Zeszyt ćwiczeń

Zarządzanie sprzedażą i zespołem handlowym: lejek, KPI, prowadzenie handlowców

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/zarzadzanie-sprzedaza-i-zespolem-handlowym
24 ćwiczenia, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć samodzielnie, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Postacie i sytuacje w ćwiczeniach są przykładowe. Zeszyt jest materiałem edukacyjnym, nie poradą prawną ani konsultacją specjalisty, i nie zastępuje prawnika, kadr ani inspektora ochrony danych. Stan prawny: listopad 2026.

Ćwiczenia

Moduł 1. Rola szefa sprzedaży i model sprzedaży B2B

Lekcja 1.1. Zarządzanie sprzedażą: co robi szef sprzedaży

Rozpisz ostatni tydzień pracy w czterech obszarach: proces i lejek, plan i liczby, ludzie i rozmowy, własna sprzedaż. Przy każdym wpisz przybliżoną liczbę godzin. Potem zaznacz jedną czynność, którą w kolejnym tygodniu przekażesz komuś albo przesuniesz, żeby zrobić miejsce na obszar, który dostał najmniej czasu.

Lekcja 1.2. Model sprzedaży B2B: cykl, grupa decyzyjna, typ klienta

Wypełnij kartę modelu sprzedaży dla dwóch typów klientów w Twojej firmie: cykl w tygodniach lub miesiącach (na podstawie ostatnich zamkniętych transakcji), liczba i role osób decydujących, typowa wartość zamówienia w złotych, kto prowadzi klienta. Dopisz jedno zdanie o tym, co z karty wynika dla pracy zespołu.

Lekcja 1.3. Najlepszy handlowiec awansuje na kierownika: przypadek krok po kroku

Pomyśl o osobie awansowanej niedawno na kierownika sprzedaży (może to być ona sama lub ktoś z Twojej firmy). Zapisz trzy wskaźniki sukcesu nowej roli, trzech klientów, których zostawia sobie na kwartał, i trzy terminy przeglądu (30, 60, 90 dni) z jednym pytaniem na każdy.

Moduł 2. Lejek sprzedażowy i etapy szansy

Lekcja 2.1. Lejek sprzedażowy: co to jest, etapy i definicje wejścia i wyjścia

Zapisz nazwy 4 do 6 etapów lejka w Twojej firmie. Dla każdego napisz jedno zdanie wejścia i jedno zdanie wyjścia, tak by obie definicje dało się sprawdzić bez pytania handlowca o jego odczucia. Zaznacz etap, który w Twojej firmie jest dziś rozumiany najmniej jednoznacznie.

Lekcja 2.2. Etapy szansy z kryteriami przejścia i wartością ważoną: wzór

Przygotuj tabelę czterech etapów z kryterium przejścia, założonym prawdopodobieństwem i limitem czasu. Potem weź trzy fikcyjne szanse (wartość w zł, etap, liczba dni na etapie) i policz wartość ważoną, pomijając szanse powyżej limitu czasu.

Lekcja 2.3. Lejek pełny szans, które nie ruszają: przegląd lejka krok po kroku

Weź 10 szans z lejka (rzeczywistego lub wymyślonego) i dla każdej zapisz: etap, datę ostatniego kontaktu, następny krok z datą, decyzję (ruszamy, parkujemy, zamykamy) i jedno zdanie uzasadnienia. Policz, ile wartości nominalnej lejka zostaje po decyzjach.

Moduł 3. Plan sprzedaży i prognoza

Lekcja 3.1. Plan sprzedaży: jak przygotować go od celu firmy do celu handlowca

Weź cel kwartalny dla swojego zespołu (lub użyj liczb z przykładu zmienionych o 10 procent) i podziel go na klientów obecnych i nowych, a potem na handlowców. Zapisz, na jakiej podstawie każdy dostał swoją kwotę, sprawdź, czy suma w każdej kolumnie zgadza się z poziomem wyżej, i zaznacz jedną osobę, której cel wymaga rozmowy przed ogłoszeniem.

Lekcja 3.2. Plan sprzedaży na kwartał z rachunkiem od tyłu: wzór krok po kroku

Policz rachunek od tyłu dla jednego handlowca ze swojego zespołu. Wpisz kwartalny cel od nowych klientów, średnią

wartość zamówienia, konwersję z szansy na wygraną i konwersję z kontaktu na szansę (z historii lub jako założenie, które zaznaczysz). Policz wygrane, szanse, kontakty i wymagania tygodniowe, a na końcu sprawdź wynik w drugą stronę.

