

Strategia rozwoju przez partnerów

Architektura programu, ekonomika, lejek, odpowiedzialność i plan 90 dni

16

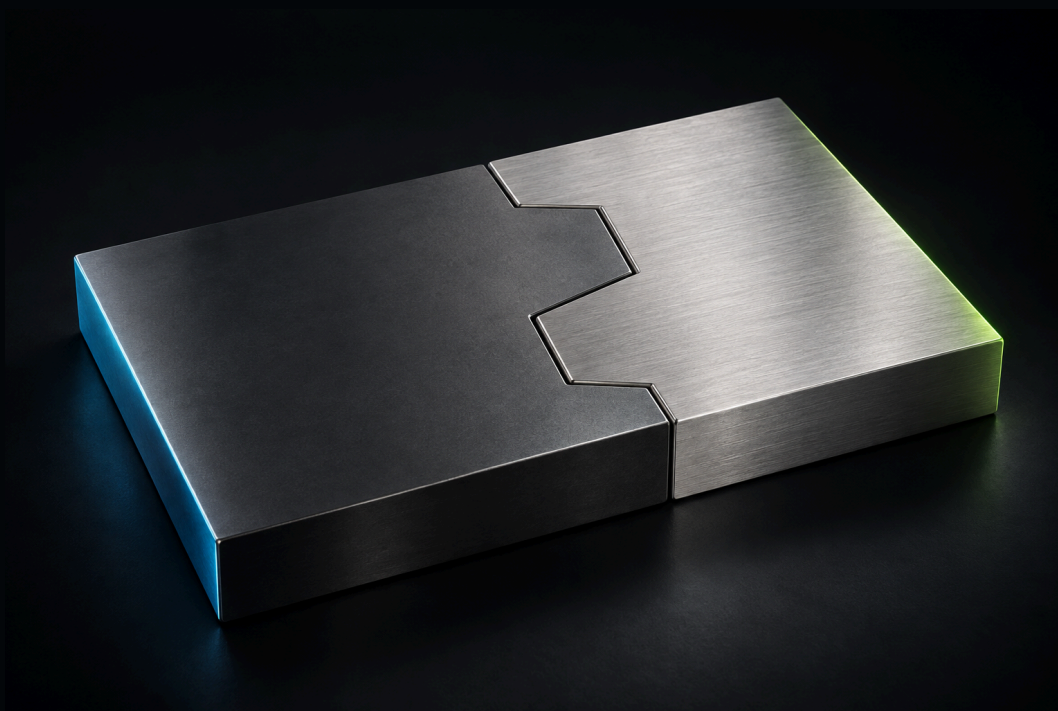
rozdziałów

17

minut czytania

HTML + PDF

do zabrania



Spójność decyzji i wykonania · ilustracja koncepcyjna

Pełne opracowanie demonstracyjne na podstawie zanonimizowanej struktury pracy projektowej. Branżę, skalę, rynki, chronologię i warunki zmieniono. Wszystkie liczby oraz przykładowe wypowiedzi są modelowe. To ilustracja sposobu pracy i zakresu materiału, nie wyniki konkretnego klienta ani gotowa rekomendacja dla innej firmy. Zakres rzeczywistej współpracy ustalamy indywidualnie.

Spis treści

- 01 Wybór strategiczny
- 02 Architektura programu
- 03 Klient, potrzeba i propozycja wartości
- 04 Wybór rynków i kolejność wejścia
- 05 Modele partnerów i granice roli
- 06 Ekonomia jednej umowy i programu
- 07 Gotówka i finansowanie startu
- 08 Jedna matematyka lejka
- 09 Moce realizacyjne i standard jakości
- 10 Pozyskanie, aktywacja i rozwój partnera
- 11 Przekazanie kontaktu i ochrona przypisania
- 12 Decyzje, odpowiedzialność i rytm pracy
- 13 Plan rynku i struktura danych
- 14 Plan 90 dni i decyzja dalszego finansowania
- 15 Ryzyka i warianty odpowiedzi
- 16 Perspektywa trzech lat

Wybór strategiczny

Uruchomić kontrolowany kanał partnerski dla jednej usługi i jednego typu potrzeby.

