

#ARTYKUŁ SPONSOROWANY

UFAJ, ALE SPRAWDZAJ



AUTOR: Maciej Głowacki

Do dziś nie wiadomo, komu przypisać tytułowy cytat. Na pewno został powtórzony przez Benjamina Grahama w książce *Inteligentny inwestor*, stając się tym samym ikoną filozofii zarządzania zespołami sprzedażowymi. O ile realizacja jego pierwszej części jest stosunkowo prosta, to wielu menedżerów ma kłopot z realizacją części kontrolnej, głównie przez to, że brakuje im odpowiednich narzędzi. Na szczęście to się zmienia, a obszar sprzedaży bezpośrednio wreszcie dostał nową technologię, pozwalającą lepiej rozumieć, czym *de facto* zajmują się handlowcy.

Ewolucja sprzedaży bezpośrednio

Przez lata szefowie działów sprzedaży bezpośrednio spoglądali z zawiścią na branżę e-commerce, która właściwie wyrosła na analityce. Zbieranie danych dotyczących procesów sprzedaży online jest w tym obszarze naturalne, a decyzje zarządcze bazują głównie na raportach liczbowych. W ten sposób wiemy, kim jest nasz użytkownik, jak się zachowuje na stronie www, jakich produktów szuka i co go denerwuje.

Sprzedaż bezpośrednio została w tym wyścigu w tyle. Stało się tak, ponieważ w zasadzie jedynym narzędziem wspierającym jej pracę przez długi czas pozostawał CRM. CRM jest oczywiście świetnym narzędziem – pozwala na monitorowanie pracy sprzedawców, ale powiedzmy otwarcie: jest to raczej perspektywa „lotu ptaka”. CRM ma bowiem jedno poważne ograniczenie.

Otóż, nie ma go na spotkaniu sprzedażowym, a więc o tym, co się w istocie na nim wydarzyło, dowiemy się tylko z notatki, którą zostawi nam (albo nie?) sam sprzedawca. Czy musimy dodawać, że w takim ujęciu to w rękach sprzedawcy zostaje cała władza nad oceną jakości spotkania i szans sprzedażowych? Jak w takim ujęciu możemy w ogóle zrealizować drugą część tytułowego hasła, a więc powiedzieć handlowcowi „sprawdzam”?

Nowe narzędzia na horyzoncie

W okolicach roku 2010 – głównie w USA i Wielkiej Brytanii – uświadomiono sobie, że sprzedawca podczas spotkania z klientem zazwyczaj ma przy sobie komórkę lub tablet. Dlaczego by z nich nie skorzystać? Tak zrodził się koncept narzędzi typu *sales acceleration*, które automatycznie podbiły serca szefów sprzedaży.

Ich idea jest bardzo prosta: skoro sprzedawca na spotkaniu ma tablet, to zainstalujmy na nim narzędzie, które pozwoli mu to spotkanie

poprowadzić w sposób poprawiający doświadczenie klienta, a z drugiej strony zbierze podstawowe parametry liczbowe na jego temat. W ten sposób powstała cała grupa aplikacji, które pomagają zarówno sprzedawcy, jak i menedżerowi.

Główne funkcje narzędzi *sales acceleration* możemy opisać następująco:

1. [Sprzedawca] wyświetla prezentację multimedialną, która zawiera slajdy, wideo i materiały graficzne.
2. [Sprzedawca] wykorzystuje konfiguratory, kalkulatory i sugestery, które pomagają w dostosowaniu produktu do potrzeb klienta.
3. [Sprzedawca] wysyła klientowi podsumowanie spotkania, które będzie zawierało: prezentację, wyniki kalkulacji i propozycje umowy.
4. [Menedżer] monitoruje, gdzie, kiedy i jak długo trwają spotkania sprzedażowe naszego zespołu.

RAMKA 1



Na rodzimym gruncie

W Polsce nie ma zbyt wiele firm, które pomagają handlowcom w sprawnym dotarciu do klienta i zarządzaniu procesem sprzedaży bezpośrednio. Jednym z pionierów *sales acceleration* jest Salesbook – aplikacja dostarczana przez rzeszowski start-up.