Lekcja 3.3. Prognoza i plan naprawczy sprzedaży, gdy kwartał się sypie: przypadek krok po kroku

Weź listę szans z jednego etapu lejka (lub użyj danych z przykładu) i policz prognozę kwartału: zamknięte plus wartość ważona. Wylicz lukę do celu i wybierz dwa działania naprawcze, które zdążą się zamknąć w pozostałym czasie. Każdemu przypisz osobę, termin i spodziewaną kwotę, a pod spodem zapisz zdanie, które napiszesz do zarządu.

Moduł 4. KPI i raportowanie: co mierzyć, czego nie

Lekcja 4.1. KPI w sprzedaży: wskaźniki wyprzedzające i opóźnione, przykłady

Wybierz dla swojego zespołu pięć KPI w sprzedaży: co najmniej jeden wyprzedzający, jeden opóźniony i jeden jakości lejka. Dla jednego z nich wypełnij kartę: definicja, źródło, odpowiedzialny, częstotliwość, próg reakcji. Sprawdź, czy dwie osoby w zespole policzyłyby wskaźnik tak samo.

Lekcja 4.2. Tygodniowy raport sprzedaży na jednej stronie: wzór i przykład

Zaprojektuj tygodniowy raport sprzedaży dla swojego zespołu: wybierz sześć pozycji (przychód narastająco, dwa wskaźniki działań, wartość lejka, szanse bez ruchu i jedna własna), dla każdej wpisz plan na dany tydzień i wykonanie oraz dopisz komentarz na trzy zdania z jedną prośbą o decyzję. Policz plan narastający dla bieżącego tygodnia kwartału.

Lekcja 4.3. Wskaźnik, który psuje zachowania: liczba telefonów bez jakości, przypadek krok po kroku

Weź jeden wskaźnik działań ze swojego zespołu (liczba telefonów, ofert, wizyt) i opisz, jak handlowiec mógłby go wykonać bez efektu dla lejka. Dopisz wskaźnik jakości, który to wykrywa, jego definicję i sposób sprawdzenia w CRM. Ustal też datę przeglądu, po której zdecydujesz, czy zmiana zadziałała.

Moduł 5. Rekrutacja i wdrożenie handlowca

Lekcja 5.1. Profil kandydata i ogłoszenie na handlowca: wynagrodzenie, neutralność, dane kandydata

Napisz ogłoszenie na stanowisko handlowca w swojej firmie lub w firmie fikcyjnej. Uwzględnij: neutralną nazwę stanowiska, trzy zadania opisane czasownikami, dwa wymagania niezbędne do pracy, przedział wynagrodzenia i zasady prowizji. Potem wykreśl z ogłoszenia każde sformułowanie, które dotyczy wieku, płci albo cech osobistych niezwiązanych z pracą.

Lekcja 5.2. Rozmowa kwalifikacyjna i zadanie próbne handlowca: scenariusz i karta oceny

Przygotuj scenariusz rozmowy z kandydatem na handlowca w swojej firmie lub w firmie fikcyjnej: cztery pytania o sytuacje, jedno zadanie próbne na 15 minut i kartę oceny z czterema kryteriami. Przy każdym pytaniu zapisz, jaka odpowiedź będzie dla Ciebie dobra, a jaka niewystarczająca.

Lekcja 5.3. Wdrożenie handlowca: plan 30-60-90 dni, zakres obowiązków i szkolenie BHP

Przygotuj plan 30-60-90 dla nowego handlowca w swojej firmie lub w firmie fikcyjnej. Dla każdego etapu zapisz po dwa cele z liczbą lub datą, sposób sprawdzenia i termin rozmowy. Dodaj listę kontrolną na dzień przed startem (dostępy, portfel, szkolenie BHP, osoba do pytań).

Moduł 6. Rozmowy 1:1, coaching i spotkania sprzedażowe

Lekcja 6.1. Rozmowa 1:1 z handlowcem: struktura, pytania i notatka po spotkaniu

Przygotuj plan rozmowy 1:1 na 30 minut z jednym handlowcem (prawdziwym albo wymyślonym). Zapisz podział minut, pięć pytań otwartych i jedną umiejętność do ćwiczenia w tym miesiącu. Po rozmowie (lub w jej wyobrażonej wersji) napisz notatkę z czterema polami.

