

JAK ROZLICZAĆ PRACĘ HANDLOWCĄ

PRAKTYCZNY PORADNIK
O ZARZĄDZANIU SPRZEDAŻĄ



Co tutaj znajdziesz?

Rozdział 1	3
Dla kogo jest ten ebook?	3
Rozdział 2	4
Wyzwania w pracy handlowca	4
Na czym się skupić, aby zminimalizować problemy?	5
Rozdział 3	6
Model pracy handlowca	6
Zrównoważona karta wyników	8
Rozdział 4	9
Kryteria budżetowe	9
Co uznajemy za sukces?	10
Rozdział 5	13
Kryteria pozabudżetowe	13
Przykład karty celów i wyników	14
Rozdział 6	15
Indywidualne kryteria oceny	15
Przykład kart wyników zależnych od stanowiska	16
Rozdział 7	17
Jak to działa w LiveSpace?	17
Przetestuj!	19

Rozdział 1

Dla kogo jest ten ebook?

Poradnik ten ma za zadanie pokazać Ci kilka gotowych, sprawdzonych metod zarządzania sprzedażą. Powstał z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach, jednak zasady w nim przedstawione są uniwersalne i stosują je od lat również bardzo duże organizacje.

Co my wiemy o sprzedaży?

Ze sprzedażą mamy do czynienia od przeszło 10 lat – jako konsultanci, sprzedawcy i przedsiębiorcy. Od kilku lat promujemy wśród małych i średnich przedsiębiorców idee nowoczesnego zarządzania sprzedażą i relacjami z klientem. Prowadzimy blogi, prelekcje, szkolenia i webinaria na ten temat. Teraz postanowiliśmy zebrać kluczowe kwestie związane z zarządzaniem sprzedażą i obsługą klienta w formie poradników.

Jeżeli szukasz gotowego pomysłu na zwiększenie efektywności działu handlowego, planujesz zbudować taki dział lub potrzebujesz usprawnić działanie zespołu, który już funkcjonuje – mamy nadzieję, że nasze ebooki się do tego przyczynią.

Założeniem poradnika jest skupienie się na praktycznych rozwiązaniach, więc nie spodziewaj się w nim zbyt wiele teorii. Pamiętaj jednak, że sprzedaż to dziedzina zarządzania i podobnie jak inne jego obszary, wymaga skutecznych narzędzi. Nie zdziw się też, jeżeli w treści poradnika znajdziesz informacje o tym, jak w praktyce można wykorzystać dane metody w oparciu o nasz system wspierający zarządzanie sprzedażą i relacjami z klientem – LiveSpace. Nie znamy lepszego narzędzia na rynku, które realizuje przedstawione tu idee, więc bez wahania je polecamy.

Zespół LiveSpace

Rozdział 2

Wyzwania w pracy handlowca

Praca handlowca to trudne wyzwanie, stawiające cały szereg wymagań niespotykanych nigdzie indziej. Często jest to też praca mało doceniana przez pozostałe osoby w firmie, choć tak naprawdę od jej efektów zależy być albo nie być całej organizacji. Nie będziemy tutaj rozpatrywać wszystkich aspektów z nią związanych, ale przyjrzemy się trzem istotnym problemom, które mają wpływ na pracę handlowca. Pierwszy to problem motywacji do pracy. Drugi - to kwestia wpływu na efekt pracy handlowca czynników, które od niego nie zależą. Trzeci zaś to problem braku konsekwencji i systematyczności w działaniu.

Motywacja

Tak jak praca handlowca jest motorem działań całej firmy, tak motywacja jest motorem jego pracy. Jest ona szczególnie istotna właśnie w zespole handlowym, gdyż tam jest wystawiana na próbę zdecydowanie częściej niż w każdym innym obszarze. Dlaczego? Handlowiec musi codziennie pokonywać dwie niezwykle trudne dla wielu ludzi sytuacje, występujące jednocześnie. Po pierwsze – w jego pracy nie ma drugiego miejsca na podium. Nie może zrobić czegoś „w miarę dobrze”. Może jedynie sprzedać, albo nie sprzedać. Jeśli się nie udało i klient kupił u konkurencji, cała praca związana z tym konkretnym klientem na daną chwilę nie miała znaczenia. Zbudowana relacja może oczywiście pomóc w przyszłości, jednak nie pozwoli zrealizować planów budżetowych na ten miesiąc.

Po drugie zaś – handlowiec zaczynając sprzedaż, wie, że najprawdopodobniej przegra. Statystyki są tutaj bezwzględne – w zależności od branży i rodzaju sprzedaży możemy mówić o prawdopodobieństwie sukcesu na poziomie 30%, 10% albo i poniżej 1%. Handlowiec ma za zadanie przeprowadzić klienta przez wszystkie etapy procesu sprzedaży, od jego znalezienia i ustalenia, z kim należy rozmawiać, przez nawiązanie kontaktu, ustalenie potrzeb, spotkania, opracowanie oferty, dyskusje nad nią, negocjacje, aż po podpisanie umowy. Jeden na stu klientów przechodzi przez cały proces. Handlowiec z dłuższym stażem zdaje sobie z tego doskonale sprawę, a mimo to otwiera kolejne procesy sprzedaży. Połączenie tych dwóch sytuacji, tj. świadomości, że najprawdopodobniej się nie uda, a jednocześnie, że znaczenie ma tylko zwycięstwo, stanowi ogromne wyzwanie dla managera chcącego utrzymać wysoką motywację w zespole.