Modelowy dostawca specjalistycznych usług B2B chce rozwijać sprzedaż poza osobistą siecią założyciela. Partnerzy mają pomagać rozpoznać potrzebę i otworzyć właściwą rozmowę. Centrum odpowiada za kwalifikację, zakres, cenę, umowę, realizację i kontrolę jakości. Partner nie przejmuje tych decyzji przez sam fakt polecenia klienta.

Przedmiotem przykładu jest przegląd i uporządkowanie procesu operacyjnego klienta. Rezultat obejmuje analizę, zalecenia i plan wdrożenia. Nie jest certyfikacją ani deklaracją spełnienia wymogów prawnych. Zmieniono sektor, rynki, ceny, skalę, chronologię i strukturę programu, zachowując logikę pracy strategicznej oraz operacyjnej.

W pierwszych 90 dniach uruchamiamy dwa modelowe rynki A i B. Rynek C pozostaje kandydatem. Docelowa ilustracja na pełne 12 miesięcy to 18 umów, ale nie traktujemy jej jako prognozy: wymaga 120 przyjętych kontaktów, określonych konwersji oraz 1 440 godzin realizacji.

Decyzje i świadome rezygnacje

Wybór	Uzasadnienie	Czego na razie nie robimy
Jedna usługa bazowa	Umożliwia porównanie kosztu, zakresu i konwersji	Nie tworzymy osobnej oferty dla każdego partnera
Dwa rynki pilotażowe	Pozwalają porównać sposób pozyskania bez nadmiernego rozproszenia	Nie otwieramy trzeciego rynku bez zdolności wykonania
Partner otwiera rozmowę	Wykorzystuje zaufanie i rozpoznanie potrzeby	Nie składa zobowiązań w imieniu dostawcy
Centrum kontroluje jakość	Chroni spójność usługi i niezależność oceny	Sprzedaż nie zatwierdza sama jakości swojej realizacji
Prowizja od otrzymanej zapłaty	Łączy rozliczenie z rzeczywistym wpływem	Nie wypłacamy prowizji od samej wartości oferty

Cel i warunek

Sprawdzić, czy partnerzy potrafią regularnie przekazywać trafne potrzeby, a firma potrafi zyskownie je obsłużyć. Liczba podpisanych umów partnerskich jest miarą pośrednią, nie dowodem działającego kanału.

02 / 16

Architektura programu

Lokalne relacje, wspólny proces i jawne granice odpowiedzialności.

Partner Rozpoznaje sytuację i uzgadnia przedstawienie	Opiekun programu Sprawdza dane i przydziela odpowiedzialność	Konsultant Weryfikuje potrzebę oraz proponuje zakres
Realizacja i jakość Wykonuje i niezależnie sprawdza wynik	Relacja Odbiór, zapłata, dalsza potrzeba i informacja zwrotna	

Pętla programu. Powrót informacji do partnera służy poprawie jakości kolejnych poleceń.

Sześć warstw działania

Warstwa	Rezultat	Właściciel decyzji	Granica
Sponsor	Cel, budżet, warunki dalszego finansowania	Właściciel firmy	Nie steruje każdą rozmową
Biuro programu	Jedna definicja danych, rytm pracy i aktualna prognoza	Kierownik programu	Nie akceptuje wyjątku poza własnym limitem
Rynek	Rozpoznane segmenty i właściwi partnerzy	Opiekun rynku	Nie ustala niestandardowej ceny

Warstwa	Rezultat	Właściciel decyzji	Granica
Sprzedaż	Potwierdzona potrzeba, zakres i umowa	Kierownik sprzedaży	Nie obiecuje wyniku przed diagnozą
Realizacja	Uzgodniony rezultat oraz kontrola jakości	Lider realizacji	Ma prawo odmówić niewykonanego terminu
Rozwój relacji	Odbiór, odnowienie i użyteczna informacja zwrotna	Opiekun klienta	Nie traktuje braku reklamacji jako dowodu sukcesu

Jedna osoba może pełnić więcej niż jedną rolę, jeśli skala tego wymaga. Trzeba wtedy ujawnić konflikt i zapewnić dodatkową kontrolę tam, gdzie osoba ocenia własną pracę. Każda decyzja ma jednego właściciela odpowiedzialności. Konsultacja z kilkoma osobami nie oznacza rozmytej odpowiedzialności.

