

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ &amp; WIZERUNEK

# SPRZEDAŻ SIĘ MIERZY, CZYLI SIEDEM NAJWAŻNIEJSZYCH KPI W HANDLU



AUTOR: Sławomir Wnuk

Sprzedażowy buzzword ostatnich lat? Ulubiony temat na konferencjach dla przedstawicieli handlowych? Klasyk korporacyjnego żargonu? To KPI, czyli *Key Performance Indicator* – kluczowe wskaźniki efektywności, które pozwalają mierzyć skuteczność w osiąganiu przyjętych przez Ciebie celów biznesowych.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak dopasować KPI do własnego biznesu,
- ✓ jak użyć segmentacji do analizy wyników,
- ✓ czego unikać w projektowaniu KPI,
- ✓ jakie korzyści niesie odpowiednia analiza sprzedaży.

Jeszcze niedawno jedynym kryterium sukcesu sprzedażowego był miesięczny, kwartalny tudzież roczny **target wyrażony w złotych**. To, co narzuciły korporacje, zaczyna przenikać do biznesu bez względu na skalę. I dobrze! Moim klientom, niezależnie od branży, czy rozmiaru przedsiębiorstwa, polecam wykorzystanie oprogramowania CRM do raportowania o efektach prowadzonych działań. Tylko wtedy można podejmować świadome decyzje biznesowe podparte analityką. Jednak to nie na systemach, które sprzedają, a na miernikach, chciałbym się skupić w dzisiejszym artykule.

Na pytanie: „Czy mierzycie KPI?” odpowiedź powinna brzmieć: „Które?”. Lista opisanych przez teoretyków wskaźników jest długa i może dotyczyć przeróżnych obszarów. Myślę, że gdyby je wszystkie policzyć, wynik byłby przynajmniej trzycyfrowy. Z oczywistych względów w tym artykule ograniczę się do kwestii handlowych.

Nawet zawężając spektrum do działu sprzedaży, KPI można dalej dzielić. Co oczywiste, inne wskaźniki interesują zarząd, inne dyrektora sprzedaży, a jeszcze inne przedstawiciela handlowego. Wrzucę to dzisiaj do jednego worka, ale jeśli przyjdzie Ci kiedyś planować strategię, to pamiętaj o takim rozróżnieniu.

## KPI, które liczą się w sprzedaży

### RFM

Oprócz tego ile zarabiasz i ile sprzedaje poszczególny handlowiec, powinieneś kontrolować **efektywność uruchomionych kanałów dystrybucji**. Prowadzisz sklep online oraz stacjonarne punkty obsługi klienta? Badaj czynniki wpływające na skuteczność obu sposobów sprzedaży.

Jednym z popularniejszych KPI w tym obszarze jest tzw. **RFM (Recency-Frequency-Monetary Value)**, czyli **wskaźnik czasu, częstotliwości i wartości pieniężnej zrealizowanych transakcji**. Porównuj wyniki i na ich podstawie optymalizuj podejmowane aktywności. RFM wykaże, kiedy ostatnio dokonano zakupu, jak często dochodzi do transakcji oraz ile wynosi obrót generowany przy wykorzystaniu konkretnego kanału. Odchylenia od normy powinny Cię skłonić do reakcji. Mogą to być wyniki ogółem, wyrażone dla regionu, czy per handlowiec. Korzystając z raportów w systemie CRM sam określisz zakres danych do analizy.

### CLV

Kolejnym KPI, który powinieneś badać dla dobra sprzedaży, jest **CLV, czyli Customer Lifetime Value**. Jest to **suma przychodów wygenerowanych przez klientów w danym okresie**. Analizowanie wskaźnika dla całego okresu trwania relacji biznesowej, zwłaszcza jeżeli jest wieloletnia, może okazać się mylące, dlatego proponuję zawężenie wyników do ostatnich 12, maksymalnie 24 miesięcy. CLV pomoże Ci stwierdzić, jakie nakłady opłaca się ponieść na utrzymanie podupadających relacji. Jeżeli Twoi klienci zamawiali dotąd dużo i często, warto przeanalizować powody zmiany takiego trendu i opracować strategię przyciągnięcia ich z powrotem.

