

InFakt Case Study

Scrum w dziale sprzedaży.



inFakt

InFakt¹ to firma dostarczająca produkty oraz usługi księgowe online. Powstała w 2008 roku i za swoją misję przyjęła ułatwienie życia polskich przedsiębiorców poprzez uproszczenie i automatyzację prowadzenia księgowości.



Firma liczy około 40 osób z czego połowa odpowiada za tworzenie i utrzymanie oprogramowania, a reszta za inne aspekty działalności, w tym sprzedaż, marketing czy obsługę klienta. Praktyki Agile są w firmie znane i wykorzystywane w zespołach IT, a od 2015 roku inFakt wykorzystuje podejście Scrum do poszukiwania usprawnień w pozostałych obszarach organizacji.

Cel do osiągnięcia czy zadania do wykonania?

Jednym z obszarów na których inFakt postanowił się skupić w 2016 roku była efektywność sprzedaży. Chodziło tu zarówno o pozyskiwanie nowych klientów jak i utrzymanie aktualnej grupy. Dominującą formą sprzedaży były rozmowy telefoniczne z nowymi klientami, potencjalnie zainteresowanymi skorzystaniem z usług w ramach płatnych abonamentów albo z dotychczasowymi klientami, których abonament miał wkrótce wygasnąć. Praca Działu Sprzedaży bazowała w większości na zaplanowanych i powtarzalnych zadaniach. Cztery osoby codziennie wykonywały ogromną liczbę telefonów, jednak uzyskiwane wyniki nie były zadowalające. Początkowo menedżerowie rozważali powiększenie zespołu i zatrudnienie większej liczby osób, ponieważ jednak nie byli pewni, na czym polega problem postanowiliśmy, sprawdzić, jak efektywny jest sam proces.

¹<https://www.infakt.pl/>

Jak dostarczać rezultaty, gdy wszyscy są zajęci?

Usprawnianie procesu wiąże się z zaplanowaniem eksperymentów, a potem ich konsekwentnym wdrażaniem. Oznacza to, że będzie do wykonania jakaś dodatkowa praca, więc powinniśmy się najpierw upewnić, czy jest na nią przestrzeń i czas. Dlatego pierwszym krokiem było zweryfikowanie jakie możliwości eksperymentowania mają pracownicy Działu Sprzedaży.

Podzieliliśmy pracę na dwutygodniowe cykle zwane Sprintami. Zaczęliśmy od spisania wszystkich zadań, które były zaplanowane na najbliższe dwa tygodnie. Następnie poprosiliśmy członków zespołu o wybranie tylko tych elementów, które naprawdę muszą się wydarzyć w tym czasie i dodanie ich do nowo tworzonego planu pracy w pierwszym Sprincie. Wszystkie zadania natychmiast znalazły się w planie Sprintu. Po tym ćwiczeniu wiedzieliśmy, że zespół jest zajęty w 100% i nie mamy przestrzeni na realizację nowych pomysłów. Postanowiliśmy więc w pierwszym kroku skupić się na zwiększeniu przejrzystości wykonywanych prac i realizacji już zaplanowanych zadań, a w międzyczasie przygotowaliśmy kilka eksperymentów na następne tygodnie.

Które prace warto wykonać?

Największą przeszkodą uniemożliwiającą eksperymentowanie było pełne obłożenie zespołu pracą. Dlatego postanowiliśmy zweryfikować czy wszystkie wykonywane czynności są faktycznie niezbędne. Skupiliśmy się na telefonicznych rozmowach sprzedażowych i zaprojektowaliśmy testy porównawcze. Założyliśmy, że istnieją klienci, którzy kupią produkt bez względu na to, czy do nich zadzwonimy, czy nie, a także, że są osoby, które nie są nim zainteresowane, niezależnie od tego, ile telefonów otrzymają. Pytanie brzmiało więc "Jak duże są te grupy i jak przypisać do nich naszych klientów?". Zdefiniowaliśmy segmenty klientów i każdy z nich podzieliliśmy na dwie pule osób. Do jednej dzwonił zgodnie z aktualnym procesem, a drugą zostawiliśmy bez kontaktu, aby stanowiła dla nas grupę referencyjną. Celem eksperymentu było porównanie jak rozmowa telefoniczna wpływa na decyzję o zakupie w każdym segmencie.