Czynniki niezależne

Drugie wyzwanie w pracy handlowca to występowanie czynników niezależnych od niego. Choćby działał w sposób modelowy, wykazywał duże zaangażowanie i robił wszystko, aby doprowadzić do wygrania sprzedaży, ostatecznie decyzję zakupową podejmuje klient. Często jest ona zupełnie niezależna od handlowca, oferty, produktu, a czasami nawet od samego kupującego – np. gdy centrala zmienia decyzję o wysokości budżetu lub gdy dany projekt zostaje odłożony na półkę na czas bliżej nieokreślony na skutek decyzji na wyższych poziomach decyzyjnych. Dobrą praktyką jest tutaj próba rozmawiania o ofercie na możliwie wysokich szczeblach organizacji, aby uzyskać tam aprobatę dla przedsięwzięcia i wiedzieć, że warto się angażować. To jednak dalej jest decyzja klienta. Ostateczny wynik w sprzedaży nie musi odzwierciedlać włożonej pracy – czasami można po prostu nie mieć szczęścia...

Brak systematyczności

Trzeci problem to niezwykle często pojawiająca się kwestia braku systematyczności w działaniu. Mieliśmy okazję zaobserwować tę sytuację zarówno w małych zespołach sprzedażowych, jak i w liczących ponad tysiąc osób, ogólnopolskich strukturach handlowych. Na czym polega problem? W najprostszym ujęciu – gdy handlowiec widzi tematy sprzedażowe z szansą na szybkie domknięcie, skupia się na nich, zapominając o otwieraniu nowych. Brak systematyczności w działaniu to problem, który jest bezpośrednio związany z pozostałymi dwiema kwestiami. Gdy poświęcę zbyt dużo energii na domknięcie małej liczby tematów, pojawi się problem czynników niezależnych. Zdarza się tak, że bez względu na to co zrobię i tak nie uda mi się doprowadzić do wygrania sprzedaży - niezależnie od włożonej energii. Jeżeli włożę dużo pracy w tylko kilka wybranych tematów sprzedażowych, nie poświęcając części czasu na otwieranie nowych i nie uda mi się ich domknąć – z całą pewnością dotrzemy też do problemu motywacji.

Na czym się skupić, aby zminimalizować problemy?

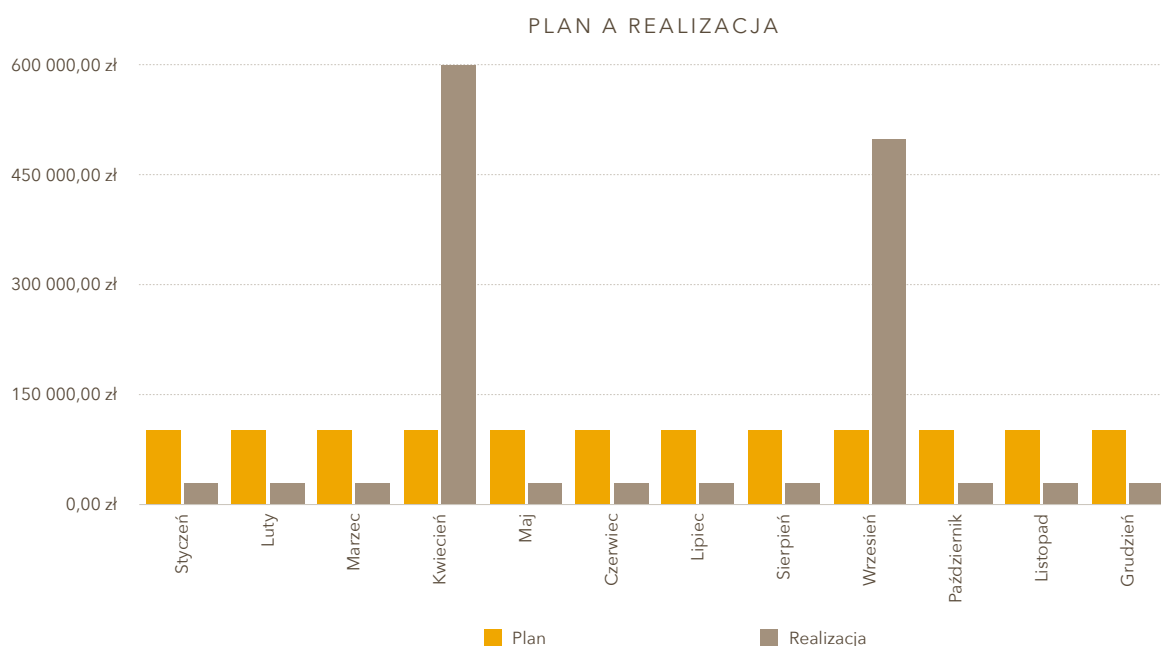
Powiedzieliśmy o trzech istotnych problemach w pracy handlowca – motywacji, czynnikach niezależnych i braku systematyczności w działaniu. Znalezienie drogi do ich zminimalizowania należy zacząć od ostatniego. Dlaczego? Ponieważ systematyczność to element, na który możemy mieć realny wpływ. Kwestie motywacji zależą w dużej mierze od samego handlowca i miękkich umiejętności managera. Kwestie czynników niezależnych od pracy sprzedawcy pozostają niezależne również dla managera – nikt nie może zmusić klienta do dokonania zakupu. Spróbujemy jednak pokazać, że rozwiązanie kwestii niesystematycznej pracy pomaga zminimalizować również pozostałe problemy. Musimy jednak spojrzeć na temat szerzej, zaczynając od ustalenia właściwego modelu pracy handlowca.

