

Test Efektywności Sprzedażowej (TES)
jako podstawa do rekomendacji przy planowaniu i ocenie
skuteczności działań rozwojowych dla sił sprzedażowych
firmy

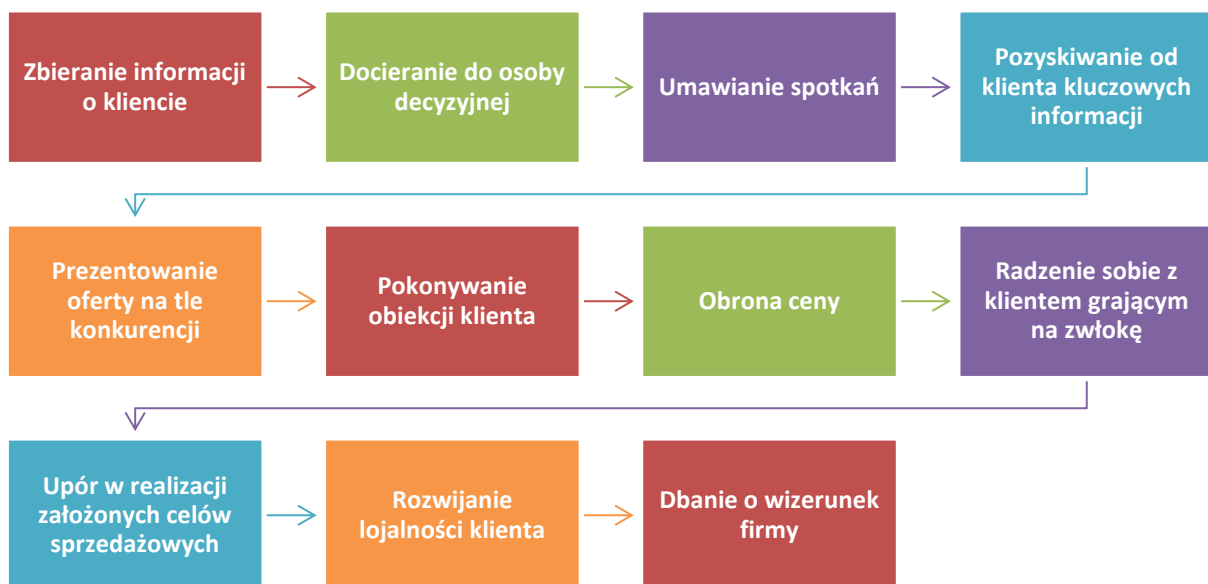
Wstęp

Proponowane narzędzie jest odpowiedzią na dwa kluczowe pytania, przed którymi staje dział HR firmy w kontekście potrzeby planowania i oceny skuteczności potrzeb rozwojowych pracowników sprzedaży:

1. Jak skutecznie i obiektywnie odnieść się do zachowań, postaw i kompetencji, które są oczekiwane od pracowników sprzedaży?
2. Jak zwiększyć trafność procesu rozwoju umiejętności sprzedażowych z punktu widzenia ich wdrożenia w codziennej pracy?

Oferowane narzędzie i proces z nim związany realnie pomoże Państwu znaleźć odpowiedzi na powyższe pytania poprzez możliwość wykorzystania unikalnego narzędzia w postaci testu efektywności sprzedażowej TES.

Za jego pomocą, **badaniu podlegają bowiem nie kompetencje ogólne, ale umiejętności nawiązujące do konkretnych faz procesu sprzedaży.**



Dlaczego warto zastosować TES?

- **Test pozwala przewidywać, jaką skuteczność sprzedażową osiągną badane osoby** – TES posiada wysoką trafność prognostyczną potwierdzoną analizami statystycznymi w grupie blisko 1400 handlowców. Oznacza to, że wyniki jakie osoby badane uzyskują w teście, ściśle wiążą się z jakością ich pracy, np. liczbą klientów pod ich opieką, prowizją od sprzedaży czy nawet liczbą godzin spędzonych tygodniowo w pracy.
- **Bada rzeczy, których inne metody nie potrafią badać** – TES bada pod kątem kompetencji, które trudno ocenić w inny sposób, np. podczas wywiadu czy przy użyciu kwestionariusza

osobowości. Tym samym dostarcza unikatowych informacji na temat realnie prezentowanych i wykorzystywanych postaw i zachowań, a nie wiedzy deklaratywnej..