Lekcja 6.2. Coaching przy rozmowie handlowej: obserwacja, informacja zwrotna i ćwiczenie

Zaplanuj jeden cykl coachingu dla wybranego handlowca (prawdziwego albo wymyślonego): wybierz umiejętność, zapisz trzy punkty obserwacji, napisz jedno zdanie informacji zwrotnej o zachowaniu i jego skutku oraz zaplanuj ćwiczenie z terminem sprawdzenia.

Lekcja 6.3. Spotkanie sprzedażowe i przegląd szans: agenda oraz trudne sytuacje

Ułóż agendę spotkania sprzedażowego na 60 minut dla zespołu (prawdziwego albo wymyślonego): podział czasu, pięć pytań do przeglądu każdej szansy i jedno działanie na trudną sytuację, którą wybierasz z tej lekcji (milczenie albo rywalizacja). Zapisz też, jak będzie wyglądać notatka z ustaleń.

Moduł 7. Wynagradzanie i motywowanie bez psucia relacji z klientem

Lekcja 7.1. System wynagradzania handlowców: stała część, prowizja, premia i kto ustala zasady

Sporządź dla swojego zespołu (lub zespołu z przykładu) tabelę składników wynagrodzenia handlowca z czterema kolumnami: składnik, dokument, w którym jest zapisany, osoba zatwierdzająca, termin rozliczenia. Pod tabelą dopisz trzy pytania do kadr lub prawnika, tam, gdzie dokument milczy lub zapis jest niejasny.

Lekcja 7.2. Zasady prowizji i premii na jednej stronie: prosty regulamin z przykładem liczbowym

Napisz projekt zasad prowizji i premii na jednej stronie dla handlowców w swoim zespole (lub w wymyślonej polskiej firmie). Obejmij osiem punktów z lekcji, a pod spodem dodaj rachunek dla jednego handlowca z własnymi liczbami oznaczonymi jako przykład. Na końcu zapisz dwa pytania do kadr lub prawnika.

Lekcja 7.3. Przypadek: rabat za wszelką cenę i konkurs wewnętrzny, gdy interes handlowca zderza się z interesem klienta

Weź jeden istniejący lub wymyślony system premiowy (prowizja plus konkurs) i znajdź w nim co najmniej dwa zapisy, które mogą skłaniać handlowca do rabatu lub do nacisku na klienta. Dla każdego zapisz zachowanie, które można zaobserwować w danych, oraz propozycję zmiany. Zakończ jednym zdaniem, które szef sprzedaży przekaże kadrom lub prawnikowi do sprawdzenia.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan zarządzania moim zespołem sprzedaży i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: diagnoza mojego zespołu i lejka sprzedażowego

Napisz sekcje 1 i 2 dokumentu "Plan zarządzania zespołem sprzedaży" dla swojego zespołu lub dla fikcyjnej polskiej firmy B2B. W sekcji 1 zapisz liczebność zespołu, liczby z lejka na etapach (liczba, wartość w zł, wiek), trzy problemy z liczbami i jedną hipotezę na 90 dni. W sekcji 2 podaj typ klienta, długość cyklu, grupę decyzyjną i listę etapów szansy z kryterium wyjścia dla każdego.

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: plan sprzedaży, KPI i rytm zarządzania zespołem

Napisz sekcje 3, 4 i 6 dokumentu. W sekcji 3 wykonaj rachunek od tyłu z własnymi liczbami (cel kwartalny, średnia wartość zamówienia, konwersja, liczba szans na tydzień). W sekcji 4 wybierz trzy wskaźniki wyprzedzające i dwa opóźnione, a dla każdego zapisz definicję i osobę odpowiedzialną. W sekcji 6 opisz tygodniowy rytm: dzień, godzinę, czas i agendę spotkań oraz częstotliwość rozmów 1:1.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: plan zarządzania zespołem sprzedaży do wydruku

Napisz sekcje 5, 7 i 8, a potem złóż wszystkie osiem sekcji w jeden dokument według wzoru. Sprawdź, czy liczby z sekcji 3 zgadzają się z celami z harmonogramu, a hipoteza z sekcji 1 ma swoje miejsce w trzecim miesiącu.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Rola szefa sprzedaży i model sprzedaży B2B