Jeżeli klient kupuje w Twoim sklepie artykuły biurowe na kwotę 500 zł co 3 miesiące, to jego roczne, historyczne CLV wynosi 2000 zł. Na tej podstawie możesz również prognozować przyszłe przychody.

Unikaj wyciągania skrajnych wniosków na podstawie całej bazy albo pojedynczych przypadków. Nieodłącznym **elementem analizy CLV powinna być segmentacja**. Ma ona tym większe znaczenie,

im bardziej skomplikowane jest portfolio oferowanych produktów lub usług oraz im bardziej spolaryzowane są poszczególne grupy odbiorców. Akurat klientów i ich potrzeb lepiej nie wrzucać do jednego worka.

CLV porównuj także z kosztami obsługi. Jeżeli utrzymywanie powracających klientów wymaga wielu rozmów telefonicznych i intensywnej wymiany maili, być może powinieneś uruchomić dodatkowy dział obsługi klienta albo zainwestować w centralkę telefoniczną.

## CRR i CCR

**Customer Retention Rate** to wskaźnik badający **tendencję utrzymania pozyskanych klientów**. Razem z **Customer Churn Rate**, czyli wskaźnikiem **utraconych klientów**, pozwala mierzyć sukces na polu budowania trwałych relacji z partnerami biznesowymi. O tych dwóch metrykach można powiedzieć, że stanowią fundament jakiegokolwiek analizy biznesowej w przedsiębiorstwie. Nie wyobrażam sobie ich pominięcia podczas projektowania raportów w systemie CRM.

Równanie pozwalające wyliczyć CRR jest dość intuicyjne. Jak zawsze należy ustalić okres, który badasz. W zależności od produktu, długości procesu sprzedażowego, specyfiki branży może to być od miesiąca do roku fiskalnego. Zmierz liczbę klientów na starcie oraz na końcu wskazanego okresu. Wylicz także różnicę między tymi dwiema liczbami. Wyniki podstaw do następującego wzoru:

$$CRR = ((\text{liczba klientów na końcu} - \text{liczba klientów pozyskanych po drodze}) / \text{liczba klientów na starcie}) \times 100$$

*Customer Churn Rate* to w zasadzie lustrzane odbicie CRR. Wzór na wskaźnik utraconych klientów jest bardzo prosty. Potrzebujesz tylko całkowitą liczbę klientów na starcie oraz na końcu badanego okresu.

$$CCR = ((\text{liczba klientów na starcie} - \text{liczba klientów na końcu}) / \text{liczba klientów na starcie}) \times 100$$

Kiedy otrzymasz oba wyniki, będziesz mógł realnie ocenić, jak trwałe są relacje z klientami Twojej firmy.

## Wskaźnik cross-sell & up-sell

O potencjale wskaźników cross-sell i up-sell pisałem już na łamach poprzedniego numeru „Nowej Sprzedaży”. Nie sposób pominąć tego wątku także w dzisiejszym artykule. Dla przypomnienia, efekt up-sell to zakupy w zwiększonej skali. Cross-sell to „dosprzedaż” towarów w pakiecie z produktem inicjalnym.

Polecam Ci obserwację prawidłowości dotyczącej odstępów między zapytaniami ofertowymi na ten sam produkt. **Wskaźnik up-sell napędzisz m.in. proponując stałym klientom rabaty na zamówienia większych partii towaru.** Możesz też zbadać, które →

REKLAMA




Zobacz, jak zmienił się SugarCRM.





produkty zauważalnie często sprzedają się w pakietach i proponować takowe nowym kontrahentom.

