Wskaźniki stosowane w zarządzaniu sprzedażą. Kluczowe wskaźniki efektywności

Artsiom Varabei

Prawdą jest, że gdy ludziom wskaże się jeden jasny punkt, na którym mają się skoncentrować, ich efektywność rośnie. Trudność polega na tym, że w zarządzaniu sprzedażą często nie istnieje wyłącznie jeden jasny punkt.

Zadania, które stawiane są obecnie pracownikom sprzedaży, zmieniły się w znaczący sposób na przełomie ostatnich 5 lat. Aktualnie to tzw. "kompleksowość" oferty jest ścieżką, którą podąża większość firm, m.in. ze względu na rosnące oczekiwania klientów jak i działania konkurencji, co w efekcie powinno przekładać się na wyższe zyski.
Z jednej strony umożliwia to współpracę z większością potencjalnych klientów, z drugiej zaś strony "wymusza" na handlowcach realizację coraz większej listy zadań sprzedażowych. Dochodzą oczywiście do tego kwestie związane z realizacją standardów, udziałem w kampaniach firmowych...

Obecni menedżerowie, którzy chcą dbać jednocześnie o wszystkie cele, napotykają na problemy w zarządzaniu sprzedażą, słysząc od swoich niezadowolonych handlowców: "dlaczego mam sprzedawać te X, a nie mogę nadrobić tego sprzedażą Y?"; "mam tak niską sprzedaż, bo w tym miesiącu nie było klientów"; "jakie znaczenie ma jakość moich działań, skoro mam wyniki?".

Wyzwaniem dla menedżera staje się ustalenie zasad, których przestrzeganie przez niższe szczeble w organizacji zapewni jak najwyższą realizację założonych celów w wielu obszarach. Pomocne w ustaleniu owych zasad są dobrze określone wskaźniki sprzedaży. To one wyznaczają załodze to, co w danym momencie jest priorytetem.

Zgodnie z najbardziej podstawowym podziałem, wyróżnia się wskaźniki ilościowe oraz jakościowe. Te pierwsze przyjmują wartość bezwzględną (np. wartość sprzedaży wyrażona w PLN). Drugie zaś wyrażone są w wartości względnej (np. % klientów, którzy skorzystali z dodatkowego zabezpieczenia produktu).

Systemy motywacyjne istniejące w firmach mają ograniczoną elastyczność, poza tym są one jednolite dla pracowników danego szczebla w całej organizacji. Natomiast dodatkowe wskaźniki są często odpowiedzią na bieżącą sytuację w danym miejscu. To one mogą wyznaczać "jasny punkt" w konkretnej sytuacji.

Jakie wskaźniki sprzedaży warto monitorować?

Sytuacja 1

Handlowcy informują, że w danym miesiącu ruch klientów jest niższy, co wpływa w konsekwencji na równie niski poziom sprzedaży.
Wskaźnikiem jakościowym, który może posłużyć za swoistą dźwignię w podniesieniu sprzedaży, jest monitorowanie wysokości średniej sprzedaży przypadającej na klienta w punkcie/ w regionie / w kraju.

Sytuacja 2

Handlowcy w danym punkcie zawierają transakcje opiewające na wysokie kwoty, ale dokonują tego wyłącznie za pomocą jednego produktu, do którego są najbardziej przekonani. Celem w zarządzaniu sprzedażą w tym przypadku będzie podniesienie poziomu cross-sellingu. Pomocnym w tej sytuacji wskaźnikiem jakościowym będzie monitorowanie liczby sprzedanych produktów przypadających na jednego klienta.

Sytuacja 3

Zamierzamy zmobilizować zespół do przekraczania prognozowanej realizacji planu już od początku nowego miesiąca, ponieważ zazwyczaj zespół "budzi się" w połowie miesiąca i dopiero wtedy zaczyna nadrabiać zaległości.

Wskaźnikiem ilościowym, który warto w tym przypadku monitorować, jest średnie odchylenie od dziennego planu sprzedaży w zespole po pierwszym dniu, tygodniu.

Jakie problemy w zarządzaniu sprzedażą możemy napotkać, wprowadzając dodatkowe wskaźniki?

"Pewien doradca powiedział mi, że u niego w zespole organizowany jest konkurs na największą średnią sprzedaż na klienta. W związku z tym niespecjalnie stara się o obsłużenie dużej liczby klientów, wiedząc, że w tym miesiącu "wpadnie mu duży deal". Jak mówił, im mniej podpisze umów, tym wyższą będzie miał średnią sprzedaż do konkursu".

Jeżeli zatem ustalamy jakiś wskaźnik jakościowy, który monitorujemy i dodatkowo wspieramy (np. konkursem), warto jest wykluczyć sytuację, w której realizacja danego wskaźnika będzie mogła osłabiać wykonanie ogólnofirmowych zadań sprzedażowych. W tym przypadku dobrze jest połączyć wskaźnik jakościowy (średnia sprzedaż przypadająca na jednego klienta) ze wskaźnikiem ilościowym (najwyższa łączna wartość sprzedaży w danym okresie) i dopiero uśredniona nota w tych dwóch kategoriach stanowiłaby dobrą podstawę do wygranej w konkursie.

Podsumowanie

Do wprowadzania wskaźników w zarządzaniu sprzedażą dobrze jest podejść w sposób przemyślany, pamiętając, iż dodatkowe cele, kampanie, konkursy działają najsilniej, jeżeli wprowadzane są "akcyjnie". Jeżeli bezustannie będzie się od ludzi wymagać, aby "sprzedawali min. jeden pakiet X dziennie", skuteczność tego działania będzie się osłabiać z każdym kolejnym dniem.

Ważne jest zatem prognozowanie potencjalnych zagrożeń i przygotowanie odpowiednich środków zaradczych (m.in. wskaźników), które zmobilizują siły sprzedażowe do maksymalnego wykorzystania swojego potencjału. Warto pamiętać, że od tego, który guzik naciska się w danym momencie, zależy to, jakiego można się będzie spodziewać efektu. W zarządzaniu sprzedażą jedna z kluczowych zasad głosi, że otrzymuję to, co w danym momencie wzmacniam. Stąd pytanie, które warto sobie zadać, brzmi:

Gdzie jest dźwignia do podniesienia wyników w obszarze, którym zarządzam i jakim wskaźnikiem mogę to wzmocnić?

Bibliografia

Strona internetowa/artykul

1. https://oditk.pl/pl/wiedza/artykul/zobacz/wskaiki-w-zarzadzaniu-sprzedaza-czyli-ktory-guzik-nacisnac-by-uzyskac-oczekiwany-efekt-1/

2. http://www.mddp-bc.pl/know-how/kpis-balanced-scorecard/art,117,mierniki-efektywnosci-przedstawicieli-handlowych.html

3. https://pl.wikipedia.org/wiki/Kluczowe_wska%C5%BAniki_efektywno%C5%9Bci