- **Możliwość wyspecyfikowania pracowników manipulujących** – test opiera się o koncepcję tzw. Inteligencji Praktycznej, stanowiący ważny element Triarchicznej Teorii Inteligencji Sternberga i Wagnera (1989, 2001). Jej kluczowym aspektem jest tzw. wiedza utajona pozwalająca rozwiązywać praktyczne problemy w ściśle określonej dziedzinie życia; wiedza którą można jednak zdobyć tylko w toku osobistych doświadczeń. Mówiąc kolokwialnie, to osobiste know-how, które pozwala danej osobie być skutecznym w radzeniu sobie z problemami określonej natury – w przypadku sprzedażowymi. TES jest zatem miarą praktycznej efektywności w dziedzinie sprzedaży. Testu nie da się wypełnić poprawnie kierując się chęcią np. przypodobania się, projekcją, wiedzą książkową, itp.
- **Zakres badanych kompetencji koresponduje z zachowaniami preferowanymi procesie sprzedaży** - poniżej zaprezentowano zestawienie badanych kompetencji oraz odniesienie do postulowanych zachowań i umiejętności wynikających z modelu.

Poniższe zestawienie powstało na podstawie analizy stwierdzeń zasilających w badaniu poszczególne kompetencje.

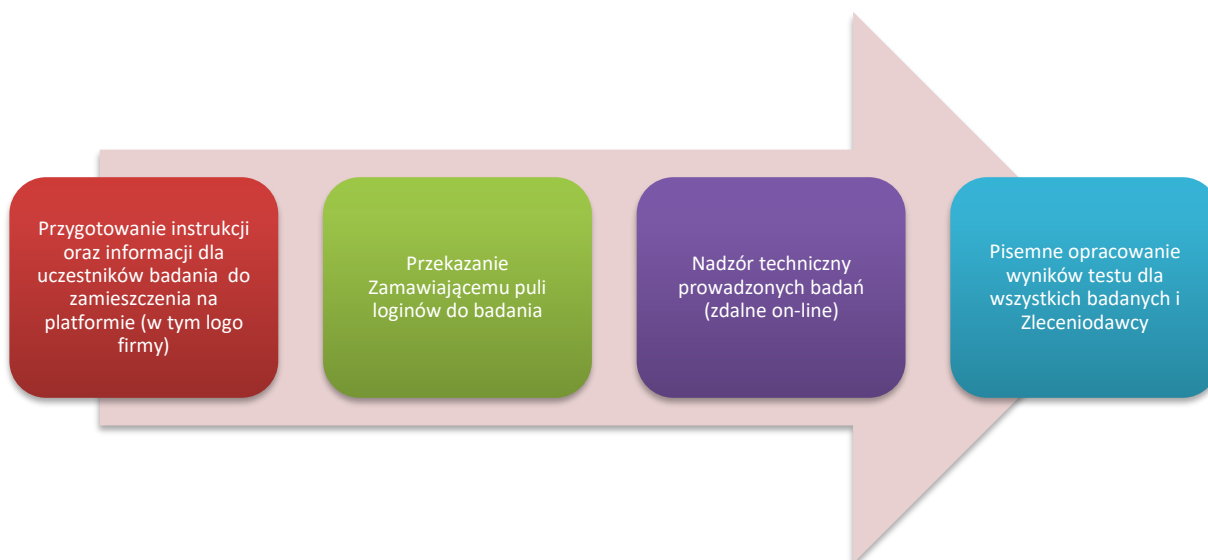
Nazwa kompetencji	Definicja w rozumieniu TES
Zbieranie informacji o kliencie	Umiejętność zebrania przed kontaktem z klientem właściwych informacji.
Docieranie do osoby decyzyjnej	Umiejętność dotarcia do osoby lub osób podejmujących po stronie klienta decyzje w sprawie zakupu oferowanego przez handlowca produktu lub usługi.
Umawianie spotkań	Umiejętność umówienia się na spotkanie z klientem, nawet gdy początkowo klient tego nie chce, lub nalega aby w zamian przesać mu ofertę.
Obrona ceny	Przekonanie, że cena lub rabat wcale nie są kluczowymi czynnikami decydującymi o zawarciu z klientem współpracy i budowaniu jego lojalności oraz idąca za tym umiejętność opierania się wywieranym przez niego naciskom na „zejście z ceny”.
Pokonywanie obiekcji klienta	Umiejętność radzenia sobie z zarzutami do oferty, np. o niską jakość oferowanych produktów lub usług.
Prezentowanie oferty na tle konkurencji	Umiejętność takiej prezentacji oferty, aby zniechęcić klienta do zapoznania się z warunkami oferowanymi przez konkurencję przy jednoczesnym zachowaniu wszystkich standardów etycznych obowiązujących w biznesie.
Pozyskiwanie informacji od klienta	Umiejętność zadawania właściwych pytań w kluczowych momentach sprzedaży, tj. podczas prezentacji oferty, przy radzeniu sobie z obiekcjami i niezadowolaniem klienta, czy w sytuacji gdy oferta została odrzucona na rzecz oferty konkurencyjnej.
Radzenie sobie z klientem grającym na zwłokę	Umiejętność zmotywowania klienta odraczającego podjęcie decyzji o zakupie do złożenia zamówienia.