Zapewne kojarzysz sekcję „Klienci, którzy kupili ten produkt, zamówili również...”, wykorzystywaną przez popularne sklepy internetowe. **Wypracuj korzystne oferty cross-sell dla Twoich klientów, a zmieniające się tendencje zakupowe zaobserwujesz na wykresach w systemie CRM.** Wyznacz KPI, który planujesz osiągnąć w tym roku finansowym i adaptuj strategię biznesową, aby to umożliwić. Nawet jeżeli nie uda się osiągnąć zamierzonego celu, będziesz miał się do czego odnieść, prognozując zyski w przyszłości. Dzięki liczbowemu wyrażeniu wskaźników efektywności Twojego przedsiębiorstwa, uzyskasz klarowny obraz sytuacji teraz, w przeszłości i w nadchodzących miesiącach.

### Wskaźnik porzuconych koszyków

Skoro już jesteśmy przy popularnych sklepach internetowych, przyjrzyjmy się tematowi porzuconych koszyków. Jest to fenomen kojarzony przede wszystkim z zakupami online. **Rezygnacja z zakupu przydarza się jednak bez względu na kanał dystrybucji.** Badanie tego wskaźnika pomoże Ci wyciągnąć wnioski dotyczące: optymalizacji strony internetowej (uwaga na User Experience!), pomysłów na promocje (np. darmowa wysyłka od pewnej kwoty zamówienia, sezonowe kody rabatowe), ceny jako takiej i innych aspektów procesu sprzedażowego.

Oczywiście **pewien poziom porzuconych koszyków to całkowicie naturalne zjawisko.** Szczególnie w świecie e-commerce, gdzie wynika ono m.in. z kultury „odkładania” towarów do koszyka w celu ich porównania. Z tego względu od jakiegoś czasu sklepy internetowe oferują opcję „polubienia” produktów i przeniesienia ich do „schowka”. W ten sposób, przynajmniej częściowo, udaje się odfiltrować fałszywie utracone koszyki, czyli te, które wypełniono bez intencji zakupowej. Zanim taki mechanizm się spopularyzował, należało przeanalizować

zwyczaje zakupowe dziesiątek tysięcy użytkowników internetu (szacunek własny). To, co się stało standardem, jest wynikiem dogłębnej analizy rynku. Może nie uda Ci się odkryć podobnego, przełomowego trendu dla całej branży, ale obserwując wskaźniki utraconych koszyków z pewnością uzyskasz cenną wiedzę na temat zwyczajów zakupowych klientów. A to już pierwszy krok w kierunku innowacji, która zrewolucjonizuje Twoją firmę i napędzi sprzedaż.

### Podsumowanie

Jestem daleki od tego, aby twierdzić, że wyczerpałem właśnie temat indyktorów sprzedażowych. Siedem wymienionych to tylko przykłady – w mojej subiektywnej ocenie – najważniejszych KPI. Warto, żebyś to od nich rozpoczął swoją przygodę z mierzaniem sprzedaży. Nie ograniczaj się jednak do tego, co zostało omówione w tym tekście. Sprzedaż i pozostałe obszary działalności gospodarczej możesz analizować na setki różnych sposobów. Dobieraj te, które faktycznie odnoszą się do indywidualnej sytuacji Twojego biznesu. Żeby nie utonąć w liczbach, zawężaj pole widzenia także ze względu na spektrum zainteresowania poszczególnych decydentów. Właściwie dobrane wskaźniki efektywności usprawnią nadawanie priorytetów planowanym działaniom, przyspieszą podejmowanie decyzji oraz pozwolą skierować zasoby tam, gdzie są one faktycznie niezbędne. Udanego szacowania! ■



Sławomir Wnuk

Head of Sales w eVolpe Consulting Group

Zajmuje się sprzedażą oprogramowania open source dla biznesu; prawdziwą wartość systemów CRM dostrzega w funkcjach pozwalających na analitykę danych; w rozmowach z klientami często podkreśla, jak istotna jest skrupulatność wprowadzania informacji do systemu oraz mierzenia KPI.

#### NAPISZ DO AUTORA:

slawomirwnuk@evolpe.pl