyřešit problém nebo naplnit potřebu. Obchodní metodologie jsou vyvíjeny pro urychlení a zpřesnění kvalifikace zákazníka. Obchodníkovi dávají kontrolu nad obchodním procesem a pomáhají mu při plánování dalších kroků k úspěšnému prodeji. Jejich využití je široké: od kvalifikačních telefonátů (tzv. discovery calls), přes kvalifikaci zákazníků během obchodního setkání až po dotažení obchodní příležitosti do úspěšného konce. Obchodníkovi pomáhají v pokládání správných otázek a provedení zákazníka po cestě zjišťování informací, rozhodnutí o nákupu a začátku využívání produktu.

Existuje mnoho typů obchodních metodologií. Některé využívají akronymu – prvních písmen z (většinou) anglických slov, která představují jednotlivé prvky ze kterých se skládají (BANT, CHAMP, ANUM..), nebo přímo vycházejí ze způsobu (přístupu) k prodeji (SPIN selling, Challenger Sale...).

Metodiky se liší hloubkou zjišťování podle fáze, ve které jsou využívány nebo i vlastním chápáním zákazníka. Neustále se vyvíjejí a vznikají nové v závislosti na změnách a potřebách trhu, zákazníků a obchodníků. Pro příklad, dle Boba Apolla (2014), zakladatele konzultační skupiny Inflexion Point je možné kvalifikaci rozdělit na pět úrovní. Organizační úroveň je základním pilířem, jež obchodníkovi neřekne více, než zda má další aktivita u společnosti smysl. Dále obchodník hledá odpověď na otázky, zda kontaktovaná firma a osoba mají kompetenci vést obchodní jednání. Po získání zájmu zákazníka kvalifikace kontinuálně pokračuje, podle toho, jak se vyvíjí jednání se zákazníkem. Třetím krokem kvalifikace je zjištění nebo ověření potřeby zákazníka. Následuje zjištění požadavků a ověření, zda řešení tyto požadavky splňuje. Poslední fází je plná kvalifikace rozpočtu, autority, potřeby a časového rámce (BANT). Jiné společnosti na zjištění BANT trvají již v počátcích obchodního procesu, nebo na první schůzce se zákazníkem.

Ne každou obchodní příležitost má smysl v daném čase rozvíjet. Kvalifikační proces slouží též k diskvalifikaci zákazníků, tedy včasnému zjištění, že obchod není možné dokončit. Základní chyba, které se obchodník může

dopustit, je strach z diskvalifikace zákazníka. Obchodník se totiž instinktivně cítí lépe, pokud má rozpracováno mnoho obchodních příležitostí. Při nedostatečné hloubce kvalifikace pak dochází k zjištění bariér nákupu příliš pozdě, což v důsledku znamená odepsání času, který na dané příležitosti obchodník strávil (a který mohl věnovat zajímavější zákazníkům).

Následuje popis nejčastěji používaných obchodních metodik nejen pro kvalifikaci zákazníka. Metodiky kvalifikace jsou tvořeny tak, aby byly pro obchodníka rychle zapamatovatelné a v praxi okamžitě využitelné.

Metodiky kvalifikace:

BANT

Metodika vyvinutá společností IBM v 60. letech 20. století, akronym skládající se z anglických termínů Budget, Authority, Need, Time (rozpočet, odpovědnost, potřeba, časový rámec). Jedna z metod, které jsou dodnes využívány bez rozdílu malými i velkými společnostmi. BANT představuje soubor kvalifikačních kritérií. Jedna z forem využití je otevření obchodní opportunity na základě zjištění všech výše zmíněných informací.

Budget: zjištění rozpočtu je jedním z prvních kroků kvalifikace. Jde o zjištění, zda zákazník má nebo bude mít připraveny prostředky, pokud se obchod bude realizovat. Pokud tomu tak není, obchodník by neměl ztrácet čas. Zjišťovací otázka může znít například: „Pokud Vám produkt vyřeší zmiňované potřeby, bude k dispozici rozpočet, aby obchod mohl pokračovat?“

Authority: ověření, zda osoby, se kterými obchodník jedná mají dostatečnou autoritu a kompetenci k tomu, aby nákup stvrdily, nebo zda nákup musejí dále konzultovat a nechat schválit. Pomáhá i v situacích, kdy obchodník nemá k osobě, která rozhoduje přístup a komunikuje přes „svého“ člověka. Obchodník by měl vědět, jak bude proces schvalování obchodu probíhat a uvědomit si, kde mohou při schvalování nastat problémy a jak jim čelit.

Need: potřeba motivuje k využití produktu nebo služby. Obchodník ji zjišťuje variantami otázek na „proč“. Potřeba může být vědomá nebo nevědomá. Obchodník by měl dále rozpoznat skutečné potřeby od přání zákazníka.

Time frame: kritérium se zabývá časovým rámcem, ve kterém má být identifikovaná potřeba řešena. Dává odpověď na otázku, kdy bude obchod uzavřen. Obchodníkovi i zákazníkovi závazný deadline (termín dokončení) slouží jako připomínka, že je nutné na projektu pracovat. Při správném využití se může jednat o účinný prvek v argumentaci uzavření obchodu. Pokud naopak dochází z různých důvodů k odkládání projektu, může se jednat o známku nezájmu zákazníka.

ANUM

Authority, Need, Urgency, Money

Alternativa k BANT, odlišuje se uspořádáním a nastavením priorit. Urgence (U – *Urgency*) představuje změnu oproti T (*Time*), aby se obchodník lépe soustředil na priority zákazníka a díky tomu přesněji interpretoval časový rámec uzavření obchodu. B (*Budget*) prošlo úpravou na M (*Money*). Obchodník zjišťuje, zda organizace má finance, ne připravený rozpočet. Prostředky se mohou získat z ukončení jiných projektů (určených k řešení problémů, které vyřeší produkt obchodníka) nebo se získají z úplně jiných míst a zdrojů. Typická ilustrační situace je flexibilní získání prostředků ve chvíli, kdy organizace řeší velmi aktuální a palčivý problém, jehož důsledky objevila nedávno (urgence) (Orton, 2013).

GPCTBA/C&I

Skládá se z několika částí: GPCT, BA, C&I. Ty postupně značí cíle (*Goals*), plány (*Plans*), výzvy (*Challenges*), časový rámec (*Time frame*), rozpočet (*Budget*), autoritu (*Authority*), negativní konsekvence (*Negative consequences*) a pozitivní implikace (*Positive implication*).

Původní metodika BANT, vyvinutá IBM, v některých ohledech přestala časem dostačovat. V souvislosti s rozvojem internetu a odlišným přístupem k vyhledávání informací se projevila nutnost změny v kvalifikačních

metodikách. Dnes jsou potenciální zákazníci dobře informovaní, znají lépe své potřeby a vyvíjejí si vlastní řešení. Ve chvíli, kdy kontaktují obchodníka, jsou za polovinou nákupního rozhodnutí. Jinými slovy, nescházejí se pouze pro zjištění informací (Schmidt & Spenner, 2015). Toto je příklad nové metodiky, která má za cíl obchodníkovi pomoci při kvalifikaci zákazníka.

Goals: jsou 3 typy cílů, které zákazníci mají: vydělávat více peněz, ušetřit peníze nebo se vyhnout riziku ztráty. Problémem pro společnosti bývá převedení dlouhodobých cílů na metriky měřitelné denně. Pro obchodníka to znamená příležitost, pokud dokáže cíle (znovu)objevit a navázat na ně produkt. Částečně se dostává do role rádce. Se zákazníkem sdílí zkušenosti a pomáhá realisticky plánovat.

Plan: plán, konkrétní cesta, jak vytyčených cílů společnost dosáhne. Obchodník zjišťuje, proč by se cílů (ne)mělo dosáhnout, záložní plány atd. Obchodník by měl sám přemýšlet, zda avizovaný plán firmu posouvá ke splnění cílů, zda nemá trhliny nebo se zákazník na něco „vymlouvá“ (špatná ekonomická situace apod.). I toto může znamenat příležitost, proč by zákazník měl chtít využít promováný produkt nebo servis, pokud mu dokáže s plněním plánu pomoci.

Challenges: zlomový bod pro obchodníka je, zda se mu podaří odkrýt výzvy, kterým společnost čelí. Mnoho společností preferuje pokračovat (více a lépe) v tom, co dělají a brání se změně. K té přistupují teprve ve chvíli, kdy je nevyhnutelná. To nastává ve chvíli, kdy zjistí, že to, co dělají, již nepřináší výsledky nebo není udržitelné. Záleží, zda se obchodníkovi na to podaří přijít a poukázat.

Time frame: podobně jako v BANT

Poté, co obchodník zjistil, že produkt zákazníkovi pomůže v definovaném časovém rámci, je na čase začít diskutovat o financování a o rozhodnutích, která prodej provádí.

Budget: v případě správně kvantifikovaných cílů a výzev je doporučeno využití ROI (return on investment – návratnost investice).

Authority: chybou je, pokud obchodník jednání udělá „komorním“ a komunikuje pouze se svým kontaktem, bez další vazby na ostatní rozhodující osoby ve firmě. Může tak podlehnout klamně předstávě a mít chybná očekávání ohledně uzavření obchodu. Když se do procesu připojí další, kompetentní osoba, je doporučeno ověřit vše znovu a nepředpokládat.

Consequences & Impact: na jedné straně negativní konsekvence, pokud zákazník problém nevyřeší, na straně druhé pozitivní implikace při dosažení cílů. Čím reálněji je produkt schopný zákazníkův problém vyřešit (přičemž si je zákazník této skutečnosti vědom), tím je pozice obchodníka silnější (Caputa, 2013).

SPIN Selling

Metodologie zpopularizovaná díky stejnojmenné knize Neila Rackhama (1988). Jde o akronym 4 typů otázek.

Vychází z anglických termínů:

Situation (*situační*): zaměřeny na aktuální situaci zákazníka

Problem (*problém*): jdou do hloubky, jaké problémy zákazník řeší

Implication (*implikace*): zákazníka navádí k přemýšlení nad následky, když problémy nebude řešit

Need-Payoff (*potřeba/výhoda – „jak moc se vyplatí“*): zákazníka navádí k přemýšlení, co se změní, až bude problém vyřešený

Snaha obchodníka je namísto sdělení, jaké řešení je pro zákazníka nejlepší jej navést otázkami k tomu, aby na to přišel sám.

CHAMP

Sestává z výzev (*Challenges*), autority (*Authority*), peněz (*Money*), priorit (*Prioritization*).

Oproti BANT je hlavní změnou pořadí – „challenges“ na prvním místě řeší potřeby zákazníka (oproti rozpočtu v BANT). Sestává z kombinace potřeb a problémů zákazníka. Metodika dále pomáhá ke konkrétnějšímu plánu nasazení (priority) (Rotenberg, 2014).

N.E.A.T. selling

Další metodika s ambicí nahradit metodiku BANT nebo ANUM. Vyvinula ji skupina Harris Consulting Group and Sales Hacker. Pracuje s hlubším poznáním potřeb (*core need*), přístupu k autoritám (*access to authority* - obchodník se nedostane k diskuzi s CFO, nicméně tuto možnost může mít jeho šampion) nebo ekonomický dopad (*economic impact*), který se nevěnuje pouze ROI, ale pomáhá zákazníkovi udělat si vzhled do hlubších ekonomických důsledků, jaké bude mít produkt na fungování společnosti (Harris, 2016).

FAINT

Metodika je založena na faktu, že mnohá nákupní rozhodnutí jsou neplánovaná a nejsou zahrnuta do rozpočtu. Podobně jako ANUM metodika nabádá k hledání kapacity pro koupi, nehledě na rozpočet. Mimoto přidává položku zájem (*Interest*). Podle autorů je zájem definován jako „(generování) zájmu zákazníka díky hledání možností a cest, jak dosahovat nové a lepší reality, než je ta, která je ve firmě dnes⁵“ (Schultze & Doerr, 2009).

MEDDIC

Tato metodika (Dunkel & Napoli, n.d.) se využívá v pozdějších fázích obchodního procesu pro navýšení kontroly nad obchodním procesem. Pokud obchodník na tyto kvalifikační body zná odpověď, významně se zvyšuje šance na úspěšný prodej.

M (*metriky*): jaké jsou důvody, podle kterých se zákazník rozhoduje o nákupu, jak je měří

E (*economical buyer - nákupčí*): entita, která za řešení bude platit. Obchodník si pokládá otázku: Znáš jej, jsem s ním v kontaktu, jaký máme vztah?

D (*decision making criteria*): v organizaci formálně užívaná kritéria pro výběr dodavatele

D (*decision making proces*): jaký je proces výběru dodavatele v organizaci, jaké jsou postupné kroky

I (*identify pain*): jaké jsou spouštěče a následky problémů, které organizace má

C (*champion*): spřízněná kompetentní osoba ve firmě (ovlivňovatel), lobující za řešení obchodníka. Pokud ji obchodník má, významně se zvyšuje šance na prodej jeho řešení. Pokud ji má konkurent obchodníka, bývá to silná překážka

Dále uvedené metodiky pomáhají determinovat, jakým způsobem obchodníka vychovávat a které osobnostní preference by u obchodníka měli vedoucí vyhledávat a rozvíjet.

⁵ Z originálu: “[generating] interest from the buyer in learning what’s possible and how to achieve a new and better reality than the one they have today.”

Challenger Sale

Metodika autorů Matthew Dixona a Brenta Adamsona (2011) je založena na rozdělení obchodníků na pět rozdílných typologií. Jsou to:

- budovatelé vztahů (relationship builders)
- dřiči (hard workers)
- osamělí vlci (lone wolves)
- reaktivní řešitelé (reactive problem solvers)
- vyzyvatelé (challengers)

Podle studie publikované v jejich knize 'The Challenger Sale' je 40% z nejúspěšnějších obchodníků vyzyvateli. Vyznačují se jiným pohledem na svět, milují diskuzi a na zákazníka dokážou zatlačit. Mají velmi dobré pochopení souvislostí byznysu zákazníka.

Naopak, nejnižší zastoupení u nejúspěšnějších má skupina budovatelé vztahů. Jde o disruptivní informaci, neboť k standardu školení obchodníků patří velký důraz na budování vztahů, které se podle výzkumu z kterého kniha čerpá jeví jako nejméně efektivní.

Je vhodné doplnit, že mezi průměrně výkonnými obchodníky byly všechny profily zastoupeny v podobné míře.

Conceptual Selling

Vychází z myšlenky, že zákazník nekupuje produkt, nýbrž koncepci řešení. Autoři Robert Miller a Stephan Heiman (1989) naléhají na obchodníky, aby se namísto promování vlastního produktu soustředili na produkt zákazníka a jejich rozhodovací proces. Toho se dosahuje například:

- ujišťovacími otázkami (odkrývají nové informace)
- otázkami na nové informace k produktu nebo službám a objevováním, čeho chce firma dosáhnout
- otázkami k přístupu – ty pomáhají pochopení obchodníka a zákazníka po osobní stránce a zjištění vlivu na projekt
- otázkami zavazující – zajištění závazku, aby zákazník udělal další krok
- otázkami zjišťujícími problémy – tak, aby se potenciální problémy našly co nejdříve

Z dalších metodik bez detailního popisu můžeme jmenovat například:

- The Sandler System
- CustomerCentric Selling
- SNAP Selling
- BATNA

Posunutí a uzavření obchodních příležitostí

Posun a uzavření obchodu je vrcholem obchodního procesu. Nejde pouze o použití vhodných slov, správné „uzavírací techniky“, která obchod zajistí. Chování obchodníka ve fázi, kdy probíhá finální rozhodnutí o koupi řešení by mělo být samozřejmé a nenucené, stejně tak pevné, postavené na základech vybudovaných během obchodního procesu. Pokud obchodník zákazníka dostatečně precizně kvalifikoval a zároveň dosavadní spolupráce naplňuje závazky obou stran, představuje uzavření obchodu přirozený krok. Pokud však zákazník z nějakého důvodu váhá, je třeba mu s uzavřením pomoci. 72% rozhodovatelů v organizacích je přesvědčeno, že obchodníková schopnost pomoci s řešením problému je jedním z kritických bodů nákupního rozhodování (Martin, 2016).

Jednou z taktik, kterou obchodníci využívají je metoda „předpokládaného uzavření“. Ta spočívá v komunikaci a jednání, jako by už zákazník nákup řešení schválil. Projeví se pokládáním otázek, jako:

- Kdy bychom měli začít s implementací?
- Kdy požadujete doručení řešení?
- Které moduly budete používat?

Ty na jedné straně dokážou zákazníka přimět, aby přemýšlel, co bude dělat, „až“, na straně druhé mohou působit kontraproduktivně, manipulativně.

Odborníci se dnes více kloní k uzavírání obchodu přímým dotazem, kdy si obchodník o uzavření řekne. Nejsou agresivní a zákazníka by měly přimět k otevřené odpovědi:

- Existuje důvod, pokud Vám dodáme produkt za tuto cenu, abychom spolu kontrakt neuzavřeli?
- Pokud najdeme cestu, jak se vypořádat s touto námitkou, podepíšeme kontrakt do „XY (termín)“?
- Vypadá to, že produkt XY je pro Vaši společnost vhodný. Co myslíte?
- Potřebujete mou pomoc?
- Pokud vezmu v úvahu Vaše požadavky, myslím, že nejlépe by Vám vyhovovaly tyto dva produkty. Zvolíte raději produkt „X“ nebo „Y“?

V případě, že je vyžadován asertivnější přístup, může obchodník využít například:

- Pokud nemáte žádné další dotazy, myslím si, že můžeme začít.
- Pojďme probrat financování.
- Můžeme tomu věnovat, kolik času bude třeba. Nicméně vím, že (ve tři hodiny odpoledne Vás čeká další meeting). Vzhledem k tomu bychom se mohli posunout ke kontraktu.

Pro sledování úspěšnosti uzavírání obchodních příležitostí slouží metriky, jako:

- Naplnění pipeline (seznam obchodních příležitostí)
- Procento vítězných oportunit
- Přesnost forecastu
- Doba zpracování cenové nabídky a smlouvy
- Poměr oslovených zákazníků a počtu uzavřených obchodů
- Cena získání nového zákazníka
- Počet vyhraných oportunit
- Počet ztracených oportunit vůči konkurenci
- Počty vyhraných oportunit podle zdrojů leadu
- Celková hodnota pipeline
- Průměrná vážená hodnota pipeline

(Brudner, 2017)

Aktivita

Aktivita je možné vnímat z několika pohledů. Jeden z klasických pohledů je rozdělení na leady, kvalifikované obchodní příležitosti a nabídky. V inside sales jsou obchodníci kromě uzavírání obchodů odpovědní za:

- Tvorbu nových obchodních příležitostí skrz příchozí leady nebo pomocí cold callů (hovorů „na slepo“, bez předchozí komunikace) a emailů.
- Identifikaci osob, které v organizacích rozhodují a vzbuzení jejich zájmu.
- Aktualizaci a doplnění databáze zákazníků v přiděleném teritoriu.
- Spolupráci s ostatními kanály na uzavírání obchodů.
- Přiblížení produktu zákazníkovi, například pomocí ukázky (DEMA).

- Předávání kvalifikovaných obchodních příležitostí field sales obchodníkům.

Jak je z výše uvedeného seznamu patrné, neexistuje jednotný výklad, jaké kompetence a aktivity obchodník v inside sales má na starosti. Rozhodujícím činitelem je organizace a nastavení obchodního procesu.

Pro potřeby diplomové práce autor aktivitu popisuje jako dílčí, kompletní celek, při kterém dojde k „dotknutí se“ zákazníka. Každý takový kontakt se zákazníkem je měřitelný (kvantitativně i kvalitativně) a měl by být zaznamenán do CRM. Aktivity umožňují správné nastavení pracovních návyků a měření dosahovaných výsledků tak, aby obchodník dělal správné věci. Vyznačuje se měřitelností (čas, množství) a identifikovatelností (co obsahuje, kroky pro splnění aktivity, co přinese atd.).

Aktivity jsou stavebními kameny pro dosahování komplexnějších cílů, jako jsou tvorba obchodních příležitostí. Jsou to jednotlivé telefonní hovory, emailové zprávy a další.

Co se týká efektivity provádění aktivit, většina provedených výzkumů reflektuje výsledky z field sales. Následuje příklad měření efektivity obchodních zástupců z konce 80. let 20. století (Anonymous, 1987).

Tabulka 3: příklady kvalitativních a kvantitativních měření v 80. letech 20. stol.

Kvantitativní měření:		Kvalitativní měření:
Kontaktování zákazníků za den	produktivita	Systém porovnání s ostatními obchodníky: vztahuje se k výkonu obchodníka v porovnání s jeho kolegy. Dobře použitelný pro individuální ocenění nebo povýšení. Lépe aplikovatelný na menší týmy, neboť ve velké skupině rychle stoupá náročnost porovnání výkonu každého s každým podle mnoha kvalitativních ukazatelů.
Počet hovorů za den	produktivita	
Celková délka všech hovorů	produktivita	
Počet hovorů na zákazníka	efektivita	
Počet zmínek o produktu	Množství v jednom hovoru, efektivita	Systém celkového ohodnocení obchodníka: měření výkonnosti obchodníka podle norem a obchodních plánů. Vyznačuje se zevšeobecněním a menším důrazem na jedinečnost situace, což může vyústit až v odtržení od reality. Na druhou stranu nabízí porovnání dle totožných kritérií, dlouhodobě dává prokazatelné výsledky a je jednodušší na měření.
Použité techniky	Množství v jednom hovoru, efektivita	
Pokusy na uzavření obchodu	Množství v jednom hovoru, efektivita	
Počet distribuovaných brožur za hovor	efektivita	

Zdroj: (Anonymous, 1987), upraveno autorem

Tyto metriky jsou základem pro měření tak, jak je prováděno dnes, princip se nezměnil. Nicméně vzhledem k vývoji a trendům popsaným v kapitole inside sales prošlo i měření vývojem. Přes úsměvně působící „počet distribuovaných brožur za hovor“ a trend, kdy se obchod stává stále komplexnějším, představují jednoduché aktivity esenční body, ze kterých se obchodní proces skládá. Jejich měření poskytuje návod, jak prodej uchopit a na které prvky se soustředit.

