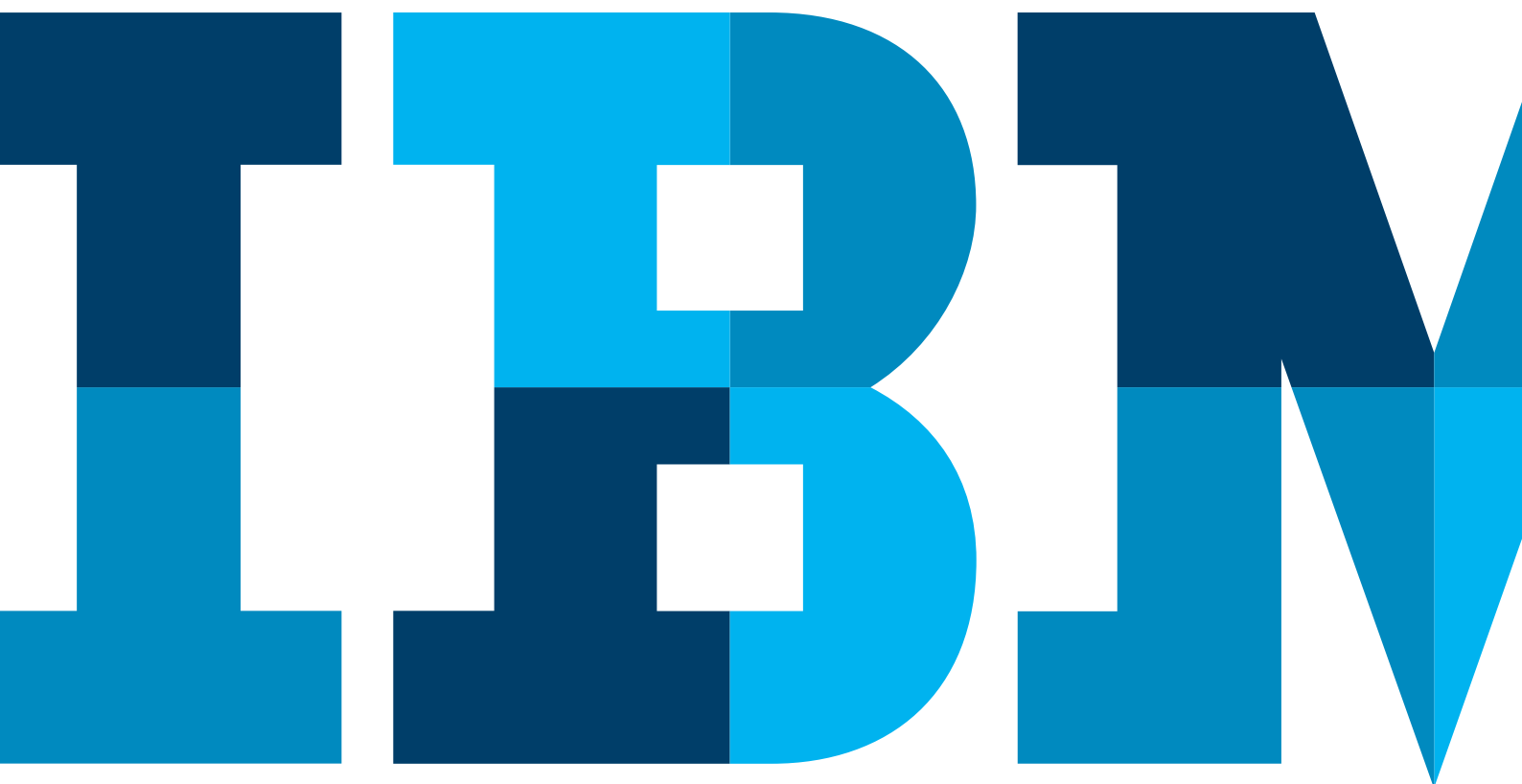


Fixer des objectifs de gestion des performances des ventes plus intelligents

Utiliser des solutions SPM dédiées avec capacités analytiques pour améliorer les performances des ventes



