

INOVATIVEN SISTEM ZA KREPITEV KLJUČNIH PRODAJNIH KOMPETENC MWISE

MATIJA PIPAN & DAVID ROZMAN

B2 IT d.o.o., Ljubljana, Slovenija, e-pošta: matic.pipan@b2.eu, david.rozman@b2.eu.

Povzetek Glavni cilj rešitve mWise je inovativen sistem za avtomatizirano in kontinuirano spremljanje, odkrivanje in zapolnjevanje vrzeli veščin in znanja (kompetenc) pri prodajnih agentih in prodajnih ekipah. Sistem omogoča samodejno odkrivanje in krepitev tistih ključnih veščin in znanj, ki so pomembna za uspešno izpeljano prodajo.

Končni uporabniki (prodajniki) vsako jutro prek uporabe pametnega telefona opravijo preprost 3-minutni kviz. Kar je najpomembnejše, je ta kviz personaliziran, saj vsak prejme svoj set vprašanj ali vsebin, na podlagi manjka kompetenc, ki ga mWise prek svojega kompleksnega algoritma in različnih virov podatkov, prepozna.

Ključne besede:

prodajne veščine,
mobilno učenje,
manko kompetenc,
GASP,
personalizacija,
inovativni
algoritmi.

1 Uvod

Ni potrebno veliko razmišljanja, da ugotovimo da tehnologija igra vedno večjo vlogo v naših življenjih. V letu 2015 je imela dostop do interneta že skoraj polovica svetovnega prebivalstva in vedno več procesov tudi iz poslovnega sveta se danes odvija v digitalnem prostoru.

Ko govorimo o sodobnih organizacijah, ki delujejo na današnjem trgu, ne smemo pozabiti, da te delujejo v precej drugačnem okolju kot organizacije iz 20. stoletja. Razvoj informacijske tehnologije je privedel do velikih sprememb in razvoja digitalizacije pri:

- **procesiranju informacij:** iskanje, pridobivanje shranjevanje in razumevanje informacij iz različnih digitalnih virov,
- **komunikaciji:** komuniciranje s pomočjo sodobnih digitalnih tehnologij in orodij. Uporaba mobilnih naprav, družbenih omrežjih in drugih pripomočkov za deljenje informacij,
- **kreiranju vsebine:** ustvarjanje digitalne vsebine (npr. besedilo, slike, avdio). Poznavanje osnov programskih jezikov, oblikovanje spletnih strani, aplikacij itd.,
- **varnosti:** poznavanje konceptov informacijske varnosti,
- **reševanju problemov:** sposobnost identifikacije problemov in iskanja rešitev,

ter tako posledično vplival tudi na poslovanje podjetij.

Ugotavljamo pa, da na področju razvoja prodajalcev in prodajnih ekip v podjetju trenutno še ne obstajajo napredni inteligentni sistemi, ki bi relativno nove tehnologije in metode, kot so npr. metode strojnega učenja, rudarjenja podatkov in principov »**deep-learning**« povezovali v celoto ter jih uporabljali z namenom odkrivanja in izboljševanja prodajnikov in prodajnih rezultatov. Večina teh relativno novih metod se uporablja pretežno za namene pametne proizvodnje, vojske, marketinških raziskav, ipd., ki pa so namenjene predvsem specifičnim strankam in praviloma za specifične projekte po naročilu.

Sedanje usposabljanje prodajnikov poteka preko klasičnih ali e-izobraževalnih metod, ki pa zgolj obdobjno krepijo znanja celotne prodajne ekipe brez nujne personalizacije. Trenutno uporabljeni sistemi temeljijo na predvidevanjih in ne nudijo analitično poglobljenih analiz vpliva prodajnih veščin nekega prodajnika na njegove prodajne rezultate.

Ključna vprašanja pri tem ostajajo neodgovorjena, npr.:

- Katera so ključna znanja za dvig prodaje?
- Katere kompetence manjkajo določenemu prodajniku v določenem trenutku?
- Katere kompetence potrebuje prodajnik za prodajo določeni ciljni skupini ali glede na prodajni produkt?