Lekcja 1.1. Zarządzanie sprzedażą: co robi szef sprzedaży

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, szef sprzedaży z firmy w Łodzi. Proces i lejek: 3 godziny. Plan i liczby: 2 godziny. Ludzie i rozmowy: 4 godziny. Własna sprzedaż: 26 godzin. Wniosek: na ludzi i lejek zostało za mało. W przyszłym tygodniu przekażę handlowcowi ofertę dla stałego klienta o niskiej wartości i zablokuję w kalendarzu dwie godziny na rozmowy 1:1.

Lekcja 1.2. Model sprzedaży B2B: cykl, grupa decyzyjna, typ klienta

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, polska firma sprzedająca okucia z Poznania. Typ A, instalatorzy: cykl 1 do 2 tygodni, decyduje 1 osoba (właściciel), zamówienie 5 000 zł, prowadzi handlowiec. Typ B, deweloperzy: cykl 3 do 5 miesięcy, decydują 4 osoby (kierownik budowy, zakupy, księgowość, zarząd), zamówienie 120 000 zł, prowadzi handlowiec ze wsparciem szefa. Wniosek: dla typu B nie liczymy telefonów tygodniowo, tylko spotkania z kolejnymi osobami z grupy decyzyjnej.

Lekcja 1.3. Najlepszy handlowiec awansuje na kierownika: przypadek krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma z Wrocławia. Wskaźniki: wykonanie planu zespołu, 6 rozmów 1:1 w miesiącu, wszystkie szanse powyżej 30 000 zł z zapisanym następnym krokiem. Klienci własni: trzej o najwyższych obrotach, do końca kwartału. Przeglądy: po 30 dniach "Które klienty przekazałeś i co poszło dobrze?", po 60 dniach "Ile rozmów 1:1 się odbyło?", po 90 dniach "Co chcesz oddać jeszcze?".

Moduł 2. Lejek sprzedażowy i etapy szansy

Lekcja 2.1. Lejek sprzedażowy: co to jest, etapy i definicje wejścia i wyjścia

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma z Krakowa sprzedająca oprogramowanie dla biur. Etap "Spotkanie". Wejście: umówiono termin spotkania z osobą decyzyjną i wpisano go do kalendarza. Wyjście: spotkanie się odbyło i zapisano notatkę z potrzebami klienta. Etap "Oferta". Wejście: notatka ze spotkania i potwierdzony budżet w zł. Wyjście: klient odpowiedział na ofertę. Najmniej jednoznaczny etap: "Negocjacje", bo handlowcy używają go zarówno przy pytaniach o cenę, jak i przy rozmowach o umowie.

Lekcja 2.2. Etapy szansy z kryteriami przejścia i wartością ważoną: wzór

Rozwiązanie: Przykład fikcyjny. Etapy: Kontakt (rozmowa z osobą decyzyjną, 10%, 14 dni), Potrzeba (opisany problem, 30%, 21 dni), Oferta (wysłana oferta z ceną, 50%, 14 dni), Negocjacje (klient odpowiedział, 75%, 21 dni). Szanse: A, 20 000 zł, Oferta, 10 dni, wartość ważona 10 000 zł. B, 50 000 zł, Negocjacje, 30 dni, powyżej limitu, wyłączona z rachunku. C, 10 000 zł, Potrzeba, 5 dni, wartość ważona 3 000 zł. Suma: 13 000 zł. Szansa B idzie na rozmowę przeglądową.

Lekcja 2.3. Lejek pełny szans, które nie ruszają: przegląd lejka krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma z Szczecina. Szansa 1: 50 000 zł, Oferta, kontakt 5 dni temu, następny krok telefon w czwartek, decyzja: ruszamy, bo klient odpisał na maila. Szansa 2: 80 000 zł, Negocjacje, brak kontaktu od 6 tygodni, nikt nie odpowiada, decyzja: parkujemy do stycznia. Szansa 3: 20 000 zł, Kontakt, klient wybrał innego dostawcę, decyzja: zamykamy z powodem "wybrał konkurenta". Po decyzjach w lejku zostaje 50 000 zł aktywnych szans (ruszamy) i 80 000 zł uśpionych.