Aktivity, jako jednotlivé úkony, představují konzistentní činnost. Například během fáze prospektingu (business development) obchodník vykonává velké množství aktivit (typicky hovorů) v rychlém sledu za sebou kvůli maximální produktivitě. K tomu udržuje kvalitativní standard. Opakované provádění těchto aktivit znamená posun ke splnění dlouhodobých cílů. V zájmu produktivity je, aby aktivity byly konzistentní. Obchodník si najde svůj styl, kterého se drží. V business developmentu, přesto, že žádný hovor a konverzace nejsou stejné, není u výkonu aktivit velký prostor pro kreativitu. Obchodník pouze přizpůsobuje styl jednání dané firmě, oboru podnikání, a především druhé straně, se kterou jedná. Proto je výhodné držet jistou strukturu.

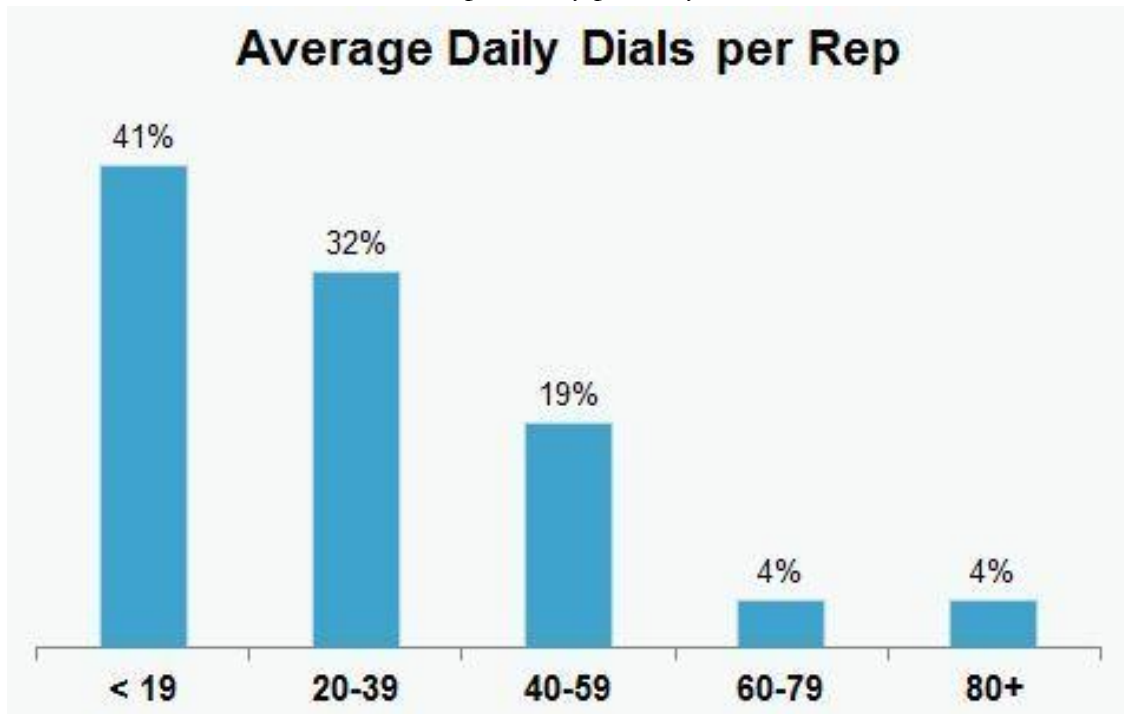
Díky velkému množství aktivit může obchodník i organizace přesně měřit dosahovanou úspěšnost (efektivitu). Výhoda, která z toho plyne, je predikovatelnost. Například, pokud se obchodník rozhoduje, jaká otázka by měla zaznít v hovoru jako první, existuje možnost, jak toto ověřit. Jednou z metodik je A/B testování. V 50 hovorech obchodník využije první předpřipravenou otázku a v druhých 50 hovorech otázku druhou. Výstupem je, díky dostatečné kvantitě a zachování jinak stejných nebo velmi podobných podmínek (podobní zákazníci, totožná předloha hovoru atd.) poznání, která otázka vzbudí otevřenější odpověď zákazníka, a tudíž je vhodnější. Takto může obchodník a potažmo celý tým pokračovat, dokud nedojde k vyladění struktury a používání nejvhodnějších frází, na které zákazníci reagují. Snadné sdílení know-how v týmu je výhodou inside sales oproti field sales.

Odlišná situace nastává u rozvoje obchodních příležitostí, kde obchodník vychází z množství zjištěných informací o konkrétním zákazníkovi a tomu konverzaci přizpůsobuje. Ptá se, zjišťuje podle aktuálních potřeb a stavu projektu. I zde platí pravidlo plánovat dopředu cíl aktivity.

Aktivity jsou koherentní, navazují na sebe, aby dávaly při komunikaci se zákazníkem smysl. Je vhodné je kombinovat kvůli diverzifikaci. Tím se snižuje míra vnímaného tlaku na zákazníka. Jako optimální varianta „studeného“ oslovení zákazníka se bere telefonát, následovaný emailem se shrnutím a dalšími kroky.

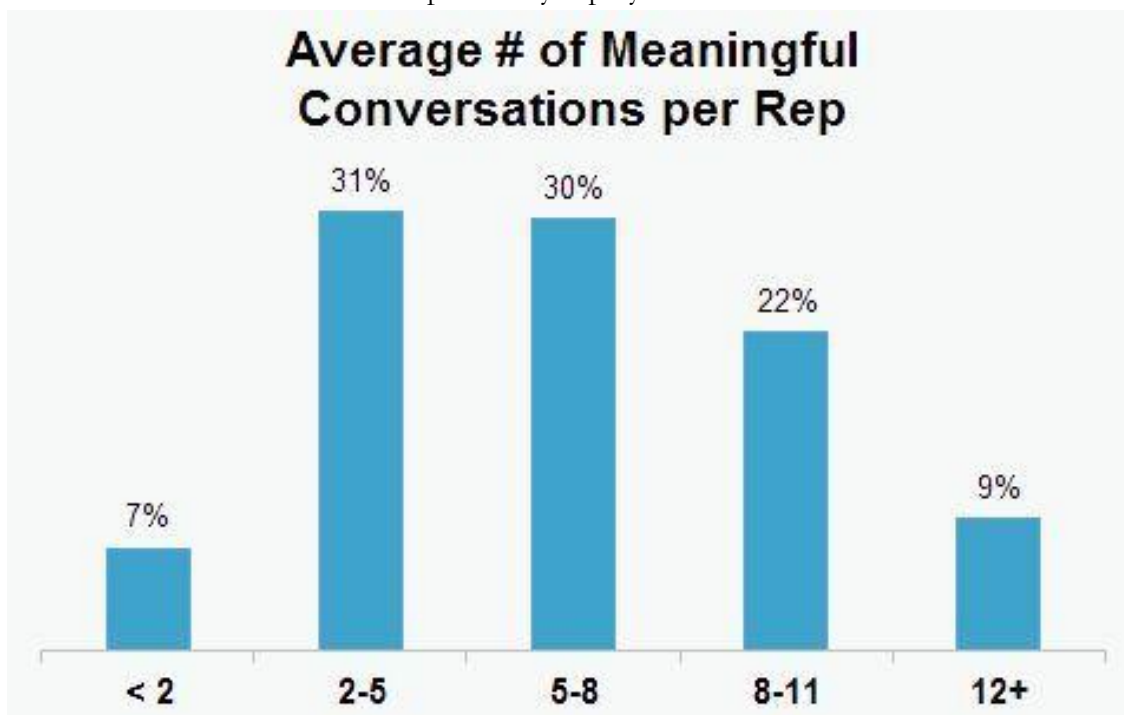
Studie z roku 2015 uvádí konkrétní počty aktivit, které obchodníci v průměru za den vykonají (Skok, 2015). Relativně málo vypovídající údaj, 33 vytočených čísel za den, dává lepší kontext při porovnání se zjištěním z roku 2012. Tehdy se jednalo o 38 hovorů. Přes omezenou vypovídací schopnost disponuje tato aktivita výhodou a sice že se nachází pod 100% kontrolou obchodníka. Populárnější metrika, počet konverzací za den, zaznamenala též výrazný propad mezi měřeními v letech 2012 a 2015 z 9,5 na 6,6 konverzace denně. V organizaci (Bridge Group) která anketu zašit'uje dodávají, že nedokáží tento propad objasnit, nicméně upozorňují, že na tomto čísle záleží.

Obrázek č. 8: průměrný počet vytočení za den



Zdroj: (Skok, 2015)

Obrázek č. 9: počet smysluplných konverzací za den



Zdroj: (Skok, 2015)

Obchodní telefonování

Obchodní telefonování je především hra čísel. Ať už se jedná o outbound nebo inbound formu oslovení potenciálních zákazníků, rozhodují dva základní faktory, které je třeba balancovat.

- Kvantita: počet telefonátů
- Kvalita: úspěšnost telefonátů

Telefonování má výhodu v tom, že se jedná o dobře měřitelnou aktivitu, kdy díky velkému množství telefonátů můžeme sledovat statistické změny úspěšnosti, ať už se jedná o míru dovolatelnosti (pick up rate) nebo míru úspěšnosti telefonátů. Existuje množství statistik sledujících úspěšnost telefonování v určitou denní dobu nebo při dodržení jistých pravidel.

Dnešní inside sales obchodník v první řadě musí chápat a vědět, k čemu je telefonování dobré, jak mu může pomoci při uzavírání obchodů. Sleduje se správné nastavení „mindsetu“ – stavu mysli a nastavení očekávání. Jak píše ve své knize Jak uspět při obchodním telefonování pan Princ (2013), základem je uvědomit si, proč obchodník telefon používá a čeho chce dosáhnout.

Statistiky úspěšnosti obchodního telefonování

Na výsledcích měření obchodních telefonátů v USA (Oldroyd, McElheran, & Elkington, 2011) byly vyzorovány statisticky významné odchylky u následujících měřených veličin:

- nejlepší den pro volání zákazníkovi
- nejvhodnější čas pro telefonát během dne
- kdy je nejlepší reagovat (za jak dlouho má přijít reakce poté, co zákazník projevil zájem)
- jaký má smysl volat vícekrát (na stejné číslo)

Efektivitu telefonování měřili po dobu tří let. Ve všech případech se jedná o telefonáty do firem (B2B) v návaznosti na leady generované z webu. Konkrétně jde o 15 000 společností a unikátních 100 000 pokusů o telefonát. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak nejlépe mají společnosti reagovat na leady (zájem ze strany zákazníků, většinou ve formě registrace na stránkách, stažení DEMO verze produktu nebo jiné formy vyjádření zájmu o produkt nebo službu).

Výsledky ukazují nejvhodnější den a denní dobu pro uskutečnění telefonátu a také optimální dobu reakce na zájem zákazníka z online leadů. Z nejzajímavějších zjištění můžeme jmenovat rozpětí, kterého je dosahováno při volání v jednotlivých dnech. Například čtvrtek má oproti úterý o 49% lepší úspěšnost volání. Obchodník dosáhne totožného výsledku při 40 hovorech vykonaných ve čtvrtek, jako při 60 hovorech vykonaných v úterý. Při správném využití tato informace vede k významné úspoře času a nákladů za obchodní organizaci. Dodejme, že je nutné počítat v řádu mnoha set hovorů, tedy při dostatečném škálování obchodních telefonátů a využití více obchodníků. Dalším omezením může být region, ve kterém průzkum probíhal (USA). Další rozdíl můžeme sledovat u nejvhodnějšího času pro uskutečnění hovoru. Nejvyšší úspěšnosti je dosahováno ráno mezi 8-10 hodinou a odpoledne mezi 15:30 až 17:30. Oproti úspěšnosti mezi 13-14 dochází okolo čtvrté hodiny odpoledne k 164% nárůstu míry přijetí hovoru.

Pro porovnání se skutečně dosahovanou efektivitou volání v B2B sales je zajímavým údajem nutný počet vytočení hovoru pro spojení se zákazníkem. Optimální počet a dosažení 90% dovolatelnosti exekutivních pracovníků je dosaženo při 5 nebo 6 pokusech, přičemž v porovnání s tím 80% obchodníků nevolá více, než třikrát. V důsledku několik pokusů navíc zapříčiní 70% nárůst v dovolatelnosti. Navíc, u zákazníků, kterým bylo zasláno 3 a více sms zpráv po úvodním kontaktu, bylo dosaženo o 328% vyšší konverze do úspěšného obchodu. Jako rozhodující parametr reakce na přichozí leady byla identifikována rychlost reakce obchodníka.

Kontaktování zákazníků do pěti minut od přijetí leadu se vyznačuje o 900% lepší odezvou (kvalifikací zákazníka), než kontaktování po 10 minutách. Optimální doba kontaktování zákazníka je do 20 minut. Realita přitom neodpovídá, neboť dle jiného výzkumu insidesales.com, který spočíval ve vytvoření leadů u různých firem, se průměrná společnost pokusila na lead reagovat 1,5x (1,5 pokusu o spojení) s průměrným zpožděním 44 hodin. 55% firem se neozvalo vůbec. Realita ostře kontrastuje s faktem, že 35% až 50% obchodních příležitostí případně dodavateli, který na leady odpoví jako první (Jakob, 2014).

Emailová komunikace

Nejpoužívanější kanál pro textovou komunikaci je již mnoho desetiletí email. Jeho technologická zastaralost sice může působit úsměvně, nicméně to nic nemění na jeho univerzálnosti, díky níž umožňuje propojení mezi jakýmkoli dvěma emailovými adresami prakticky s kýmkoli. Přes nesporné benefity moderních komunikačních platforem a nástrojů tak emailová komunikace zůstává denním chlebem obchodníka.

Práce s emaily by měla být co nejrychlejší a nejprůhlednější. Urychlit ji může využití emailového klienta i správná práce se zprávami, jako je čištění mailboxu, používání filtrů a pravidel. Problémem emailu je množství SPAMu a nerelevantních zpráv, které odvádějí pozornost a zdržují od práce.

Kvalitní emailový klient pro obchodníky pak přináší benefity, jako jsou rychlé volby, díky kterým lze rychle reagovat na přijatou zprávu v předdefinovaném formátu – například předdefinovanou odpovědí, odložením zprávy nebo její archivací.

Za slabinu emailové komunikace je paradoxně považováno jejich rozšíření a množství. Záplava zpráv, která v případě vedoucích pracovníků činí i více, než 100 zpráv denně má za následek velmi krátký čas, který jsou právě jedné konkrétní zprávě ochotni věnovat. Pokud navíc zpráva nepochází od známého adresáta a nezaujeme ani předmětem, nemusí vůbec být otevřena. V průměru pouze 20% emailových zpráv zaslaných na pracovní adresy je otevřeno, na link v emailu pak klikne okolo 2% adresátů (Mailchimp, 2017).

Obchodní společnost, která emailovou komunikaci využívá, by si v případě zájmu o zefektivnění tohoto kanálu měla nejprve stanovit smysluplný benchmark.

Efektivitu je vhodné hlídat podle plnění několika ukazatelů:

- zasílání správné zprávy správnému adresátovi
- jak přátelsky obchodní emaily vypadají (optimalizace pro mobilní telefony)
- frekvence pro follow-up (navázání na zprávu)
- délka a užitečnost obsahu (co nejkratší, přesto přínosný)
- pobídka k dalšímu kroku (na konci emailu, zákazník se k emailu většinou nevrací a je potřeba, aby reagoval ihned)

Sociální síť

Social selling znamená využívání sociálních médií k hledání a navázání vztahu s novými potenciálními zákazníky. Od obchodníků se očekává „vytváření hodnoty“ jako odpovídání na dotazy, komentování a sdílení relevantního obsahu. Běžný obchodní proces počítá s cold callingem, prezentováním DEMO verzí a kvalifikací leadů.

Naproti tomu v social selling je využíváno nejprve propojení a navázání důvěry s potenciálními zákazníky.

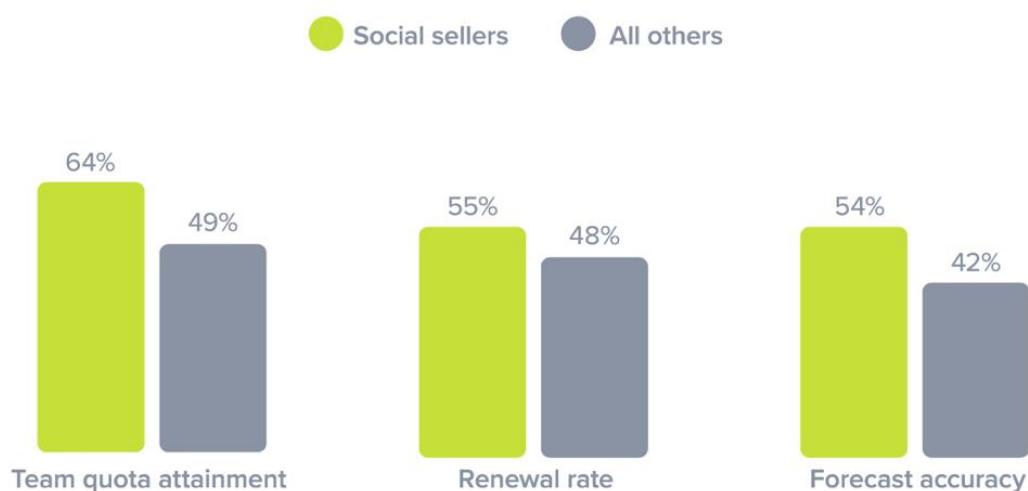
Obchodník ostatní vzdělává, když sdílí možnosti využití moderních technologií ve prospěch firem s dopadem na nárůst zisku nebo vyhnutí se rizikům.

Růst počtu uživatelů sociálních sítí je důležitým faktorem, proč je social selling adoptován do B2B obchodních procesů. Accenture (2014) ve své studii o nákupním procesu v B2B zjistil, že více než 90% B2B zákazníků před nákupním rozhodnutím zjišťuje informace online. Využívají k tomu právě sociální media. Také bylo ověřeno, že využívání sociálních sítí vede k vyšší produktivitě a prediktibilitě obchodníků samotných.

V případě tréninku obchodníků v Social selling je návratnost během 180 dní 500%. Obchodníci, kteří využívají sociální media, lépe plní obchodní plány a jsou přesnější v předpovědích prodejů (Shanks, 2014).

Obrázek č. 10: obchodníci využívající sociální media

Rep sell more using online social networks



Zdroj: (Shanks, 2014)

K tomu, aby obchodník využíval sociální media naplno, je třeba vzít v úvahu některé skutečnosti:

1. Využití relevantních sociálních sítí: hlavní je oslovit potenciální zákazníky. Tedy sledovat, na kterých sítích jsou aktivní a na těch být aktivní.
2. Vytvořit seznam zajímavých společností a sledovat je.
3. Instantní notifikace: LinkedIn nabízí možnost uložit si kritéria ideálního zákazníka a pokaždé, když se někdo takový objeví, o tom uživatele informovat.
4. Připojit se a participovat v LinkedIn skupinách: podobné jako u výběru sítí, je třeba být aktivní ve skupinách, kde se nacházejí potenciální zákazníci.
5. Spojit se s potenciálními zákazníky na LinkedIn: propojení by mělo obsahovat personalizovanou zprávu, například reakci na navštívení profilu obchodníka nebo reakci na dění ve skupině.
6. Přispět k existujícím konverzacím, které se týkají firmy: zákazníci velmi oceňují poskytnutí přínosných informací, aniž by obchodník očekával osobní prospěch.
7. Poskytnout hodnotu pomocí sdílení správného obsahu.

Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Dle definice Businessdictionary (n.d.) CRM znamená „počítačový systém pro identifikaci, zaměření, získání a udržení optimálního mixu zákazníků“⁶. CRM je hlavním systémem, ve kterém se nacházejí informace o zákaznících a zároveň jedním z nejdůležitějších nástrojů pro obchodníky i organizace.

Podle výzkumu Capterra (2015) v 500 společnostech je hlavním důvodem obměny CRM nedostatečná funkcionality. S velkým odstupem následují důvody jako ukončení podpory stávajícího řešení a složitost používání. Zajímavé je, že při rozhodování o novém systému se funkcionality stále nachází na prvním místě, avšak zákazníci ji vnímají jako téměř stejně důležitý faktor, jako jednoduchost používání. Dalšími kritérii výběru CRM jsou cena a známost řešení, podpora výrobce nebo implementační trénink. Nejpoužívanějšími

⁶ A computerized system for identifying, targeting, acquiring, and retaining the best mix of customers.

funkcionalitami jsou management času a práce s emaily, nejžádanější pak co možná nejtěsnější integrace se sociálními médii.

Ian Atman (2014) k výběru řešení dodává, čemu je třeba se vyhnout a co si uvědomit pro budoucí spokojenost s CRM. Na prvním místě vypichuje primární očekávání od každého CRM – uchování znalostí o zákaznících a obchodních příležitostech na jednom místě. Dalšími faktory jsou koordinace napříč odděleními ve společnosti, těsná integrace práce s emaily nebo nativní podpora mobilních řešení a efektivní navázání a automatizace na předchozí komunikaci se zákazníkem. Ian dále nabádá, aby nedošlo k přehlčení obchodníků požadavky na zapisování každé drobnosti.