2 Izziv

Vzpostaviti inovativen sistem za avtomatizirano in kontinuirano spremljanje, odkrivanje in zapolnjevanje vrzeli veščin in znanja (ang. SkillGaps) pri prodajnih agentih in prodajnih ekipah. Razviti orodje, ki bo omogočalo samodejno odkrivanje in krepitev tistih ključnih veščin in znanj, ki so pomembna za uspešno izpeljano prodajo.

3 Metodologija definiranja potreb in analiza stanja

V okviru projekta mWise, ki odgovarja na zgoraj zapisane izzive, smo izvedli obsežnejšo raziskavo, ki je služila kot podlaga za snovanje informacijske rešitve:

- analiza digitalnih kompetenc prodajnika,
- analiza prodajnih kompetenc idealnega prodajnika,
- analiza odvisnosti uspešnosti podjetja od kompetenc,
- analiza potreb podjetij in prodajnih ekip in
- analiza tehnoloških produktov na področju prodaje.

Ker je delovno mesto prodajnika zastopano v izjemno širokem spektru različnih panog, smo se usmerili predvsem na tiste prodajnike, ki so zaposleni v storitvenih dejavnostih, kot na primer bančništvo, zavarovalništvo, farmacevtska panoga ipd.

3.1 Analiza digitalnih kompetenc prodajnikov

Za uspeh prodajnikov v današnjem poslovnem okolju so digitalne kompetence ključnega pomena. Nove tehnologije in orodja prodajnikom omogočajo, da svoj trud in pozornost posvetijo predvsem medčloveškemu elementu prodaje. Z orodji, kot so tehnološko nadzorovan prodajni proces in pridobivanje kompleksnih vedenjskih analitik, se prodajnik lahko posveti kreativnemu delu prodajnega procesa.

Izbira ustreznih orodij in uspešno upravljanje le teh pa je seveda odvisno od posameznikovega znanja in spretnosti za delovanje v digitalnem okolju.

Med bolj pomembnimi digitalnimi kompetencami prodajnikov lahko izpostavimo:

- integracija novih ali osveženih ponudb,
- upravljanje notranjih virov,
- interpretacija prodajnih metrik,
- napovedovanje izidov in usmerjanje fokusa,
- digitalna podpora CRM,

IT spretnosti in poznavanja družabnih omrežij.

3.2 Analiza prodajnih kompetenc idealnega prodajnika

Prodajne prakse in raziskave na področju kompetenc kažejo, da so kompetence prodajnikov ključne za doseganje organizacijske konkurenčne prednosti.

Tako kot se spreminjajo in razmeram na trgu prilagajajo načini prodaje, so potrebne tudi spremembe na področju kompetenc in vlog prodajnikov znotraj organizacije. Novi načini prodaje kličejo po novih setih sposobnosti in znanj, zato je pomembno znati prepoznati in definirati ključne kompetence in vlagati v njihov razvoj.

3.3 Analiza odvisnosti uspešnosti podjetja od kompetenc

Pristop k spremljanju prodajne uspešnosti (*ang. SPM - Sales Performance Management*) je osnovan na bazi kompetenc in se razlikuje glede na različne industrije, zrelost trga in fazo rasti posamezne organizacije. Pri tem se organizacije, ki so usmerjene k rasti, najbolj posvečajo strateškim kompetencam. Organizacije na počasneje rastočih trgih, pa se bolj osredotočajo na splošna vedenja.

Fokus na prave kompetence za posamezno organizacijo odločilno vpliva na poslovni uspeh, zadrževanje in motivacijo zaposlenih, vzdržljivost in seveda donosnosti organizacije. Lahko bi pomislili, da so si ključne kompetence posameznih organizacij med seboj podobne, toda izkazalo se je, da temu ni tako. »**Best-practice**« kompetence posameznih organizacij so se razlikovale glede na industrijo, zrelost organizacije ter mnoge druge dejavnike, zato je bilo ključno, da je vsaka organizacija ugotovila in definirala, katere so tiste kompetence, ki jim bi lahko pomagale do uspeha in konkurenčne prednosti.