Upór w realizacji założonych celów	Zdolność do pełnej mobilizacji celem wykonania założonego planu sprzedaży oraz towarzysząca temu umiejętność zapewnienia sobie warunków sprzyjających wysokiej efektywności i wydajności.
Rozwijanie lojalności klienta	Umiejętność budowania osobistej relacji z klientami oraz świadomość, jakie działania należy podjąć celem zatrzymania klienta przy sobie.
Dbanie o wizerunek firmy	Umiejętność rozmowy o zawinieniach lub błędach po stronie firmy reprezentowanej przez handlowca w sposób dyplomatyczny, minimalizujący negatywną opinię klienta na jej temat oraz jego niezadowolenie.

Etapy procesu

Oferujemy nie tylko realizację badania, ale cały proces, obejmujący również raport pisemny zarówno dla Zleceniodawcy jak i osoby badanej

Rys.1. Schemat procesu w projekcie



Jakie korzyści daje wykorzystanie wyników badania?

W przypadku zastosowania narzędzia w procesie planowania i oceny wyników działań rozwojowych pracowników:

- ✓ Stworzenie obiektywnego rankingu pracowników z punktu widzenia wyników badania
- ✓ Porównania wyników zarówno w badanej grupie jak i na tle wyników blisko 1400 innych handlowców
- ✓ Określenie potencjalnej skuteczności sprzedażowej pracowników w każdej z faz procesu sprzedaży
- ✓ Uzyskanie danych pozwalających na doprecyzowanie planów rozwojowych/szkoleniowych pracowników w kolejnych etapach tych działań

Jak to działa?

TES składa się z 19 sytuacji typowych dla pracy handlowca, w których umiejętność zachowania się ma kluczowe znaczenie dla pozyskania klienta i realizacji założonego planu sprzedaży.

Zadaniem osób badanych jest ocenić wszystkie zaproponowane sposoby zachowania się w każdej z sytuacji sprzedażowych na dziewięciopunktowej skali (bardzo zły pomysł – bardzo dobry pomysł).

Przykład

1. *Podczas spotkania u klienta Tomek zaczął podejrzewać, że w gronie jego rozmówców nie ma osoby decyzyjnej, do której będzie należała akceptacja wynegocjowanych warunków umowy. Boi się, że decyzje podjęte na tym spotkaniu nie będą wiążące. Jak Tomek powinien się zachować w tej sytuacji?*

	DOCIERANIE DO OSOBY DECYZYJNEJ
1	Kontynuować spotkanie, tak jakby przebiegało z udziałem osoby decyzyjnej
2	Spytać się, czyj podpis będzie widniał pod wynegocjowanymi warunkami
3	Powiedzieć, że ze względu na promocyjny charakter jego oferty, umowa musi zostać podpisana dzisiaj
4	Poprosić o ponowne spotkanie, ale już z udziałem osoby decyzyjnej
5	Spytać się, komu przesać wynegocjowane ustalenia
6	Zaproponować nowe spotkanie, na którym pojawią się wyżsi rangą przedstawiciele obydwu stron