Nasazení CRM je citlivou záležitostí, kde různá oddělení ve firmě mají odlišná očekávání a požadavky.

Management by si nejprve měl odpovědět na otázku, zda nové CRM potřebuje a pokud ano, proč. Různá CRM se odlišují v mnoha parametrech. Některá jsou komplexními nástroji, která jsou propojena s mnoha navazujícími systémy (ERP) a tak umožňují sledovat souvislosti, pracovat s jedním a vždy aktuálním zdrojem dat nebo využití pro nastavení a kontrolu firemních procesů. Tyto funkcionality jsou vyžadovány ve velkých společnostech.

Naopak, pro menší nebo začínající firmy bývá zajímavější odlišná funkcionality, která se soustředí na specifické oblasti. Může to být například business development – nastartování a rozvíjení obchodu. Takový systém reflektuje odlišná očekávání, jako je právě maximální jednoduchost a rychlost zápisu informací a automatizace v podobě těsného napojení na email s možností sledování, kdo email otevřel a četl. Pro propojení s jinými systémy CRM musí nabídnout API (*Application Programming Interface*). Další využívanou funkcionalitou je export a import dat, využívaný pro naplnění systému informacemi z databází.

Kvalifikační kritéria výběru řešení vypadají například takto:

1. Porovnání funkcionality
2. UX/UI (uživatelské rozhraní)
3. Management obchodních příležitostí a automatizace
4. Zapisování aktivit (hovory, emaily, sms)
5. Reporting a analytika
6. Integrace
7. Servis a podpora
8. Forma subskripce a cena
9. Customizace (dopravení v implementační fázi) a personalizace CRM
10. Reference, zkušenosti s firmou a CRM
11. Využití na mobilních zařízeních

Praktická část

Tato část se věnuje popisu obchodu B2B tak, jak v praxi probíhá. Začíná seznámením čtenáře s konkrétní společností, která se B2B sales zabývá formou obchodu jako služba (outsourcing obchodu). Pokračuje popisem zákazníka, pro kterého je outsourcing obchodních aktivit vhodný a kritérii, podle kterých je volena optimální distribuční cesta prodeje. Následuje plánování obchodního procesu ze strategického a operativního hlediska. Dále je navázáno B2B praktikami týkající se práce s obchodníkem od „hiringu“ (nabrání) přes jeho proškolení až po autonomně vykonávanou práci samotným obchodníkem z pohledu přípravy, exekutivy a vyhodnocení. Nejedná se o přímý odraz předchozí části, nicméně na teorii je v mnoha bodech navázáno. Oproti doloženým, kvantifikovaným podkladům a statistikám se praktická rovina vyznačuje jistými specifiky, které jsou patrné na příkladu relativně malé, české společnosti (startupu), která se zabývá čistě B2B obchodem. Snahou autora je umožnit vhled do fungování této B2B společnosti a práce jejich členů.

Náhled do reálného fungování B2B obchodní společnosti měl autor v období od září 2016 do konce roku 2017 jako obchodník startupové společnosti Salesdock, jejíž byznys model spočívá v zajištění B2B obchodu pro jiné technologické společnosti. Vzhledem k přehledu a širokému záběru obchodovaných služeb, moderního přístupu, flexibility, trendu růstu firmy a v neposlední řadě spolupráci členů této společnosti, se Salesdock jeví jako ideální společnost k poznání, jak funguje progresivní B2B sales v České republice.

Praktická část vychází z dlouhodobého pozorování a výkonu B2B praxe v Salesdock obchodníky a leadery společnosti, citací a objasněním strategických a taktických rozhodnutí obou CEO Salesdock a provedeným měřením efektivit dílčí činnosti obchodního procesu.

Salesdock

Salesdock (v rejstříku zapsáno jako salesDOK s.r.o. - společnost prošla rebrandingem a využívá jméno „Salesdock“) je mladá, česká startupová společnost se sídlem v Praze a provozovnou v business akcelérátoru xPORT patřícím Vysoké školy ekonomické v Praze. Salesdock se profiluje jako „remote sales team“ (vzdálený obchodní tým) pro své zákazníky. To znamená, že pro každého zákazníka, převážně technologický startup z celého světa, zajišťuje obchodní aktivity, a to formou inside sales, kdy jeden nebo více obchodníků obchodují produkt nebo službu tohoto startupu. Spolupráce mezi takovouto firmou a Salesdock však nespočívá pouze v prodeji, nejedná se o pouhé využití Salesdock jako prostředníka. Salesdock vystupuje jako značka, jejíž misí je, aby zajímavé startupy neselhávaly kvůli nedostatkům a nekompetentnosti v obchodu. Pro obchodní partnery tak řeší i další aktivity spojené s obchodem, jako strategické a taktické plány a doporučení nebo obchodní akademii. Základem spolupráce při zájmu o outsourcing obchodu je určení strategie přístupu k zákazníkům, definování cílového zákazníka a trhů, obchodních plánů a očekávaných výsledků z prodeje. To vše probíhá společně se společně se zákazníkem (technologickou firmou). Dalším krokem je exekutiva obchodní činnosti samotným Salesdockem, respektive jeho Business Developery, tedy obchodníky se znalostmi a kompetencí pro operativní plánování a dovednostmi vhodnými pro rozvíjení obchodu.

Pokud se projekt vyvíjí dle očekávání, zákazník Salesdock může využít opci pro odkoupení obchodníka, který například zaujme místo obchodního ředitele. V případě užití opce je výhodou pro obchodníka a startup vzájemná znalost a předem nastavená očekávání. Pro obchodníka se jedná o zajímavou příležitost, zatímco zákazník Salesdocku nabírá zkušeného obchodníka se znalostí prostředí trhu a firmy.

Mise Salesdock reflektuje vnímanou a prokázanou potřebu startupů v dnešním světě. Ty si totiž, často po několika prvních úspěšných obchodech, začnou uvědomovat nedostatečnou kompetenci pro získávání nových zákazníků. Vychování obchodníků je pro ně zdoluhavé, nákladné a složité.

Typický zákazník Salesdock je na několik let zainvestovaný startup. Ve vedení těchto firem se objevují schopní lidé s praxí a kontakty, dalšími členy bývají programátoři. Problémem bývá zajištění stabilního cashflow

firmy, tedy získávání a realizace nových obchodních příležitostí. Obchodu je třeba v rané fázi pomoci a rozjet jej. Právě se škálováním a nastartováním obchodu Salesdock těmto firmám pomáhá. Tomu odpovídá i mise společnosti: „No startup should fail again for missing sales power and competence.“ Vojta M. (školení nových obchodníků, září 2016).

Vývoj společnosti

Idea přidané hodnoty Salesdock začala vznikat v letech 2014 a 2015, kdy budoucí CEO – Michal Vojta a Jakub Hon studijně působili na univerzitě v Groningenu, kde se také setkali. Díky předešlým zkušenostem na pozici obchodních zástupců ve společnostech jako Zuno nebo Aspironix (Jakub Hon) a 3M (Michal Vojta) se dostali k příležitosti pracovat pro Crowdynews, jež se zabývá kooperací s vydavateli díky využívání sociálních médií na bázi softwarové platformy, soustřeďující vybraný obsah. Obchod rozvíjeli na dálku ve Skandinávii, Východní Evropě a dalších zemích EMEA (Evropa a střední východ).

Po úspěšném dokončení tamní univerzity se oběma naskytla příležitost pokračovat v započaté práci v Crowdynews. Oproti možnosti práce pro jiné společnosti na pozici obchodních zástupců nebo vedoucích je oslovila nabídka pracovat na dálku.

Tento nápad začali rozvíjet. Ověřili si, že problémy s exekutivou obchodu a prodejem řešení má mnoho podobných technologických startupů. Začali se setkávat se startupy ve fázi získávání prvních zákazníků a dostatečným krátkodobým až střednědobým financováním.

Pro tyto firmy představuje jednu z hlavních výzev monetizace produktu nebo služby, prodej většímu množství zákazníků. Proto se ocitají na pomyslné křižovatce. V těchto firmách bývá obchod z počátku zajišťován přímo CEO nebo zakladateli, kteří spoléhají na svůj network, spřátelené firmy, kolegy a jejich přímá doporučení.

Oproti tomu rozšíření mezi větší počet zákazníků představuje velkou výzvu, spočívající ve správném a flexibilním škálování prodeje, plánování a udržení předvídatelného růstu prodeje nebo vypilování obchodních přístupů tak, aby probíhaly efektivně a systematicky.

Možnost spolupracovat nadále se společností Crowdynews tak byla nakonec přetransformována a vznikl startup Salesdock.

Na tomto místě je vhodné doplnit, že majitelé popisovaných startupů – potenciálních zákazníků Salesdock, nemusejí přes skvělou znalost problematiky a produktu být nejlepšími obchodníky, případně nedokážou obchodní dovednosti předávat a obchod škálovat. Sami mají na starosti řízení firmy a řešení strategických otázek. Existuje tak několik možností, jak problém progresu obchodu řešit:

1. přijmout nezkušeného obchodníka/ky
2. přijmout zkušeného, zručného obchodníka/ky
3. obchod řešit ve spolupráci s partnery
4. obchod řešit online pomocí inbound (díky marketingovým leadům a online prodeji)
5. kombinace výše zmíněných postupů

Jak bylo popsáno v teoretické části, v případě složitějších produktů a služeb je nutné třetí a čtvrtý bod brát s rezervou, nebo jako doplněk. Vybudování partnerské sítě obvykle trvá, přičemž nabízí omezenou kontrolu nad rozvojem obchodu spolu s nutností vést a dirigovat partnery. Prodej online vyniká dosahem a množstvím oslovených potenciálních zákazníků, nicméně se nejedná o vhodný primární kanál pro distribuci složitějších a dražších řešení. Vhodnější je využít jej jako doplněk jiných forem distribuce v rámci B2B. Vhodnější využití bylo v případě B2C.

At' ve formě in-house, nebo v rámci outsourcingu se inside sales hodí pro prodej určitého typu produktu. Stejně, jako se zákazník rozhoduje, zda bude svůj sales outsourcovat, tak si Salesdock vybírá své zákazníky. Prvním rozhodujícím prvkem je samotný produkt nebo služba, která musí být obchodovatelná pomocí inside sales. Podstatné je optimální cenové rozpětí, aby byl zisk z prodeje zajímavý pro všechny strany, které se na něm podílejí. Měsíční částka za poskytování služby by měla být minimálně 10 000 Kč. Maximum nebylo vymezeno, obvykle je to nejvíce 100 000 až 150 000 Kč měsíčně. Produkt nemůže být příliš jednoduchý, v tom případě by se hodil spíše k prodeji online. Nemůže být ani příliš komplexní. Je nutné, aby se obchodník velmi rychle stal specialistou a problematice rozumět do té míry, aby dokázal vést s potenciálními zákazníky konverzaci na přiměřené odborné úrovni. Zároveň implementace produktu nesmí být extrémně časově náročná a složitá, neboť obchodník v Salesdock je odpovědný za celý obchodní cyklus včetně uzavření, a tedy řeší i problematiku nasazení a implementace. Dalším ukazatelem je vyspělost startupu – potenciálního zákazníka Salesdock. Z počátku byla spolupráce navazována se společnostmi, které byt' měly několik zákazníků, tak svůj obchodní proces podrobně neznaly a nebyly schopny jej dostatečně podrobně popsat. Přidaná hodnota outsourcovaného obchodu totiž spočívá v možnosti škálování obchodu díky flexibilitě. Startup se může relativně snadno rozhodnout a nastavit si, jak velká obchodní síla bude na projektu pracovat. K tomu, aby šlo o předvídatelné a opakovatelné výstupy, tj. uzavřené obchody, však musí se Salesdockem a obchodníkem sdílet „best practises“ (nejlepší postupy), které vedou k predikovatelným výsledkům. V opačném případě často dochází k mrhání času obchodníka, který „vynalézá kolo“. Pokud by obchodní strategii měl nastavit pouze Salesdock, existuje limitace vzhledem k tomu, že nejlepší znalost prostředí, firmy a produktu má právě CEO startupu. Pokud naopak dojde k transferu těchto znalostí a zároveň je splněna podmínka replikace optimálního obchodního procesu, roste šance na úspěch.

K ověření předpokladu, že produkt nebo služba mají na trhu místo používá Salesdock svůj network a sprátelené společnosti, který přináší otevřený, instantní feedback z trhu. Dalším kritériem pro rozhodnutí o navázání spolupráce je dospělost produktu (výstižný anglický pojem „maturity of product“). Smyslem kritéria je, aby produkt i firma, která za ním stojí, byl v produkční fázi s vychytanými „porodními bolestmi“. Z dalších můžeme jmenovat formu odběru produktu nebo služby (nejčastěji forma subskripce služby) a její parametry tak, aby dle predikovaného prodeje zisk dával smysl všem stranám.

Tato kritéria prošla jistým vývojem. V počátcích společnosti byly uplatňovány méně striktně, hlavním cílem bylo získat první zákazníky. Za jednu z největších strategických chyb Michal Vojta (2018) považuje nedodržení dospělosti produktu nebo startupu, tedy příliš brzké angažování Salesdocku. V čase se kritéria zpřísnovala a přibyla nová, jak je vidět v následující tabulce.

Tabulka 4: porovnání kritérií pro výběr zákazníků Salesdock

	dříve	nyní
typ Produktu	software/služba jako servis (SaaS)	software/služba jako servis (SaaS)
počet zákazníků	Minimálně 2 nebo 3	minimálně 10
fáze vývoje produktu	Produkt vyvinut, funkční	Dospělý, otestovaný produkt trhem
cena produktu jako pravidelná roční platba	50 000 Kč a více	minimálně 100 000 Kč, spíše 200 000 Kč a více
vlastní obchodní tým historicky	ne	Není na překážku
Ověřený obchodní model	ne	ano

Zdroj: Vojta M., Hon J. (osobní rozhovor, listopad 2017), upraveno autorem

Podle Jakuba Hona (osobní rozhovor, listopad 2017), druhého CEO Salesdock se kritéria postupně mění nebo zpřísňují z několika důvodů. Je to dáno tlakem na doručení výsledků a zároveň nastavením realistických očekávání všech zainteresovaných stran – jak z pohledu klienta, tak ze strany Salesdocku. Jádrem spočívá ve vybalancování potřeb startupu a výběru optimálního projektu, kterému se Salesdock má věnovat.

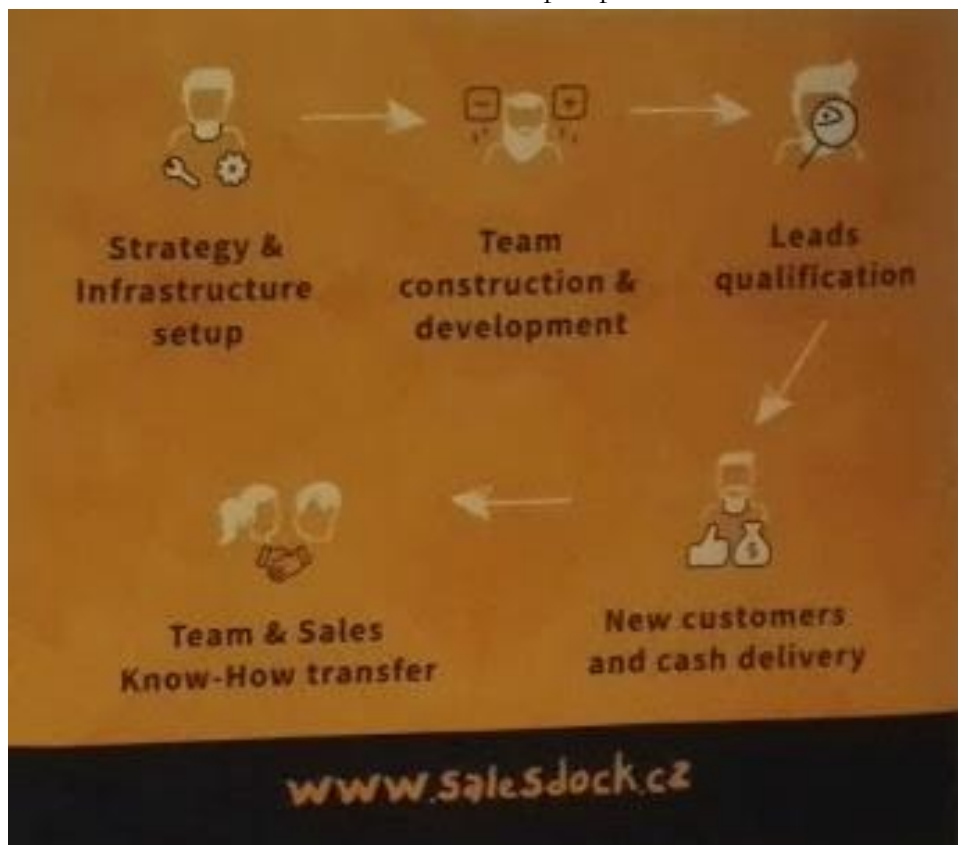
Zákazníky na přelomu let 2017 a 2018 je například řešení Tableau (v kooperaci s partnerskou konzultantskou společností). Jedná se o BI (business intelligence) nástroj. Využívá se pro práci s daty a jejich vizualizaci, kterou zvládne běžný uživatel z řad firem. Odpadá nutnost nechávat reporty zpracovávat IT pracovníky nebo je složité a s omezeními řešit v MS Excel. Tableau patří k nejpoužívanějším BI nástrojům a velmi úspěšně konkuruje velkým hráčům, jako je Power BI od společnosti Microsoft. Nacenění je realizováno formou subskripce, dříve se využíval licenční model. Jednotlivé verze se poté liší dle škály a možností využití. Existují desktopové verze (pro jednotlivá PC) stejně jako velká enterprise řešení.

Dalším zákazníkem je česká progresivní IT společnost, zabývající se vývojem sofistikované ochrany proti DDoS (distribuovaným útokům). DDoS je forma kybernetického útoku, mající za cíl přehltit vybraný server daty a tím jej zpomalit nebo vyřadit z provozu. Útoky slouží například pro „vypnutí“ webových portálů e-shopů nebo e-bankovníctví. Stejně tak jsou útoky vedeny na výrobní nebo automotive společnosti, kde útok vyřadí z provozu kritické cloudové (online) aplikace, jako ERP nebo CRM.

K dalším službám, které Salesdock poskytuje svým zákazníkům, patří konzultace, opět s cílem nastartovat nebo podpořit obchod v mladých společnostech. Na okraj můžeme zmínit aktivity jako Salesdock univerzita. Jedná se o „školu obchodu“, kdy obchodník z jiného startupu nebo společnosti jeden až dva měsíce stráví v Salesdock, společně s ostatními obchodníky firmy a projde školením a konzultacemi. Nabité vědomosti ihned transferuje v dovednosti, neboť je okamžitě praktikuje.

Na následujícím obrázku je vyobrazen proces navázání spolupráce Salesdock se zákazníkem.

Obrázek č. 11: Proces navázání spolupráce se zákazníkem



Zdroj: Salesdock (konference Týden podnikání, 2017), Praha

Strategická & taktická rovina plánování obchodu

Nastavení plánu je součástí počátku spolupráce Salesdocku se zákazníky. Probíhá formou dialogu na několika úrovních. Výsledkem je realistický plán, zahrnující očekávané prodeje a výdělek z nich, rozepsané do konkrétních mezikroků. Plánování zisku a počtu uzavřených obchodních příležitostí probíhá na strategické úrovni a mají je na starosti CEO Salesdocku a zákazník, plán počtu otevřených obchodních příležitostí zahrnuje taktickou rovinu, na které se podílí vedení Salesdocku spolu s obchodníkem. Obchodník má na starosti operativní plánování tak, aby plnil vytyčené cíle.