Rozdział 3

Model pracy handlowca

Jak wspomnieliśmy, częstym problemem w pracy handlowców jest brak systematyczności w działaniach. Jeżeli mają dużo tematów sprzedażowych, które jest szansa szybko zamknąć, skupiają się wyłącznie na nich, zapominając o rozpoczynaniu nowych rozmów z klientami. W efekcie ich wyniki są bardzo mało przewidywalne – w jednym miesiącu mogą zrealizować budżet z zapasem, żeby już za chwilę mieć kłopot ze sprzedażem czegokolwiek.

U takich handlowców realizacja planu sprzedażowego często będzie się składała z szeregu wyników poniżej oczekiwań i pojedynczych, spektakularnych sukcesów. Jest to charakterystyczne dla gwiazd w zespole, które nie lubią kompromisów. Jeśli już polują, to na grubego zwierzka, który zapewnia im nie tylko wynik, ale i poczucie satysfakcji. Taki model realizacji planów sprzedażowych możemy zobrazować na poniższym wykresie. Widzimy, że nasz handlowiec zwykle realizuje oczekiwanego wyniku, ale nie chcemy się go pozbywać z zespołu, bo od czasu do czasu pojawiające się duże kontrakty powodują ogólnie ponadprzeciętne rezultaty. Co jednak się stanie, gdy tówy, na które poświęcono tak dużo czasu, okażą się nieudane?



Jak przewidywać nieprzewidywalne?

Zadaniem dobrego menedżera jest usystematyzowanie pracy handlowców tak, aby donosili oczekiwane wyniki w sposób ciągły i możliwy do zaplanowania. Z perspektywy rozwoju firmy spektakularne, ale pojedyncze i niespodziewane sukcesy są zwykle mniej warte niż ciągły wzrost, pozwalający na właściwe zaplanowanie zasobów i inwestycji. Dlatego uniezależnienie efektów pracy handlowca od przypadku ma wpływ zarówno na większą przewidywalność przychodów firmy, jak i mniejszą frustracją samego pracownika.

Ci, którzy mają doświadczenie w sprzedaży zapewne znają to uczucie, gdy skupimy dużo energii na domknięciu bardzo wartościowego i dobrze rokującego tematu sprzedażowego, który ostatecznie się nie udaje. W sprzedaży niestety nie ma drugiego miejsca - albo się ją wygrywa, albo klient kupuje u konkurencji, zaś nam zostaje w najlepszym przypadku poczucie, że naprawdę mało brakowało. Dlatego im więcej pracy włożymy w dany proces sprzedażowy, tym mocniej odczujemy porażkę. W połączeniu z brakiem kolejnych szans na horyzoncie, a co za tym idzie - koniecznością rozpoczynania rozmów z nowymi klientami od początku, powoduje to wystąpienie dość krytycznego momentu w pracy handlowca. Nic dziwnego - spadek właśnie z bardzo wysoka. Już prawie domykał milionowy kontrakt, gdy nagle został z niczym. Zaangażował dużo energii w jedną szansę na sprzedaż, a teraz przez najbliższe miesiące będzie najłabszy w zespole. Inni będą zamykać swoje tematy, on dopiero zacznie szukać pomysłów na otwarcie nowych. W niektórych przypadkach będzie to dobra nauka na przyszłość, zmuszająca do dywersyfikowania swojej energii na większą liczbę potencjalnych klientów. W innych zaś skończy się rezygnacją i chęcią zmiany pracy, często na taką, która ze sprzedażą nie ma nic wspólnego.

Jak wobec tego zapobiec sytuacji, w której działania handlowca skończą się takim finałem? Można naturalnie dbać o świadomość w zespole, że praca nad zbyt małą liczbą tematów sprzedażowych może być mało efektywna. Jest to jednak model, w którym dajemy mądre, aczkolwiek dość oczywiste rady. Na codzień nasz zespół może to wiedzieć, może o tym pamiętać i może nawet się do tego stosować. Kłopot pojawia się wtedy, gdy o tym zapomni, a my nie mamy narzędzi, aby to zauważyć.

Doświadczenie pokazuje, że najlepsze rezultaty przynoszą rozwiązania systemowe, bazujące na prostych kryteriach i łatwych do zmierzenia wskaźnikach. Bez nich trudno jest oczekiwać, aby handlowcy pracowali w sposób uporządkowany.