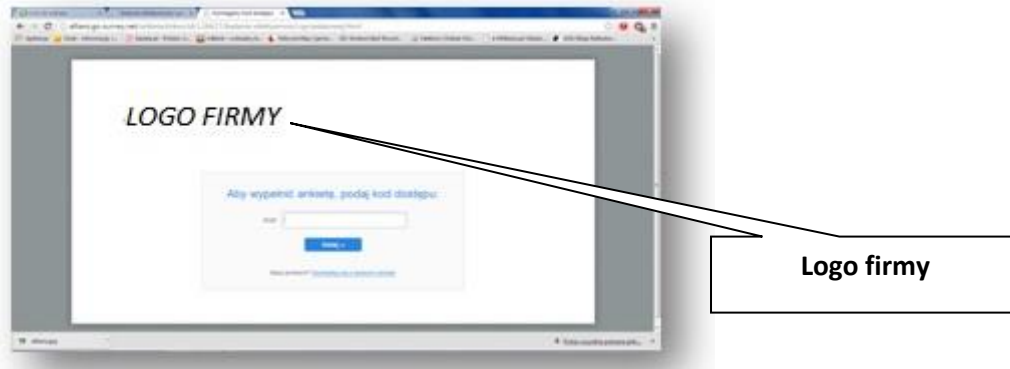
Jak przeprowadzany jest test?

Badanie prowadzone jest w oparciu o narzędzie elektroniczne. Do jego wykorzystania wystarczy mieć komputer z dostępem do Internetu. Każdemu badanemu przekazywany jest unikalny login oraz prosta instrukcja postępowania podczas badania.

Badanie osadzone jest na dedykowanej badaniu domenie internetowej, a interfejs zawiera loga i adekwatne dla badania informacje o Państwa firmie i procesie.

Rys.2. Przykładowy zrzut ekranowy panelu logowania do badania





Jakich informacji dostarcza TES?

TES dostarcza dwóch rodzajów wyników na temat umiejętności sprzedażowych osoby badanej:

- **Wyniki dla poszczególnych kompetencji sprzedażowych** – to wyniki obliczone tylko z niektórych sytuacji w teście, w celu określenia umiejętności sprzedażowych osoby badanej, np. tylko umiejętności pokonywania obiekcji lub tylko umiejętności obrony ceny. Wyniki te tworzą szczegółowy Profil osoby badanej (poniżej), dzięki czemu możliwa staje się indywidualna diagnoza jego potencjału oraz słabych i mocnych stron.

Rys.3. Przykładowy profil kompetencji sprzedażowych



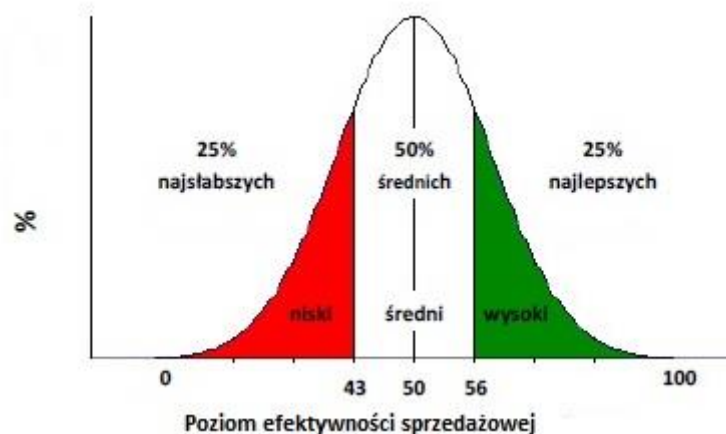
- **Ogólny poziom Umiejętności Sprzedażowych** – jest to wynik ogólny z testu obliczony dla wszystkich zawartych w nim sytuacji i kompetencji. Wynik ten waha się pomiędzy 0 a 100. Wyniki wysokie (powyżej 56) uzyskuje zwykle tylko 25% populacji kandydatów na stanowiska sprzedażowe. Podobnie, tylko 25% uzyskuje wyniki niskie (poniżej 43). Natomiast wyniki średnie uzyskuje 50% kandydatów na stanowiska sprzedażowe w Polsce.

Prezentacja wyników badanych osób

TES umożliwia wskazanie najlepszych spośród badanych na dwa sposoby:

- **W odniesieniu do średniej krajowej.** Wynik ogólny osoby badanej zostanie porównany ze średnią krajową na stanowiska sprzedażowe i na tej podstawie zostanie zaklasyfikowany jako, niski, średni lub wysoki. Średnia ta została obliczona na reprezentatywnej próbie 1335 osób z całej w Polski.