Program działa jako zamknięta pętla: partner dowiadyuje się, czy przedstawienie było trafne i dlaczego. Informacja zwrotna obejmuje tylko dane potrzebne do współpracy. Nie daje partnerowi automatycznego dostępu do całego raportu klienta ani jego dokumentów.

03 / 16

Klient, potrzeba i propozycja wartości

Dopasowanie rozpoznajemy po sytuacji decyzyjnej, nie samym rozmiarze firmy.

Modelowy profil klienta

Wymiar	Dobre dopasowanie	Sygnal odrzucenia lub odroczenia
Problem	Powtarzające się opóźnienia lub niejasna odpowiedzialność procesu	Ogólna ciekawość bez konkretnej potrzeby
Decyzja	Osoba odpowiedzialna chce wybrać sposób poprawy	Brak właściciela decyzji i dostępu do zespołu
Dane	Można uzgodnić dostęp do dokumentów i przykładów	Oczekiwanie wniosku bez danych

Wymiar	Dobre dopasowanie	Sygnal odrzucenia lub odroczenia
Zakres	Ograniczony proces możliwy do zbadania i opisanie	Nieograniczona transformacja w cenie jednego przeglądu
Termin	Znany powód działania i realistyczny czas	Termin uniemożliwiający rzetelne wykonanie
Oczekiwanie	Diagnoza, zalecenia i plan decyzji	Żądanie gwarancji oszczędności lub formalnej certyfikacji

Obietnica usługi

Klient otrzymuje uporządkowany obraz wybranego procesu, źródła problemów, warianty działania, ich konsekwencje i plan wdrożenia. Zakres źródeł, ograniczenia i nierozstrzygnięte kwestie są widoczne. Wartość polega na poprawie podstawy decyzji; wynik biznesowy zależy także od wdrożenia i warunków poza projektem.

Dowód potrzebny przed ofertą

Podczas rozmowy konsultant identyfikuje konkretne zdarzenie, koszt lub konsekwencję problemu, osobę decydującą, dostęp do danych i oczekiwany termin. Jeśli nie ma potwierdzonej potrzeby, kontakt nie przechodzi do szansy sprzedaży. Może pozostać relacją do późniejszego kontaktu, jeśli odbiorca tego oczekuje.

Co testujemy u odbiorców

Hipoteza brzmi: partner znający kontekst klienta może lepiej rozpoznać moment potrzeby niż ogólna kampania. Sprawdzimy to przez jakość przyjętych kontaktów, koszt kwalifikacji oraz porównanie podobnych kohort. Nie uznajemy tego za dowiedzioną przewagę programu przed testem.

Wybór rynków i kolejność wejścia

Rynek oznacza odrębny eksperyment ze swoim kosztem i zdolnością obsługi.

Modelowa mapa A/B/C

Rynek	Hipoteza dostępu	Warunki startu	Pierwszy test
A	Istniejące relacje eksperckie	Dostępny konsultant, materiały i potwierdzony proces kontaktu	Dwie aktywacje partnerów i dziesięć przedstawień
B	Organizacje skupiające docelowych klientów	Lokalny opiekun, właściwa wersja językowa, gotowość realizacji	Spotkanie problemowe z dobrowolną rozmową po wydarzeniu
C	Nowy ekosystem bez historii współpracy	Dowód popytu, osoba odpowiedzialna i dodatkowa przepustowość	Najpierw rozmowy badawcze; brak kampanii sprzedażowej w pilotażu

Nie przenosimy konwersji z A do B bez sprawdzenia. Różnice w zaufaniu do partnera, długości decyzji i oczekiwanym zakresie mogą całkowicie zmienić ekonomię. Dla każdego rynku prowadzimy osobny budżet, kohortę kontaktów i rejestr powodów odmowy. Wspólne są definicje i kontrola jakości.

Przed kontaktem opiekun potwierdza dopuszczalny kanał, właściwe informacje dla odbiorcy, sposób wycofania zainteresowania i zasady przekazania danych. Ta publikacja nie rozstrzyga prawa właściwego dla konkretnego rynku. Sam publiczny adres lub obecność firmy w katalogu nie stanowi tu zgody na wysyłkę.

Brama trzeciego rynku

Rynek C można uruchomić dopiero, gdy co najmniej jeden pilotaż wykazuje trafne potrzeby, zamknięte zlecenia z kontrolą jakości i ekonomią mieszczącą się w zaakceptowanym budżecie. Potrzebna jest także wolna moc realizacji oraz aktualna ocena sposobu kontaktu. Nie zastępujemy tych warunków średnią oceną punktową.