Počet prvků v každé vrstvě vychází z předchozí vrstvy (podle naplánovaného zisku se dopočítá, kolik obchodů je třeba uzavřít) a dále z poměrů (koeficientů) mezi těmito úrovněmi. Plánuje se realisticky, při startu projektu jsou to většinou 1 až 2 očekávané obchody v horizontu $\frac{1}{2}$ až $\frac{3}{4}$ roku. Sledovány jsou i mezikroky, jako plnění pipeliney oportunitami. Koeficienty očekávané konverze vycházejí z odborného posouzení a zkušeností z jiných projektů, (odhadovaných) schopností obchodníka a dalších kritérií. Po nastavení plánu je třeba plnění předpokladů monitorovat a zasáhnout v případě výraznější odchylky. Odchylka bývá obvykle způsobena:

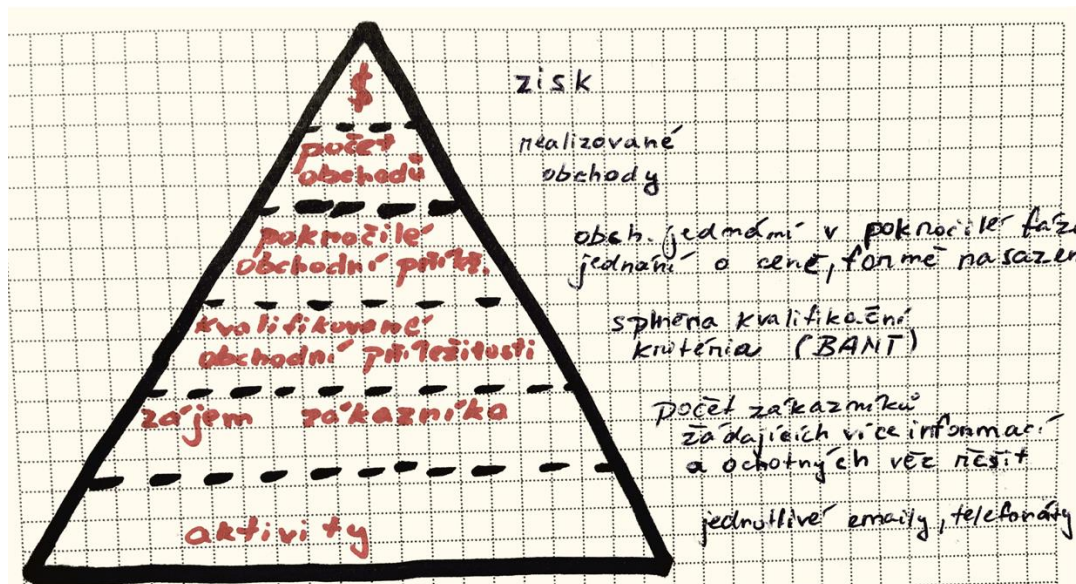
1. koeficienty neodpovídají naměřené realitě
 - a. nepřesný původní odhad (interní vliv)
 - b. trh reaguje jinak (externí vliv)
2. odlišná kvalita provádění aktivit obchodníkem
 - a. kvalita je vyšší, kvalifikuje se více obchodních příležitostí a/nebo jsou rychleji obchodovány
 - b. kvalita je nižší, kvalifikuje se méně obchodních příležitostí a/nebo nastávají prodlevy s zobchodováním
3. od startupu přejatý obchodní model se ukázal jako nefunkční nebo nedostatečný
4. nepochopení komplexity obchodu jako celku ze strany obchodníka

Hon J. (osobní rozhovor, listopad 2017)

V prvním případě je vhodná strategická korekce plánu a změna očekávaného počtu uzavřených příležitostí podle naměřených dat. V případě druhém je to buď prověření, kde má obchodník potenciál pro zlepšení a úprava koeficientu, která vyústí v potřebu vykonávat více aktivit pro splnění plánu. Druhou možností je zvýšení koeficientu v případě, když obchodník překonává původní očekávání. Pokud dojde ke zjištění, že přejatý obchodní model je nefunkční nebo málo výkonný, je nutné opět na strategické úrovni řešit, zda a jakým způsobem ve spolupráci pokračovat. Poslední bod je řešitelný školením a pomocí obchodníkovi, v krajním případě jeho výměnou.

Na obrázku č. 12 jsou rozkresleny vrstvy plánování od nejvyššího cíle (dosažený zisk) přes počet zrealizovaných obchodů, nutných k jeho dosažení a započatá jednání se zákazníky až po ověřené obchodní příležitosti, za kterými stojí jednotlivé aktivity, které obchodník vykonává a zjištěný zájem zákazníka.

Obrázek č. 12: vrstvy plánování obchodu



Zdroj: Salesdock (2016), upraveno autorem

Obchodník v B2B

Většina kandidátů na pozici obchodníka se o Salesdock dozvídá organickou cestou přes networking a kladné reference. Čím dál tím větší důraz je kladen na online profilaci firmy. Salesdock využívá sociální síť (LinkedIn, Facebook), webové stránky (www.salesdock.cz) nebo emailové newslettery.

Postupem času se navýšili požadavky na kvalifikaci nově příchozích obchodníků. Kritéria jsou: dokončené vysokoškolské vzdělání, plynulá angličtina (schopnost komunikovat se zákazníky plynně a bez omezení) a 1-2 roky zkušeností v obchodě. Velký důraz je také kladen na motivaci, proaktivitu, organizovanost, důvěryhodnost a připravenost na vystoupení z komfortní zóny. Výzvou je práce na samostatném projektu, kde obchodník sám odpovídá za výsledky a je na něm, jak si nastaví workflow, nebo jakým aktivitám dává přednost. Na druhé straně je tu leadership ze strany Salesdocku, který obchodníkovi zajistí podporu a dokáže přidat nadhled a zkušenosti. Naopak povaha obchodníka – například veřejně zakořeněná představa o preferenci extroverze vs. introverze není na místě. „Startupy mají často problém s tím, že najmou na pozici obchodníka nevhodného člověka. Vidí, že je komunikativní, hodně mluví a vidí v něm ideálního kandidáta. Neřeší už, že pouze mluví a zákazníkům nenaslouchá.“ Vojta M. (osobní rozhovor, listopad 2017).

V neposlední řadě se od obchodníka očekává, že zapadne do týmu. Tým je mladý (do třiceti let), většinu tvoří muži. Od toho se odvíjí firemní kultura.

Po výběru vhodných kandidátů započne dvou až tří kolové výběrové řízení, během kterého se obchodníci nejprve setkají se startupem, jehož projekt budou mít na starost. Jsou uvedeni do kontextu, je jim představen produkt a potřeby zákazníků. Poté mají kandidáti týden na nastudování a přípravu na fiktivní obchodní schůzku. Na té se znovu setkají se zástupci firmy spolupracující se Salesdock, přičemž mají za cíl produkt prezentovat. Dalšími úkoly jsou domluvení si schůzky po telefonu (simulace „cold call“) nebo napsání emailu zákazníkovi. Cílem tohoto postupu je co nejvíce přiblížit reálné prostředí, ve kterém budou noví členové Salesdock pracovat, vč. omezených prostředků a neznalosti všech proměnných, které situaci ovlivňují. Vybraný uchazeč se stává členem Salesdock, dostává na starosti vybraný projekt a s tím spojené kompetence i povinnosti. Obchodníci na Salesdock vyzdvihují možnost rychlého rozvoje a získávání kompetencí po stránce samostatného vedení obchodního procesu, meetingů a uzavírání obchodů. S tím se pojí předávání knowhow Salesdock, ať od obou CEO – Jakuba nebo Michala, tak od externích koučů a odborníků na sales, se kterými Salesdock spolupracuje (například workshop na téma obchodní telefonování nebo vyjednávání s procurement, které nastává v pozdějších fázích obchodu o ceně a podmínkách dodání).

Zapracování a rozvoj obchodníka

Poté, co je obchodník vybrán, následuje jeho zapracování (onboarding, volně přeloženo „nalodění“), které obnáší úvodní školení s cílem připravit jej v krátké době k práci. Onboarding sestává ze dvou částí – obchodní a produktové. Obchodní část se skládá z modulů, praktických školení proložených teoretickými poznatky z obchodu, společně s předáváním know-how od Jakuba a Michala. Cílem je co nejrychlejší zaškolení tak, aby obchodník již týden po svém nástupu byl schopen samostatně vykonávat první kroky vedoucí k rozvíjení obchodních příležitostí. Konkrétně jsou to aktivity, kterými se obchodník prezentoval již při výběrovém řízení. K tomu probíhá zaškolení práce v CRM a také soft-skill tréninky, rozvíjející schopnosti komunikace a budování vztahu mezi obchodníkem a zákazníky. Trénink je veden CEO Salesdock a trvá jeden týden. Poté je obchodník připraven začít s business developmentem. Přestože v té době ještě není plně připraven na vše, s čím se může potkat, od začátku praktikuje a procvičuje nově nabyté dovednosti. Situace jej motivuje k pozitivnímu přístupu a hledání cest, jak uspět.

Díky tomu je brzy zřejmé, jak je nový obchodník schopen uspět u zákazníků. „Oblíbenou technikou na vypořádání se s úvodními těžkostmi je seznam FAQ – nejčastějších dotazů zákazníků. Obchodník si udělá seznam nejčastějších otázek, nad kterými se v klidu zamyslí sám, nebo to s ním probereme třeba na týdenním sezení“ Vojta M. (osobní rozhovor, listopad 2017).

Následně se obchodník seznamuje s problematikou, kterou produkt řeší, funkcionalitou produktu, konkurencí nebo stávajícími zákazníky. Tato fáze spočívá v 1-2 intenzivních školeních (cca 8-12 hodin), následovaných dalším rozvojem znalostí, jak obchodník postupně proniká do dané problematiky. Školení je zaměřeno na detailní

pochopení reálné hodnoty produktu pro zákazníky, a tedy odkrytí potenciálu prodeje i formy, jak produkt prezentovat a hovořit o něm se zákazníky. Tento proces má na starosti Jakub Hon, který je odpovědný za spolupráci se zákazníky z řad startupů.

Onboarding obchodníkům v Salesdock vyhovuje kvůli atmosféře a firemní kultuře, kde se cítí velmi brzy přijati. Během tréninku se jim věnují zkušenosti profesionálové, trénink je nabitý informacemi i praxí. Vzhledem k vizi Salesdocku, velikosti firmy i důkladnému výběru kandidátů je motivace obchodníků od začátku na vysoké úrovni. Ti cítí, že od začátku budují něco svého a mají možnost ovlivnit nejen vlastní výdělek. Řešení, které mají na starosti je většinou unikátní technologie převyšující běžně dostupná řešení na trhu. Spolu s přímým vedením CEO a rychlým rozvojem vlastních schopností to pro obchodníky Salesdock představuje závazek, který mají touhu splatit. Možností, jak ovlivnit běh firmy, se naskytuje nepřehledné množství. Běžné jsou inovace ve formě nápadu, se kterým přichází jakýkoli člen týmu, a který poté rozvíjí, testuje a případně implementuje do chodu firmy.

Další rozvoj obchodníků probíhá hlavně v praktické rovině při práci samotné. Jednou týdně se obchodník setkává s Michalem, kde probíhá shrnutí výsledků práce za předchozí týden a naplánování týdne následujícího. Částečně se jedná o koučink, díky čemuž dochází k posunu kompetencí obchodníka. Hlavní role setkání spočívá v podpoře obchodní činnosti, sdílení a usměrnění aktivit obchodníka. Ten sám kriticky zhodnotí práci a výsledky a navrhne další kroky. Vedoucí poté dá zpětnou vazbu, na čem dále může obchodník zapracovat, nebo sdílí tipy, jak postupovat u konkrétních obchodních příležitostech. Cílem je, aby obchodníka postupně pronikl do kontextu obchodu, užíval kritické myšlení a byl schopen sám sobě poskytnout zpětnou vazbu tak, aby se stával seniorním obchodníkem a leaderem.

Obrázek č. 13: Rozpis týdenního meetingu obchodníka s vedoucím

Individual sales meeting weekly (1 hour max)

Main Meeting Topics

1. pre-sales	(research, cold calls, follow ups, emailing)
2. deals	(meetings, movement in pipeline)
3. challenges	(coming out of the first two topics, work/office/company life)
4. solutions	(prioritized solutions/measures)
5. ideas	(on effectivity, party..)

- Timely: by each topic we first go through last week and then we plan next week
- Variables: by each topic we look at the quantity (how many calls done) and quality (what is happening on the calls)
- Who: each topic is first presented by sales professional and then feedback from sales supervisor is provided

Sales professional is expected to prepare for the meeting, provide critical evaluation of his work & results and suggest solutions with next steps...

...as the goal is that sales professional will be more and more able to see context and feedback provided by sales supervisor by himself and develops towards becoming sales supervisor himself.

sales DOK

Zdroj: Salesdock (2016), týdenní individuální meeting

Obsahem meetingu je nejprve vyhodnocení fáze business developmentu, jež pokrývá rozvoj obchodu až po kvalifikaci zákazníka a vytvoření obchodních příležitostí. Z kvantitativního i kvalitního pohledu se probírají kontakty (databáze, kam obchodník volá nebo se chystá volat) nebo konverze aktivit na zájem zákazníků a jejich kvalifikaci. Příprava zahrnuje projití kvantitativních ukazatelů, jako je počet hovorů a jejich konverzní poměry, statistiky emailové komunikace (% míru otevření a odpovědí na emaily) a analýzu, zda vše probíhá dle plánu, nebo někde obchodník potřebuje pomoci. Druhá fáze řeší posun obchodních příležitostí v pipeline k uzavření. Obchodník rekapituluje změny, které nastaly od posledního setkání a plánované kroky.

Třetí a čtvrtá fáze vycházejí z předchozích dvou, doplňují pohled na výsledky a navádějí obchodníka k pochopení kontextu a nastavování si nových výzev sama sobě.

Měsíční hodnocení probíhá za účasti všech členů Salesdock, kdy každý z obchodníků v 5 až 10 minutách komentuje dosažené výsledky a výzvy se kterými se setkal. Měsíční hodnocení dává prostor pro komentáře nebo otázky ostatních členů a přináší nadhled nad vlastními projekty. Podporována je diskuze, díky které se odkrývají skutečné důvody úspěchů či neúspěchů. Souvisí s tím i pomoc seniornějších kolegů a CEO juniorním obchodníkům.

Obrázek č. 14: Výsledková tabule business developerů Salesdock na konci měsíce při měsíčním vyhodnocení

CERTIFIED				OPPORTUNITY			CASH IN DA			
	DEAL	DEALITY	%	DEAL	DEALITY	%				
TRAVELER	11	11	100%	7	3					
BULLDOG	7	5	71%	5	5	100%	35	0	0%	
SHIN-TSU	8	2	25%				0			
PAPPILON	8	4	50%	4	1					
TRAVELER	60	26	43%	28	13	46%	100	106	11%	
BULLDOG	59	35	59%	41	18	39%	50	0	0%	
SHIN-TSU	7	1	14%							
PAPPILON	8	0	0%							

Zdroj: Salesdock (2017), výsledková tabule za měsíc červenec

Obchodníci se během dvou let působení v Salesdock rozhodují, zda se vydají cestou seniorního obchodníka, popřípadě se přímo stanou součástí týmu zákazníka, nebo zůstanou ve společnosti a stanou se sales leadery (podobně jako vystupují Michal a Jakub). Někteří obchodníci se rozhodnou nabitě zkušenosti zúročit v jiných společnostech, kam mohou být doporučení.

Pro nové obchodníky je velmi zajímavá právě druhá možnost. „Zákazník si kupuje nás jako zakladatele a také know-how, které předáváme obchodníkovi. Pro firmu to představuje aktivum, které časem může převzít k sobě a ověřeného obchodníka draftovat“, říká Michal Vojta (osobní rozhovor, listopad 2017). Obchodníkovi se díky tomu v krátkém období naskýtá šance stát se obchodním ředitelem v rostoucím startupu.

Kariérní růst v sales leadera souvisí s plánovaným rozvojem Salesdocku, mentoringem a pomocí dalším juniorním kolegům, stejně tak s jinými plánovanými aktivitami, jako je obchodní akademie, školení pro business akcelerátory a další. Poslední případ znamenající odchod obchodníka do jiné společnosti není Salesdockem preferován.

Vztah mezi členy Salesdock je budován na důvěře, takže se očekává otevřená zpětná vazba každého z členů, pokud mu něco nevyhovuje. Číslo fluktuace obchodníků nejsou zatím příliš vypovídající. Za rok 2017 došlo k rozšíření týmu o 6 obchodníků a dva další kolegy. Za stejnou dobu z týmu odešli 4 obchodníci, z toho dva pracující na částečný úvazek. Důvody odchodu byly pokračování ve studiu, stěhování se do 350 km vzdáleného města, odchod do velké společnosti na podobné místo nebo touha po změna typu práce. Subjektivně lze tyto důvody hodnotit jako relevantní a dle reakcí těchto pracovníků nelze předpokládat, že mají přímou spojitost s nespokojeností s formou a náplní práce, nebo kolektivem. Po ukončení pracovního poměru v Salesdock je obvyklé, že bývalí členové zůstávají s firmou spojení skrz sociální media, případně i fyzicky. Kolegové zůstávají přáteli a jsou ochotni si navzájem vypomoci, například doporučením.

Jednou z vnímaných výhod práce ve startupu je velká míra důvěry, kterou k sobě kolegové mají a tím poskytování flexibility začátku a konce pracovní doby. Taktéž pro mnohé B2B obchodníky je dnes běžnou praxí, že si rozvrh upravují podle sebe. Společnosti jim to umožňují obzvláště v případech, kdy plní vytyčené kvóty. Každý den obchodník provádí mnoho druhů aktivit, na jejichž plnění si vypracovává návyk. Doporučeno je, aby obchodník v jednu chvíli pracoval pouze na jednom typu aktivit. Je tak produktivnější a nedělá chyby. Aktivita jsou voleny podle orientace na cíl. Mantra obou zakladatelů zní „cash is the king (peníze rozhodují)“ Vojta M., Hon J. (týmový meeting, listopad 2016). Podle ní je obchodník hodnocen na prvním místě. Metodou, která se pro připomínání nejdůležitějšího cíle využívá, je jednou za čas se zastavit a zeptat se sama sebe: Vede mě činnost, kterou právě teď vykonávám nejrychleji k penězům? Vedou mé běžně vykonávané činnosti k budoucímu zisku? Kdy se tak stane, jaký je plánovaný zisk? Nemohu činnosti dělat lépe, jednodušeji, efektivněji? Optimálním stavem je zažitá rutina, která obchodníka směřuje k vykonávání správných věcí. Ty navíc dělá pravidelně a cvičí se v nich – dělá je správně. Zažitou rutinou a pracovitostí není myšlen workoholismus. Obchodníci v práci tráví právě tolik času, kolik je třeba. Někdy to může být méně, než 8 hodin, někdy naopak zůstávají z nejrůznějších důvodů déle – napracování dopředu, dotahování kvóty, zájem o další vzdělávání a další. Produktivita obchodníků je dále navyšována rozdělením dne do časových pásem. Základní rozdělení je na dobu v a mimo prime-time. Odlišuje se i přístup k práci podle dne v týdnu. V ČR bývá pondělí dopoledne zasvěceno firemním poradám, což negativně ovlivňuje míru přijetí hovorů. Proto se obchodníci soustředí na jiné aktivity, například na aktualizaci sociálních sítí.

Prime time:

Období od 8:00 do poledne a od poledne do 17:00, které obchodník využívá pro komunikaci se zákazníky. Jde o nejdůležitější čas, během něhož se vytvářejí a realizují obchodní příležitosti. Přesto, že se jedná o relativně dlouhé časové úseky, prime-time často ubíhá pocitově nejrychleji. Je nezbytné dobře plánovat a prioritizovat, stejně tak si stanovit správné cíle. Úspěšný pracovní den se pak měří počtem doručených obchodních příležitostí nebo zorganizovaných meetingů. Jejich počet statisticky dlouhodobě vychází z počtu a kvality aktivit. Obchodníci jsou zvyklí chodit do práce mezi 7:30 až 7:55. V 8:00 totiž začíná scrum. V běžném významu je to iterativní metoda agilního vývoje software, provozovaná za účelem spolupráce týmu na dosažení určitého cíle. Technika používá metodu sdílení, řeší aktuální stav projektu, pokrok a plán na blízkou budoucnost. Pro Salesdock scrum představuje 15 až 20 minut dlouhý meeting, kdy každý člen týmu shrne výsledky z minulého období (dne) a plán (agendu a cíle) na období následující. Aktivita probíhá s cílem zajistit soulad a vzhled do činností ostatních kolegů a také pro udržení přehledu nad děním ve firmě. Obchodníci si díky scrumu uvědomují priority, plánují a rekapituluji výsledky. Scrum probíhá stručně, kdy bez přerušení hovoří jeden člen po druhém. Spouštěčem pro scrum byl pocíťovaný nedostatek synergie a sounáležitosti ve chvíli, kdy tým začal růst. Původně vedlejším produktem byl pevný začátek pracovního dne pro každého jednoho člena Salesdock. Tato výhoda je postupně více ceněna. Dobu před scrumem někteří obchodníci využívají na přípravu následujícího dne, jako je plánování kalendáře a aktivit, nebo kontrolují důležité komunikační kanály (emaily, leady, LinkedIn, Slack atp.). Pokud je třeba, vyřizují se i jednorázové úkoly, jako tvorba nabídky pro zákazníka. Po scrumu obchodníci začínají pracovat na svých projektech. Rozřazení aktivit do bloků není pouze dle typu aktivity, ale i dalších kritérií. Všechny typy aktivit jsou jednoduše dostupné prostřednictvím CRM jedním kliknutím. Obchodník si například připraví hodinový časový blok, ve kterém volá pouze novým zákazníkům. Poté si dá 10 minut přestávku a pokračuje voláním na již kontaktované zákazníky. Tento systém má několik benefitů. V první řadě umožňuje pracovat produktivněji, obchodník nepřeskakuje od činnosti k činnosti.

Tabulka 5: typy aktivit prováděných v časových blocích

volání	emailová komunikace	komunikace na sociálních sítích
nikdy nekontaktované firmy	Zpráva navazující na první telefonát	první zpráva bez předchozí komunikace
volat znovu	Email, bez předcházející komunikace	odpovědi a další komunikace
úkol/follow-up	sekvence emailů	
	nestandardizovaný email	

Zdroj: Vojta M. (2016), upraveno autorem

nikdy nekontaktované firmy & volat znovu

Kontakty, se kterými obchodník zatím nekomunikoval. Jsou to telefonní čísla na firmy (infolinka, recepce, zákaznická linka), nebo na konkrétního člověka ve firmě (dostupný na webových stránkách nebo „teplý“ kontakt – kontakt na osobu, kterou obchodník nebo někdo z kolegů zná a doporučí). U otevíracího telefonátu obchodník v Salesdock nejedná o prodeji řešení, důležité je dostat se co možná nejrychleji a nejjednodušeji ke kompetentní osobě. Pokud s ní obchodník rovnou hovoří, základem je zaujmout ji a připravit prostor pro další jednání, nebo firmu rovnou diskvalifikovat. Aktivita „Volat znovu“ se odlišuje tím, že obchodník již s firmou (stručný) kontakt měl. Buď kompetentní osobu nezastihl, nebo volal nevhod. V principu jej čeká první hovor, nicméně i takový detail, jako dohodnutí se, že zavolá ve tři hodiny odpoledne a následné splnění dohody zvyšuje obchodníkovu kredibilitu.