Rys.4 Rozkład wyników



- **W oparciu o ranking** – TES pozwala w szybki sposób przebadac dużą grupę osób i po ułożeniu rankingu uzyskanych wyników podjąć dalsze decyzje, np. zdecydować wobec kogo i w jakim zakresie podjąć dalsze działania rozwojowe.
- **Metodą jakościową** – ranking lub porównanie ze średnią krajową można zastąpić analizą dopasowania do profilu kompetencji i zweryfikować, którzy badani posiadają profil najbardziej zbliżony do wymaganego na danym stanowisku pracy.

Jak obliczany jest wynik TES?

Odpowiedzi badanych porównywane są z odpowiedziami ponad 20 starannie dobranych ekspertów w dziedzinie sprzedaży (dyrektorzy sprzedaży, najlepsi handlowcy i trenerzy sprzedaży w wieloletnim doświadczeniu).

Rys 5. Mechanika obliczania wyników



Takie porównanie dotyczy każdej zawartej w teście sytuacji. Im odpowiedzi badanego są bliższe odpowiedziom ekspertów, tym wynik badanego w TES jest wyższy.

Jak przebiega proces?

Krok 1 – informacja i instrukcja dla uczestników

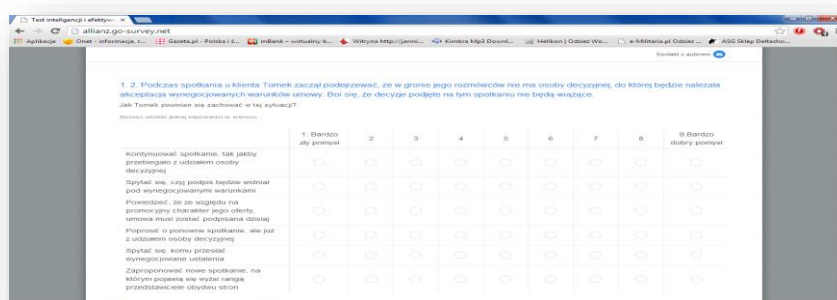
Każdy z uczestników badania otrzymuje drogą mailową instrukcję postępowania oraz unikalny login do platformy badawczej.

Krok 2 – udział w badaniu

Badanie odbywa się zdalnie, poprzez logowanie na dedykowanej stronie www.

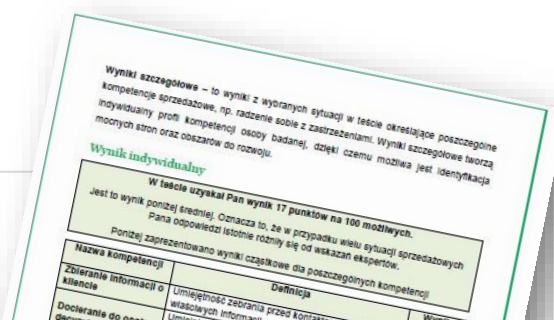
Czas wypełnienia badania, to ok. 60 min.

