

PORADNIK DLA WŁAŚCICIELI I ZARZĄDÓW

Proces sprzedaży B2B

Od zapytania do zamówienia.
Od ustaleń do odpowiedzialności.

Praktyczny standard dla firmy
produkcyjnej i technicznej.

W środku: mapa etapów, karta kwalifikacji, zasady przekazania zamówienia, mierniki i arkusz do pracy z zespołem.

dr Marcin Jasiński

Partner zarządzający Way2Grow

01 / MAPA PROCESU

Etapy muszą pokazywać postęp po stronie klienta.

Wybierz kilka spraw wygranych, przegranych i nadal otwartych. Odtwórz ich przebieg. Następnie dopasuj poniższy model do sposobu zakupu i rodzaju zamówień w Twojej firmie.

Etap	Warunek przejścia dalej	Odpowiedzialność
1. Kwalifikacja	Rozpoznana potrzeba i dopasowanie do oferty. Wiemy, dlaczego klient rozważa zakup.	Handlowiec decyduje o dalszej pracy.
2. Wymagania	Potwierdzone zastosowanie, zakres, kryteria wyboru i uczestnicy decyzji.	Sprzedaż; ekspert techniczny sprawdza wykonalność.
3. Rozwiązanie	Zakres do wyceny lub testu uzgodniony. Znane koszty, ograniczenia i termin.	Sprzedaż, technologia oraz realizacja.
4. Oferta	Oferta omówiona. Uzgodniony kolejny krok i termin odpowiedzi.	Właściciel szansy prowadzi ustalenia.
5. Decyzja	Znany stan akceptacji zakresu, ceny i terminu. Pozostałe zatwierdzenia są nazwane.	Właściciel szansy i osoby zatwierdzające odstępstwa.
6. Zamówienie	Potwierdzona transakcja. Realizacja otrzymała i przyjęła komplet ustaleń.	Sprzedaż przekazuje; realizacja potwierdza odbiór.

Model do dopasowania. Nie każda sprawa przechodzi wszystkie etapy. Powód pominięcia etapu lub odstępstwa powinien być znany zespołowi.

02 / KARTA KWALIFIKACJI

Zanim przygotujesz pełną ofertę.

Kwalifikacja ma pomóc zdecydować, czy i jak dalej pracować nad szansą. Nie wymaga znajomości wszystkich odpowiedzi od pierwszego kontaktu. Każda ważna niewiadoma powinna mieć właściciela i termin wyjaśnienia.

Potrzeba i powód zmiany

Co klient chce osiągnąć? Dlaczego zajmuje się tym teraz? Co się stanie, jeśli pozostanie przy obecnym rozwiązaniu?

Zakres i dopasowanie

Jakie zastosowanie, ilości, parametry i warunki są istotne? Co firma może dostarczyć, a czego nie powinna deklarować bez sprawdzenia?

Sposób podjęcia decyzji

Kto ocenia rozwiązanie, kto zatwierdza zakup i kto może go zatrzymać? Jakie testy, kryteria lub procedury zakupowe trzeba uwzględnić?

Termin i uzasadnienie

Z czego wynika oczekiwana data? Oddziel termin decyzji, zamówienia, dostawy i rozpoznania przychodu.

Następny krok

Jakie działanie uzgodniono z klientem? Kto je wykona i do kiedy? Co ten krok ma potwierdzić?

Decyzja po kwalifikacji

Wybierz: pełna oferta, doprecyzowanie wymagań, rozmowa techniczna, wstępne oszacowanie, odłożenie albo zamknięcie sprawy. Zapisz uzasadnienie. Brak danych nie powinien automatycznie uruchamiać kosztownej kalkulacji.

03 / SPRZEDAŻ I REALIZACJA

Jedno zamówienie. Jeden komplet ustaleń.

Ustal, co musi być przekazane, kto sprawdza kompletność i kiedy odpowiedzialność przechodzi do realizacji. Wysłanie wiadomości nie oznacza jeszcze przyjęcia zadania.

Zakres przekazania	Co powinno być potwierdzone
Przedmiot zamówienia	Wersja specyfikacji, ilości, zastosowanie i warunki akceptacji.
Warunki handlowe	Cena, uzgodnione odstępstwa, warunki płatności i osoby zatwierdzające.
Termin i możliwości	Data realizacji oraz potwierdzenie zasobów, dostępności i wykonalności.
Otwarte kwestie	Ryzyka, założenia do sprawdzenia, odpowiedzialni i terminy rozstrzygnięć.
Kontakt i odbiór	Osoby kontaktowe po obu stronach oraz potwierdzenie przyjęcia kompletu ustaleń.

Zmiana specyfikacji po akceptacji oferty

Wskaż osobę oceniającą wpływ zmiany na cenę i termin. Sprzedaż wraca do klienta z uzgodnionym stanowiskiem. Realizacja pracuje na tej samej, aktualnej wersji dokumentacji.

Na przeglądzie wybierz jedną sprawę, w której przekazanie było niepełne. Ustal brakującą informację i zmianę standardu, która ograniczy powtórzenie problemu.

04 / MIERNIKI

Mierz to, co pomaga podjąć decyzję.

Dla każdej miary zapisz definicję, źródło danych, właściciela i okres. Porównuj podobne segmenty oraz rodzaje spraw. Rozdziel jakość stosowania procesu i wynik handlowy.