Aplikacja ta znalazła uznanie w oczach takich firm, jak BMW Motorrad, ENERGA czy OVB. Zdobyła ona też liczne nagrody, m.in. European Startup Days Challenge oraz Wolves Summit Startup Challenge.

Przyjrzyjmy się więc, w jaki sposób można zrealizować ideę poprawy kontroli pracy zespołów sprzedażowych z wykorzystaniem Salesbooka.

5. [Menedżer] sprawdza, które materiały budzą największe zainteresowanie klientów, nad którymi elementami procesu sprzedawca spędza najwięcej czasu.
6. [Menedżer] zbiera informacje na temat uwag klientów i najczęściej zadawanych pytań.

Dwa główne wskaźniki

Jakie parametry w sprzedaży w czasie rzeczywistym powinna monitorować kadra zarządcza? Najczęściej mamy tutaj do czynienia z dwoma głównymi wskaźnikami, takimi jak: **Wskaźnik nieprawidłowości spotkania (WNS) oraz Wskaźnik efektywności spotkania (WES)**. Ciężko jest zarządzać zespołem sprzedażowym 50+ bez monitorowania tych parametrów, a ich zrozumienie pozwala na transformację cyfrową organizacji zgodnie z duchem gospodarki 4.0.

Salesbook w czasie rzeczywistym analizuje i oznacza spotkanie jako prawidłowe lub nieprawidłowe. Oczywiście – jak w każdym systemie – ostateczna ocena pozostaje w rękach osoby nadzorującej. Dzięki takiej informacji widzimy niemal w czasie rzeczywistym skalę działań naszych sprzedawców, ogólne mechanizmy ich zachowań, jak i anomalie (pozytywne i negatywne) dotyczące konkretnych osób. Dodatkowo system oznacza spotkanie jako efektywne lub nieefektywne. Tak więc menedżer ma do dyspozycji kombinację dwóch wskaźników: prawidłowości i efektywności.

Wskaźnik nieprawidłowości spotkania (WNS) możemy zdefiniować jako prawdopodobieństwo, które określa, czy spotkanie przeprowadzone przez sprzedawcę w rzeczywistości się nie odbyło. Monitoruje on tzw. ciemną stronę sprzedaży i jest widoczny dla firmy w trzech głównych obszarach: wyniku finansowego (wielkości sprzedaży), braku zaufania pracowników do firmy, a także spadku zaufania kadry zarządzającej do sprzedawców.

Według statystyk Salesbooka w przeciętnym zespole sprzedażowym jest ok. 23% osób generujących w większości spotkania nieprawidłowe, które – mówiąc dobitnie – można nazwać oszustwami.

Jeżeli WPS jest wysoki, mamy poważny problem z rzetelnością naszego zespołu sprzedażowego. W tym wypadku powinniśmy dążyć do jak najniższej wartości, zrozumieć mechanizmy, skorygować i obserwować jego wartość.

Wskaźnik efektywności spotkania (WES) mówi nam, czy spotkanie ma szansę zamienić się w sprzedaż i pilnuje przede wszystkim standardów jakościowych procesu sprzedaży.

Jego wartość odczuwalna jest dla firmy w trzech obszarach: wyniku finansowego (wielkości sprzedaży), analizy działań konkurencji (nowe produkty, ceny promocje), a także informacji o prawidłowo dobranej grupie docelowej i poziomie kompetencji sprzedawców.

Jeżeli WES przyjmuje niską wartość, mamy problem polegający na tym, że spotkania mają małą wartość w kontekście realnych szans sprzedażowych.



RAMKA 2



W jaki sposób definiowane są wskaźniki?

Zacznijmy od tego, w jaki sposób planuje się w Salesbooku cały proces sprzedażowy. Można go zawrzeć w następującej liście:

1. Umówienie spotkania.
2. Spotkanie.
3. Ustalenie podczas spotkania dalszych kroków.
4. Wysyłka podsumowania do klienta.
5. Przeglądnięcie oferty przez klienta.
6. Ponowna interakcja sprzedawca–klient.

Wskaźnik nieprawidłowość spotkania (WNS) odnosi się wyłącznie do samego spotkania, podczas gdy Wskaźnik efektywności spotkania (WES) monitoruje cały proces od punktu 1 do 6.