Sommaire

- 2 Résumé
- 3 Les avantages de l'analyse et de la génération de rapports pour la SPM
 - Définir et partager des objectifs de ventes
 - Optimiser les territoires et les quotas de vente et la gestion des territoires
 - Ajuster le plan de rémunération incitative
- 6 Les mesures vous aident à identifier les objectifs de ventes atteints
 - Gestion proactive des ventes
- 7 Conclusion
- 7 À propos d'IBM Business Analytics

Résumé

Pratiquement toutes les organisations qui vendent quoi que ce soit aujourd'hui s'engagent dans des efforts de gestion des performances des ventes (ou SPM pour Sales Performance Management) pour administrer leurs territoires de ventes, quotas et plans de rémunération incitatives. L'alignement entre ces efforts et les objectifs métier stratégiques que l'organisation cherche à atteindre peut faire toute la différence entre la réussite et l'échec.

Plutôt que de compter sur des feuilles de calcul et des solutions développées en interne, les entreprises peuvent utiliser une solution SPM pour rationaliser et automatiser leurs processus métier. Les solutions SPM deviennent de plus en plus sophistiquées et les fournisseurs ne cessent d'améliorer et de renforcer ces offres en proposant aux entreprises les solutions dont elles ont besoin pour exercer une influence positive sur le comportement de leurs équipes de vente.

Bien sûr, le plus grand défi que doivent relever aujourd'hui les responsables commerciaux et les responsables des rémunérations a trait à la capacité à réaliser leurs objectifs sans accroître les activités administratives, tout en permettant à leurs commerciaux de passer autant de temps que possible avec les clients.

Malheureusement, très souvent, les responsables commerciaux se débattent avec des tableurs conventionnels tels que Microsoft® Excel en essayant de reconstituer l'historique des ventes sans aucun outil de contrôle de version ou de traçabilité. Dans de tels cas, l'approche SPM qu'ils utilisent ne dispose pas des capacités d'analyses avancées et de génération de rapports dont ils ont besoin pour réussir. Le résultat est un cycle sans fin d'extraction de données depuis les feuilles de calcul et les outils de génération de rapports afin d'apporter continuellement des ajustements aux plans de rémunération avant, pendant et après chaque exercice fiscal.

Pire, les tableurs que la plupart des responsables commerciaux utilisent aujourd'hui ne fournissent pas l'accès à des outils d'analyse. Sans analyse, les responsables commerciaux ne peuvent pas modéliser l'activité de façon à être plus efficaces.

En réponse à ces défis, IBM a développé un portefeuille de solutions SPM dotées de fonctionnalités d'analyses avancées et d'outils de génération de rapports :

- *Solution IBM Cognos Incentive Compensation Management*
Utilisé pour automatiser et rationaliser le processus d'administration, de calcul, de génération de rapports et d'analyse des rémunérations basées sur une partie variable.
- *Solution IBM Cognos Territory Management*
Utilisé pour aligner les territoires de vente avec les objectifs métier et optimiser la rémunération des ventes.
- *Solution IBM Cognos Quota Management*
Utilisé pour améliorer la planification des quotas de vente et leur communication aux intervenants.

Ces solutions IBM sont non seulement étroitement intégrées mais aussi spécifiquement conçues pour extraire des informations des ventes pertinentes dans l'ensemble de l'entreprise afin de les regrouper en un ensemble unique de capacités SPM et d'analyses.

Les avantages de l'analyse et du reporting pour la SPM

Utiliser l'analyse avancée dans le cadre d'une approche de bout en bout de la SPM permet aux responsables commerciaux et aux responsables des rémunérations de construire plus facilement une force de vente plus intelligente capable de réduire le temps de traitement de plus de 40 pour cent, de réduire le nombre d'employés nécessaires à la gestion du personnel de vente jusqu'à 50 % et d'améliorer de 90 % l'exactitude des paiements remis aux commerciaux.¹ Les capacités fournies par les solutions SPM et l'analyse peuvent résoudre les difficultés de trois domaines distincts de la gestion des ventes : définir et partager des objectifs de ventes, optimiser les territoires et les quotas de vente et la gestion des territoires et ajuster le plan de rémunération incitative.