Miara	Definicja i zastosowanie
Konwersja ofert	Wygrane / wszystkie zakończone oferty w porównywalnej grupie. Pokaż oddzielnie przegrane, brak decyzji i sprawy nadal otwarte.
Cykl sprzedaży	Czas od uzgodnionego początku szansy do decyzji. Obok mediany pokaż rozrzut i wiek spraw otwartych.
Postęp na etapie	Czas od ostatniego istotnego potwierdzenia klienta. Przekroczenie typowego czasu uruchamia przegląd przyczyn.
Następny krok	Udział aktywnych szans z uzgodnionym działaniem, terminem i odpowiedzialnością.
Błąd prognozy	Różnica między zapisaną prognozą a wykonaniem. Zachowaj tę samą definicję wyniku i wyprzedzenie pomiaru.

Przykład modelowy: konwersja ofert

Wśród 20 zakończonych ofert jest 12 wygranych i 8 niewygranych: konwersja wynosi 60%. Kolejnych 5 spraw pozostaje otwartych. Raport musi je ujawnić; nie opisujemy wyniku 60% jako ostatecznej konwersji całej grupy 25 ofert.

To ilustracja sposobu liczenia, nie wynik klienta Way2Grow. W długim cyklu sprzedaży oceniamy również grupy ofert od momentu ich złożenia, z podaniem stanu na konkretny dzień.

05 / URUCHOMIENIE STANDARDU

Sprawdź proces na rzeczywistych sprawach.

Poniższy plan opisuje przykładowe pierwsze cztery tygodnie pilotażu. Nie jest terminem uzyskania efektu sprzedażowego. Ten zależy m.in. od cyklu decyzji klientów.

TYDZIEŃ 1

Odtwórz przebieg i punkt startowy

Wybierz zespół lub segment. Przeanalizuj sprawy zakończone i otwarte. Uzgodnij definicję szansy, etapów i mierników.

TYDZIEŃ 2

Zastosuj kryteria w pilotażu

Przejdź wspólnie przez aktualne szanse. Uzupełnij podstawę etapu, następny krok i odpowiedzialność. Zapisuj wyjątki.

TYDZIEŃ 3

Sprawdź współpracę między działami

Oceń jakość ofertowania i przekazania zamówień. Doprecyzuj wymagane zatwierdzenia oraz sposób obsługi zmian specyfikacji.

TYDZIEŃ 4

Oceń standard i zdecyduj o rozszerzeniu

Sprawdź kompletność danych i użyteczność kryteriów. Usuń zbędne pola. Uzgodnij korekty, szkolenie kolejnych osób i dalszy rytm przeglądów.

Właściciel standardu odpowiada za jego utrzymanie. Kierownik zespołu wykorzystuje go do decyzji podczas odpraw; samo uzupełnianie CRM nie jest celem wdrożenia.

06 / KARTA PRACY Z ZESPOŁEM

Wybierz jedną zmianę. Ustal sposób jej sprawdzenia.

Wypełnij kartę podczas przeglądu konkretnej sprawy. Zaczynij od obserwacji, a następnie ustal działanie i dowód poprawy.

1. Jaka sprawa lub grupa klientów jest przedmiotem przeglądu?

2. Co zaobserwowaliśmy i jakie dane to potwierdzają?

3. Co zmieniamy w procesie?

4. Kto odpowiada za zmianę i do kiedy?

5. Jaki miernik, punkt startowy i termin oceny przyjmujemy?

Przed zamknięciem przeglądu potwierdź:

- ☐ Klient, handlowiec i realizacja rozumieją uzgodniony następny krok.
- ☐ Termin oceny uwzględnia cykl sprzedaży i dostępność danych.
- ☐ Właściciel działania ma zasoby i uprawnienia do jego wykonania.

07 / CO DALEJ

Zbuduj standard, który zespół potrafi stosować.

- ☐ Wiemy, kiedy zapytanie staje się szansą sprzedaży.
- ☐ Każdy etap ma czytelne kryterium przejścia.
- ☐ Pełną ofertę poprzedza uzgodnienie zakresu i sposobu decyzji.
- ☐ Sprzedaż i realizacja pracują na tych samych ustaleniach.
- ☐ Aktywne szanse mają właściciela i następny krok.
- ☐ Mierniki mają definicje oraz porównywalny punkt odniesienia.
- ☐ Kierownik przegląda wyjątki i podejmuje decyzje.

Omów proces sprzedaży w swojej firmie

Jeżeli nie jest jasne, gdzie proces traci skuteczność, Rekonesans Biznesu pomaga ustalić przyczyny i priorytety. Zakres wdrożenia dobieramy do wniosków z diagnozy.

Porozmawiajmy o procesie sprzedaży | Umów rozmowę

Autor: dr Marcin Jasiński, partner zarządzający Way2Grow.

Metodyka i źródła

Model etapów, karty pracy i przykład liczbowy są propozycją metodyczną Way2Grow. Wymagają dopasowania do organizacji i sposobu zakupu klientów. Nie przedstawiają wyników konkretnego wdrożenia.

Materiały uzupełniające: [Salesforce - etapy pipeline](#); [Hyndman i Athanasopoulos - ocena błędu prognozy](#).

Artykuły Way2Grow: [Proces sprzedaży B2B](#); [Prognozowanie sprzedaży B2B](#).