úkol/follow-up

Jedná o úkoly, které obchodník nechá zadávat sama sobě, aby je v daný den splnil. Úkoly se pojí přímo s profily jednotlivých zákazníků v CRM, což zrychluje práci a odkrývá kontext. Většina úkolů je vytvořena systémem automaticky. Běžným případem je, že obchodník v systému zadá příkaz funkce *IF*, aby byl upozorněn, pokud se v určitém časovém horizontu „něco“ stane nebo naopak nestane. Konkrétním příkladem může být upozornění na příchozí email od zákazníka nebo notifikace k follow-upu, když zákazník během jednoho týdne nereaguje na email, který mu byl zaslán.

Během follow-upů obchodník provádí kvalifikaci zákazníka, zjišťuje jeho reakce na komunikované řešení. Dozvídá se zpětnou vazbu, sbírá informace od zákazníka i jeho kolegů, nadřízených a specialistů. Follow-up může být otázka jednoho několikaminutového telefonátu, stejně tak půl roční mravenčí práce. Cílem follow-upu je posunout se dál, odhalit námitky nebo nedůvěru a s těmito zjištěními pracovat. Výstupem follow-upů je buď předkvalifikovaný zákazník, který se chce dozvědět o řešení více a má s kompetencí s obchodníkem jednat, nebo je to zákazník diskvalifikovaný. V prvním případě obchodník rovnou organizuje další kroky, většinou online setkání se zákazníkem.

Druhý případ, diskvalifikace, bývá zapříčiněna několika důvody. Podstatné je, aby obchodník ověřil, že se jedná o důvody opravdové (zákazník nelže nebo si nevymýšlí) a že jsou pro diskvalifikace relevantní.

Důvody k diskvalifikaci zákazníka:

- není autorita
- není potřeba
 - zákazník má již problém vyřešen jinak
 - zákazník problém neřeší nebo nemá
- rozpočet
- nevhodné načasování
- nelze kontaktovat

Výše zmíněný příklad vychází z kvalifikační metodiky BANT(C) používané v Salesdock. Navíc je přidán scénář, kdy se zákazníka nedaří během pěti pokusů zastihnout a kontaktovat. S diskvalifikovanými firmami obchodník dále pracuje. Například firmy, se kterými se nedokázal spojit se za čas pokouší kontaktovat znovu, nebo se k nim pokusí dohledat alternativní kontakty. Pokud je důvodem nevhodné načasování, nabízí se logická volba zjistit, kdy nastane lepší okamžik pro obnovení komunikace. Obchodník si termín poznamená a CRM mu je v danou dobu připomene ve formě úkolu. Dále v případě, kdy firma nemá pravomoc rozhodovat o komunikovaných řešeních, existují dvě varianty reakce. Pokud obchodník cítí určitý potenciál, může firmu za čas znovu kontaktovat. Pokud si je jistý, že stávající situace se v krátkodobém až střednědobém horizontu nezmění, není třeba firmu dále řešit.

Pokud obchodník během follow-upu vycítí, že zákazník není připraven podat detailnější informace, ze kterých je možné rozhodnout o nejlepším dalším postupu, může zákazníka kontaktovat později znovu. Zásadní je odhalit, zda existují reálné důvody, proč se proces odsouvá, nebo zda zákazník z nějakého důvodu obchodníkovi informace odmítá sdělit. Pokud má konverzace tendenci opakovat se, bez trendu posunu, je na obchodníkovi, aby převzal otěže a situaci řešil. Může se například pokusit spojit s jinými pracovníky z firmy, nebo na zákazníka uhodit a položit mu přímou otázku, zda nasazení daného řešení během určité doby zvažuje. Chybou totiž není diskvalifikace zákazníka, ale ztracený čas obchodníka.

Na konci úspěšného pracovního dne vypadá práce obchodníka následovně:

- splněný denní cíl v počtu aktivit, domluvených meetingů a kvalifikovaných obchodních příležitostí
- do 24 hodiny byly zpracovány příchozí emaily, dále jsou rozeslány emaily navazující na hovory a setkání se zákazníky
- všechny úkoly na komunikaci se zákazníky jsou vyřízeny, nebo byly podle priority odloženy na později
- proběhla kontrola, že v systému nejsou žádní zákazníci (s výjimkou diskvalifikovaných na dobu neurčitou), u kterých není uveden další postup (tzn. chybí notifikace nebo úkol)

Období mimo prime-time obchodník využívá pro aktivity, jako je dohledávání kontaktů, tvorba nabídek nebo vzdělávání se. Jedenkrát za týden obchodník kontroluje, zda má dostatečný počet nových firem a kontaktů k business developmentu. Pokud tento počet klesne pod hranici 100 firem, zadává požadavek pro rozšíření databáze.

Jednou týdně také probíhá kontrola stavu zákazníků, obchodních příležitostí nebo fází komunikace. K tomu jsou využívány filtry (funkce předdefinované v CRM). Některá upozornění jsou automatická, u jiných jde o poloautomatický proces. Obchodník nejprve manuálně vytvoří jednoduchý příznak (možné představit si jako hashtag), který pak sleduje (upozornění zpracovává v časových blocích) a tím proces automatizuje.

Týdenní upozornění a filtry v CRM:

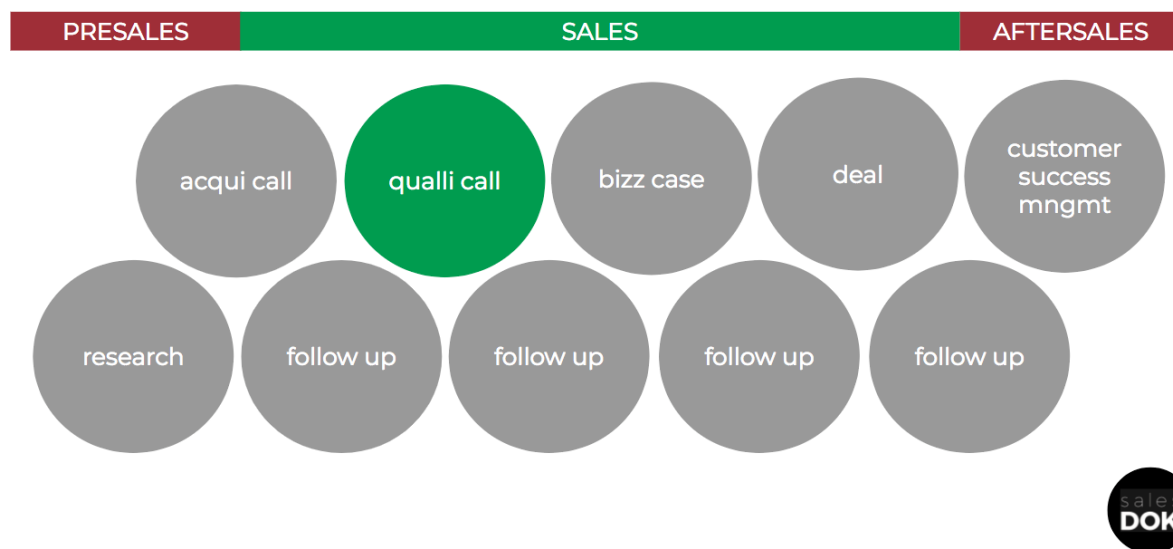
- kontrola, zda se s některým ze zákazníků neztrácí příliš času
 - upozornění, pokud počet dotyků se zákazníkem a stavu leadu neodpovídají „*se zákazníkem bylo již 5x komunikováno, ale zatím nedošlo k posunu*“
- prioritní obchodní příležitosti, na nichž je třeba pracovat
 - upozornění u oportunit, kde předpokládaný čas uzavření nekoresponduje se stavem opportunity „na obchodní příležitosti s předpokládaným datem uzavření 1.4.2018 za poslední dva měsíce neproběhla žádná komunikace“
- Sledování odpovědí na LinkedIn
 - po upozornění obchodník kontroluje síť LinkedIn, zda zákazník reagoval, zprávu četl, nebo se k ní nedostal a podle toho volí další kroky
- Kontaktovat přes LinkedIn

Obchodní proces

Obchodní proces v Salesdock je rozfázovaný na prospekting, kvalifikaci příležitostí, jejich posunutí a uzavření. K okamžiku, kdy se vytvoří obchodní příležitost, dojde po kvalifikaci zákazníka pomocí BANT(C) - „C“ značí „competition“, konkurenci. S příležitostmi se nadále pracuje, dokud nejsou uzavřeny, nebo zrušeny. Kvalifikace zákazníků je většinou dosaženo po prvním meetingu. Obchodník poté disponuje dobrým přehledem o potřebách zákazníka (proč zákazník musí nebo chce řešit problematiku, ve které dokáže můj produkt pomoci), zná časovou osu nasazení a jmény kompetentních pracovníků, kteří o obchodu budou spolurozhodovat a také rozpočtem určeným pro projekt. V této fázi zákazník nemívá jasno, kterým řešením (zda naším, konkurenčním nebo i žádným/interním) bude danou problematiku řešit. Nicméně stejně jako zákazník se dostává do dalšího kolega jednání (kvalifikoval se při uplatnění metodiky BANT(C), tak i obchodník se dostává do výběru uvažovaných řešení z pohledu společnosti. V opačném případě při nesplnění byť jedné kvalifikační otázky dochází k diskvalifikaci, respektive je nutné tuto diskvalifikaci provést. Ať už z důvodu nesplnění elementárních nároků zákazníka na funkcionalitu produktu, přičemž neexistuje reálná šance, že se toto změní (vzhledem k portfoliu zákazníků Salesdock je možné, že komunikovaný produkt je stále ve vývoji a některé funkcionality budou podle možností dovyvinuty) nebo ověřeného faktu, že zákazník není na nákup z nějakého důvodu (odhaleného v kvalifikaci) připraven.

Obrázek č. 15: Inside Sales proces v Salesdock

(Inside) sales process



Zdroj: Salesdock (2016)

Obchodní proces Salesdock je rozřazen do několika fází. Oddělují je splněná kritéria a tedy očekávaná pravděpodobnost, že obchod bude uskutečněn. Jako relevantní jsou v Salesdock brány hranice od 30% výše, které znamenají kvalifikovanou společnost, s potenciálem koupě řešení. Nižší hodnoty (10% a 20%) vyjadřují nového potenciálního zákazníka, nebo zákazníka, u kterého proběhla první kvalifikace a shoda nad dalším postupem. Používané procentní hranice jsou 10, 20, 30, 70 a 100%.

10%

tato meta je splněna automaticky po potvrzení prvního zájmu o konverzaci nad tématem ze strany zákazníka. Tedy například ihned po oslovení a odeslání požadovaných podkladů dochází k posunutí.

20%

hranice je splněna, pokud obchodník ověří několik kritérií (v tomto okamžiku postačuje obecná kontrola, neboť zákazník i obchodník se stále seznamují a vyjasňují si očekávání). Prvním kritériem k ověření bývá rozpočet, případně chuť na daný projekt rozpočet vyčlenit. Z dalších kritérií je to doplnění BANT(C), tedy potřeb zákazníka, dále prokázání a ověření pochopení přidané hodnoty a definice KPI (*key performance indicators*). Ty jsou užívány pro získání kontroly a závazku zákazníka (commitment), kdy se obchodník se zákazníkem dohodne, za jakých předpokladů bude projekt spuštěn.

Zde se projeví vyjednávací schopnosti obchodníka. V případě úspěchu se významným způsobem zjednoduší celý zbytek jednání až do uzavření obchodu. Naopak, v případě neúspěchu (nezískání závazku) bývá složité, nebo dokonce předem ztracené další jednání – obchodník se může snažit, přesvědčovat, plnit, na čem je se zákazníkem dohodnutý, nicméně ten na to může (ne)reagovat podle očekávání a předchozích náznaků. Za tím vším lze objevit mnoho motivů, jako dohodu zákazníka s konkurenční společností nebo jednoduše nezájem projekt skutečně řešit. Chování zákazníka lze přiřadit do jedné ze 4 kategorií:

1. obchodník nebyl schopen ukázat skutečnou hodnotu řešení a zákazník je zmatený nebo nemá zájem pokračovat. Nemusí to však přímo říci, protože obchodníka nechce zklamat. **V důsledku je toto nejhorší možný scénář.** Obchod se neuzavře a jednání konzumuje čas a energii obou stran.
2. Obchodník udělal vše správně a zákazník hodnotu vidí. Nicméně nejedná otevřeně či přímo klame. Obchodník by měl být schopen toto odhalit a zvážit, jaké je riziko, že zákazník nedostojí svým závazkům (od nespolupráce při testování přes otálení při dohodnutém uzavření obchodu až po nedostání svým závazkům ve fázi užívání služby).
3. Obchodník se se zákazníkem nedohodne na splnění jednoho nebo více kritérií zmíněných výše, a proto se v obchodním jednání nepokračuje. Tento výsledek je naprosto v pořádku. V opačném případě by odpověď na rétorickou otázku „je můj produkt **vždy** vhodný každého jednoho zákazníka?“ musela dát nepravdivou odpověď.
4. Obchodník se se zákazníkem shodne, kdy má být projekt realizován, kvalifikační kritéria jsou ověřena. Obchodní jednání se dostává do další fáze. Dojde k dohodě dalších kroků, které prokážou hodnotu nástroje pro zákazníka. Obě strany jsou srozuměny s klíčovými faktory, které ovlivňují, zda bude obchod uzavřen. Je vytvořena první předběžná nabídka produktu nebo služby, která slouží jako podklad pro další jednání.

30%

Dosažení této fáze vyžaduje prohloubení pochopení hodnoty služby. Proto se používá prezentace a ukázka DEMO verze. Preferována je ukázka funkcionality a práce s nástrojem, aby zákazník viděl prostředí a začal si představovat, jak jej sám ovládá. Tato ukázka probíhá na meetingu se zákazníkem. Dále je vyžadována shoda ohledně harmonogramu podpisu smlouvy, implementace a produkčního nasazení řešení. Obchodníci v Salesdock využívají variantu obráceného postupu, kdy se nejprve dohodne termín nasazení, od čehož se odvíjí termíny mezikroků, které se nanášejí na časovou osu od konce k začátku. Z toho přirozenou cestou plyne termín, kdy je třeba s projektem začít. Psychologicky to působí na zákazníka, aby se projektu věnoval a dal mu prioritu. Posledním požadavkem je odeslání finální nabídky zákazníkovi.

70%

Fáze je dosaženo po schválení nabídky a plánu implementace. Spouští se proces implementace. Dále je zákazníkovi zaslán kontrakt.

80%

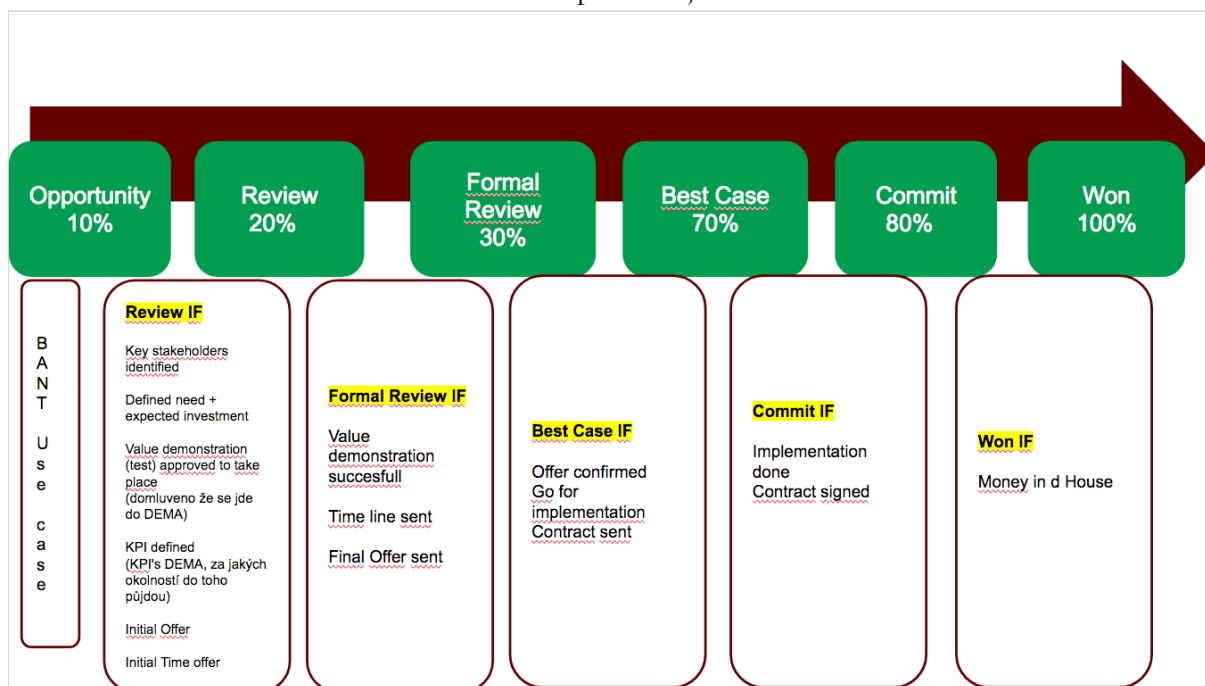
Předposlední dosažitelnou fází je dokončení implementace a podepsání kontraktu.

100%

Tato fáze má jediný krok – zahájení plateb zákazníka.

Jedna z prvních verzí obchodního procesu od kvalifikace zákazníka po uzavření obchodu. Postupně byly některé prvky z „Review“ (20%) přesunuty do „Formal Review“ (30%), jako „KPI defined“, aby fáze obchodu odpovídala více realitě.

Obrázek č. 16: Obchodní proces a jeho kvalifikační kritéria



Zdroj: Salesdock (2016)

Business Development

Jako Business Developer je označován obchodník, který má na starosti celý proces vytváření a práce na nových obchodních příležitostech. Pod obchodní příležitostí je možné představit si obchod se zákazníkem, vytváření partnerství a další činnosti s cílem podpory a uzavírání nového obchodu. Business Developer v rámci Salesdock je obchodníkem odpovědným za exekutivu celého projektu.

V počátcích práce na projektu se obchodník začíná seznamovat s přiděleným teritoriem. Veškeré činnosti spojené s touto fází vyžadují velkou míru systematickosti a rozfázování, tedy práce v jednotlivých (časových a pracovních) blocích.

Seznámení s teritoriem se skládá z několika fází poznávání oboru a firem, ve kterých obchodník cítí nejvyšší šanci uspět. Obchodníci se zamýšlí například nad tím, zda se s některými potenciálními zákazníky znají. Co se týká oslovení „studeného“ trhu, již z taktického plánování je třeba převzít kritéria, podle kterých se lze rychle rozhodnout, zda potenciálním zákazníkem může být vybraná společnost.

Obchodní příležitosti se rodí snadněji u zákazníků, kteří mají v obchodníka důvěru. Ta může mít podobu předchozího jednání nebo známosti, případně již historicky uskutečněného obchodu. Jeden z taktických prvků proto je využití vazeb svých i kolegů tak, aby se obchodník co nejrychleji dostal k jednání s firmou. Dalšími potenciálními zákazníky mohou být firmy, kde již došlo k obchodnímu jednání a byla identifikována obchodní příležitost, nicméně vzhledem k velkému množství nejen externích (viz. BANT(C)), například špatné načasování, ale i interních vlivů (např. produkt nebyl připraven pro reálné nasazení) nedošlo k realizaci.

Třetí skupina firem – firmy „z trhu“ představují největší skupinu, se kterou se obchodníci dříve nebo později vždy setkávají. U těchto zákazníků je třeba ukázat kompetenci a zároveň si získat jejich důvěru, obchodník v první chvíli prodává více sama sebe, než produkt, neboť potenciální zákazník se nejprve rozhoduje, zda vůbec bude s obchodníkem komunikovat. Z tohoto důvodu je obchodní proces přirovnáván k trychtýři (funnel). Z počátku probíhá oslovení a komunikace s velkým množstvím společností, které by měly být co nejrychleji kvalifikovány (postupují trychtýřem níže), nebo diskvalifikovány (jdou z trychtýře ven). Tento postup je aplikovatelný jak pro outbound aktivity (vyvolané na straně firmy, obchodníka), tak inbound. Z pohledu outbound je to formou cold callingu a emailů, případně jiných aktivit. Inbound forma pracuje se zájmem zákazníka, který generuje marketing. Například jde o kontakty na zákazníky, kteří navštívili webové stránky produktu a vyplnili formulář s tím, aby byli dále kontaktováni. Salesdock inbound nevytváří sám, ale pracuje s přichozími leady (pokud je tento nástroj využíván firmou, která produkt vyvíjí a Salesdock je odpovědný za jejich zpracování).

Výběr firem a fáze oslovení

Kritéria pro výběr firem bývají co možná nejjednodušší, kvantifikovatelná a měřitelná. V případě, že firem je nejvýše několik set, není přísnější selekce většinou třeba. V případě většího množství firem, které může obchodník oslovit, je vhodná selekce vhodná. Podle typu produktu se určují vyhovující kritéria. Z veřejně dostupných údajů se firmy řadí podle tržeb, počtu zaměstnanců nebo oboru podnikání. Tyto informace jsou z databází aktualizovány do CRM a obchodníkovi umožní standardizovat proces oslovení podobných zákazníků. Komunikaci následně může podle zkušeností s daným typem firmy přizpůsobit.