Définir et partager des objectifs de ventes

C'est le travail de l'équipe des opérations de vente de traiter les fonctions SPM essentielles afin de fournir aux commerciaux la motivation dont ils ont besoin pour vendre efficacement. Ce travail implique de s'assurer que les commerciaux ont totalement confiance dans la capacité de l'organisation à reconnaître et à récompenser leurs efforts. Ce résultat ne peut être obtenu que lorsque toutes les parties concernées disposent du niveau adéquat de visibilité sur la façon dont leurs efforts contribuent à leur propre rémunération et au succès global de l'organisation.

Définir et partager des objectifs de vente précis est une première étape cruciale pour définir des territoires de ventes, des quotas et les plans de rémunération les plus efficaces pour amener les comportements de vente souhaités. Les organisations oublient souvent cette première étape. Les objectifs organisationnels et les stratégies de vente doivent permettre à l'organisation des ventes de tout définir depuis les territoires et les quotas de vente jusqu'aux plans de rémunération. Si les objectifs de ventes ne sont pas clairement définis, l'organisation commerciale finit par mettre en place à l'aveuglette des plans de vente fondés sur des conjectures.

Les objectifs organisationnels souvent ignorés incluent tout depuis la nécessité de se concentrer sur la conservation des clients, jusqu'aux ventes à la plus haute valeur unitaire et aux ventes croisées, en passant par la concentration sur les marchés verticaux qui peut représenter une occasion stratégique particulièrement propice pour l'entreprise.

Sans une stratégie de vente bien définie, alignée avec les objectifs organisationnels, l'équipe commerciale planifie et met en œuvre les territoires de ventes, les quotas et les plans de rémunération incitative sans aucune direction. Cette approche se traduit souvent par un mauvais alignement des ventes et la perte de revenus potentiels.

L'objectif d'une stratégie de vente efficace devrait être de proposer de nouveaux produits et modèles de vente permettant d'atteindre des cibles définies et d'accroître les résultats, permettant à l'entreprise de devancer ses concurrents. Une telle stratégie exige une approche SPM permettant aux responsables commerciaux et aux responsables des rémunérations de s'adapter rapidement à l'innovation produits et aux changements des modèles de vente, de communiquer ces changements puis de gérer toutes les incitations associées.

Cet objectif peut être difficile à atteindre en s'appuyant sur des feuilles de calcul, des solutions développées en interne ou une approche SPM qui n'inclut pas l'analyse avancée. Autre obstacle courant : des outils de génération de rapports qui ne fournissent pas beaucoup d'informations en termes d'analyse exploitable, même lorsqu'ils utilisent des données très complètes sur les clients, les produits et les transactions. Plus délicat encore, sans ces capacités analytiques permettant de découvrir des informations qui ne sont pas toujours évidentes, les responsables commerciaux ne peuvent pas s'adapter rapidement à l'évolution des conditions métier et économiques censées entraîner des changements immédiats des objectifs de vente.

Toutefois, en utilisant une solution SPM, les responsables commerciaux peuvent analyser les données historiques ou actuelles pour trouver des informations sur les clients, par exemple, quels clients sont sur le point de passer à la concurrence et lesquels sont susceptibles de continuer à acheter. Ils peuvent analyser les données SPM pour découvrir quels commerciaux atteignent leurs objectifs et lesquels ne le font pas. Ils peuvent analyser les données afin de déterminer quels territoires de ventes ont besoin de ressources supplémentaires. Toutes ces fonctionnalités facilitent la réalisation de l'objectif clé de leur stratégie de vente.

Optimiser les territoires et les quotas de vente et la gestion des territoires

Les entreprises de toutes tailles ont besoin que leurs équipes commerciales vendent les produits appropriés aux clients appropriés, au moment approprié. La réalisation de cet objectif implique non seulement de définir et de mettre en place des territoires et des quotas justes et équitables mais aussi de veiller à ce que les plans d'incitation génèrent les comportements de vente souhaités, alignés sur la stratégie de vente.