Moduł 3. Plan sprzedaży i prognoza

Lekcja 3.1. Plan sprzedaży: jak przygotować go od celu firmy do celu handlowca

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Hurtownia okuć w Poznaniu ma cel 2 000 000 zł. Klienci obecni: 1 400 000 zł (Beata 800 000, Karol 600 000). Nowi: 600 000 zł (Beata 250 000, Karol 250 000, Weronika 100 000, bo jest w trakcie wdrożenia). Razem: Beata 1 050 000, Karol 850 000, Weronika 100 000 zł, suma 2 000 000 zł. Podstawa: Beata prowadzi trzech największych odbiorców, Karol sieć sklepów regionalnych. Do rozmowy przed ogłoszeniem: Karol, bo jeden z jego odbiorców zapowiedział zmianę dostawcy okuć.

Lekcja 3.2. Plan sprzedaży na kwartał z rachunkiem od tyłu: wzór krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Hurtownia okuć w Poznaniu, handlowiec Karol. Cel nowych klientów: 240 000 zł. Średnia wartość: 30 000 zł. Konwersja szansa na wygraną: 20% (założenie, brak historii). Konwersja kontakt na szansę: 25% (założenie). Wygrane: 240 000 : 30 000 = 8. Szanse: 8 : 0,20 = 40. Kontakty: 40 : 0,25 = 160. Tygodniowo przy 13 tygodniach: 160 : 13 = 12,3, czyli 13 kontaktów i 40 : 13 = 3,1, czyli 4 szanse. Sprawdzenie wstecz: 160 razy 25% = 40; 40 razy 20% = 8; 8 razy 30 000 zł = 240 000 zł. Założenia konwersji do poprawy po kwartale.

Lekcja 3.3. Prognoza i plan naprawczy sprzedaży, gdy kwartał się sypie: przypadek krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Hurtownia okuć w Poznaniu, cel 1 500 000 zł, tydzień 9. Zamknięte: 800 000 zł. Ważone: Oferta 400 000 zł razy 30% = 120 000 zł; Negocjacje 300 000 zł razy 60% = 180 000 zł. Prognoza: 800 000 + 120 000 + 180 000 = 1 100 000 zł, luka 400 000 zł. Działania: (1) Karol do piątku ustala daty decyzji w trzech szansach z Negocjacji, kwota 180 000 zł jest już w prognozie, a działanie chroni ją przed przesunięciem; (2) Beata dzwoni do 30 klientów uśpionych do końca tygodnia 10, przy 10% zamówień po 25 000 zł to 3 zamówienia, 75 000 zł. Prognoza po działaniach: 1 175 000 zł. Zdanie do zarządu: "Przy obecnych liczbach kwartał zakończymy około 1 100 000 zł wobec planu 1 500 000 zł; z akcją do klientów uśpionych liczymy na około 1 175 000 zł."

Moduł 4. KPI i raportowanie: co mierzyć, czego nie

Lekcja 4.1. KPI w sprzedaży: wskaźniki wyprzedzające i opóźnione, przykłady

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Producent opakowań z Łodzi. Wskaźniki: nowe szanse w tygodniu (wyprzedzający), spotkania u klienta (wyprzedzający), konwersja z oferty na zamówienie (jakości), długość cyklu (jakości), przychód narastająco (opóźniony). Karta dla "Spotkań u klienta": definicja to spotkanie z osobą, która podpisuje zamówienie lub wpływa na decyzję, wpisane w CRM z datą i nazwiskiem; źródło: kalendarz i CRM; odpowiada handlowiec za wpis; odczyt co poniedziałek; próg: mniej niż dwa spotkania tygodniowo przez dwa tygodnie, wtedy rozmowa 1:1. Test dwóch osób: Ewa i Piotr liczą spotkania z wpisu w CRM, nie z kalendarza, więc wynik jest ten sam.