Business Development vyžaduje systematický přístup, vytrvalost a srozumitelnost. Není zde tolik prostoru pro kreativitu, význam má pravidelnost provádění aktivit oslovení zákazníků. Důležité je, že potenciální zákazník dostane relevantní důvod, proč s obchodníkem dále jednat (Vojta M., školení obchodníků, září 2016).

Kvalifikace zákazníka

Jde o jednu ze zásadních aktivit v celém obchodním procesu. Dlouhodobý průměr počtu kvalifikovaných obchodních schůzek se pohybuje mezi 7 až 10 měsíčně podle konkrétního projektu a výkonnosti obchodníka. Schůzka s kvalifikovaným zákazníkem představuje nejen oboustranný zájem, ale i podložené důvody, že jednání bude mít požadovaný výstup. Salesdock preferuje inside sales, tedy schůzky probíhají na dálku prostřednictvím online spojení prostřednictvím aplikací Skype, Webex a jiných. Cílem schůzky je (doplňením) kvalifikace zákazníka spolu s předáním a ukázkou hodnoty řešení tak, aby je zákazník pochopil a dokázal si představit scénáře fungování ve vlastní společnosti. Opačným výsledkem je diskvalifikace klienta, pokud na schůzce obchodník identifikuje nepřekonatelné bariéry, které obchodu brání. Diskvalifikace neznamena neúspěch. Naopak, čím rychleji proběhne, tím méně obchodník ztrácí čas a energii, kterou by měl věnovat jiným zákazníkům. Na meetingu je třeba zjistit skutečné potřeby zákazníků, priorizovat je a podle toho zvolit další postup.

Obchodník musí během meetingu zvládat několik věcí naráz

1. Meeting vede (management zákazníka – hovoří se k tématu, fakticky)
2. Sleduje zákazníka, jeho reakce, zájem o konverzaci
3. Dělá si poznámky
4. Ukazuje funkcionalitu, DEMO řešení

Každý obchodník si dříve nebo později přichází na styl vedení schůzek, který mu vyhovuje. Zde je uvedeno několik faktických bodů, které by na schůzce neměly chybět:

- Agenda (vedení meetingu)
- Zjištění, jak k tématu přistupuje zákazník (otevřené otázky, navádění

- Příběh a fakta řešení (příběh, například reference a nasazení u jiných zákazníků působí emočně, důležitá je relevance)
- Diskuze a další kroky (ověření BANT, další kroky obchodního procesu)

Posunutí a uzavření obchodních příležitostí

Na práci s obchodními příležitostmi si obchodníci vyhražují pracovní bloky, ve kterých procházejí obchodní příležitosti a kontrolují jejich průběh. Identifikují a následně řeší rizika, podle kterých může dojít ke zdržení uzavření obchodní příležitosti.

Pracovní bloky jsou aplikovány podle potřeby jednou i vícekrát týdně. Cílem je, aby u oportunit nedošlo k zanedbání žádné podstatné záležitosti. Do jisté míry se obchodník dá přirovnat k projektovému manažerovi – má na starosti, aby projekt byl úspěšně dokončen. Mimo vyhledávání rizik se obchodník může soustředit i na zkrácení doby uzavření obchodu, například tím, že odbourá věcné námitky nebo urychlí některé procesy, které jsou k uzavření obchodu nezbytné (schválení jednatelem nebo kontrolu na právním oddělení). Obchodník nemá na starosti pouze zákazníka, nýbrž hlídá i dodavatele služby, ať po technické stránce, nebo po stránce zajištění smlouvy a všech potřebných náležitostí.

Co se týká aktivit provozované během bloku, používají se telefonní hovory, emaily nebo další formy komunikace, stejně tak online meetingy nebo i osobní setkání. Tyto mívají konkrétní náplň, jako je například školení zákazníka, technická realizace atp.

Posunutí oportunit je jednou z nejvýznamnějších činností, která přináší prodeje.

Obchodní volání

Pro obchodníky v Salesdock se jedná o klíčovou, měřenou aktivitu, s širokým využitím od komunikace se zákazníky a výměny informací, identifikace rozhodujících osob, dialogu nebo navázání důvěry a vztahu až po kvalifikaci zákazníka. Obchodníci u většiny projektů mají nastavený plán v počtu minimálně 150 hovorů za týden. Jednou z hlavních výhod hovoru je upoutání pozornosti protistrany a okamžitá zpětná vazba.

Telefonování zprvu pro některé obchodníky představovalo nepříjemnou povinnost. Hlavním důvodem bývá vnitřní nastavení a nesouhlas s užíváním telefonu k obchodním účelům. Může za to přirozený stud, špatná zkušenost, strach z odsouzení okolím a další faktory a jejich kombinace. K jejich odbourání se pro přijetí a zefektivnění užívání telefonu jako běžného prostředku komunikace využívají tréninkové metody, jako je vyzkoušení si hovoru nanečisto. Obchodníci si nejprve vytvoří strukturu a call script hovoru. Využívají k tomu metodiku PIZZA (Princ, 2013). Následně si obchodníci volají společně. Jeden z obchodníků má roli zákazníka, který si dopředu připraví scénář, jak bude reagovat – zda s konverzací souhlasí, nebo ji odmítne tak, aby se obchodník dostával do odlišných a nekomfortních situací. Druhý obchodník se jej po telefonu snaží zaujmout a navázat vztah.

Role si během tréninku vyměňují. Poté, co se obchodníci cítí komfortněji, bývá cvičení ztíženo. Pro zpestření je obchodník v průběhu telefonátu slovně i jinak vyrušován dalším kolegou.

Cílem příprav je vnitřně se s aktivitou volání ztotožnit, zvyknout si na ni. Pokud by obchodník nevěřil, že dělá správnou věc, nebudou výsledky odpovídat očekávání.

Cíle hovoru

Pro obchodníky cíl hovoru vždy představuje posunutí jednání o jeden, nebo více kroků dále. Hovor neplní účel, pokud po jeho skončení nelze říci, že došlo ke změně. Posunem může být i drobnost, jako je zkontaktování se s (další) kompetentní osobou, zpětná vazba na předchozí komunikaci a zaslané podklady nebo připomenutí se ve

správnou chvíli správné osobě tak, aby další kroky plynule a přirozeně navazovaly. Konkrétní cíle hovoru má obchodník připraveny před započítím hovoru.

Průběh hovoru

Ačkoli není žádný hovor stejný, je funkční a efektivní držet se struktury, která dává hovoru řád, umožňuje obchodníkovi držet kontrolu a nadhled nad projednávanými tématy a nabízí podporu při odchýlení se od cílů hovoru. Dodržení struktury mohou pomoci některé techniky.

Kvalitní hovor je dialog. Oproti nekvalitnímu hovoru se vyznačuje:

- Kladením otázek
- Nasloucháním
- Předcházením námitek
- Stručným vyjádřením podstaty věci
- Kvalifikací zákazníka

Vhodný poměr mezi dobou, kdy mluví obchodník a zákazník je ve firmě vnímán mezi 20:80 až 40:60 ve prospěch zákazníka. Bylo vysledováno, že obchodníci v hovoru opakují tyto chyby:

- Neptají se, případně nečekají na odpověď
- Ptají se na několik věcí najednou
- Nedrží se struktury nebo se k ní nevrátí, pokud je od ní otázka zákazníka oddálí
- Mluví rychle nebo nesrozumitelně

K tomuto zjištění se došlo na základě monitorování hovorů. Pro obchodníky, kteří jej využívají a hovory si pouští pro analýzu, znamená instantní zpětnou vazbu. Zajímavostí je, že důležitější, než obsah hovoru bývá tón hlasu zákazníka, který lépe odkrývá to, co si myslí a jak se během hovoru cítí (Vojta M., školení obchodníků, září 2016).

Tabulka 6: techniky využívané během hovoru

Technika	Oddůvodnění
Při předávání slova vždy končit otázkou	Zákazník se soustředí, na co se obchodník ptá, hovor se drží struktury a efektivněji směřuje k cíli
Usmívat se	Hlas v telefonu působí díky úsměvu vřeleji, zákazník je poté otevřenější a komunikativnější
Mlčet po položení otázky	„Kdo promluví dříve, prohraje“
Pokládat vždy jednu otázku	Zákazník pochopí, na co se jej ptáme a soustředí se na to. V opačném případě si může vybrat, že některé otázky nezodpoví, nebo si je přizpůsobí, případně se v otázkách ztratí.

Zdroj: Salesdock (2016), upraveno autorem

Call script

Využívaná a doporučená struktura hovoru obchodníka v Salesdock vychází z kombinace zkušeností obchodníků a spoluzakladatelů, stejně tak odborných blogů nebo literatury. Není striktně dáno, jaký call script má obchodník využívat. Call script si obchodník píše sám, následně ho konzultuje se zkušenějšími kolegy, aby jej začal využívat a dále v průběhu času mohl upravovat. Jako předloha tvorby call scriptu je využívána struktura PIZZA od Miroslava Prince, autora knihy Jak uspět při obchodním telefonování a školitele obchodního telefonování. Call

script je vnímán jako užitečná pomůcka, ne jako básnička, kterou je třeba přednést. Proto mívá nejen formu prostého textu. Naopak mívá podobu bodů nebo i myšlenkové mapy.

Tipy telefonátů:

Telefonát s nekompetentním pracovníkem

Telefonát se sekretářkou, recepční, operátorem na lince a dalšími osobami, které nemají kompetenci rozhodovat, nicméně jsou prvními, s kým se obchodník při navazování vztahu s firmou setká, pokud nedisponuje kontaktem na kompetentní osobu.

Cíl hovoru je propojit se s kompetentní osobou. V Salesdock sledovaná úspěšnost těchto hovorů závisí na několika faktorech. Následuje seznam ověřených doporučení, na kterých se obchodníci shodli:

- Představit se a říct, co si přeji
- Maximálně zjednodušit a zestručnit komunikaci („Můžete mě spojit s IT vedoucím?“)
- Pokud obchodník zná jméno osoby, se kterou se chce spojit (LinkedIn), doptat se na ni a nechat se přepojit.
- Vyslechnout reakci a možné dotazy, na dotaz(y) stručně reagovat
- Požádat o telefonní číslo a email kompetentní osoby
- Pokud se hovor začne odchylovat, opakovat původní prosbu

Rozhodně je nutné protistranu respektovat a dát ji to najevo, protože ta může komunikaci kdykoli ukončit, aniž by obchodník dosáhl cíle.

Další aplikované pravidlo též převzaté od pana Prince (2013) zní „jednou je málo, třikrát je moc“. Znamená to, že dotaz nebo požadavek by měl obchodník znovu opakovat, pokud na něj napoprvé nedostanu očekávanou odpověď. Opakování dotazu je důležité, neboť první zamítavá, nebo nejasná odpověď nemusí nutně znamenat neochotu odpovědět. První „ne“ může být spontánní a značí, že zákazník je dotazem zaražen nebo se nad ním potřebuje zamyslet. Vícenásobné opakování naopak může působit agresivně.

V případě, že pracovník nepřepojí na kompetentního pracovníka (není ochoten, není to povoleno z důvodu firemní politiky atp.) lze operativně upravit cíl hovoru – získat správný emailový kontakt nebo jinou informaci, se kterou je možno dále pracovat:

- jméno kompetentní osoby (osob)
- čas, kdy se zdržuje v zaměstnání nebo na příjmu
- poměry ve firmě
- další hodnotné informace

Ve specifických případech i nekompetentní pracovník může říci zásadní informaci. Tou může být například to, že společnost není kompetentní samostatně rozhodovat o nasazení jakýchkoli systémů a je v tomto směru řízena mateřskou společností z jiné země. Pokud je informace důvěryhodná, obchodník zaměří pozornost jinam.

První hovor s kompetentním pracovníkem

Někdy nazývaný „studený“ znamená na jedné straně příležitost otevření nové opportunity, na druhé straně představuje místo pro rychlou diskvalifikaci sama sebe, pokud proběhne nešťastně. Nebezpečí spočívá v tom, že protistrana obchodníka nezná (neznámé číslo) a proto zkratkovitě zvažuje, zda s tímto člověkem vůbec chce a bude hovořit. Bezpečná varianta pro ni je s ničím nesouhlasit, nepředávat informace, s druhou stranou se nebavit.

Na obchodníkovi je, aby dokázal protistranu zaujmout, případně rozmluvit. Pokud ji dostane do hovoru, probíhá oboustranná kvalifikace. Z počátku především protistrana zvažuje, zda se jí hovor vyplatí, zda pro ni má přínos a zda v něm má pokračovat.

Cílem obchodníka není protistranu na telefonu „držet“. Efektivním cílem je během krátké chvíle navázat konverzaci a protistraně v rámci omezeného času ukázat, že hovoří s odborníkem, kterému může důvěřovat. Souběžně ověřuje (kvalifikuje), zda je zákazník zajímavý z obchodního hlediska.

K zaujetí pozornosti slouží tzv. pitch (z „elevator pitch“), stručné a jasné popsání toho, o čem chce obchodník mluvit, používané pro získání pozornosti protistrany a vysvětlení hlavní myšlenky nápadu nebo řešení.

Následovat může set otázek, kterým obchodník klíčuje, jak protistrana přistupuje k některým byznysovým skutečnostem a tím ověřuje, zda a kolik energie a času má smysl investovat tomuto potenciálnímu zákazníkovi.

Pořadí výše zmíněných bodů – pitch a kladení otázek nemusí mít pevné pořadí, více záleží na tom, aby hovor plynul přirozeně a jednotlivé fáze následovaly jako logické vyústění dosavadní konverzace. Obchodník v dialogu navazuje na podněty protistrany, stejně je tomu naopak. Cílem není vychrlit během prvního hovoru maximální penzum informací. Účelné je vypíchnutí relevantních informací v krátkém čase, aby si obě strany porozuměly. V neposlední řadě se komunikace odlišuje podle typu nebo velikosti firmy.

Jedním z cílů hovoru je i závazek zákazníka. Optimální variantou je, když volaný sám navrhne, jak by se mohlo pokračovat. Může to být domluva na poslání podkladů do emailu s tím, že si je projde, vezme na poradu a obchodníkovi předá zpětnou vazbu. Efektivní je, když se kromě postupu domluví též časový rámc.

V případě odtažitější reakce zákazníka je na obchodníkovi, aby iniciativně postup navrhl. Následně při druhém hovoru obchodník disponuje lepší pozicí. Zákazník měl prostor si ověřit, zda jej problematika zajímá a v obchodníka má větší důvěru, neboť ten splnil to, na čem se prvně dohodli.

Pokud hovor s kompetentním pracovníkem nevyjde, není vyloučeno, že jiný názor budou mít jeho kolegové nebo jiní kompetentní lidé ve firmě. Proto, pokud je obchodník schopný dohledat jiný kontakt, může kontaktovat i jiné osoby a jednání otevřít z více stran.

Druhý a další hovor s kompetentním pracovníkem

Cílem těchto hovorů je posun obchodních případů, kvalifikace zákazníka nebo domluvení si setkání a představení produktu, případně jeho diskvalifikace. Obchodník toho docílí podobnými principy jako v prvním hovoru (kladení otázek + naslouchání). Vzhled do situace zákazníka a jeho vnímání projednávané problematiky se rozšiřuje a prohlubuje a obchodník si může dovolit otázky „více na tělo“, které by při prvním hovoru působily nepatřičně. Výhodou je, že při druhém a dalším telefonátu, poté, co obchodník splnil, co slíbil, mu bude zákazník více naslouchat a důvěřovat.

Emailová komunikace

Tak jako volání je emailová komunikace základem inside sales. Přesto, že email je poměrně zastaralá technologie, jeho výhoda spočívá v rozšířenosti. Email je standardem mezifirmní a tím i obchodní komunikace. Email a telefonát se v podání obchodníků Salesdock doplňují, každá z aktivit působí na recipienta odlišně a od toho se odvíjí i informace a forma jejich podání.

Emaily jsou koncipované tak, aby se v nich adresát orientovat na první pohled. Mělo by mu být jasné, k čemu zpráva slouží, jak mu může řešení pomoci nebo jak se v případě zájmu zachovat. Slouží k tomu odstavce, zvýraznění textu a především struktura, která části emailu jasně odděluje. Tradiční chybou bývá velké množství textu a neschopnost vybrat to podstatné, co zákazníka zaujme. Technicky správně napsaný email doplněný vhodným předmětem má podle statistik daleko vyšší šanci, aby na něj bylo reagováno.

Email vs. hovor

Email a telefonní hovor by se měly doplňovat. Ze společných znaků obou aktivit lze zmínit tlak na stručnost, aby zákazník s minimem úsilí získal relevantní informace. Velmi důležitá je struktura. Zamýšlené sdělení, které obchodník prostřednictvím obou aktivit předává, musí být jednoduše pochopitelné. Obchodník tím šetří práci sám sobě a za kratší čas je schopný obsloužit více zákazníků. Stručnost a přímost sdělení znamená také úctu k časovému vytížení zákazníků. Tím, že v emailu najdou přehledně to podstatné se šance, že na email budou reagovat zvyšuje.

Rozdíly oproti telefonnímu hovoru jsou především ve formě, a tedy vnímání zprávy, kterou aktivita doručuje. Telefonní hovor je dialog, kdy obě strany rovnou reagují. Pozornost obou stran se většinou soustředí pouze hovor. Email oproti tomu dává možnost informace zpracovat ve větším klidu, případně si je ověřit. Obdobně telefonicky obchodník předává informace, které z různých důvodů není vhodné posílat písemnou formou (v počátečních fázích jednání se to týká například ceny). Pokud email zákazníka zaujme, může si jej později znovu přečíst, vytisknout a vzít na poradu kolegům. Email zůstává u adresáta uložen a ten jej může využít později, i týdny nebo měsíce poté, co byl odeslán.

Pro urychlení psaní emailů je vhodné mít připravené vzory, které automatizují práci a zaručí, že v emailu jsou strukturované informace a není opomenuto nic důležitého.

Email podobně jako telefonát posouvá obchod kupředu. Není smysluplné odesílat samotný „připomínací email“, pokud se zákazník sám neozývá. Naopak vhodné je zákazníka informovat o novinkách v problematice zprávou, která pro něj má hodnotu (Vojta M., školení obchodníků, září 2016).

Využívaná struktura emailu:

- úvod pro rychlé zorientování (pozdrav, navázání na hovor...)
- vysvětlení, o co se jedná
- řešení problematiky
- konkrétní přidaná hodnota, benefity
- výzva k dalším krokům

Obrázek č. 17: První email po úvodním telefonátu

Dobrý den pane Nováku.

Dle telefonické domluvy jsem pro Vás sepsal několik bodů k ochraně před DDoS útoky. Pokud budete mít dotazy, neváhejte se na mě obrátit. Rád bych věděl, zda vidíte prostor pro spolupráci v této věci. Za týden Vám zavolám a probereme navazující kroky.

Stručně:

Jedná se o velmi pokročilou ochranu, poskytovanou formou služby proti všem typům DDoS útoků (útok mající za cíl přehltit server a znemožnit fungování internetových služeb, výsledkem je např. to, že zmizíte z internetu).

Co děláme:

Vyvinuli jsme ochranu se strojovým učením proti všem typům DDoS útoků (vrstvy 3 a 4 - SYN, UDP, NTP..., vrstvy 7 - http, GET, POST..., nebo IoT zařízení).

V minulém roce jsme odrazili přes 350 tisíc útoků. I ve fázi útoku zůstává služba uživatelsky dostupná s malým či žádným efektem.

Provoz se ve chvíli útoku přesměruje na FlowGuard, tedy se neucpe linka + probíhá mitigace (očistění) dat.

Co dělá FlowGuard během útoku:

1. FlowGuard přemostí provoz přes naše Scrubbing (bezpečnostní) centrum, data očistí a k vám posílá legitimní.
2. Vaše služba je dostupná i během útoku
3. Neztrácíte tak čas, obrat nebo důvěryhodnost firmy

Situace u většiny zákazníků: Ačkoli běžné firmy mívají ochranu u sebe nebo svého ISP (internet service provider), není vždy dostatečně odolná/sofistikovaná. To se většinou odhalí pozdě. My používáme např. penetrační testy, které pomohou odkrýt, jestli je úroveň stávajícího zabezpečení dostatečná.

S přáním pěkného dne,

Zdroj: Salesdock (2017), upraveno autorem

Tento vzor je univerzální, lze jej po úpravě zaslat jak manažerovi, tak technikovi nebo jiné kompetentní osobě. Email vychází z výše popsané struktury. První odstavec má za cíl dát zřejmou odpověď na otázku „K čemu mi tato zpráva je?“ a „Co se ode mě očekává?“. V dalších odstavcích dochází k vysvětlení problematiky, výhod technologie atd. Poslední odstavec „Situace u většiny zákazníků“ plní účel předcházení nejčastější námitky ze stran zákazníků, kteří se o svém řešení vyjadřují jako „dostačující“ bez hlubší znalosti problematiky a zamyšlením se nad konsekvencemi možného výpadku IT systémů.

Míra otevření tohoto emailu činí 58%. Míra otevření je závislá na kvalitě předchozího hovoru, příjemci i předmětu zprávy. Používaný předmět je „anti DDoS: *jméno firmy*, *kam je zpráva odeslána*“. Procento odpovědí je pak 37%. Obchodníci sledují tyto ukazatele a testují, jaký vzor emailu nebo text předmětu má nejvyšší úspěšnost. Míra otevření u emailů, zaslaných „na studeno“, činí 23%, procento odpovědí je 12%. Měření probíhalo po dobu 4 měsíců. Zákazníkům bylo zasláno 176 (po hovoru) a 328 zpráv (bez předchozí komunikace).