Zrównoważona karta wyników

Przyjrzyjmy się niezwykle ciekawemu instrumentowi, jakim jest zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard - BSC*). Dla zarządzania strategicznego jest to narzędzie wspierające proces realizacji strategii przedsiębiorstwa. Ma ono na celu pomóc w przekładaniu strategii i wizji firmy na konkretne działania, które mają określone cele i metody pomiarów. Narzędzie to zaproponowali w latach 90. XX wieku Robert Kaplan i David Norton, jako alternatywa do tradycyjnych metod pomiaru efektywności działania przedsiębiorstwa, opierających się przede wszystkim na analizie finansowej. BSC ma za zadanie pomóc ocenić realizację celów biznesowych firmy na podstawie kryteriów zarówno finansowych, jak i niefinansowych, jednocześnie z czterech różnych perspektyw.

Perspektywa finansowa

Perspektywa mierząca realizację celów finansowych przedsiębiorstwa. Jest to kluczowa perspektywa dla właścicieli firmy.

Perspektywa klientów

Perspektywa mierząca relacje firmy z jej klientami, w tym specyfikę klientów, udział w rynku, satysfakcję klientów, ich rentowność itd.

Perspektywa procesów wewnętrznych

Perspektywa mówiąca o tym, jakie procesy muszą być udoskonalane, aby właściciele i klienci byli zadowoleni, czyli realizowane były dwie pierwsze perspektywy, a także realizowana była ogólna strategia przedsiębiorstwa.

Perspektywa rozwoju

Jest związana z doбором wskaźników mających zapewnić rozwój zarówno firmie, jak i pracownikom. Ma pomóc w dbaniu o niezwykle cenny zasób organizacji, a więc wykwalifikowaną, rozwijającą się i zmotywowaną do działania kadrę.

Okazuje się, że narzędzie wykorzystywane na poziomie zarządzania strategicznego może z powodzeniem być też doskonałym narzędziem do zarządzania zespołem handlowym, bez względu na to, czy funkcjonuje tylko w dziale sprzedaży, czy w całej firmie. BSC ma pomóc w usystematyzowaniu pracy zespołu handlowego, uzależniając ogólną ocenę od kilku czynników. Podobnie jak miało to miejsce na poziomie strategii, gdzie karta miała oceniać organizację nie tylko z perspektywy finansowej, tak i tutaj kryteria oceny niekoniecznie muszą być związane z realizacją budżetu. Dzięki temu donoszony wynik odpowiada tylko za część całościowej oceny, przesuując środek ciężkości z „domykania” sprzedaży i aspektów finansowych na działanie kompleksowe. Znaczenia nabierają efekty codziennej pracy, które zależą wyłącznie od handlowca, takie jak liczba otwartych sprzedaży, pozyskanych kontaktów czy zebranych referencji. Ustalanie celów na podstawie zrównoważonej karty wyników ma zapewnić całościową ocenę handlowca, na wszystkich etapach pracy z klientem. Jak dobrać kryteria dla takiej oceny? To naturalnie zależy od celu, jaki chcemy osiągnąć. Przyjrzyjmy się modelom, jakie mogą być stosowane w firmach, zaczynając od pozornie najprostszego podejścia, a więc od oceny tylko na podstawie celów budżetowych.

Rozdział 4

Kryteria budżetowe

Podstawowe i najprostsze do weryfikacji kryterium oceny handlowca to realizacja budżetu. Model pracy jest prosty - zakłada wyznaczenie naszemu zespołowi kwoty, za jaką ma zrealizować sprzedaż w danym okresie a następnie weryfikację, czy się udało ten cel osiągnąć. Jednak nawet tutaj pojawia się kilka pytań, na które musimy sobie odpowiedzieć.



Jak uzależniać premię od zrealizowanych celów?

Pieniądze są istotnym elementem motywacji, a stopień udziału premii uzależnionej od wyników w całości wynagrodzenia handlowca to jedna z podstawowych kwestii przy budowaniu zespołu sprzedaży. Pojawia się w tym miejscu szereg pytań dodatkowych - czy prowizja ma być stałym elementem wynagrodzenia, czy też pojawiać się dopiero po przekroczeniu pewnego minimalnego progu? Czy ma być liniowa, czy może zmieniać się wraz z osiąganiem kolejnych progów? Czy ma się dotyczyć tylko wyników z danego okresu, czy uśredniać np. trzy ostatnie okresy rozliczeniowe, aby niwelować ewentualne słabsze momenty i nie zmuszać handlowca do szukania nowej pracy, jeśli będzie za długo chory? Każde rozwiązanie ma określone wady i zalety, które trzeba dobrze wyważyć i dopasować do specyfiki firmy.

Rozliczać cały zespół, czy każdego z handlowców niezależnie?

Naturalną zaletą rozliczania każdego niezależnie będzie prosty przekaz i jasne wymagania. Jednocześnie w modelu indywidualnej oceny zmniejszamy ryzyko pojawienia się osób niesolidnych, które prześlizgują się korzystając z pracy reszty zespołu. Z drugiej strony rozliczanie wspólnie całego zespołu wprowadza w nim potrzebę lepszej współpracy i gotowości do wzajemnej pomocy. Pojawiają się także naturalne mechanizmy kontroli niezależnej od managera. Czym innym jest odpowiedzialność własna przed szefem, a czym innym odpowiedzialność przed kolegami za nierealizowanie wspólnej sprawy, prawda?

Co uznajemy za sukces?