Modele partnerów i granice roli

Partnerzy mogą tworzyć wartość w różny sposób; nie wszyscy powinni otrzymywać tę samą umowę.

Trzy modele współpracy

Model	Wkład	Rozliczenie w przykładzie	Zakaz lub ograniczenie
Ekspert polecający	Rozpoznanie potrzeby i uzgodnione przedstawienie	Modelowo 8% otrzymanej zapłaty netto z pierwszego zakresu	Brak prawa do obiecywania wyniku i negocjowania wyjątków
Organizacja środowiskowa	Dostęp do wiedzy, wydarzenia i edukacji	Brak automatycznej prowizji; osobne uzgodnienie rzeczywistych działań	Brak domniemania rekomendacji lub udostępnienia bazy członków
Partner wdrożeniowy	Praca przy realizacji odrębnego zakresu	Wynagrodzenie za uzgodnioną pracę, nie ukryta prowizja	Konflikt interesów wymaga ujawnienia i kontroli jakości

Kwalifikacja

Sprawdzamy dopasowanie portfela relacji, rozumienie usługi, reputację, dostępność osoby prowadzącej, gotowość do aktywacji oraz możliwe konflikty. Liczba kontaktów deklarowana przez partnera nie jest dowodem dostępu do potrzeby. Weryfikacja opiera się na konkretnym planie pierwszych działań.

Warunki bezwzględne obejmują akceptację granic roli, brak nieujawnionego konfliktu, poprawny sposób przekazywania danych i możliwość rzetelnego reprezentowania usługi. Naruszenie któregokolwiek z nich zatrzymuje aktywację niezależnie od potencjału sprzedaży.

Motywacja ekonomiczna i nieekonomiczna

Partner może cenić lepszą obsługę własnego klienta, dostęp do wiedzy lub uzupełnienie kompetencji. Prowizja nie powinna skłaniać do przedstawiania osoby bez potrzeby. W zawodach lub relacjach z ograniczeniami wynagrodzeń wymagane jest osobne sprawdzenie dopuszczalności; model nie przesądza takiego uprawnienia.

Ochrona zaufania

Klient powinien rozumieć rolę partnera i ewentualne wynagrodzenie tam, gdzie jest to wymagane lub istotne dla decyzji. Nie sugerujemy niezależności rekomendacji, jeśli istnieje bodziec finansowy. Partner nie otrzymuje informacji o wrażliwych ustaleniach projektu tylko dlatego, że pozyskał kontakt.

06 / 16

Ekonomika jednej umowy i programu

Oddzielamy marżę ekonomiczną od momentu zapłaty.

Roczna ilustracja ekonomiczna zakłada wykonanie i odbiór wszystkich 18 zakresów oraz należność pełnej ceny; samo podpisanie umów nie oznacza osiągnięcia tego wyniku. Terminy otrzymania zapłaty analizujemy osobno. Model bazowy zakłada jedną umowę o wartości 40 tys. zł netto, 16 tys. zł kosztu bezpośredniego oraz rezerwę na prowizję 8% wartości objętej programem. Daje to 20,8 tys. zł wkładu po tych kosztach, czyli 52% przychodu. Koszt programu wynosi 240 tys. zł na rok. Pozostałe koszty centrali, podatki, finansowanie i nakłady inwestycyjne nie są ujęte; wynik programu nie jest zyskiem netto firmy.

Model ekonomiczny · tys. zł

Pozycja	Jedna umowa	18 umów
Przychód kontraktowy	40	720
Koszt bezpośredni	16	288
Prowizja ekonomiczna przy pełnej zapłacie	3,2	57,6

Pozycja	Jedna umowa	18 umów
Wkład po realizacji i prowizji	20,8	374,4
Koszt stały programu	—	240
Wynik programu przed pozostałymi kosztami	—	134,4

Próg pokrycia kosztu programu to $240 / 20,8 = 11,54$ umowy, a więc minimum 12 pełnych umów przy niezmienionym miksie i kosztach. To próg ekonomiczny, nie gwarancja płynności. Koszt stały może wystąpić wcześniej, a część zapłat później.