Les solutions SPM peuvent aider les responsables commerciaux à atteindre cet objectif en identifiant les catégories clés suivantes :

- Les clients existants qui ont acheté des produits similaires.
- Les rôles commerciaux nécessaires au support d'un lancement de produit particulier.
- Les divisions géographiques les plus logiques pour les territoires de vente.
- Les produits ou services qui exigent un spécialiste produit pour appuyer le personnel des ventes.
- Le marché potentiel pour chaque territoire de vente.
- Le quota de ventes correct à attribuer à chaque commercial.

Les solutions SPM permettent aux directeurs commerciaux d'être créatifs en fixant les objectifs de vente. Au lieu de définir des objectifs au hasard, ils peuvent fixer des quotas basés sur un nombre quelconque de facteurs granulaires liés aux objectifs généraux de l'entreprise. Parce que les responsables commerciaux ont accès à l'historique des transactions, ils peuvent créer des groupes de quotas autour d'un ensemble particulier de produits destinés à être vendus dans des territoires spécifiques en spécifiant jusqu'au numéro d'unité de gestion de stock pour chaque produit. Il serait pratiquement impossible d'établir ces types d'objectifs à l'aide des feuilles de calcul traditionnelles en raison du niveau d'effort manuel impliqué.

Le processus de définition des territoires de vente et des quotas de vente devrait s'appuyer sur un effort de collaboration. En exploitant les outils d'analyses avancées et de génération de rapports, la solution SPM peut fournir des renseignements utiles permettant aux organisations commerciales de prendre de meilleures décisions quant à la définition de leurs territoires de vente et aux attributions de quotas de vente. Au final, on aboutit à une force de vente plus motivée car les plans d'incitation sont issus de quotas justes et équitables et les rémunérations sont plus précises. En outre, les cadres supérieurs peuvent clairement voir que l'argent n'est pas gaspillé à rémunérer les commerciaux pour des objectifs qui n'ont jamais été réellement atteints.

Fait tout aussi important, les responsables commerciaux peuvent plus facilement démontrer que le modèle incitatif qu'ils ont mis au point augmente le revenu via des opportunités de marges élevées conduisant à la plus grande quantité possible de bénéfices pour l'entreprise.

Ajuster le plan de rémunération incitative

Les plans de rémunération doivent toujours être logiques, justes et transparents. Mais, comme pour toutes choses, des imprévus peuvent se produire. Par exemple, de nouveaux produits peuvent arriver sur le marché d'une manière qui réduit fortement la demande. Au lieu d'attendre des semaines ou des mois pour réajuster les plans de rémunération incitative, les entreprises doivent pouvoir s'adapter de manière dynamique aux nouvelles réalités de façon à ne pas laisser les forces de vente les bras croisés à se demander sur quoi elles devraient maintenant se concentrer.

Bien sûr, l'une des principales raisons pour lesquelles il faut des mois pour construire ces plans vient du fait que les données nécessaires sont souvent très fragmentées et dispersées dans toute l'entreprise. Les applications SPM peuvent grandement simplifier le regroupement de toutes ces informations de façon à ce qu'elles soient plus facilement accessibles.

Le résultat final est un moyen de concevoir des plans de rémunération incitative qui identifient clairement les règles d'admissibilité, les paramètres qui seront utilisés pour calculer les paiements incitatifs et la part cumulée de tout responsable commercial qui pourrait avoir droit à une rémunération incitative si ses équipes de ventes atteignent leurs quotas.

Il est essentiel de développer des règles flexibles en vue de créer des éléments de motivation adéquats pour l'équipe de vente sur le terrain. Les responsables commerciaux doivent pouvoir personnaliser des accélérateurs, créer des tableaux de taux avancés et continuellement modéliser et surveiller les résultats. Les données concernant les bordereaux de commission, les rapports de réalisation, les rapports de congés maladie, les rapports de commandes et de paiement, tous ces éléments doivent être accessibles via des documents et des tableaux de bord. L'utilisation d'un logiciel SPM permet aux responsables commerciaux de définir des quotas et des objectifs granulaires d'une façon qui permet de gérer plus facilement la complexité des primes, des commissions et des paiements sur de multiples territoires.