3.4 Analiza potreb podjetij in prodajnih ekip

Pripravili smo anketni vprašalnik, kjer smo pri večjem številu zaposlenih v različnih organizacijah s področja prodaje želeli ugotoviti zaznane potrebe prodajnikov in hkrati ugotoviti morebitne trende.

Vprašalnik je poleg demografskih vprašanj zajemal še vprašanja s področja:

- Faze razvitosti in dostopnosti kompetenčnega modela kritičnih znanj za prodajnike.
- Upravljanja prodajnega procesa in strategij prodaje.
- Predajanje znanja (*ang. coaching*).
- Izgradnje talentov.

3.5 Analiza tehnoloških produktov na področju prodaje

Opazili smo, da se prakse določanja, spodbujanja, spremljanja in nagrajevanja prodajne uspešnosti sila razlikujejo in variirajo od stanja, kjer niso jasno določeni ne cilji, ne aktivnosti, ne nagrade, pa do stanja, kjer se ves proces s podprocesi spremlja z različnimi orodji, ki so bolj ali manj prepoznana kot najboljša. Za potrebe te raziskave smo se oprli na »čarobne kvadrante« (ang. *magic quadrants*) analitske hiše Gartner, medtem ko je na tržišču še nekaj bolj ali manj neodvisnih analitičnih hiš, npr. Forrester wave: (SFA – SForce Automation).

Kot ključni vir za analizo tehnoloških rešitev smo se prav tako oprli na Gartnerjevo napoved trendov pri uporabi tehnologij za izgradnjo odnosov s strankami (CRM), kjer so poudarjeni štiri ključni trendi/področja:

- Platforme za omogočanje prodaje (ang. *Sales enablement platforms*).
- Mobilna produktivnost prodaje (ang. *Mobile sales productivity*).
- Napovedovalna analitiko prodaje (ang. *Sales predictive analytics*).
- Upravljanje uspešnosti prodaje (ang. *Sales performance management*).

4 Inovativna rešitev mWise

Končni rezultat projekta je razvoj inteligentne aplikacije mWise, ki bo omogočala naj sodobnejši in avtomatiziran razvoj prodajnikov v podjetjih po celem svetu. Gre za napreden in inovativen sistem, ki bo primeren za uporabo v vseh podjetjih s prodajno funkcijo, še posebej pri tistih, ki poslujejo na nivoju B2C. Podjetja bodo s sistemom in aplikacijo mWise pridobila orodje, ki bo samodejno prepoznavalo vrzeli v kompetencah prodajnikov, jih usposablja s kritičnih področij in usmerjalo v tiste kompetence, ki so za specifično situacijo kritične za uspešno prodajo.

Rešitev mWise temelji na **3 osnovnih gradnikih**, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju:

1. Sistem GASP (ang. *Gap Analysis and Salesforce Progress Engine*)
2. Mobilna aplikacija mWise
3. Spletna aplikacija mWise

4.1 Sistem GASP

Inovativna tehnologija v ozadju sistema omogoča avtomatizirano prepoznavo vrzeli v znanju, sposobnostih in veščinah prodajalcev in njihovo ustrezno zapolnjevanje. Tehnologija, razvita v okviru projekta, bazira na principih strojnega učenja in modelih rudarjenja podatkov. Sistem je sposoben samostojno prepoznavati ključna znanja in veščine prodajalcev za uspešno prodajo, hkrati pa odkrivati nove in neznane korelacije med vplivom določenih znanj/veščin na prodajni uspeh. Pri tem se mWise konstantno prilagaja stanju uporabnika in ga ustrezno usposablja.