Lekcja 4.2. Tygodniowy raport sprzedaży na jednej stronie: wzór i przykład

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Producent opakowań z Łodzi, cel kwartału 3 000 000 zł, tydzień 4 z 13. Plan narastający: 3 000 000 razy 4/13 = 923 077, czyli około 923 000 zł. Wykonanie: 860 000 zł (93% planu). Pozycje: przychód narastająco 923 000 plan, 860 000 wykonanie; nowe szanse w tygodniu 10 plan, 7 wykonanie; spotkania u klientów 24 plan, 25 wykonanie; wartość ważona lejka 1 800 000 zł; szanse bez ruchu ponad 14 dni: 0 planowo, 4 faktycznie; własna pozycja: oferty wysłane 15 plan, 14 wykonanie. Komentarz: "Wynik poniżej planu o około 63 000 zł, głównie przez opóźnienie jednego dużego zamówienia. Nowe szanse poniżej planu. Prośba o decyzję: czy zarząd zatwierdza terminy dostaw dla dwóch klientów z listy szans bez ruchu."

Lekcja 4.3. Wskaźnik, który psuje zachowania: liczba telefonów bez jakości, przypadek krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Producent opakowań z Łodzi, wskaźnik: 20 wysłanych ofert tygodniowo na handlowca. Obejście: oferta wysyłana jednym e-mailem bez rozmowy, do działów zakupów, które nie decydują. Wskaźnik jakości: oferty po rozmowie z osobą decyzyjną i odsetek ofert, na które klient odpowiedział w ciągu 14 dni. Definicja: oferta po rozmowie to oferta, przed którą w CRM jest notatka z rozmowy z nazwiskiem osoby decyzyjnej. Sprawdzenie: raport z CRM co poniedziałek, szef sprzedaży czyta 5 losowych notatek. Przegląd: po 4 tygodniach, 21 stycznia; jeśli odpowiedzi klientów wzrosną, zostaje 12 ofert z rozmową zamiast 20 bez niej.

Moduł 5. Rekrutacja i wdrożenie handlowca

Lekcja 5.1. Profil kandydata i ogłoszenie na handlowca: wynagrodzenie, neutralność, dane kandydata

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Producent opakowań z Łodzi. Nazwa: "Specjalista ds. sprzedaży opakowań". Zadania: prowadzi portfel 30 klientów, umawia 6 spotkań miesięcznie, przygotowuje oferty w ciągu dwóch dni. Wymagania: prawo jazdy kat. B, znajomość podstaw pracy w CRM. Wynagrodzenie: 5000-6000 zł brutto stałe, prowizja według regulaminu premiowania. Wykreślone: "młody i dynamiczny", "odporny na stres", bo nie mierzą niczego, co da się sprawdzić na rozmowie.

Lekcja 5.2. Rozmowa kwalifikacyjna i zadanie próbne handlowca: scenariusz i karta oceny

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Producent opakowań z Łodzi. Pytanie: "Klient prosi o rabat 10% i zapowiada, że zamówi za tydzień. Co robisz?" Dobra odpowiedź: kandydat pyta o wielkość zamówienia, sprawdza z szefem sprzedaży, jaki rabat jest możliwy, i proponuje coś w zamian (większa partia, dłuższy termin). Niewystarczająca: zgadza się od razu albo odmawia bez pytań. Zadanie próbne: plan pierwszego kontaktu z hurtownią z Gdańska i jedno zdanie zaproszenia. Dobre zadanie zawiera cel rozmowy, pytanie otwierające i datę następnego kroku.

Lekcja 5.3. Wdrożenie handlowca: plan 30-60-90 dni, zakres obowiązków i szkolenie BHP

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Pan Tomasz zaczyna w hurtowni okuć w Poznaniu 3 lutego. Lista przed startem: konto w CRM założone 31 stycznia, portfel 35 klientów przypisany przez szefową sprzedaży, szkolenie BHP w poniedziałek o 9:00, opiekun: pani Marta. Dni 1-30: zna 8 grup produktów (rozmowa 28 lutego), uczestniczy w 6 spotkaniach z klientami. Dni 31-60: umawia 8 własnych spotkań w CRM, rozmowa 1:1 co tydzień w piątek. Dni 61-90: prowadzi 20 aktywnych szans i na rozmowie 3 maja ustala z szefową cel na kwartał.