Tout aussi important, la solution SPM devrait réduire considérablement la quantité de temps et de travail associée à la gestion de ce processus. Un processus plus simple mène à des résultats plus rapides, par exemple chaque commercial connaît immédiatement l'ampleur et la portée des opportunités de vente qui s'offrent à lui, plutôt que d'obtenir un plan d'incitation après que le trimestre ait déjà commencé.

Les mesures vous aident à identifier les objectifs de ventes atteints

Le plan de vente est un instrument dynamique pour atteindre un objectif de vente. Une fois la stratégie de vente en place et les territoires de ventes, quotas et plans de rémunération incitative complets et alignés avec la stratégie de vente, il est important de continuellement analyser et signaler ou surveiller les résultats. Les responsables commerciaux doivent pouvoir identifier toute lacune dans le modèle de couverture des ventes pour n'importe lequel des territoires de ventes. Ils doivent savoir quels commerciaux risquent de ne pas réaliser leurs quotas. Tout aussi important, ils doivent savoir si l'un des commerciaux < manipule > le plan. En outre, étant donné la rapide évolution du contexte économique et des conditions professionnelles, une analyse constante peut aider les entreprises à apporter des ajustements aux plans de rémunération incitative ou à attribuer des ressources de vente supplémentaires à certains territoires.

Gestion proactive des ventes

Dans toute organisation commerciale bien gérée, des métriques de vente significatives et des plans d'incitation sont étroitement couplés à des indicateurs de performance clés (KPI) et permettent aux responsables de déterminer facilement où en est l'organisation par rapport aux objectifs bien avant la période de clôture. À l'aide de ces informations, les responsables commerciaux doivent pouvoir influencer de façon positive sur les résultats d'une période donnée. Toutefois, pour y parvenir, les responsables commerciaux doivent avoir accès à un hub de données SPM qui doit être à tout moment exact. Ce qui implique de mettre en place une approche de bout en bout pour la gestion du cycle de vie de la SPM en utilisant des outils éprouvés pour l'entreposage et l'intégration des données, la rédaction de règles et la transmission des rapports.

Les types de rapports dont les responsables commerciaux ont besoin afin d'influer sur les résultats incluent :

- *Classement*
Affiche visuellement les résultats des commerciaux les uns par rapport aux autres.
- *Tableaux de bord sur les tendances des produits*
Voir les tendances des ventes de produits et définir de meilleurs quotas basés sur ces mesures de performance.
- *Tableaux de bord géographiques et basés sur le territoire*
Examen des renseignements pertinents sur la façon dont une équipe se comporte par rapport à des paramètres clés.
- *Analyse par hypothèses*
Détermine de nouveaux résultats fondés sur des changements apportés à la réalisation des objectifs, aux ventes, aux objectifs ou à d'autres facteurs qui influent sur la rémunération.

Trop souvent les rapports que les responsables commerciaux obtiennent aujourd'hui sont des résumés ou des résultats regroupés qui ne fournissent pas d'aperçu réel sur le processus de vente. Un hub de données SPM avec des fonctionnalités d'analyses avancées et de génération de rapports fournit aux responsables commerciaux et aux responsables de la rémunération non seulement des informations plus détaillées mais aussi les outils dont ils ont besoin. Avec ces outils, ils peuvent modéliser l'activité d'une manière qui leur donne la souplesse nécessaire pour réagir aux opportunités ou à l'évolution des conditions métier.

Cette même information est également cruciale pour l'équipe des finances, qui doit prévoir comment les rémunérations influenceront sur les résultats par zone géographique, région, produit et équipe de ventes. Au final, l'objectif n'est pas d'identifier simplement qui dans l'équipe de ventes est rémunéré le plus, mais plutôt qui apporte le plus à l'entreprise dans son ensemble.