Ogrodje sistema GASP sestavljajo sledeči gradniki:

- 1 **Vhodni podatki (big-data).** Večje količine baz podatkov, na katere bo priklopljen sistem mWise v izbranem podjetju bodo omogočale relevantne analize in izsledke. Vhodne podatke (big-data) sestavljajo baze:
 - Uporabniki (prodajni agenti)
 - Rezultati testiranja
 - Učna statistika
 - Skupinske interakcije (*ang. Collaborative Learning*)
 - Interni viri
 - Inf. sistemi: CRM, ERP, interne aplikacije
 - Marketing sistem
 - Nosilci znanja (*ang. Subject matter experts*)
 - Zunanji viri
 - Odgovori strank
 - Mediji in družbena omrežja
 - Javne baze
- 2 Sistem "**Brainson**". Posebni algoritmi sistema povezujejo baze podatkov, jih analizirajo in iščejo pomembne korelacije med njimi s pomočjo modelov strojnega učenja in rudarjenja podatkov. Namen sistema je iz vhodnih podatkov pridobiti nove informacije in ključne kompetence za vsakega prodajnika posebej glede na druge vhodne parametre.

- 3 Algoritmi **GASP Engine** bazirajo na funkcionalnosti oz. primerjalnih analizah posameznikovih kompetenc (*ang. CompetenceMatrixEvaluation*) in drugih vplivnih faktorjev, s katerimi algoritem v realnem času ugotavlja vrzeli, ki bistveno vplivajo na uspešnost prodajnikov. V analitiki je predvidena uporaba metod globokega in strojnega učenja.

Na podlagi vhodnih podatkov sistem samodejno gradi sistem matrik, v okviru katerih ugotavlja stopnjo vpliva posameznega parametra na uspešnost pri prodaji, hkrati pa na podlagi samodejnega učenja intuitivno ustvarja nove matrike in samostojno dodaja nove parametre, ki jih predhodno nismo predvideli. Na podlagi ugotovljenih podatkov in trenutnega stanja prodajalca, sistem avtomatizirano predlaga vprašanja in vsebino za izbranega prodajalca.

Tabela 1: Primer matrike.

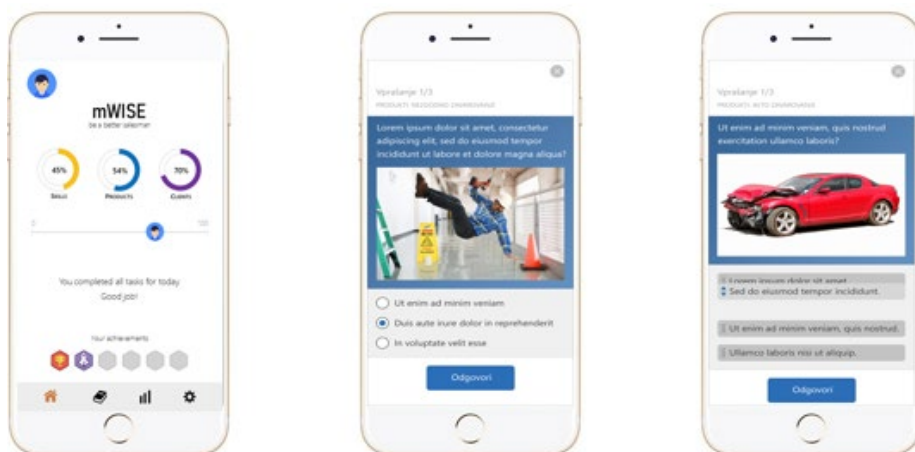
K: tip osebnosti	Rdeči	Modri	Rumeni	Zeleni
Aktivno poslušanje	2	2	2	2
Reševanje ugovorov	1	3	2	3
Pogajanja	3	3	1	3

Matrike se samodejno izgrajujejo in dodajajo glede na vhodne podatke, sistem pa preko modelov rudarjenja podatkov odkriva korelacije med njimi in vpliv na prodajni uspeh. Primeri kategorij: tipi osebnosti, prodajni produkti, panoga.