Wbrew pozorom nawet sam moment uznania sukcesu nie jest do końca oczywisty. Czy sukcesem jest podpisanie umowy, czy wystawienie faktury? W niektórych sytuacjach to bez znaczenia, ale jeśli czas pomiędzy zamówieniem a wystawieniem faktury wynosi np. pół roku, dla handlowca będzie to bardzo ważne. Co zaś, jeżeli wartość umowy odbiega od tego, ile wynosi ostatecznie zamówienie? Od której kwoty liczymy prowizję? Wobec tego może liczymy ją dopiero wtedy, kiedy faktycznie firma rozliczy się z klientem. Co jednak, jeśli handlowiec zrobił wszystko, co do niego należało, a kontrahent okazuje się niesolidny i nie płaci? Czy za to ma odpowiadać członek naszego zespołu i jak to wpłynie na jego motywację? Przyjrzyjmy się bliżej kwestii momentów uznania sukcesu. Możemy tutaj rozpatrywać trzy różne warianty, wśród których każdy ma określone wady i zalety.

Kiedy uznajemy sprzedaż za zakończoną sukcesem?



Wariant I - Podpisanie umowy

Jeżeli rozliczamy naszych handlowców z podpisanych umów, oznacza to, że istotne jest dla nas, jaka jest prognozowana wartość tego, za ile udało się sprzedać. Wartość jest prognozowana, jeżeli w naszej branży od chwili podpisania umowy do rozliczenia z klientem kwota może ulec zmianie w wyniku dalszych negocjacji i ustaleń. Jest to charakterystyczna sytuacja w przypadku sprzedaży usług, kiedy w trakcie zlecenia sporo może się zmienić. W tym modelu nie do handlowca powinna należeć późniejsza obsługa danego klienta. Jego rola kończy się na podpisaniu umowy i z tego go rozliczamy, więc siłą rzeczy nie on powinien prowadzić projekt, bo nie ma żadnego interesu w tym, aby tracić na to czas. Aby zarobić, powinien szukać kolejnych zleceń.

Wariant II - Wystawienie faktury

Jeśli rozliczamy handlowca z rzeczywistych wpływów z klienta, istotne będą np. wartości wystawionych faktur. Kwoty te w wielu branżach będą się różnić od prognozy, ze względu np. na wspomniane wcześniej zmiany zakresu prac. Problemu nie ma, jeżeli moment podpisania umowy jest tożsamy z wystawieniem faktury i kwota jest zawsze identyczna. Jeśli jednak sprzedajemy usługi, których realizacja długo trwa, podpisując umowę w styczniu możemy wystawić fakturę w czerwcu, do tego jej wartość może odbiegać znacznie od tej, która była w umowie, w wyniku wielu zmian jakie zaszły od wygrania przetargu do zamknięcia projektu. Rozliczanie handlowca na podstawie wystawionej faktury ma swoje zalety – dostaje prowizję wynikającą z rzeczywistej wartości projektu. Wadą będzie fakt, że handlowiec nie ma zwykle wpływu na to, jak długo realizowany jest projekt, a mimo że wywiązał się ze swojej roli i doprowadził do podpisania umowy, prowizja nie zostaje naliczona dopóki wszystko się nie zakończy.

Wariant III - Rozliczenie

W trzecim wariantcie rozliczamy handlowca ze środków, które rzeczywiście wpłynęły na konto. Oznacza to, że sam fakt wystawienia faktury nie ma znaczenia dla uznania sukcesu – liczy się, czy klient faktycznie zapłaci. Przy dużych prowizjach i długich terminach płatności pozwala to firmie na uniknięcie konieczności płacenia wysokiej prowizji ze środków własnych, zanim pojawią się pieniądze od klienta. Może to jednak negatywnie wpływać na motywację u handlowca – uznanie jego prowizji jest jeszcze bardziej odsunięte w czasie, a jednocześnie potencjalne problemy z windykacją należności zaczynają mieć wpływ na to, ile on sam zarabia. Czy rzeczywiście chcemy, aby tracił energię na zastanawianie się, kiedy i kto zapłaci, czy może lepiej, żeby skupił się na szukaniu nowych kontraktów?

Istotną kwestią w każdym z wariantów jest również decyzja, jak traktować umowy generujące stałe, cykliczne wpływy. Podpisanie umowy na dwa lata o wartości 240 tysięcy złotych nie oznacza dla firmy 240 tysięcy przychodów w dniu podpisania umowy, a 24 miesiące przychodów po 10 tysięcy. Decyzja, czy nasz handlowiec podpisując taką umowę zrealizował swój cel budżetowy na poziomie 240 tysięcy, czy będzie miał przez najbliższe dwa lata naliczane po 10 tysięcy co miesiąc jest niezwykle ważna.

Wady i zalety momentów uznania sukcesu

	Wariant I	Wariant II	Wariant III
Z czego rozliczamy handlowca?	Wartości podpisanej umowy, tj. wartość prognozowana sprzedaży	Wartości wystawionej faktury, tj. wartość zrealizowana sprzedaży	Wartość przelewu od klienta, tj. wartość zrealizowana sprzedaży
Kiedy uznajemy sukces?	Gdy klient podpisze umowę	Gdy klient dostanie fakturę	Gdy klient zapłaci
Zalety	Proste oczekiwania wobec handlowca – Twój cel to podpisać umowę i sprzedawać dalej.	Jeśli wartości projektu odbiegają od wartości umów, ten wariant oddaje rzeczywiste kwoty bez konieczności korekty.	Prowizję lub premię wypłacamy ze środków, które fizycznie mamy na koncie.
Wady	Klient może się wycofać, a sukces został uznany.	Klient może nie zapłacić lub płacić późno, a sukces został uznany. Projekt może trwać długo, a handlowiec się wywiązał.	To, ile i kiedy klient zapłaci często nie zależy do handlowca. Może obniżyć motywację.