Comme le dit un certain adage, « les choses mesurées ont tendance à être les choses faites ». Dans le cas de la SPM, cette approche implique de donner aux responsables commerciaux et aux responsables de la rémunération assez de visibilité pour leur permettre d'influer positivement sur les résultats avant que de graves problèmes surviennent.

Conclusion

De meilleures capacités SPM avec fonctions d'analyses avancées et de génération de rapports peuvent avoir un impact sur tous les aspects de l'activité. Depuis le fait de déterminer comment allouer les ressources jusqu'au moral effectif de l'entreprise, les solutions SPM sont clairement un outil métier essentiel. Une approche de bout en bout de la SPM qui comprend des fonctionnalités d'analyses avancées et de génération de rapports permet essentiellement aux organisations de transformer la gestion des ventes en une mine de données qui améliore les performances de l'ensemble de l'entreprise. Même dans la plus systématique des organisations commerciales, une visibilité en temps réel sur les opérations de vente peut augmenter les bénéfices et le chiffre d'affaires, tout en fournissant des informations exploitables aux différents intervenants de l'entreprise depuis l'atelier de fabrication jusqu'au conseil d'administration.

Tous les responsables commerciaux ne sont pas, de toute évidence, dotés des mêmes compétences. Mais l'accès à des outils d'analyses avancées et de génération de rapports optimisés pour la gestion des performances des ventes peut rendre chaque responsable commercial plus intelligent. Plus le responsable commercial est compétent, plus les équipes de vente sont heureuses et productives. Non seulement les objectifs de ventes sont atteints, mais la rentabilité de ces ventes est optimisée de façon à profiter à tous, des employés aux actionnaires. Ce qui ne peut que conduire à l'élaboration d'une stratégie de vente plus intelligente qui profitera à tous dans l'entreprise.

À propos d'IBM Business Analytics

Les logiciels IBM Business Analytics permettent aux organisations de disposer d'informations orientées données, ce qui les aide à travailler de manière plus intelligente et à surpasser leurs concurrents. Très complet, le portefeuille de produits inclut des solutions d'aide à la décision (Business Intelligence), d'analyse prédictive, de gestion des décisions, de pilotage de la performance et de gestion des risques.

Les solutions Business Analytics aident les entreprises à identifier et à visualiser les tendances et modèles qui relèvent d'activités telles que l'analyse client et qui peuvent avoir un effet déterminant sur la performance métier. Ces entreprises peuvent ainsi comparer des scénarios, anticiper les menaces et opportunités potentielles, mieux planifier, budgétiser et prévoir leurs ressources, équilibrer les risques par rapport aux retours sur investissements prévus, et assurer le respect des réglementations. En élargissant l'utilisation des analyses, les organisations peuvent adapter leurs décisions tactiques et stratégiques de façon à atteindre leurs objectifs. Pour plus d'informations : ibm.com/business-analytics/fr

Je souhaite être contacté(e)

Pour être contacté ou pour poser une question, accédez au site ibm.com/business-analytics/fr. Un représentant IBM vous répondra sous deux jours ouvrés.



Compagnie IBM France

17 Avenue de l'Europe
92 275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse suivante :
ibm.com

IBM, le logo IBM, ibm.com et Cognos sont des marques d'International Business Machines Corp. déposées dans de nombreuses juridictions réparties dans le monde entier. Les autres noms de produit et de service peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml

Microsoft est une marque de Microsoft Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.

Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication et qui peuvent être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres mentionnées ne sont pas distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité.

Les données relatives aux performances étudiées dans le présent document sont présentées telles qu'elles ont été extraites dans des conditions d'utilisation spécifiques. Les résultats peuvent donc varier. Il est de la responsabilité de l'utilisateur d'évaluer et de vérifier par lui-même le fonctionnement des produits ou logiciels non-IBM avec les produits ou logiciels IBM. LES INFORMATIONS DU PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT » ET SANS GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE D'AUCUNE SORTE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats au titre desquels ils sont fournis.

¹ Source : Gartner, *MarketScope for Sales Incentive Compensation Management Software*, Michael Dunne, 5 mars 2010.

© Copyright IBM Corporation 2015



Pensez à recycler ce document