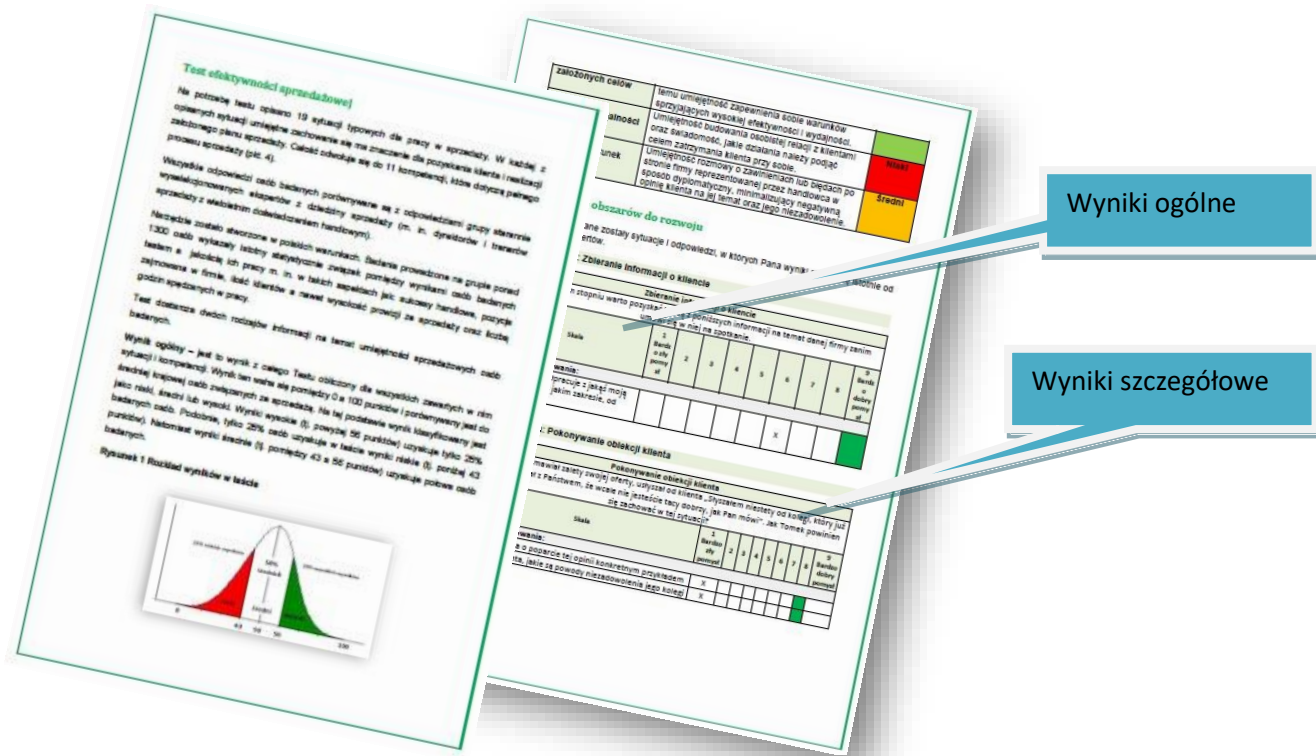
Rys.6. Przykład strony z testem



Krok 3 – Raport dla uczestnika badania

Na podstawie uzyskanych wyników, dla każdego z badanych sporządzany jest pisemny raport zawierający prezentacje wyników ogólnych i szczegółowych.





Wyniki mogą być analizowane wg różnych parametrów metryczki badania. **Ich wybór następuje z Zamawiającym na etapie uruchamiania projektu.**

Dane o doświadczeniu pracownika

- Staż pracy
- Aktywne pozyskiwanie nowych klientów
- Liczba odbytych szkoleń sprzedażowych

Osiągnięcia pracownika




- Awanse
- Kierowanie Zespołem Sprzedażowym
- Liczba odbytych szkoleń sprzedażowych
- Liczba klientów pod opieką
- Liczba klientów pozyskiwanych miesięcznie (przedział)
- Liczba godzin pracy w tygodniu

Krok 4 – informacja zwrotna dla Zleceniodawcy

Uzyskane w badaniu wyniki są przedmiotem informacji zwrotnej udzielanej bezpośrednio przez konsultanta w formie raportu.

Przykładowe zestawienia prezentowane w raporcie i rozmowie z badanym

KOMPETENCJA	OSOBA A	OSOBA B	OSOBA C	OSOBA D
Zbieranie informacji o kliencie	Niski	Niski	Wysoki	Wysoki
Docieranie do osoby decyzyjnej	Wysoki	Wysoki	Średni	Niski
Umawianie spotkań	Średni	Wysoki	Wysoki	Niski
Obrona ceny	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Niski
Pokonywanie obiekcji klienta	Średni	Niski	Wysoki	Średni
Prezentowanie oferty				
Pozyskiwanie informacji o kliencie				
Radzenie sobie z klientem gwałtownym				
Upór w realizacji założeń				
Serwis posprzedażowy				
Dbanie o wizerunek firmy				

Siła	Kompetencje	Potencjał (% badanych)
	•Obrona ceny	95%
	•Rozwijanie lojalności klienta	68%
	•Upór w realizacji celów	58%
	•Pozyskiwanie informacji od klienta	84%
	•Prezentowanie oferty na tle konkurencji	58%
	•Dbanie o wizerunek firmy	58%
	•Zbieranie informacji o kliencie	37%
	•Docieranie do osoby decyzyjnej	37%

Wynik ogólny

Jak skuteczną i wiarygodną metodą jest TES? – informacje statystyczne

O skuteczności i wiarygodności TES świadczą wyniki badań nad jego trafnością i rzetelnością przeprowadzone z zachowaniem wszelkich standardów metodologicznych.

