

K ČEMU JE DOBRÝ ARCHITEKT PRODEJE

Zdeňka Bílka můžete potkat na nejrůznějších workshopech a přednáškách. Patří mezi respektované české manažery, mluví za něj takřka třicet let na různých pozicích ve společnosti Sika a také jeho aktivity v rámci České manažerské asociace. Jeho pohled na obchod stojí za povšimnutí.

T Petr Karban  Kristýna Pražáková

Znám vás jako dlouholetého manažera, znám vaše působení a přednášky v rámci České manažerské asociace, ale v životě bych nečekal, že vás potkám na místě, které je zasvěceno kosmickým technologiím.

Vidíte, a já byl tak trochu u zrodu. Protože jsem v loňském roce pořádal pod hlavičkou asociace Forum vesmír, což byla velmi zajímavá akce, se spoustou nesmírně inspirativních lidí. Když skončila, přišli za mnou dva mladí lidé, jedním z nich byl Petr Kapoun. A že umějí vymýšlet, a dokonce i realizovat, ale nemají prostor ani schopnosti organizovat a sdružovat. Tehdy jsem ovšem ještě na plný úvazek patřil do rodiny Sika, ale zmínil jsem se, že od března 2019 jsem regulérní důchodce a že se případně spolupráci nebráním, že stejně přemýšlím, co dál. Tak jsme se potom ještě sešli a začali společně vymýšlet coworkingové centrum. Pak se vlastně nic nedělo, bral jsem to tak, že jsme přemýšleli jako už mnohokrát. Až letos v únoru zazvonil telefon, volal Petr Kapoun, že pro mne mají kancelář a že mne od března čekají v tom našem centru. To mne trochu zaskočilo, protože jsem mezitím skoro zapomněl, o co jde. Nicméně jsem se zorientoval a požádal o konkrétní nabídku. Během pár dnů dorazila, taková zprvu běžná, kancelář, parkování, čekala se ode mne i pomoc s obchodními dovednostmi, prostě standard. Až na poslední dva řádky. Na tom předposledním stálo: Budete se podílet na projektu teleportu. A na posledním pak: Stanete se nesmrtelným, něco po vás zůstane.

To vás přesvědčilo?

Jasně, protože jsem pochopil, že je to zcela ne-standardní nabídka. Už to, že něco, o čem jsme mluvili jako o možnosti, se během jedenácti

měsíců uskutečnilo, mě přesvědčilo, že to pánové myslí vážně. A možnost být nesmrtelným? Ta je přece lákavá...

Je to mimořádný a vizionářský projekt, souhlasím.

Je. Během dvou měsíců se tu mimochodem zrealizovalo něco, o čem se pět let mluvilo, totiž školka pro děti, s anglickou výukou. Tenhle tým nemá byrokratické brzdy. Nemluví se tu jen tak, ale skutečně dělá.

Vaše role v něm?

Smím předávat zkušenosti, které si troufám říct, že nějaké mám. Petr mi naslouchá a co se rozhodne přijmout a akceptovat, přijme.

Model v zahraničí běžný, seniorní manažeři a podnikatelé se stávají mentory těch mladších a začínajících...

Myslím, že už je to pozorovatelné i tady, že nastupující generace vnímá, že tady jsou lidé, kteří nejen mají zkušenosti, ale jsou ochotni a schopni se o ně podělit. Začínají nás vnímat jako zdroj, který je takřka zadarmo a který je možno využít pro další rozvoj.

Přesto nevěřím, že jste se na plný úvazek usadil v Petrově technologickém hnízdě.

Na plný úvazek ne. Jsem ještě stále vázán jako interní lektor ve firmě Sika. A odtamtud vzešla i jedna nesmírně zajímavá možnost. Vzdělávací a školicí či tréninkové procesy tam řídí Infoteam, což je mezinárodní sdružení asi třiceti seniorních manažerů, se sídlem ve švýcarském městě Zug. A Infoteam mne oslovil s nabídkou spolupráce. Z Česka jsem jediný, jinak jsou mými kolegy lidé z celého světa. Unikátní je, že všichni navzájem sdílíme své zkušenosti, každý s kaž-

dým může konzultovat. Což je výhodné v tom, že společně obsáhneme skutečně širokou škálu segmentů podnikání. A výsledkem je unikátní, kontinuálně vylepšovaná metoda. Možná spíš program, který můžeme na míru aplikovat do slova v kterékoliv firmě.

Co je jeho cílem?

Všichni jsme byli také obchodníci, takže i náš program je zaměřen na obchod, na zlepšování obchodních výsledků. Ideální je pro firmy, které procházejí významnými změnami a pro ty, které se v silně konkurenčním prostředí potřebují odlišit. Analyzujeme konkrétní situaci konkrétní firmy a pak aplikujeme ty části programu, které pomohou lépe a efektivněji využít příležitosti. Přicházíme s komplexním pohledem zvenčí a přecházíme do systémové práce s celou firmou, od manažerů až po výkonné obchodníky v první linii a jejich interní partnery. Říkáme si architekti prodeje, nebo lépe a výstižněji, prodejního procesu. V podstatě to obvykle znamená být blíž k zákazníkovi. To je totiž asi nejčastější chyba, že interní procesy jsou nastaveny tak, aby vyhovovaly firmě, ale ony musejí především vyhovovat zákazníkovi. Unikátní je to celé ještě v jedné věci – umím zlepšení změřit a garantovat, že ho dosáhneme. Pokud se tedy dohodneme na postupu. Na konci je švýcarský certifikát a ten má také pořad zvuk.