4.2 Mobilna aplikacija mWise

Prodaja na nivoju B2C je odvisna od mnogih dejavnikov, od izdelka, stranke, letnega časa, kompetenc prodajnika, njegove čustvene inteligence, gospodarske situacije, itd. Dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost prodaje je ogromno, kljub temu pa se razvoj prodajnikov v podjetjih usmerja samo v specifične kompetence, pri čemer v resnici ne vemo, katere so resnično ključne za uspešno prodajo. Hkrati so za prodajo določenega izdelka na izbranem trgu, lahko bistvene povsem druge prodajne veščine kot za prodajo nekega izdelka na drugem izbranem trgu. Zahtevane prodajne kompetence se tako spreminjajo od številnih različnih dejavnikov. Sistem mWise je sposoben samostojno prepoznavati te dejavnike in individualizirano usmerjati prodajnika v tiste, ki so ključne za njegovo uspešnost.

Aplikacija mWise kontinuirano spremlja/komunicira s prodajnikom na dnevni bazi in izvaja **merjenje komeptenc**, ki poteka sledeče: Prodajnik s strani mWise na svoj pametni telefon/tablico vsak dan prejme 3 vprašanja ali kratke izzive, na katere mora odgovoriti. Vprašanja in izzivi se generirajo iz večje zbirke vprašanj, ki jih delimo v 3 kategorije: **Skills**, **Products** in **Clients**. Z odgovorom izmerimo trenutni nivo kompetenc določenega prodajnika. Zaradi pomanjkanja časa in življenjskega stila smo se odločili za nano-learning pristop, kar pomeni, da bo odgovarjanje uporabniku vzelo minimalno časa (do 3 minute na dan), s čimer pa bomo ohranili visok nivo motivacije za sodelovanje. Hkrati pa zaradi kontinuiranega dnevnega merjenja izmerimo prodajnikove kompetence na dolgi rok, s čimer pridobimo ogromno količino podrobnih vhodnih podatkov o kompetencah.



Slika 1: Mobilna aplikacija mWise.

Vir: B2 IT d.o.o.

4.2 Spletna aplikacija mWise

Spletna aplikacija mWise je namenjena managerjem za podrobnejši vpogled v kompetence tako posameznega prodajnika kot prodajne ekipe, vpliv ključnih kompetenc na prodajne rezultate, ipd. Aplikacija managerju/vodji omogoča podroben vpogled v znanje prodajne ekipe, slabosti in prednosti prodajne ekipe, hkrati pa mu intuitivno predlaga izboljšave in ključne informacije, pomembne za uspešno, hitro in učinkovito odločanje o prodajnih nastopih.



Slika 2: Spletna aplikacija mWise.

Vir: B2 IT d.o.o.

Aplikacija omogoča na enem mestu združevanje tako administrativni, izvedbeni kot analitični vidik in pregled nad prodajno ekipo. Funkcionalnosti:

- **Upravljanje z uporabniki:** uvoz, kategorizacija uporabnikov, dodeljevanje testa, spremljanje napredka po kategorijah in posameznikih/skupinah, izvoz rezultatov, pogled na več ravneh, napredni BI »dashboard« prikazi.
- **Upravljanje vsebine:** uvažanje baze vprašanj, organiziranje po kategorijah, oblikovanje testa, oblikovanje kratkih učnih vsebin (*ang. nano-learning modules*), naprednih vprašanj interaktivnega tipa in učnih objektov za podporo učenju kratkih vsebin.
- **Usklajevanje testnih dogodkov:** izbira testa, trajanje v dnevih, pogostost, obveščanje uporabnikov.
- **Administracija sistema:** lokalni vmesnik končnega uporabnika, spreminjanje nastavitev, enkratna prijava (*ang. Single-Sign-On*), povezljivost uporabniškega imenika.