Aby określić **Wskaźnik nieprawidłowości spotkania (WNS)**, musimy zacząć od określenia wymagań, np. jeżeli prowadzimy biznes polegający na odbyciu jazdy próbnej, to chcemy, aby pozycja GPS sprzedawcy zmieniała się w czasie. Jeśli zaś prowadzimy sprzedaż ubezpieczeń, pewnie chcielibyśmy, żeby handlowiec zachował stałą pozycję na mapie przez cały czas rozmowy.

Podczas samego spotkania monitorowane są różne parametry, np. prawidłowość NIP, pozycja GPS, zmienność pozycji GPS, czas trwania spotkania, prawidłowość adresów e-mail, dynamika spotkania, użyte moduły, czas spędzony w modułach – i na ich podstawie klasyfikowane jest spotkanie.

Taka klasyfikacja dostępna jest dla sprzedawcy, który może ją zakwestionować i podać wyjaśnienie, np. „spotkanie trwało tylko 8 minut, wyjaśniłem klientowi działanie opcji dodatkowych w naszej umowie”. ➔

ILUSTRACJA 1

Wskaźnik nieprawidłowości spotkań (WNS) pokazuje nam, jaki procent spotkań raportowanych przez handlowców możemy uznać za takie, które de facto się nie odbyły, a więc wymagają dodatkowej weryfikacji



- ▶ Jak wygląda cena naszego produktu na tle konkurencji?
- ▶ W jakich elementach nasi sprzedawcy mają problem?

Jeśli natomiast uzyskujemy wysokie wartości wskaźnika WES, mamy szansę na wyselekcjonowanie najlepszych praktyk przez zadanie innych pytań:

- ▶ Jak sprzedają najlepsi? W jaki dokładnie sposób wykorzystują aplikację i które moduły?
- ▶ Jakie grupy docelowe mają największą zdolność zakupową?
- ▶ Jak możemy poprawić sprzedaż słabszych?

Jak zacząć?

Wdrożenie aplikacji typu *sales acceleration* wiąże się przede wszystkim z wcześniejszym zdefiniowaniem celów, które firma chce osiągnąć, a także z odwzorowaniem w samej aplikacji procesu sprzedażowego przedsiębiorstwa.

W następnym etapie firma zbiera lub wytwarza materiały marketingowe dla sprzedawcy, w tym konfiguratory, kalkulatory itp., którymi zasila centralne repozytorium. To ostatnie zaś jest traktowane jako źródło dla wszystkich tabletów podpiętych do systemu, które aktualizują się dla wszystkich pracowników naszego działu sprzedażowego. ▶

ILUSTRACJA 2

Wskaźnik efektywności spotkań (WES) zwraca uwagę na jakość samego spotkania przez analizę jego struktury. Wskazuje nam wielkość szansy sprzedażowej



Wskaźnik efektywności spotkań (WES) monitoruje natomiast cały proces sprzedaży i określa prawdopodobieństwo konwersji spotkania na sprzedaż. Jeżeli nasze spotkanie w połowie zostało przerwane, nie zaplanowano na nim dalszych kroków i nie wysłano podsumowania, to prawdopodobieństwo sprzedaży jest bardzo niskie. Większe zaangażowanie klienta będzie się objawiało jego interakcją z handlowcem również po zakończonym spotkaniu i to z kolei podniesie szansę na zamknięcie dealu.

WES, przybierając niskie wartości, powinien być czerwoną lampką dla menedżera, który może sobie zadać kilka pytań:

- ▶ Czy grupa docelowa, do której docierają nasi sprzedawcy, jest odpowiednia?
- ▶ Jak wygląda nasz produkt na tle konkurencji?

Aby dowiedzieć się więcej, odwiedź stronę: <https://salesbook-app.com>



Maciej Głowacki

CTO & Co-founder w Salesbook – od ponad 20 lat pomaga firmom w tworzeniu cyfrowych produktów, wdrażaniu systemów IT, a także skalowaniu procesów biznesowych; doświadczenie zdobywał w pracy dla takich firm jak ASSECO, COMP czy Daily.pl; prowadzi własny software house świadczący usługi dla największych firm w Polsce; od ponad trzech lat związany z projektem Salesbook, w którym rozwija aplikację od strony technologii i biznesu

NAPISZ DO AUTORA:

maciej.glowacki@salesbook-app.com