Moduł 6. Rozmowy 1:1, coaching i spotkania sprzedażowe

Lekcja 6.1. Rozmowa 1:1 z handlowcem: struktura, pytania i notatka po spotkaniu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Producent opakowań z Łodzi, handlowczyni pani Ewa. Podział: 5 minut sprawy Ewy, 10 minut szanse, 10 minut rozwój, 5 minut ustalenia. Pytania: "Co w tym tygodniu poszło dobrze?", "Którą ofertę trzymasz najdłużej bez odpowiedzi?", "Co powstrzymuje Cię przed telefonem do tego klienta?", "Jakiej decyzji ode mnie potrzebujesz?", "Co chcesz ćwiczyć w kwietniu?" Umiejętność: pytanie o decydenta po stronie klienta. Notatka: ustalenia (Ewa dzwoni do 3 klientów z ofertami starszymi niż 20 dni), odpowiedzialna Ewa, termin 10 kwietnia, temat następnej rozmowy: wyniki telefonów.

Lekcja 6.2. Coaching przy rozmowie handlowej: obserwacja, informacja zwrotna i ćwiczenie

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Producent opakowań z Łodzi, handlowiec pan Paweł. Umiejętność: domykanie spotkania ustaleniem następnego kroku. Punkty obserwacji: czy pada konkretny termin, czy Paweł zapisuje ustalenie, czy klient je potwierdza. Informacja zwrotna: "Na zakończenie padło zdanie, że odezwiesz się za jakiś czas. Klient nie podał terminu i oferta wisi bez odpowiedzi od trzech tygodni." Ćwiczenie: odegranie zakończenia spotkania trzy razy z terminem w formie pytania ("Czy może Pan potwierdzić do 14 czerwca?"). Sprawdzenie: za dwa tygodnie rozmowa 10 minut po wspólnym spotkaniu.

Lekcja 6.3. Spotkanie sprzedażowe i przegląd szans: agenda oraz trudne sytuacje

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Producent opakowań z Łodzi, pięciu handlowców, spotkanie w czwartki o 9:00. Podział: 10 minut liczby tygodnia, 30 minut przegląd 6 szans (największe wartości i bez ruchu powyżej 21 dni), 10 minut prośby o pomoc, 10 minut ustalenia. Pytania do każdej szansy: etap, następny krok z datą, decydent, czego brakuje, kto może pomóc. Trudna sytuacja (milczenie): lista szans wysyłana we wtorek, rozmowa 1:1 po spotkaniu z pytaniem, co ułatwiłoby udział. Notatka: tabela z kolumnami szansa, działanie, osoba, termin, wysyłana do piątku do godziny 12:00 do wszystkich.

Moduł 7. Wynagradzanie i motywowanie bez psucia relacji z klientem

Lekcja 7.1. System wynagradzania handlowców: stała część, prowizja, premia i kto ustala zasady

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, hurtownia okuć w Poznaniu. Stała część: umowa, dyrektor handlowy, do 10. dnia następnego miesiąca. Prowizja: regulamin wynagradzania, zarząd, miesiąc po zamknięciu faktur. Premia za nowych klientów: nieopisana w żadnym dokumencie, więc pytanie 1: w jakim dokumencie ją zapisać i kto zatwierdza zasady? Pytanie 2: co z prowizją od faktur wystawionych w ostatnim dniu miesiąca, a opłaconych w następnym? Pytanie 3: czy zmiana wzoru prowizji wymaga aneksów do umów, czy wystarczy zmiana regulaminu?

Lekcja 7.2. Zasady prowizji i premii na jednej stronie: prosty regulamin z przykładem liczbowym

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, hurtownia okuć w Poznaniu. 1. Dotyczy handlowców terenowych. 2. Podstawa: przychód netto z opłaconych faktur. 3. Stawka: 1,5% do 200 000 zł miesięcznie, 2% od nadwyżki. 4. Premia kwartalna 2 000 zł za realizację celu liczby nowych klientów (6 w kwartale). 5. Rozliczenie do 10. dnia następnego miesiąca. 6. Zwrot towaru obniża podstawę w miesiącu zwrotu. 7. Przy odejściu w trakcie kwartału premię rozlicza się według decyzji kadr. 8. Spory rozstrzyga dyrektor handlowy z kadrami. Rachunek: marzec, 260 000 zł opłaconych faktur, 200 000 zł razy 1,5% to 3 000 zł, 60 000 zł razy 2% to 1 200 zł, razem 4 200 zł. Pytania: czy punkt 7 wymaga zapisu w umowie i czy zwrot towaru może pomniejszać już wypłaconą prowizję?