Práce s emaily

Emaily, stejně jako další aktivity je vhodné zpracovávat v pracovním bloku. Důležité je, aby žádný email nebyl opomenut a komunikace se zákazníkem proběhla co možná nejdříve. Pracovní bloky pro zpracování emailů bývají jeden až dva, většinou před obědem a okolo 17. hodiny. Záleží na zkušenosti a na tom, co vyhovuje obchodníkovi.

Obecné pravidlo v Salesdock i v obchodě je na emaily odpovídat do 24 hodin. Vzhledem k velkému počtu odesílaných emailů (běžné je 30 až 50 emailů denně) obchodník využívá CRM, které mu s prací pomáhá. Díky CRM a předlohám obchodník emaily odesílá rychleji a správně. Před odesláním jsou emaily personalizovány. Díky tomu je běžně dosahovaná rychlost odesílání 10-15 emailů za 30 minut u standardizovaných zpráv. Obchodník dále sleduje, zda mu na emaily bylo odpovězeno. Pokud tomu tak není, nastavuje si upozornění (CRM), aby mohl reagovat. Dalším krokem může být odeslání druhého a třetího emailu, kterými se podobně jako při několikerém zavolání připomíná s cílem, aby se zákazník ozval. Jedná se o sekvenci emailů, u které je třeba dbát na vyváženost a představit si reakci, kterou bude zákazník na email mít (Vojta M., školení obchodníků, září 2016).

Sociální síť

Aktivitou s rostoucím významem je budování osobní značky a komunikace na sociální síti. Nejvyužívanější profesionální síť v ČR je LinkedIn. Obchodníkům slouží k prezentaci přínosu, který z nich zákazníci mohou mít. Používá se k navázání kontaktu s potenciálními zákazníky i ostatními profesionály v oboru, sdílení relevantního, zajímavého obsahu, nebo i vlastních zkušeností. Michal Vojta (osobní rozhovor, 15. listopadu 2017) LinkedIn chápe jako zdroj informací o osobě nebo firmě, přičemž je ze samotného profilu zřejmé, co obchodník dělá nebo s kým spolupracuje. Profil obchodníka na sociální síti je nutné držet aktuální. Uvedení referencí a pracovních zkušeností pomáhá kredibilitě.

Zvláštní pozornost se věnuje několika prvkům profilu obchodníků. Jsou to:

- profilová fotografie: aktuální, nejlépe fotografie obličeje, působí pozitivně
- motto (úvodní text): jak a v čem dokáže obchodník pomoci
- aktuální informace o pracovním zařazení a kompetencích
- Vyplněné jméno a další nezbytnosti

Vzhledem k množství obsahu na sociálních sítích je zásadní relevantnost. Praxe v Salesdock je pravidelné, plánované přidávání příspěvků, díky kterým se obchodník zviditelní pro ostatní návštěvníky LinkedIn.

Doporučený obsah příspěvků jsou relevantní informace z oboru činnosti, informace o produktu a „různé“ v poměru 4:1:1. Zviditelnění je možné i skrz účast v diskuzích nebo ve skupinách.

LinkedIn také dobře slouží k navázání komunikace s potenciálními zákazníky. Možností je několik. První je přímá zpráva kontaktům, se kterými je obchodník ve spojení. Další možností je nechat se zkontaktovat přes společné známé nebo odeslání zprávy napřímo kontaktu, se kterým je obchodník ve stejné skupině, popřípadě při využití placené verze LinkedIn jsou to zprávy (InMail), kterými lze oslovit i kontakty mimo vybudovanou síť obchodníka.

Výhodou využití kontaktování přes LinkedIn je výrazně nižší počet zasílaných zpráv oproti tradičnímu emailu. Obchodníci LinkedIn kontrolují každý den, jednou týdně mají nastavený časový blok, kdy během 1,5 hodiny přidají relevantní příspěvek a propojují se přes „connect“ s kompetentními lidmi z vybraných firem.

Dlouhodobý průměr při opakování této aktivity jsou 2 až 3 domluvené meetingy s předkvalifikovaným zákazníkem. V porovnání s business developmentem pomocí telefonu a emailu přináší tato aktivita výsledky rychleji a s menším úsilím.

CRM

V obchodě CRM představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů, který zastřešuje a zpřehledňuje veškerou interakci se zákazníky a pomáhá při plánování. Podle Jakuba Hona (osobní rozhovor, listopad 2016) CRM pro startupy musí splňovat nároky na rychlost a jednoduchost práce se systémem a obchodníka nerozptylovat množstvím nepotřebných informací nebo kolonek k vyplnění. Důležitější, než počet funkcí je jejich výběr, rychlost zadávání informací a instantní přehled nad údaji v CRM. Další požadavky na systém jsou v dostupnosti odkudkoli (cloudová služba, přístupné z PC, tabletu i mobilního telefonu) a cena (v případě cloudu subskripce ve formě služby).

Různých typů nástrojů CRM je na trhu velké množství. Vzhledem k důležitosti a konsekvencím výběru a užití CRM jich bylo několik vybráno a otestováno.

Proces výběru zahrnoval:

1. soupis potřeb, funkcionalit a očekávání od užívaného CRM
2. sestavení kritérií, podle kterých dojde k výběru vhodného CRM
3. dohledání seznamu CRM, které vyhovují zadání
4. uplatnění kritérií na seznam CRM a výběr třech systémů, které nejlépe vyhovovaly
5. otestování CRM
6. vyhodnocení testování
7. výběr nově užívaného CRM

Kromě výše zmíněných funkcionalit byly identifikovány další potřeby:

- plnohodnotná emailová synchronizace
- jednoduché vyhledávání
- reporting výsledků
- integrace s dalšími řešení (podpora API)
- sledování emailů
- jednoduchý import a export dat z a do CRM

O výběru systému také rozhodovalo přesvědčení o dalším vývoji nástroje a kvalitní podpora. Nástroj měl být využitelný dlouhodobě. Jakub Hon (osobní rozhovor, listopad 2016) k tomu dodává: „Každý obchodník se rychle potřebuje se systémem sžít, aby si zvykl snadno a rychle zapisovat veškerou komunikaci se zákazníkem.“

Sestavená kritéria byla následující:

- jednoduchost a rychlost práce s nástrojem
 - přehled nad agendou
 - odpovědi na emaily
 - rychlost dohledání, reportingu a základní analytiky
- komfort při dlouhodobějším užívání
 - zapisování a přehled nad aktivitami
 - subjektivně dobrý pocit z práce s nástrojem
- cena a forma subskripce
 - preferována nižší cena, měsíční subskripce
- reporting a analytika
 - import & export dat
 - přehled nad daty

- nastavení uživatelských práv
- integrace s jinými nástroji (API)
- servis a podpora
 - přístup společnosti při řešení problémů
 - zkušenosti jiných uživatelů

Tato kritéria byla subjektivně hodnocena formou heuristického přístupu, konkrétně strategií vyřazování. Vzhledem k tomu, že nedošlo k výběru jediného řešení, ale vybrala se tři CRM která nejvíce vyhovovala zvoleným kritériím, Jakub a Michal se rozhodli pro jejich otestování.

Z původního seznamu více než 10 CRM zbyly tyto systémy: CRM Pipeline, close.io a HubSpot CRM. Výběr usnadnily informace na obchodních blozích, například na webu getcrm.com. Testování započalo na CRM HubSpot a to kvůli pozitivním ohlasům na tento nástroj v odborných článcích a blozích, podpoře i funkcionalitám. Očekávání bylo takové, že pokud testované CRM bude vyhovovat požadavkům, další testování konkurenčních systémů již neproběhne. Z důvodu úspory času byla zvolena metoda „dostatečně dobré řešení“. Vzhledem k tomu se rovnou začalo pracovat s reálnými daty a CRM se začalo využívat denně.

Výsledky nebyly špatné, nicméně oproti očekávání zklamal administrátorský přístup a také jednoduchost ovládání pro obchodníky.

Dalším testovaným CRM bylo close.io. Podle porovnání a nezávislého testování na getcrm.com dostalo toto CRM v testu přednost před CRM Pipeline. I v praktickém testu vyhovovala rychlost a komfort práce se systémem. Obchodníka nerozptylovalo množství informací nebo kolonek k vyplnění, naopak si je mohl sám jednoduše definovat a personalizovat si nástroj svým pracovním návykům. Pozitivní ohlas byl na rychlost systému a intuitivní prostředí, na které si i juniorní obchodníci rychle navykli. Jak popisuje CEO close.io, Steli Efti (2015), CRM close.io nenabízí velké množství funkcí, spíše se soustředí na to nejdůležitější. A to dělá skvěle. V práci s emaily close.io umožnilo integraci a obousměrnou synchronizaci zpráv používané služby Gmail. Obchodníci využívají psaní emailů přímo z CRM. Dopředu si mohou předdefinovat vzory, které se hodí pro zasílání opakovaných zpráv. Přijaté emaily jsou ukládány do profilů jednotlivých zákazníků. Reportovací funkce zobrazuje přehled nad vykonanými aktivitami ve zvoleném časovém horizontu nebo výsledky procenta otevření a odpovědi na emaily. Ve forecast (předpovědi) dokáže CRM vypočítat průměrnou váženou hodnotu pipeline a celkovou hodnotu obchodů.

Z pohledu analytiky a statistik nabízí systém rychlé dohledání a třídění informací podle mnoha typů parametrů. CRM například zvládne požadavky typu „dohledání všech leadů, se kterými je obchodník v kontaktu a kde došlo k maximálně třem telefonátům“. V neposlední řadě je výhodou, že CRM od počátku vzniklo jako SaaS, kdy je použitelné z webového prohlížeče nebo jako aplikace na PC nebo MAC OS.

Komunikace

Dlouhou dobu byly v Salesdock jako hlavní komunikační nástroj využívány emaily. Kolaborativní nástroj pro online komunikaci byl nasazen poté, co stoupl počet členů a tím i množství komunikovaného obsahu. Vzhledem k referencím a několika online srovnáním byl jako vhodný nástroj vybrán Slack. Následovalo čtrnácti denní testování, které spočívalo ve využívání nástroje jako primárního komunikačního kanálu na posílání zpráv a kolaboraci mezi členy týmu. Obchodníci a vedení Salesdock (červen 2017) se rozhodli pro adopci nástroje po ověření těchto kritérií:

- Zpřehlednění komunikace (dohledání informací)
- Zrychlení komunikace
- Zlepšení možností kolaborace

Nástroj splnil očekávání a nyní je běžně používán jako hlavní komunikační kanál. Oproti emailu přinesl rychlejší odezvu na odeslané zprávy a očekávanou možnost kolaborace mezi členy týmu. Důsledkem toho došlo k růstu množství sdílených informací. Jako negativum je možné zmínit nárůst sdílení pracovně nerelevantních zpráv. Přínosy nebyly kvantitativně měřeny, neboť v Salesdock došlo k jednomyslnému shodnutí se na pokračování využívání tohoto nástroje. V budoucnosti Salesdock očekává pokračování trendu nárůstu počtu odesílaných zpráv, což si pravděpodobně vyžádá nutnost přejít na placenou verzi nástroje.

Práce s emaily:

Pro práci s emaily je v Salesdock využíván Gmail s vlastní doménou, případně obchodníci využívají emailových služeb a doménu firmy, jejíž produkty mají na starosti. Zásadním požadavkem je integrace s close.io, což běžně používané platformy jako Office 365 nebo Google mail zvládají. Jakákoli běžně užívaná emailová služba je tedy plně dostačující. O nasazení v případě Salesdock rozhodla cena řešení spolu se sympatiemi a zkušenostmi. Funkce, jako je sledování emailů (informace, zda, případně kolikrát recipient email otevřel) je již zahrnuta v CRM.

Kancelářské nástroje

Jako sada kancelářských a online nástrojů byla vybrána služba od Google. Výběr byl jednoduchý, založený na uživatelské zkušenosti a znalosti, stejně tak na ceně. Google aplikace představují souhrnný balík aplikací, který zahrnuje email s vlastní doménou, kontakty, cloud pro uložení a sdílení souborů, jednoduché nástroje Office (dokumenty, sešit a prezentace) s možností kolaborace nebo nástroj pro správu fotografií.

Salesdock využívá právě cloud pro uchování a přístup k dokumentům online (knowhow i jednotlivé projekty). Využívána je možnost sdílení a kolaborace (tabulky, prezentace nebo dokumenty). Služba Google Photos slouží jako databáze, ze které se čerpá při vytváření obsahu pro sociální sítě. Emaily nejsou mezi členy týmu využívány, ke komunikaci slouží jiná komunikační aplikace.

Dalším využívaným nástrojem je Asana, která slouží jako sdílená platforma pro úkoly a pro projektový management.

Výzkum efektivity volání v ranních hodinách

Pro výzkum v rámci diplomové práce byla zvolena otázka efektivity volání v Salesdock, která byla měřena ve dvou průzkumech.

Předpoklad:

V Salesdock proběhlo historicky několik měření efektivity hovorů. Především šlo o vhodnou dobu k volání, podle které si obchodníci nastavili pracovní bloky činností. Vzhledem ke statistikám, kde rozdíly ve volání v odlišnou dobu nebo den jsou poměrně zásadní a spolu s ponecháním autonomie obchodníkům, aby činnosti vykonávali dle svého uvážení, bylo vytvořeno několik předpokladů, které se Salesdock rozhodl ověřit. Vytyčil se předpoklad, jehož ověření mělo za cíl odpovědět na otázky ohledně produktivity volání v našem prostředí.

- Předpoklad zněl: *Volat zákazníkům má smysl ihned po ukončení scrumu od 8:30 ráno a ne až od 9:00*

Forma testování:

Pro rozhodnutí o pravdivosti předpokladu bylo použito A/B testování. To spočívá ve vytvoření dvou variant, které se odlišují v jednom sledovaném kritériu a ve zbytku jsou totožné (stejný stav světa). Následně testování probíhá aplikací varianty A a B, v tomto případě na skupinu zaměstnanců z řad managementu českých firem. Varianta A obnášela volání na mobilní telefon nebo přímou pevnou linku v čase od 8:30 do 9:00 a varianta B obnášela volání na mobilní telefon nebo přímou pevnou linku v čase od 9:00 do 9:30. Testování probíhalo po dobu jednoho kalendářního měsíce v rámci business developmentu a podílelo se na něm 5 obchodníků, přičemž každý provedl minimálně 2 x 50 hovorů v každém ze sledovaných časových intervalů. Výsledek nabýval dvou možných podob: dovoláno nebo nedovoláno.

Průběh a výsledky:

Během 4 pracovních týdnů byly postupně zapisovány výsledky, které se vyhodnotily najednou. Pro zapisování byla zvolena Kolaborativní platforma Google sešit, aby se obchodníci zapisováním nezdržovali. Po měsíci došlo k vyhodnocení výsledků:

- průměrný výsledek byl o 15% až 25% vyšší míra zastižení v čase po 9:00, než časně ráno
- míra zvednutí telefonu činila 35% před, respektive 40% po deváté hodině
- došlo k nárůstu objemu hovorů o 10% v daném měsíci

Přesto, že měřená statistika a původní teze nebyly potvrzeny, došlo ke konsenzu pokračování volání od 8:30 ráno. Rozdíly v zjištění jednotlivých obchodníků za celý měsíc měření byla v jednotkách přijatých hovorů. Míra přijetí hovoru přes 35% v obou měřených intervalech byla vyhodnocena jako dostatečně dobrá a obchodníci v Salesdock ji nadále realizují. Jako vedlejší efekt měření se projevil růst počtu hovorů v daném měsíci o 10% v porovnání s měsícem předchozím. Dalším vnímaným rozdílem byl kvalitativní posun práce, kdy obchodníci vnímali volání brzy ráno jako pozitivní změnu, která jim uvolnila ruce a nabídla více prostoru pro práci s obchodními příležitostmi v čase po poledni.

Závěr:

Diplomová práce přináší některá podstatná zjištění. V teoretické části byl popsán B2B proces od historického vývoje přes trendy až po formy využití v moderním světě. Z uvedených skutečností vyplývá, že trendem B2B obchodu je inside sales, obchod na dálku. Dále bylo zjištěno, že množství odborných publikací na toto téma je omezené. Data, ze kterých bylo v rámci práce čerpáno, často vycházejí z výzkumů soukromých společností prováděných na obchodnících, obchodních organizacích a jejich zákaznících. V některých částech práce, zaměřujících se na aktuální témata bylo vhodnější čerpat z uznávaných blogů (HBR, Salesforce, close.io a jiné) než z odborné literatury (například v kapitole o CRM).

Zajímavá zjištění se objevují při porovnání teoretické části s obchodní praxí v Salesdock. Z těch, která se doplňují a zároveň hrají zásadní roli jmenujme optimální cenu řešení pro distribuci formou inside sales. Ta se v případě Salesdock pohybuje v desítkách tisíc korun měsíčně. Jedná se rozpětí, pro které je inside sales považováno za nejefektivnější volbu B2B prodeje. V praxi Salesdock oproti teorii najdeme i rozdíly. Pro kvalifikaci zákazníka je v Salesdock využívána vylepšená verze metody BANT. CEO společnosti argumentují jednoduchostí. Vzhledem k modernímu pojetí obchodu formou inside sales se teoreticky může jednat o slabinu, neboť původní metoda je podle obchodních leaderů v některých oblastech dnes překonána. Překvapit může i nastavení obchodního procesu a jeho fází. Přejít od 30% k 70% je v procentním vyjádření téměř polovina obchodního procesu, přičemž mezi těmito fázemi neexistuje žádný mezistupeň.

Relativně nízké je zapojení marketingu. Generování marketingových leadů neprobíhá systematicky, neboť vychází z nastavení u klienta Salesdock a je využíváno pouze u některých projektů. Právě generování leadů je dnes považováno za standard v moderním sales. Za porovnatelné lze považovat počty vykonaných aktivit během dne v podobě globálního průměru 33 vs. minimálně 30 hovorů za den v Salesdock. Nicméně další a pravděpodobně relevantnější data, jako počet smysluplných konverzací nebo efektivita volání v jednotlivé dny v týdnu zjištěna nebyla. Měření dílčích výsledků neprobíhá ani u některých dalších částí obchodního procesu. Pro odhalení slabých míst a zvýšení produktivity by mohlo pomoci sledování přesnosti forecastu, doby zpracování cenové nabídky (vzhledem k nutnosti domluvy s dodavatelem řešení se může jednat o podstatný údaj), nebo sledování počtu vyhraných oportunit podle zdroje leadu.

K výběru obchodníků Salesdock na jedné straně přistupuje velmi precizně. Postupem času více dbá na kritéria, jako je obchodní zkušenost a prokázání obchodních dovedností. Kandidáti mají také rychlý nástup do praxe. Osoba top obchodníka však není přesně definována, méně se u ní řeší osobnostní rysy.

Z dobře fungujících praktik v Salesdock je možné dále jmenovat stupeň systematizace práce, který se projevuje například v business developmentu na několikerém kontaktování potenciálních zákazníků, efektivní práci se sociálními médii nebo motivaci obchodníků s výhledem na kariérní růst. Jako jeden z vedlejších, pozitivních důsledků měření efektivit volání byl i celkový růst počtu hovorů.

Závěrem lze konstatovat, že v práci bylo dosaženo cíle změřením efektivnosti aktivit pro rozvíjení B2B obchodu a porovnání s ve světě dosahovanými výsledky a daty. Tato měření přinesla podněty k zamyšlení v otázce identifikace top obchodníků, používání vhodných metrik pro sledování produktivity práce a nastavení obchodních procesů.