Trafność prognostyczna – Analizy przeprowadzone na grupie ponad 1300 osób wykazały istotny statystycznie związek między wynikami w TES, a jakością ich pracy. TES istotnie koreluje ze zmiennymi świadczącymi o odnoszonych przez badanych sukcesach w sprzedaży i w życiu zawodowym w ogóle, tj. np. z awansami badanych ($\rho=0,219$; $p=0,000$), pozycją zajmowaną przez badanych w hierarchii firmy, ($\rho=0,177$; $p=0,000$), wpływem badanych na politykę firmy ($\rho=0,088$; $p=0,042$) czy liczbą klientów będących pod opieką badanych ($\rho=0,2025$; $p=0,0035$). Warto wspomnieć, że wyniki surowe TES istotnie korelują nawet z liczbą godzin, jaką badani średnio spędzają w pracy ($\rho=0,109$; $p=0,016$).

Trafność teoretyczna – opiera się o koncepcję tzw. Inteligencji Praktycznej, stanowiący ważny element Triarchicznej Teorii Inteligencji Sternberga i Wagnera (1989, 2001). Jej kluczowym aspektem jest tzw. wiedza utajona pozwalająca rozwiązywać praktyczne problemy w ściśle określonej dziedzinie życia; wiedza która jednak można zdobyć tylko w toku osobistych doświadczeń. Jest to wiedza proceduralna, która nawet trudno zwerbalizować. Mówiąc kolokwialnie, to osobiste know-how, które pozwala danej osobie być skutecznym w radzeniu sobie z problemami określonej natury, np. sprzedażowymi. TES jest właśnie miarą „efektywności praktycznej” w dziedzinie sprzedaży.

Trafność kryterialna. O tym, że TES jest trafną miarą umiejętnego zachowania się w sytuacjach „trudnych” w pracy handlowca, które mają wpływ na osiągnięte sukcesy sprzedażowe, świadczy fakt, że istotnie koreluje z doświadczeniem w sprzedaży ($\rho=0,333$; $p=0,000$) oraz liczbą odbytych szkoleń sprzedażowych ($\rho=0,252$; $p=0,008$).

Trafność treściowa. Wszystkie sytuacje zawarte w TES pochodzą z relacji samych handlowców, kierowników sprzedaży, trenerów sprzedaży oraz z literatury fachowej i poradników dla handlowców. Dodatkowo, każda z sytuacji została przez badanych oceniona pod względem tego, jak ważna jest to sytuacja w pracy handlowca, jak typowa oraz jak trudna i wymagająca dużych umiejętności sprzedażowych. Analiza statystyczna potwierdziła, że każda z sytuacji zawartych w TES, jak i cały test zawierają sytuacje trafne treściowo, a więc w istotny sposób odnoszące się do pracy handlowców.

Rzetelność. Rzetelność określona metodą test-retest na grupie $N=107$ badanych wynosi ($\rho=0,75$, $p=0,000$). Jest to bardzo satysfakcjonujący poziom rzetelności. Badani wypełniali TES w różnym odstępie czasowym (od 3 do 9 dni).

Próba walidacyjna składała się z $N=526$ osób, w tym $N=132$ (24,6%) kobiet i $N=404$ (75,4%) mężczyzn. Średnia wieku w próbie wyniosła $M=28,2$ lat ($SD=7,0$). Średni staż pracy badanych wyniósł $M=6,6$ lat ($SD=6,23$). Badanymi byli kandydaci aplikujący na stanowiska handlowe.

Walidacja krzyżowa. Aby upewnić się, że powyższe walory psychometryczne Testu nie są wynikiem błędu pomiaru, przeprowadzono ich ponowną analizę na grupie kolejnych kilkuset badanych ($N=799$). Powtórne analizy potwierdziły wszystkie powyższe wskaźniki trafności i rzetelności TES.