Podsumowując, podpisanie umowy, wystawienie faktury i otrzymanie środków na konto to zwykle trzy różne daty, często oddalone znacznie od siebie. Od specyfiki branży, wysokości prowizji, gotowości firmy do brania ryzyka finansowego na siebie, a także od gotowości handlowców do czekania na rozliczenie zależy, jaki wariant będzie najbardziej odpowiedni. Przy wyborze właściwego modelu rozliczeń należy pamiętać o dwóch istotnych kwestiach. Po pierwsze - aby model odzwierciedlał faktycznie te obszary, na które handlowiec ma wpływ. Jeśli nie prowadzi projektów i ma zapewnić podpisywanie umów, jego sukcesem będzie podpisanie umowy, a nie rozliczenie projektu. Po drugie – aby realizować dany model konsekwentnie.

Rozdział 5

Kryteria pozabudżetowe

Zrównoważona karta wyników z definicji nie powinna bazować jedynie na celach budżetowych. Jej zrównoważony charakter zakłada, że służy do oceny kilku różnych elementów składających się na pracę handlowca, dzięki czemu staje się oceną szerszą i bardziej kompleksową.

Po co oceniać kryteria pozabudżetowe?

Podstawowa odpowiedź brzmi – ponieważ realizacja budżetu nie odzwierciedla rzeczywistej pracy handlowca we wszystkich obszarach. Jeżeli nie mierzymy pozostałych aktywności sprzedażowych, jesteśmy w stanie jedynie ocenić, czy budżet został zrealizowany. Nie umiemy odpowiedzieć na pytanie, dlaczego tak się stało, a tym bardziej nie mamy wpływu na model działań, jaki do tego doprowadził. Podobnie jak w ocenie realizacji celów całej organizacji, gdzie BSC ma za zadanie zapewnić ocenę kompleksową w każdej z czterech perspektyw - finansów, klientów, procesów wewnętrznych oraz rozwoju.

Zrównoważona karta wyników ma więc za zadanie wprowadzenie do zespołu dodatkowych kryteriów oceny pracy, co pozwoli na szereg usprawnień, w zależności od dobranych wskaźników. Dzięki karcie wyników możemy modyfikować to, na który obszar działań nasi handlowcy kładą nacisk w danym okresie. Właściwe wskaźniki pomogą też dbać o stały rozwój naszego zespołu, a także o wysoką jakość pracy. Możemy dzięki nim zapewnić, że handlowcy działają w sposób systematyczny i nie pojawią się problemy braku otwieranych tematów sprzedażowych. Dzięki BSC mamy też umieć odróżnić kiedy niezrealizowany plan sprzedażowy jest wynikiem nieszczęśliwego przypadku, a kiedy niskiego zaangażowania.

Aby przybliżyć kwestie wykorzystania zrównoważonej karty wyników, posłużymy się konkretnym przykładem. Rozważmy kartę składającą się z sześciu różnych obszarów pracy, które będziemy chcieli oceniać i monitorować, przy czym tylko jeden z nich jest bezpośrednio związany z realizacją budżetu.

Przykład karty celów i wyników

Przyjmijmy, że zależy nam na rozwiązaniu kilku funkcjonujących w firmie problemów - m.in. niskiej jakości ofert, które przesyłają handlowcy, rzadkich spotkań z klientami, braku rozwoju zespołu i nie pozyskiwania nowych klientów przez handlowców z dłuższym stażem, którzy wolą pracować na tych, których znają.

W przykładowej karcie poza budżetem oceniamy kryteria zależne wyłącznie od handlowca – np. liczbę pozytywnych kontaktów, które posłużą potem do otwierania nowych sprzedaży. Jest to element, na który wpływ ma jedynie jego praca – nie zależy od koniunktury, szczęścia czy ceny produktu. Dzięki temu będziemy mogli ocenić, czy elementy niezależne od szczęścia są realizowane rzetelnie. Każde z rozpatrywanych kryteriów ma określony cel liczbowy do zrealizowania oraz swoją wagę w ogólnej ocenie. Choć w podanym przykładzie realizacja budżetu jest kryterium kluczowym, całościowa ocena pracy jest wynikiem wszystkich parametrów. Ocenie podlega między innymi liczba otwieranych procesów sprzedażowych – dzięki temu nie będziemy mieli przestoju w sprzedaży i unikniemy sytuacji, gdy skupianie się na domykaniu oznacza zapomnienie o otwieraniu nowych tematów. Aby zapewnić nie tylko wysoką liczbę ofert, ale i ich jakość – oceniamy skuteczność wygrywania. Nie zależy nam na wysłaniu jak największej liczby ofert niskiej jakości – klient, który dostanie złą ofertę, długo nie poprosi o kolejną. Dla budowania dobrych relacji z klientami wymagamy też minimalnej liczby spotkań w miesiącu. Dodatkowo w ogólnej ocenie pracy oczekujemy, że będą prowadzone regularne szkolenia dla każdego członka zespołu.