W ciągu kilku następnych Sprintów:

- Zidentyfikowaliśmy grupy klientów, w przypadku których kontakt nie wpływał na podjęcie decyzji.
- Określiliśmy, które schematy rozmów można było zastąpić innymi formami kontaktu, na przykład przez automatycznie wysyłane maile lub ulepszenie materiałów pomocniczych jak samouczki i FAQ.



Poprzez rezygnację z kontaktów nie wpływających na sprzedaż oraz automatyzację części zadań w ciągu następných czterech miesięcy udało się uwolnić od rozmów telefonicznych trzy z czterech osób. Mogły się one skupić na sprzedaży zupełnie nowego produktu nowej grupie klientów.

Jak pokazywać wyniki, gdy nie ma produktu?

Podstawą do usprawnień i planowania prac jest informacja zwrotna. Praktyką stosowaną w firmie było zbieranie go podczas spotkań zwanych Przeglądami (Sprint Review), w których uczestniczyli również managerowie innych obszarów. W przeciwieństwie do Działu Oprogramowania, który demonstrował nowe funkcjonalności i prowadził dyskusje na ich temat, Zespół Sprzedaży nie miał fizycznego produktu do pokazania. Pokazywaliśmy jedynie nasze założenia i wyniki sprzedaży, co sprawiało, że spotkania były nudne i nie prowadziły do interakcji z zaproszonymi osobami. Zespół odczuwał ogromną presję i dyskomfort, ponieważ miał ograniczony wpływ na decyzje klientów, a nowy produkt, na którym się skupiliśmy był trudny w sprzedaży, więc przedstawiane dane nie były oszałamiające. Dlatego postanowiliśmy zmienić formułę prezentowania danych. Członkowie zespołu porozmawiali z kluczowymi interesariuszami wewnątrz organizacji sprawdzając jakie informacje sprawią, że spotkanie będzie dla nich wartościowe. Okazało się, że bardziej niż na liczbach powinniśmy się skupić na informacji zwrotnej od klientów. Od tego czasu Przeglądy stały się miejscem pokazania całego kontekstu sprzedażowego i opowiedzenia historii. Zespół zaczął dzielić się ważnymi rozmowami (w tym odtwarzać niektóre nagrania), cytować klientów, pokazywać odkryte wzorce ich zachowań i opowiadać o potrzebach zgłaszanych przez użytkowników. Informacje z Działu Sprzedaży stały się doskonałym wkładem w planowanie rozwoju produktu, dając lepsze zrozumienie tego, czego szukają klienci i z czym mają problemy.



Przejęcie odpowiedzialności za produkt

Zanim zaczęliśmy eksperymenty z praktykami Scruma zespół funkcjonował w klasycznym modelu zarządzania, gdzie indywidualni pracownicy otrzymywali od swojego przełożonego listę zadań i skupiali się na ich wykonaniu. Jedną z najważniejszych zmian, jakie wywołało zwinne podejście było przejście z myślenia zadaniowego na rzecz odpowiedzialności za produkt. Zespół zamiast czekać na decyzje przełożonych proaktywnie ustalał co

jest ważne, co i kiedy należy zrobić, a czego być może robić nie trzeba. Zaangażowali się w projektowanie skryptów do rozmów sprzedażowych tak, aby lepiej zrozumieć potrzeby klientów. Ewolowali od zespołu sprzedaży do grupy wsparcia klienta. Spotkania Review odbywające się co dwa tygodnie pozwoliły zespołowi skupić się na wynikach, a nie na wykonywaniu zadań.