Zdroje

- Anonymous (1987). Evaluating the Sales Force: Measuring Sales Efforts and Results. *Small Business Report*, 4.
- Apollo, B. (09. 10 2014). *The 5 levels of lead qualification*. Získáno 15. 05 2018, z <http://www.inflexion-point.com:>
<http://www.inflexion-point.com/blog/the-5-levels-of-lead-qualification-b2b-sales-and-marketing>
- Atman, I. (18. 08 2014). *The Secret To Choosing The Best CRM For Your Sales Organization*. Získáno 15. 05 2018, z www.forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/ianaltman/2014/08/18/the-secret-to-choosing-the-best-crm-for-your-sales-organization>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation's Effective*. Right Management. Získáno 15. 05 2018, z <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Brudner, E. (30. 05 2017). *18 Closing Phrases To Seal a Sales Deal in 2018*. Získáno 15. 05 2018, z blog.hubspot.com: <https://blog.hubspot.com/sales/closing-phrases-seal-sales-deal>
- Businessdictionary. (n.d.). CRM. Získáno 15. 05 2018, z <http://www.businessdictionary.com/definition/CRM-software.html>: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-relationship-management-CRM.html>
- Capterra. (01. 09 2015). *CRM User Research Infographic*. Získáno 15. 05 2018, z www.capterra.com:
<https://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research-infographic>
- Caputa, P. (22. 08 2013). *BANT Isn't Enough Anymore: A New Framework for Qualifying Prospects*. Získáno 15. 05 2018, z blog.hubspot.com: <https://blog.hubspot.com/sales/gpct-sales-qualification>
- Cazalot, C. (22. 07 2013). *Optimize Your Sales Pipeline in 3 Easy Steps*. Získáno 15. 05 2018, z www.salesforce.com:
<https://www.salesforce.com/blog/2013/07/optimize-your-sales-pipeline.html>
- Davies, C. (07. 03 2018). *The Ultimate Guide to Creating a Sales Process*. Získáno 15. 05 2018, z blog.hubspot.com:
<https://blog.hubspot.com/sales/sales-process->
- Dixon, M., & Adamson, B. (2011). *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. Portfolio; 1st edition.
- Dunkel, D., & Napoli, J. (n.d.). *MEDDIC DEFINITION*. Získáno 15. 05 2018, z www.salesmeddic.com:
<https://www.salesmeddic.com/meddic-definition.html>
- Dvorak, D. (27. 07 2015). *How to Define A Sales Process for Sales Success*. Získáno 15. 05 2018, z www.nasp.com:
<https://www.nasp.com/article/D6BC485A-B705/how-to-define-a-sales-process-for-sales-success.html>
- Efti, S. (2014). *The ultimate startup guide to outbound sales how to turn cold leads into hot customers*. Close (2014).
- Efti, S. (2016). *How to onboard new sales hires*. Získáno 15. 05 2018, z <http://blog.close.io:>
<http://blog.close.io/how-to-onboard-new-sales-hires>
- Goldbaum, E. (8. 6 1988). Telemarketing rings up more chemical sales. *Chemical Week*.
- Goldman, M. (nedatováno). *What Is the Difference Between Outside Sales and Inside Sales?* Získáno 15. 5 2018, z www.tenfold.com:
<https://www.tenfold.com/sales-coaching/difference-outside-sales-inside-sales/>
- Accenture. (2014). *2014 State of B2B Procurement Study: Uncovering the Shifting Landscape in B2B Commerce*. Načteno z www.accenture.com: https://www.accenture.com/t20150624T211502__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_15/Accenture-B2B-Procurement-Study.pdf
- Guru, A. (17. 04 2015). *The First 3 Things A Sales Enablement Manager Should Do*. Získáno 15. 05 2018, z www.mindtickler.com:
<https://www.mindtickler.com/blog/first-3-things-sales-enablement-manager/>
- Harris, R. (01. 08 2016). *The Evolution of Sales: Welcome to N.E.A.T Selling™*. Získáno 15. 05 2018, z www.saleshacker.com:
<https://www.saleshacker.com/evolution-sales-welcome-neat-selling/>
- Jakob, C. (2014). 2014 Lead Response Report. Získáno 15. 05 2018, z <https://uk.insidesales.com/research-paper/2014-lead-response-report/>
- James, G. (26. 04 2013). *12 Rules for Great Customer Meetings*. Získáno 15. 05 2018, z www.inc.com:
<https://www.inc.com/geoffrey-james/12-rules-for-great-customer-meetings.html>

- Kearney, J. (29. 04 2017). *Are You Listening? Many Customers Prefer Inside Sales*. Získáno 15. 05 2018, z salesbenchmarkindex.com/: <https://salesbenchmarkindex.com/insights/your-customers-are-telling-you-to-reconsider-inside-sales/>
- Kirkpatrick, D. (25. 01 2012). *The Complex Sale: Lead scoring effort increases conversion 79%*. Získáno 15. 05 2018, z www.marketingsherpa.com: <https://www.marketingsherpa.com/article/case-study/lead-scoring-effort-increases-conversion>
- Konrath, J. (2012). *Snap Selling: Speed Up Sales and Win More Business with Today's Frazzled Customers*. Portfolio Penguin; Reprint edition (30 Aug. 2012).
- Kroguer, K. (26. 2 2013). *What Is Inside Sales? The Definition Of Inside Sales*. Získáno 15. 5 2018, z Forbes: www.forbes.com/sites/kenkroguer/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales
- Lucidchart Content Team. (25. 09 2017). 7 STEP SALES PROCESS. Získáno 15. 05 2018, z <https://www.lucidchart.com/blog/sales-process-mapping>
- Mailchimp. (01. 02 2017). *Average Email Campaign Stats of MailChimp Customers by Industry*. Získáno 15. 05 2018, z [mailchimp.com/](https://mailchimp.com/resources/research/email-marketing-benchmarks/): <https://mailchimp.com/resources/research/email-marketing-benchmarks/>
- Martin, S. W. (27. 06 2011). *Seven Personality Traits of Top Salespeople*. Získáno 15. 05 2018, z hbr.org: <https://hbr.org/2011/06/the-seven-personality-traits-o>
- Martin, S. W. (04. 11 2013). *The Trend that is Changing Sales*. Získáno 15. 5 2018, z hbr.org: <https://hbr.org/2013/11/the-trend-that-is-changing-sales>
- Martin, S. W. (20. 06 2016). *A Portrait of the Overperforming Salesperson*. Získáno 15. 05 2018, z hbr.org: <https://hbr.org/2016/06/a-portrait-of-the-overperforming-salesperson>
- Meulen, R., & Pettey, C. (22. 01 2009). *Gartner Identifies the Top Six CRM Marketing Processes for a Cost-Constrained Economy*. Získáno 15. 05 2018, z www.gartner.com: <https://www.gartner.com/newsroom/id/862612>
- Miller, R., & Heiman, S. (1989). *Conceptual Selling*. Time Warner International; Warner Books Ed edition.
- Oldroyd, J. B., McElheran, K., & Elkington, D. (03 2011). *The Short Life of Online Sales Leads*. Získáno 15. 05 2018, z hbr.org: <https://hbr.org/2011/03/the-short-life-of-online-sales-leads>
- Orton, A. (25. 01 2013). *Three Easy Steps to Increase Inside Sales Success*. Získáno 15. 05 2018, z www.insidesales.com: <https://www.insidesales.com/insider/inside-sales/three-easy-steps-to-increase-inside-sales-success/>
- Princ, M. (2013). *Jak uspět při obchodním telefonování*. Grada.
- Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill.
- Richard, S. (n.d.). Načteno z <https://www.highspot.com/blog/3-things-the-marketing-team-can-teach-sales-reps/>
- Rotenberg, Z. (03. 03 2014). *Lead Qualification: Don't BANT. Just CHAMP!* Získáno 15. 05 2018, z <http://www.insightsquared.com>: <http://www.insightsquared.com/2014/03/dont-bant-just-champ-sales-qualification-questions-for-champions/>
- Salpini, C. (21. 06 2017). *Millennials seek emotional connections before purchasing*. Získáno 15. 05 2018, z [retaildive.com](http://www.retaildive.com): <https://www.retaildive.com/news/millennials-seek-emotional-connections-before-purchasing/445545/>
- Shanks, J. (03. 11 2014). *What Is The ROI Of Social Selling? 5X Your Investment!* Získáno 15. 05 2018, z <http://www.salesforlife.com>: <http://www.salesforlife.com/blog/social-selling/what-is-the-roi-of-social-selling-5x-your-investment/>
- Schmidt, K., & Spenner, P. (31. března 2015). *Two Numbers You Should Care About*. Získáno 15. 5 2018, z CEB Blogs: <https://www.cebglobal.com/blogs/b2b-sales-and-marketing-two-numbers-you-should-care-about/>
- Schultze, M., & Doerr, J. (2009). *FAINT - The New Definition of a Qualified Prospect*. Získáno 15. 05 2018, z www.rainsalestraining.com: <https://www.rainsalestraining.com/blog/sales-prospecting-guidelines>
- Skok, D. (2015). *Bridge Group 2015 SaaS Inside Sales Survey Report*. Získáno 15. 5 2018, z www.forentrepreneurs.com: <https://www.forentrepreneurs.com/bridge-group-2015/>

- Skok, D. (2017). *2017 Private SaaS Company Survey – Part 1*. Získáno 15. 05 2018, z [www.forentrepreneurs.com](http://www.forentrepreneurs.com/2017-saas-survey-part-1/): <https://www.forentrepreneurs.com/2017-saas-survey-part-1/>
- Spitz, D. (2017). *2017 Private SaaS Company Survey*. *2017 Private SaaS Company Survey*. key.com. Získáno 15. 5 2018, z www.key.com: <https://www.key.com/corporate/industry-expertise/library-saas-resources.jsp>
- Vojta, M. (22. 03 2018). Michal Vojta (SALESDOCK): Sales nejen u startupů, budování firemní kultury, 2 šéfové 1 firmy. *video*. Načteno z https://mladypodnikatel.cz/michal-vojta-salesdock-sales-nejen-u-startupu-budovani-firemni-kultury-2-sefove-1-firmy-t34541?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_content=facebook-mp&utm_campaign=michal-vojta
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (29. června 2013). *The Growing Power of Inside Sales*. Získáno 15. 5 2018, z Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/07/the-growing-power-of-inside-sa>

První email po telefonátu adresovaný kompetentní osobě

Dobrý den pane Nováku.

Dle telefonické domluvy jsem pro Vás sepsal několik bodů k ochraně před DDoS útoky. Pokud budete mít dotazy, neváhejte se na mě obrátit. Rád bych věděl, zda vidíte prostor pro spolupráci v této věci. Za týden Vám zavolám a probereme navazující kroky.

Stručně:

Jedná se o velmi pokročilou ochranu, poskytovanou formou služby proti všem typům DDoS útoků (útok mající za cíl přehltit server a znemožnit fungování internetových služeb, výsledkem je např. to, že zmizíte z internetu).

Co děláme:

Vyvinuli jsme ochranu se strojovým učením proti všem typům DDoS útoků (vrstvy 3 a 4 - SYN, UDP, NTP..., vrstvy 7 - http, GET, POST..., nebo IoT zařízení).

V minulé roce jsme odrazili přes 350 tisíc útoků. I ve fázi útoku zůstává služba uživatelsky dostupná s malým či žádným efektem.

Provoz se ve chvíli útoku přesměruje na FlowGuard, tedy se neucpe linka + probíhá mitigace (očistění) dat.

Co dělá FlowGuard během útoku:

1. FlowGuard přemostí provoz přes naše Scrubbing (bezpečnostní) centrum, data očistí a k vám posílá legitimní.
2. Vaše služba je dostupná i během útoku
3. Neztrácíte tak čas, obrat nebo důvěryhodnost firmy

Situace u většiny zákazníků: Ačkoli běžně firmy mívají ochranu u sebe nebo svého ISP (internet service provider), není vždy dostatečně odolná/sofistikovaná. To se většinou odhalí pozdě. My používáme např. penetrační testy, které pomohou odkrýt, jestli je úroveň stávajícího zabezpečení dostatečná.

S přáním pěkného dne,

The Best Practices for Lead Response Management

Based on the research of James Oldroyd, PHD, visiting research fellow at M.I.T. & David Elkington, C.E.O. of InsideSales.com

As published in
Harvard Business Review

3

Years of Data

Across many companies that respond to web-generated leads

15,000

Unique leads

100,000

Call attempts

The focus

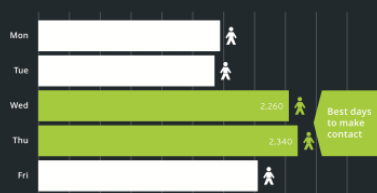
For the best results, how should companies respond to their leads?

Mission

(1) Maximize results, (2) minimize effort. Many of the results in this study are based on first call attempts, indicating how to get the job done right the first time.

1 Best days to make contact

CONTACTS MADE FROM FIRST DIALS

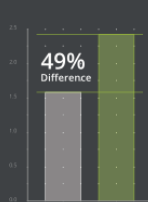


Best days to make contact

The best days to qualify* leads are **Wednesdays and Thursdays**.

*Qualification: the stage in the lead nurturing process where the lead is willing to enter the sales process.

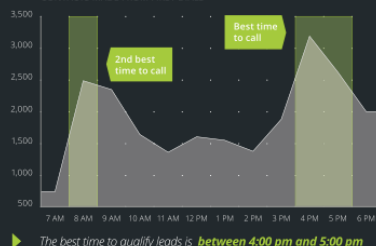
TUESDAY VS. THURSDAY



49% Difference

2 Best times to make contact

CONTACTS MADE FROM FIRST DIALS



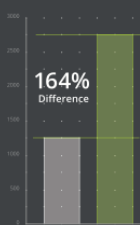
2nd best time to call

Best time to call

The best time to qualify leads is **between 4:00 pm and 5:00 pm**

QUALIFYING RATES

Early afternoon vs. Late afternoon



164% Difference

3 Response time

CONTACTS MADE FROM FIRST DIALS

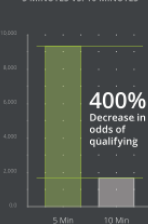


Best time to respond: within 5 minutes

10x decrease after the first 5 minutes

Contact and qualification rates **drop dramatically in just minutes** and continue to decrease over the next few hours.

5 MINUTES VS. 10 MINUTES

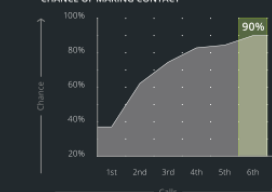


400% Decrease in odds of qualifying

RESPONSE TIME: The moment an interested lead completes a web form until a sales representative contacts them.

4 Persistence

CHANCE OF MAKING CONTACT

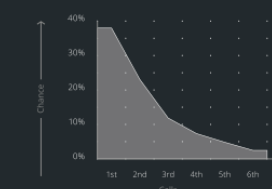


Always make at least 6 call attempts

Over 30% of leads are never contacted at all.

By just making a few more call attempts, sales reps can experience up to a 70% increase in contact rates.

AVERAGE CALL ATTEMPTS BY REPS



Most reps give up on leads too soon

insidesales.com

InsideSales.com has emerged as a leader in the rapidly growing sales acceleration market through the application of cloud-based communications technologies and innovative breakthroughs in predictive analytics.

Ukázka sledovaných ukazatelů výkonnosti v CRM

Activity Report

📁 All Leads ▾ 👤 Martin Mlčoch ▾ 📅 Mar 1–Jun 30, 2017 ▾ ⬇ ▾

Martin Mlčoch's Report for Mar 1–Jun 30, 2017

Leads

Created	Contacted
318	340

Opportunities

Created ?	Created for ?	Won ?	Lost ?
16	16	0	4
CZK20,000,000 one time CZK808,500 monthly	CZK20,000,000 one time CZK808,500 monthly	CZK0 one time CZK0 monthly	CZK0 one time CZK135,000 monthly

Calls

Total	Total Duration	Average Duration
1,767	0s	0s

Emails

Sent	Received
905	388

Zdroj: Salesdock (2017), CRM close.io

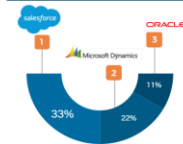
Infografika porovnávající CRM

BROUGHT TO YOU BY Capterra

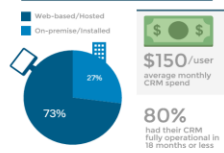
CRM Software Buyer Trends 2015

In early 2015, Capterra surveyed 500 businesses of all shapes and sizes to compare their CRM usage.

Top 3 Most Popular Solutions:



Deployment Method



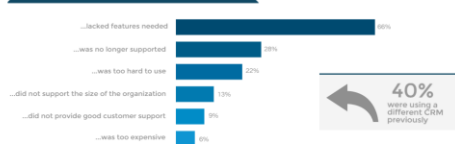
What Industries are using CRM Software?



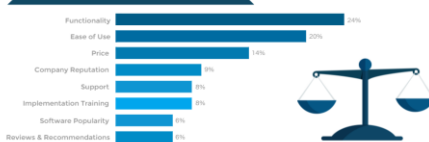
Who is using the CRM?



Reasons for Switching from Previous CRM

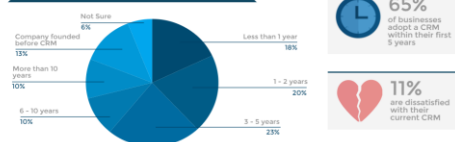


Most Important Factor in CRM Purchase

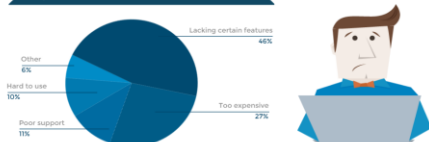


After being founded...

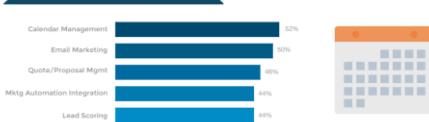
When do companies start using CRM?



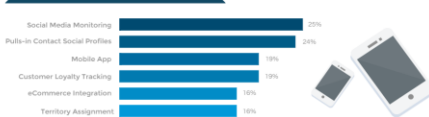
Why are people dissatisfied with their CRM?



Most Used Features



Most Desired Features



Which aspects of business were significantly impacted by the CRM?



BROUGHT TO YOU BY Capterra

Oslovení potenciálního zákazníka obchodníkem Salesdock na LinkedIn

Dobrý den.

Zaujal mě Váš profil. Rád bych s Vámi otevřel téma ochrany před DDoS útoky (cílem je pád online služeb).

FlowGuard je řešení pro mitigaci těchto hrozeb. Při útoku dojde k přesměrování a očištění provozu, bez dopadu na reálného uživatele.

Dává Vám smysl to probrat? Martin M.

bulldog 🐶 3:55 PM

Dear John.

I was looking at your profile and I would like to open a discussion about DDoS protection (online service crash). FlowGuard is a mitigation solution.

So, when being attacked, your service keeps working with no impact to users.

Shall we follow up? Martin M.

Zdroj: Salesdock (2017)

Slovník použitých (anglických) výrazů, využívaných v obchodě

ANGLICKÝ VÝRAZ	ČESKÝ EKVIVALENT	VYSVĚTLENÍ/POZNÁMKA
ACCOUNT	Karta zákazníka v CRM označující společnost	<i>Někdy zaměňováno za „lead“ – liší se dle přístupu, CRM názvosloví, obchodního procesu...</i>
ACCOUNT MANAGER	Obchodník, starající se o stávající zákazníky	
ACV	Výroční příjem za kontrakt	<i>Annual Contract Value, užívá se u SaaS</i>
ARR	Průměrný příjem za určité období	<i>Average Recurring Revenue, užívá se u SaaS</i>
BANT NEBO BANT(C)	-	<i>Kvalifikační metodika</i>
BENCHMARK	Měřítka	
BEST PRACTISES	Nejlepší praktiky	<i>Užívá se při doporučení</i>
BUDGET	Rozpočet společnosti, rozpočet na projekt	<i>„Budgetuje“ se před koncem fiskálního roku společnosti, většinou na podzim.</i>
BUSINESS DEVELOPER	Obchodník, mající na starost rozvíjení obchodu	<i>Většinou má BD na starosti pouze první fáze obchodního procesu (prospecting)</i>
CALL/CONF CALL	telefonický hovor/konferenční hovor	
CALL SCRIPT	Předloha pro telefonní hovor	<i>Vzor, podle kterého obchodník komunikuje po telefonu</i>
CLOSING	Uzavření obchodu	<i>výraz pro uzavření smlouvy, transakce nebo projektu. Často se používá v oblasti služeb</i>
CONTRACT	Kontrakt	<i>smlouva</i>
CRM	Nástroj, kde jsou uchovány informace o zákaznících	<i>Customer Relationship Management</i>
CXX, C - LEVEL	nejvyšší management	
DEAL	obchod	<i>Nejvýstižnější jeden z možných překladů: kšeft. Využíván je také termín „nabídka“</i>
ELEVATOR PITCH	Stručné, výstižné shrnutí myšlenky nebo plánu	<i>„prezentace ve výtahu“</i>
EMEA	Evropa a Střední Východ	
ENTERPRISE	Velký podnik	
FAB	Forma srozumitelného podání výhod	<i>Feature, advantage, benefit</i>
FOCUS	Fokus	<i>zaměření se či koncentrování se na činnost/věc..</i>
FORECAST/FORECASTING	předpověď	<i>Užíváno u obchodních příležitostí, vyjadřuje pravděpodobnost jejich uzavření</i>
HOME OFFICE	Práce z domova	

IN-HOUSE	V domě, tj. na vlastním HW	<i>Podobně on-premise</i>
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti	<i>Key performance indicators</i>
LEAD	Obchodní příležitost v ranné fázi, určitý zájem zákazníka	<i>Často děleno na cold/ hot lead podle zájmu zákazníka</i>
LEADERSHIP	Vedení	
MANAGE	Zvládat, řídit	<i>Zařídít, „ošéfovat“</i>
MEDDIC	-	<i>Kvalifikační metodika</i>
OFFER	nabídka	<i>Obvykle k dalšímu jednání</i>
OPPORTUNITY	Obchodní příležitost	<i>Počestěno též „oportunita“</i>
OUTSOURCING	Vyčlenění podpůrných, vedlejších činností	
PARTNER	Partner	
PIPELINE	pajplajna	<i>z anglického pipeline neboli potrubí, ale také linka a v přeneseném významu taky plán, obvykle přesný plán tržeb v čase.</i>
PROSPECTING	Soubor aktivit s cílem zjištění potřeb a zájmu, případně koupěschopnosti potenciálních zákazníků.	<i>Počestěno též „prospecting“, jedna ze stěžejních typů aktivit obchodníka - lovce</i>
QUALIFICATION	kvalifikace	<i>Ověření, zda zákazník splňuje kritéria pro uzavření obchodu</i>
RESELLER	Přeprodejce	
ROADMAP	Strategický plán k splnění určitého cíle, plán vývoje produktu	
SOCIAL SELLING	Obchodní činnost na sociálních sítích	
STARTUP	Mladá, začínající firma	
SUCCESS STORY	Úspěšný příběh	<i>Např. z nasazení řešení u zákazníka</i>
TO PROCESS	Zprocesovat, proces	<i>vyjadřuje fakt, že daná věc musí projít standardními procesy.</i>
UPSELL	Prodej navíc	
WIN-WIN	Vítěz-vítěz	<i>Optimální situace pro všechny strany</i>
WORKFLOW	Schéma provádění komplexnějších činností	<i>systém pro průchod požadavku nastavenými procesy</i>