Miesięczna karta oceny wyników			
Parametr oceniany	Powód oceny	Cel	Waga
Liczba dodanych kontaktów	stałe szukanie nowych klientów i dodawanie ich do bazy	100	10%
Liczba dodanych sprzedaży	ofertujemy dodawanych do bazy klientów, a nie tylko ich gromadzimy	20	10%
Skuteczność wygrywania	oferty mają być dobrej jakości – skuteczność jest oceniana	50%	10%
Spotkania z klientem	sprzedaż to relację – liczba spotkań jest elementem oceny	20	10%
Spotkania coachingowe	Dla managera – elementem pracy jest szkolenie reszty zespołu	4	10%
Realizacja budżetu	Kluczowe kryterium oceny	100 tys.	50%

Rozdział 6

Indywidualne kryteria oceny

Wwielu przypadkach karty oceny poszczególnych członków zespołu mogą się znacznie różnić od siebie – zarówno swoim okresem, jak i ocenianymi parametrami. Wszystko zależy od celów, jakie chcemy realizować i oczekiwań stawianych przed członkiem zespołu. Przyjrzyjmy się trzem przykładowym kartom wyników.

Przykłady kart wyników dla różnych stanowisk

Od nowo przyjętego pracownika możemy oczekiwać przede wszystkim zbudowania dużej bazy wartościowych kontaktów. Ten cel będzie miał największą wagę w ogólnej ocenie. Ponadto oczekujemy odbycia szkoleń produktowych wewnątrz firmy, aby opanować niezbędną wiedzę. Istotny jest również udział w spotkaniach wspólnie z managerem. Przez pierwsze trzy miesiące to będą elementy, z których go rozliczamy – nie oczekujemy wyników sprzedażowych, a wdrożenia się w organizację i budowy solidnych fundamentów do dalszych działań. Jednak te działania również jesteśmy w stanie mierzyć. Po prostu na tym etapie nie pracujemy na celach związanych z budżetem. Karta ma też za zadanie wdrożyć nową osobę w taki system pracy, w którym poszczególne działania są mierzone i pod koniec okresu jest z nich rozliczana.

Kwartalna karta oceny wyników – nowy pracownik			
Parametr oceniany	Powód oceny	Cel	Waga
Liczba dodanych kontaktów	Budowanie bazy klientów	300	50%
Odbyte szkolenia	Przyswajanie wiedzy o ofercie	4	25%
Spotkania z klientami	Pierwsze spotkania z klientami z udziałem przełożonego	20	25%

Po trzech miesiącach zmieniamy oczekiwania wobec naszego nowego członka zespołu. Przestaje być osobą nowoprzyjętą, teraz musi zacząć realizować swoje podstawowe zadanie. Realizacja budżetu stanie się kluczowym kryterium oceny, z wagą na poziomie 50%. Nie zapominamy jednak o ocenie systematyczności działań oraz jakości pracy. Do tego służą pozostałe, niezwiązane z budżetem kryteria oceny.

Miesięczna karta oceny wyników – handlowiec

Parametr oceniany	Powód oceny	Cel	Waga
Liczba dodanych kontaktów	stałe szukanie nowych klientów i dodawanie ich do bazy	100	10%
Liczba dodanych sprzedaży	ofertujemy dodawanych do bazy klientów, a nie tylko ich gromadzimy	20	20%
Skuteczność wygrywania	oferty mają być dobrej jakości – skuteczność jest oceniana	50%	20%
Realizacja budżetu	Kluczowe kryterium oceny	150 tys.	50%

Karta dla managera prezentuje już inne oczekiwania - nacisk kładziemy na zarządzanie zespołem, a nie bezpośrednio na sprzedaż. Budżet do realizacji jest mniejszy. Istotne jest dla nas, aby nasz manager spotykał się z klientami, ale powinni to być określone klienci, to znaczy ci, którzy są szczególnie ważni dla firmy.

Miesięczna karta oceny wyników – manager

Parametr oceniany	Powód oceny	Cel	Waga
Spotkania z klientami VIP	Manager spotyka się z wybranymi klientami i ma tych spotkań niewiele	4	20%
Spotkania coachingowe	Duży nacisk na szkolenie zespołu	4	30%
Realizacja budżetu	Kluczowe kryterium oceny	100 tys.	50%

Rozdział 7

Jak to działa w LiveSpace?


LiveSpace pozwala precyzyjnie odzwierciedlić przedstawione w przykładach sytuacje. Dzięki zastosowaniu Karty celów i wyników możemy określić oczekiwania budżetowe wobec dowolnych członków zespołu w różnym ujęciu czasowym. Karta celów pozwala przypisać szereg zautomatyzowanych parametrów oceniających pracę handlowca, które zostały już przygotowane w LiveSpace. Wystarczy wybrać użytkownika, dla którego chcemy utworzyć kartę, określić okres obowiązywania karty i włączyć wybrane parametry. Każdy z parametrów może mieć oczekiwaną wartość uznawaną za realizację planu, a także wagę, jaką będzie miał w ogólnej ocenie.

Jak stworzyć nową kartę celów i wyników?