Jednym z przykładów nowo wytworzonych zachowań była sytuacja, w której zespół nie widział rezultatów stosowanego skryptu rozmowy telefonicznej. Jeszcze kilka miesięcy wcześniej prawdopodobnie czekałby na decyzję lidera i nowy sposób sprzedaży. Biorąc odpowiedzialność za produkt, członkowie zespołu sami zdecydowali się nie trzymać się ustalonego formatu i zmienili podejście do kontaktu z klientami modyfikując sposób prowadzenia rozmów.

Zmiana kultury i zmiany struktury

Co nagradzamy?

Eksperymenty z formami sprzedaży miały nieoczekiwane efekty uboczne. Podobnie jak w wielu innych firmach, wynagrodzenie osób prowadzących sprzedaż bazowało na premiach od ilości udanych transakcji. Zredukowanie liczby rozmów sprzedażowych oraz zamiana ich na automatyczne formy kontaktu, pomimo że niezauważalne z punktu widzenia firmy, odbiło się na wysokości zarobków pracowników. Tym samym poczuli się ukarani za udany eksperyment i zoptymalizowanie pracy. Problem został przedstawiony przez zespół i szybko podjęty przez Zarząd. Wspólnie omówiono potencjalne formuły wynagrodzeń. Na podstawie tych ustaleń managerowie zmodyfikowali wynagrodzenia członków zespołu. Jednak od momentu spadku dochodów do wdrożenia nowego modelu minęło ponad trzy miesiące. Jak można sobie wyobrazić, nie wpłynęło to pozytywnie na morale. Z drugiej strony, patrząc z perspektywy czasu, ludzie docenili otwartość Zarządu na dyskusję z pracownikami o trudnym problemie wynagrodzeń. Co więcej, jak zauważyła kierownik zespołu, ludzie byli dużo bardziej zmotywowani wynikami i możliwością samodzielnego podejmowania decyzji niż bonusami sprzedażowymi.

Jak wygląda miejsce pracy?

Ważną techniką używaną przez zwinne zespoły jest wizualizacja. Ciekawy jest natomiast pewien schemat, który udało nam się zaobserwować w wielu firmach. Zespoły programistyczne z reguły preferują narzędzia elektroniczne twierdząc, że są one najlepiej dostosowane do ich potrzeb, godząc się na nakładane przez nie ograniczenia i utrudnienia komunikacyjne. Zespoły niezwiązane z IT naturalnie wybierają narzędzia fizyczne. Używanie karteczek samoprzylepnych, flipchartów i tablic suchościeralnych wydaje się przychodzić im bardziej intuicyjnie.

Zespół Sprzedaży zmodyfikował swoje miejsce pracy tak, aby maksymalnie wykorzystać zalety transparentności. Po kilku eksperymentach wybrał umiejscowienie zakresu prac na dany Sprint w formie karteczek na oknie, plany długoterminowe zostały spisane i na bieżąco uaktualniane na suchościeralnej ścianie, a wszystkie rozmowy odbywały się przy tablicy i flipcharcie. Każda osoba wchodząca do ich pokoju mogła samodzielnie i szybko sprawdzić co jest priorytetem w danym momencie i jaki jest status prac. Wydzielenie osobnego, stałego miejsca i możliwość samodzielnej aranżacji przestrzeni biurowej przez zespół okazało się istotne zarówno z uwagi na wizualizację, jak i branie odpowiedzialności za sposób pracy przez cały zespół.



Jakie działy są nam potrzebne?

Techniki Scruma pozwoliły nam dokonać odkryć, które wpłynęły na strukturę organizacji.

Po pierwsze, forma w jakiej dotychczas prowadziliśmy część sprzedaży nie dawała rezultatów i mogliśmy albo zautomatyzować te prace, albo całkowicie je porzucić, więc zatrudnianie większej ilości sprzedawców nie przyczyniłoby się do rozwoju firmy.