Dají se v obecné rovině pojmenovat ty nejpotebnější změny? Kde mají české firmy největší dluh?

Nevím, jestli to lze úplně zobecnit, ale cítím, že se zapomíná na jednu podstatnou věc. Obchodník, ten, kdo je v přímém kontaktu se zákazníkem, musí vytvořit prostředí důvěry. Což



Obchodník, ten, kdo je v přímém kontaktu se zákazníkem, musí vytvořit prostředí důvěry. Což znamená především vše slíbené dodržet. To si ještě firmy uvědomují. Ale ono to také znamená znát zákaznickou skutečnou potřebu. A tady cítím problém.

znamená především vše slíbené dodržet. To si ještě firmy uvědomují. Ale ono to také znamená znát zákaznickou skutečnou potřebu. A tady já cítím problém. Obchodníci zpravidla vědí, co zákazník chce, ale nevědí, co potřebuje. Často to nemusí vědět ani on sám. A obchodníci nejsou dostatečně trpěliví, nejsou připraveni provést ho těmi zásadními systémovými otázkami a zjištit jeho skutečnou potřebu. A když nezjistíte potřebu, nemůžete je samozřejmě uspokojit. Pak tedy přicházíte o zákazníka. Což ve světě, kde největší sílu má doporučení, je fatální.

Vy věříte, že doporučení je víc než reklama? To jste dnes možná jeden z mála, když se tak dívám kolem...

Ano, reklamy je velká spousta, jsme zavaleni slogany a hesly a poučkami, ale doporučení funguje. A je zadarmo, i když je za ním spousta práce a v první řadě kvalitní služby a produkty.

Problém je, že obchod zaměřený na okamžitý výsledek má za cíl prodat teď, ne vyvolat spokojenost a pozvat k několika nákupům potom...

Ano, doba je taková, teď je důležitější. A to je můj úkol, vytáhnout na povrch znovu povědomí, že když budeme fungovat tak, aby nás zákazník měl rád, uděláme obchod teď i potom.

Není to ale obyčejný selský rozum?

Je. Ale když nebudete komunikovat, ztrácíte ho. Když jste nucen mluvit a jednat, musíte selský rozum používat. Pokud to neděláte, píšete jen mailu a vyplňujete tabulky, pokud jen dodržujete nějaké procesy, ztrácíte ho. Rozmohl se přístup: Co neměřím, to neřídím. Víte, digitalizace je nutná, ale pozor na jednu věc, jako buldozer zahrnuje osobní vztahy a narušuje odpovědnost za vlastní rozhodnutí. Obchod není jen o číslech. Vlastně firma není jen o číslech. Vztahy jsou nesmírně důležité, což si firmy asi uvědomují. Začínají se objevovat manažeři šťestí.

Proboha...

Ano, má pomoci k tomu, aby zaměstnanci s nadšením plnili své pracovní úkoly. Ví všechno o liddech, organizuje teambuildingy, eventy. To je realita posledních pěti let. A firmy se tím chlubí, jak je to úžasné.

Nemá to být jedna z hlavních schopností lídra? Rozhodně. Já jsem ze staré školy, vztahový manažer. Ale pokud to nejde jinak, díky za to, že se aspoň někdo stará o vztahy.

Viditelně vás obchod baví...

Baví. Jsem sice znovu tak trochu v začátcích, ale mám rozpracováno několik projektů z firem,

které se vlastně ozvaly samy. A mám pocit, že mám před sebou další závod. Což mne baví, protože rád závodím a rád vítězím.

Berete to jako závod?

Vysvětlím. Mám takovou teorii. Se svými zkušenostmi, na sklonku regulární pracovní kariéry, jsem v podobné situaci jako kůň po náročném dostihu. On pak vyklusává, protože úplně z minuty na minutu se zastavit nemůže. Vyklusává a je otázka, co bude následovat, jestli se uklidí do stáje, nebo se začne připravovat na další velký závod. Já mám pocit, že mě může čekat ještě další závod.

Workshopy a přednášky, které pořádáte, nejsou ten pravý závod?

Nejsou. Ale jsou ohromně zajímavé, teď mám i interaktivní, kde na rozdíl od jiných workshopů musí všichni telefon zapnout, ne vypnout. V jeho průběhu si potvrzujeme svých sedm tezí a účastníci mohou konfrontovat své názory s názory skupiny, všechno se objevuje na obrazovce. Okamžitá zpětná vazba je důležitá. Kromě toho se na těch sedmi tezích dá postavit sedm klíčových slov, která složená dohromady tvoří motivační větu. Vtip je v tom, že to není žádné obecné moudro, ale věta, kterou si vytvořil ten který konkrétní tým sám pro sebe. Je to jejich názor, je pro ně srozumitelný. Funguje to. ■