Włącz parametry dla których chcesz stosować kartę: + Dodaj nowy parametr

Nowe kontakty Aktywne


Liczba dodanych osób i firm.

Plan na koniec okresu > Waga parametru (%) 

[+ dodaj komentarz](#)

Spotkania Aktywne


Liczba dodanych spotkań.

Plan na koniec okresu > Waga parametru (%) 

[+ dodaj komentarz](#)

Wartość sprzedaży (zrealizowana) Aktywne

Suma zrealizowanych wartości wygranych sprzedaży.

Plan na koniec okresu PLN > Waga parametru (%) 

[+ dodaj komentarz](#)

Parametry w LiveSpace pozwalają odzwierciedlić przedstawione wcześniej warianty. Dla kryteriów budżetowych możemy wybrać właściwy dla siebie moment uznania sukcesu, korzystając z wartości prognozowanych przychodów (czyli tych z momentu wygrania sprzedaży czy podpisania umowy), lub też z wartości zrealizowanych przychodów, a więc tych z momentu wystawienia faktury lub zaksięgowania wpłaty. W zależności od dobranych parametrów będziemy kłaść nacisk na inne elementy pracy handlowca, zliczając otwierane sprzedaże lub odbyte spotkania.

Możemy też uzależnić pracę handlowca nie od wartości wygranych sprzedaży, ale od ich liczby – może to być wygodne, jeśli nasze sprzedaże mają zawsze podobną wartość i nie chcemy w LiveSpace operować na kwotach. Jeżeli stosujemy więcej niż jedno kryterium oceny, możemy im przypisać różne wagi, aby odzwierciedlić te, które mają większe znaczenie.

Jeżeli oceniamy parametry, których liczenie automatyczne nie jest możliwe, będą one wymagały ręcznego zaznaczenia przez handlowca, że zostały wykonane. Dzięki temu możemy zdefiniować dowolny parametr policzalny, który handlowiec będzie raportował poprzez kartę wyników, również taki, które nie jest analizowany w LiveSpace.

Jak wygląda karta celów i wyników?

Wynik finalny

Aktualna karta (30 dni do końca okresu)

Suma wyników: **23%**



Pozostało: **77%**

Parametry wchodzące w skład oceny

Nowe sprzedaże ?

Waga: 25/100

Aktualny wynik: **1** Plan: **5**

Realizacja planu: **20%**

Wynik finalny: **5%**
(realizacja x waga)

Spotkania ?

Waga: 30/100

Aktualny wynik: **0** Plan: **10**

Realizacja planu: **0%**

Wynik finalny: **0%**
(realizacja x waga)

Wartość sprzedaży (prognozowana... ?)

Waga: 45/100

Aktualny wynik: **40 000** Plan: **100 000**

Realizacja planu: **40%**

Wynik finalny: **18%**
(realizacja x waga)

Przetestuj LiveSpace!

Jeżeli chcesz przetestować w praktyce przedstawione tutaj rozwiązania, załóż darmowe konto testowe na www.LiveSpace.pl. Będziesz mógł bez żadnych ograniczeń sprawdzić, czy zarządzanie zespołem w oparciu o krąg celów i wyników sprawdza się w Twojej organizacji. W każdej chwili możesz się też z nami skontaktować i porozmawiać o efektywniejszym zarządzaniu sprzedażą.

LiveSpace jest narzędziem, które porządkuje pozyskiwane informacje z rynku do realizacji strategii firmy. Daje pełny obraz działań operacyjnych ludzi zaangażowanych w rozwój firmy, wspiera analitykę i buduje wiedzę na temat klientów jak również wspomaga w modyfikacji bieżących działań na rynku. Zapewnia dane historyczne, jest przyjaznym narzędziem, a zespół ludzi LiveSpace reaguje bardzo szybko na nasze potrzeby. My dostarczamy zbiór oczekiwań, a zespół LiveSpace na ich podstawie rozwija narzędzie. Dziękuję zespołowi i rekomenduje innym firmom.

Arkadiusz Karch
Prezes – VIVE Biznes sp. z o.o.

LiveSpace to solidny produkt wspierający procesy sprzedażowe, korzystamy z niego na co dzień i możemy go śmiało polecić każdemu.

Grzegorz Marczak
CEO – Antyweb

Bardzo dobre narzędzie dla firm działających w modelu B2B. Konfiguracja zajęła nam 2 dni, trochę więcej czasu poświęciliśmy na migrację bazy danych – ale przy wsparciu LiveSpace też poszło bez problemu. I co ważne – to jest pierwszy CRM, z którym handlowcy rzeczywiście chcą i lubią pracować. Kształt lejka sprzedaży widoczny jest na bieżąco, a dzięki metodyce zaszytej w Livespace prognozy sprzedaży są znacznie bardziej wiarygodne niż przedtem.

To narzędzie naprawdę ułatwia pracę!

Witold Kilijański
Partner – Controlling Systems

Dobry soft organizujący chaos w naszym dziale sprzedaży. Polecam.

Artur Kurasiński
CEO & Founder – Fokus - smarter analytics

**Jeśli nie masz jeszcze konta w LiveSpace, odwiedź:
www.LiveSpace.pl**

Przez 30 dni możesz za darmo wypróbować, jak wdrożyć przedstawione rozwiązania w życie.



www.LiveSpace.pl