Po drugie zrozumieliśmy, że nasi klienci nie szukają kogoś, kto sprzeda im produkt, ale doradców, którzy pomogą im w prowadzeniu biznesu z wykorzystaniem produktu inFakt. W rezultacie, po roku eksperymentów osoby z Zespołu Sprzedaży zaczęły dołączać do innych działów, zwłaszcza do Zespołu Obsługi Klienta.

Czego potrzebuje klient?

Działalność księgową ma cykl roczny, w którym największe obciążenie pracą przypada na pierwsze cztery miesiące roku. W tym okresie głównym obowiązkiem Zespołu Obsługi Klienta w inFakcie jest odpowiadanie na pytania klientów otrzymane za pośrednictwem różnych mediów. Jednak od maja do listopada zespół ma więcej czasu, który może zainwestować w inne działania. Dlatego w maju 2017 r. rozpoczęliśmy intensywne stosowanie podejścia Agile w tym dziale. Skupiliśmy się na budowaniu relacji z użytkownikami. Zespół przeprowadzał eksperymenty i analizował reakcje klientów. Prace zaowocowały stworzeniem szerokiej gamy artykułów na blogu, udoskonaleniem bazy wiedzy, z której korzystają zarówno księgowi inFaktu jak i właściciele firm oraz organizacją cyklu lokalnych konferencji dla księgowych i przedsiębiorców.

Innym efektem zmian było zwiększenie przejrzystości i dostępu do istotnych informacji dla członków Zespołu Obsługi Klienta, a co za tym idzie zmniejszenie tradycyjnej kontroli managerskiej. Zostało to zauważone zarówno przez kierownictwo, jak i członków zespołu. Ludzie czuli się docenieni i zmotywowani.

**„Łatwiej jest mówić
o wynikach swojej pracy,
kiedy się samemu ją
zaplanowało”**

Podsumowanie
Kierownik projektu.

W ciągu następných ośmiu miesięcy kilkusobowy Zespół Obsługi Klienta z sukcesem przeprowadził siedem konferencji w różnych miastach Polski. Powstało ponad 80 postów na blogu i 6 nagrań wideo. W tym samym czasie zespół rozwiązał około 1500 zgłoszeń.

Zrozumieliśmy, że nasi klienci poszukują wiedzy eksperckiej i doceniają nasze profesjonalne wsparcie. Dzięki tym informacjom podjęto decyzję, aby połączyć ekspertów z różnych dziedzin, w tym księgowości i marketingu. Nowy dział otrzymał nazwę „Zespół Edukacyjny”, a jego celem została ciągła edukacja naszych klientów w dziedzinie księgowości. Oczywiście również on rozpoczął korzystanie z technik Agile i Scrum. Tym samym prawie wszy-

scy w firmie, poza kilkoma osobami pełniącymi funkcje wsparcia wewnętrznego (HR, Administracja i Dział Prawny), pracują w interdyscyplinarnych zespołach Agile.

Podziękowanie

Chcielibyśmy podziękować wszystkim członkom zespołów i menadżerom inFaktu, którzy z nami współpracowali, za cierpliwość w wyjaśnianiu tego, co robią i odpowiadaniu na wszystkie nasze „dlaczego?”.

Sz szczególnie chcielibyśmy wspomnieć Wiktora Sarotę, Martę Tymec, Małgorzatę Szczepkę i Ewę Wawrzon, za podzielenie się swoim spojrzeniem na transformację.

To nie koniec historii. Kontynuujemy naszą współpracę, więc z przyjemnością opowiemy o dalszych sukcesach inFaktu.

Jeżeli chcesz wiedzieć więcej zapraszam do kontaktu,

Tomasz Wykowski,
ProCognita,
Tomasz.Wykowski@procognita.pl