Lekcja 7.3. Przypadek: rabat za wszelką cenę i konkurs wewnętrzny, gdy interes handlowca zderza się z interesem klienta

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, producent opakowań z Łodzi. Zapis 1: prowizja od przychodu bez uwzględnienia rabatu. Zachowanie w danych: średni rabat rośnie z 6% do 11% w ostatnim miesiącu kwartału. Zmiana: prowizja od marży ze stawką w trzech progach. Zapis 2: konkurs na najwyższy obrót w ostatnich dwóch tygodniach. Zachowanie: zamówienia z terminem w następnym miesiącu wpływają do systemu w ostatnim dniu kwartału, a w kolejnym miesiącu spada przyjęta liczba zamówień. Zmiana: konkurs na liczbę nowych klientów, którzy złożyli pierwsze zamówienie. Zdanie do kadr: "Planujemy przejście prowizji z przychodu na marżę, prosimy o sprawdzenie, jakich dokumentów dotyczy zmiana i czy potrzebne są aneksy do umów."

Moduł 8. Projekt końcowy: plan zarządzania moim zespołem sprzedaży i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: diagnoza mojego zespołu i lejka sprzedażowego

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, hurtownia okuć w Poznaniu. Sekcja 1: zespół 4 handlowców (staż 1, 3, 4 i 7 lat), lejek 48 szans, 950 000 zł. Etap "kwalifikacja": 15 szans, 190 000 zł, średni wiek 12 dni. Etap "oferta": 18 szans, 520 000 zł, wiek 31 dni. Etap "negocjacje": 9 szans, 180 000 zł, wiek 19 dni. Etap "decyzja": 6 szans, 60 000 zł, wiek 8 dni. Problemy: 1) połowa ofert starsza niż 30 dni, 2) dwóch handlowców nie wpisuje daty następnego kontaktu, 3) szanse bez osoby decyzyjnej. Hipoteza: po wpisaniu daty następnego kontaktu przy każdej szansie liczba ofert starszych niż 30 dni spadnie do 5. Sekcja 2: klient to firmy instalacyjne, cykl 3-6 tygodni, decyduje właściciel firmy. Etapy: kwalifikacja (wyjście: potwierdzona potrzeba i budżet), oferta (wyjście: omówienie oferty z klientem), negocjacje (wyjście: uzgodnione warunki), decyzja (wyjście: zamówienie lub odmowa z powodem).

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: plan sprzedaży, KPI i rytm zarządzania zespołem

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, hurtownia okuć w Poznaniu, czterech handlowców. Sekcja 3: cel 1 800 000 zł na kwartał, średnie zamówienie 18 000 zł, więc 100 zamówień. Konwersja 20%, więc 500 szans, około 38 na tydzień, czyli 9 do 10 na handlowca. Sekcja 4: wyprzedzające to nowe szanse (liczy kierownik z CRM), spotkania u klienta (handlowiec wpisuje do piątku), oferty z datą następnego kontaktu (kierownik); opóźnione to przychód z opłaconych faktur (księgowość) i marża na zamówieniu (kierownik). Sekcja 6: poniedziałek 8:15 spotkanie 15 minut o celach tygodnia, wtorek 1:1 z dwiema osobami po 30 minut, środa 1:1 z pozostałymi, czwartek 9:00 przegląd szans po 45 minut, piątek do 14:00 raport.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: plan zarządzania zespołem sprzedaży do wydruku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, producent opakowań z Łodzi. Sekcja 5: potrzeba jednego handlowca w regionie północnym; profil to doświadczenie w sprzedaży B2B i umiejętność prowadzenia cyklu kilku tygodni; plan 30-60-90 wg modułu 5, szkolenie BHP przed pierwszym dniem w terenie, opiekun pani Ewa. Sekcja 7: prowizja 2% od opłaconych faktur, premia kwartalna 2 500 zł za cel i terminowość płatności, rozliczenie do 10. dnia następnego miesiąca, dokument obowiązujący to regulamin wynagradzania; pytanie do kadr: co z premią przy odejściu w trakcie kwartału. Sekcja 8: miesiąc 1 wpisać kryteria etapów i uruchomić raport (pani Ewa, raport w każdy piątek); miesiąc 2 rozmowy 1:1 ze wszystkimi (30 minut co dwa tygodnie) i przegląd ofert; miesiąc 3 sprawdzenie, czy szanse starsze niż 45 dni spadły z 11 do 5, i korekta założeń planu na kolejny kwartał.