5 Zaključek

S projektom in sistemom mWise smo razvili in ustvarili inovativno in globalno perspektivno sistemsko rešitev, ki temelji na uporabi najsodobnejših tehnologij in pametnih omrežij ter jih povezuje v produkt, namenjen reševanju uporabniških izzivov. Zaradi tehnološke naprednosti in visoke zahtevnosti tako z metodološkega kot tehnološkega stališča je projekt mWise zahteval intenzivna vlaganja na strani razvoja in raziskav, hkrati pa zahteval tudi intenzivno povezovanje vseh partnerjev. Za uspešnost projekta je ključen ne samo razvojni vidik, povezovanje znanosti in gospodarstva, pač pa tudi uvajanje rešitve na trg in v podjetja. Cilj končnega produkta je tako ustvariti tehnološko visoko-zahteven produkt, ki cilja in ustvarja nov nišni trg »pametnih sistemov« za razvoj prodajnih agentov in ima globalni tržni potencial.

Literatura

- Bruno, J., Powers, S. in Rafferty, C. (12. 11. 2018). Sales Force Automation Solutions. *The Forrester, Q2 2017*. Pridobljeno na <https://reprints.forrester.com/#/assets/2/54/'RES136162'/reports>
- Colbert, A., Yee, N. in George, G. (2016) The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal, Vol 59, No 3, (731-739)*. Pridobljeno na <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/amj.2016.4003>
- Force Manager. (2. 12. 2018). *How To Find The Best Sales Reporting Software For Your Small Business*. Pridobljeno na <http://blog.forcemanager.net/en/the-best-sales-reporting-software-for-small-business>
- G2. (14. 5. 2019). *Best CRM Software*. Pridobljeno na <https://www.g2crowd.com/categories/crm>
- G2. (14. 5. 2019). *Best Sales Analytics Software*. Pridobljeno na <https://www.g2crowd.com/categories/sales-analytics>
- HRSRG. (28. 3. 2018). *3 Essential Sales Competencies*. Pridobljeno na <https://resources.hrsrg.ca/blog/.3-essential-sales-competencies>
- Iilomäki, L., Kantosalo, A., in Lakkala, M. (5. 7. 2019). What is digital competence? In Linked portal. *Brussels: European Schoolnet*. Pridobljeno na <https://business.linkedin.com/sales-solutions/blog/sales-leaders/2018/02/5-traits-that-separate-the-best-sales-managers>
- Intangent. (3. 4. 2018). *Sales Performance Management Return Investment*. Pridobljeno na <https://intangent.com/wp-content/uploads/2016/09/ROI-Infographic.png>
- Koh, E.K. (18. 4. 2017). The Critical Capabilities to Consider when Choosing an SPM Solution. *LinkedIn*. Pridobljeno na: <https://www.linkedin.com/pulse/critical-capabilities-consider-when-choosing-spm-solution-e-k-koh>
- Kurlan, D. (21. 8. 2019). The 21 New Sales Core Competencies for Modern Selling. *Dave Kurlan's Blog*. Pridobljeno na

- http://www.omghub.com/salesdevelopmentblog/tabid/5809/bid/107555/The-21-New-Sales-Core-Competencies-for-Modern-Selling.aspx?utm_campaign=partner&utm_source=372&utm_content=1284
- Richardson. (26. 2. 2019) *Six Emerging Competencies for Sales Success in the Age of the Empowered Buyer* . Pridobljeno na <https://www.richardson.com/blog/six-emerging-competencies-sales-success-age-empowered-buyer>
- Rotenberg, Z. (8. 5. 2019). Top 14 Inside Sales Skills Every Sales Rep Must Master. *Sales And Marketing*. Pridobljeno na <http://www.insightsquared.com/2014/07/top-14-sales-skills-every-inside-sales-rep-must-master>
- SAP. (17. 12. 2018). *Hybris commerce platform*. Pridobljeno na <https://www.hybris.com/en/products/sales/sales-performance-management>.