Wrażliwość przy 18 umowach · tys. zł

Zmiana względem bazy	Wkład z umowy	Wynik programu	Interpretacja
Baza: cena 40, koszt 16, prowizja 8%	20,8	134,4	Punkt odniesienia
Cena niższa o 10%: 36	17,12	68,16	Rabat obniża wkład o 3,68 na umowę
Koszt bezpośredni wyższy o 25%: 20	16,8	62,4	Poprawki i przeciążenie mogą skonsumować efekt skali
Obie zmiany jednocześnie	13,12	-3,84	Przy tej kombinacji 18 umów nie pokrywa kosztu programu

Zasady prowizji w tym przykładzie

Prowizja nalicza się od zapłaconego przychodu netto przypisanego do przyjętego przedstawienia. VAT, zwroty i nieopłacona część nie tworzą podstawy wypłaty. Przy częściowej zapłacie naliczenie jest proporcjonalne. W przykładzie nie ma automatycznej prowizji od odnowienia ani kolejnych podmiotów klienta.

Warunki są fikcyjną konwencją obliczeniową, nie ofertą programu partnerskiego. Rzeczywista współpraca wymaga ustalenia zakresu wynagrodzenia, rozliczeń, konfliktów, prawa właściwego i odpowiedzialności w umowie.

Przelicz własne założenia

Baza: 18 pełnych wykonanych i odebranych zakresów × 40 tys. zł. Wkład po realizacji i prowizji: 374,4 tys. zł. Po koszcie programu 240 tys. zł: 134,4 tys. zł. Przy wpływie 85% ceny przepływ programu wynosi 35,04 tys. zł. Realizacja: 1 440 / 2 000 godzin = 72%. Pozostałe koszty centrali, podatki, finansowanie i nakłady pominięto.

--	--

07 / 16

Gotówka i finansowanie startu

Podpisana umowa, rozpoznany przychód i otrzymana zapłata to osobne zdarzenia.

Warunki modelowe przewidują 50% zapłaty przy rozpoczęciu oraz 50% po odbiorze. Nie oznacza to, że każda umowa zostanie w pełni opłacona w tym samym roku. Dla ilustracji rocznej przyjmujemy wpływ 85% wartości 720 tys. zł, czyli 612 tys. zł. Pozostałe 108 tys. zł nie jest gotówką dostępną na wypłaty.

Przy zapłacie całego kosztu realizacji 288 tys. zł i programu 240 tys. zł oraz prowizji 8% od wpływów, czyli 48,96 tys. zł, pozostaje 35,04 tys. zł przepływu przed podatkami, finansowaniem, nakładami i innymi kosztami. Ekonomiczny wynik 134,4 tys. zł i przepływ 35,04 tys. zł nie są sprzeczne: różnią się momentem otrzymania należności i zapłaty prowizji.

Wpływy 612	Realizacja -288	Program -240
85% z 720 wartości umów	Założona pełna zapłata kosztów	Koszt roku
Prowizje -48,96	Pozostaje 35,04	
8% faktycznych wpływów	Przed kosztami pominiętymi w modelu	

Most gotówki w roku modelowym · tys. zł. Wszystkie wartości są założeniami demonstracyjnymi.

Luka pierwszych 90 dni

Budżet pilotażu 60 tys. zł jest częścią rocznego kosztu programu 240 tys. zł. Dwie pełne umowy dają 41,6 tys. zł wkładu po realizacji i prowizji, czyli 18,4 tys. zł deficytu wobec budżetu pilotażu. Przy opóźnieniu wpływów potrzeba finansowania może być większa. Sam wynik 90 dni nie przesądza o rentowności dojrzałego kanału, ale ogranicza prawo do dalszego wydawania.

Warunek uruchomienia

Przed startem sponsor zapewnia finansowanie zaakceptowanej luki, bufor na opóźnienia oraz limit zobowiązań. Prognoza tygodniowa pokazuje saldo otwarcia, potwierdzone wpływy, niepewne wpływy, wydatki i minimum salda. Nie wpisujemy całej wartości lejka jako przyszłej gotówki.

08 / 16

Jedna matematyka lejka

Każdy etap wymaga dowodu po stronie klienta.

Model roczny · jedna kohorta kontaktów przyjętych do programu

Etap	Liczba	Przejście	Dowód
Zgłoszenia	160	—	Zarejestrowane przedstawienie, bez domniemania jakości
Przyjęte kontakty	120	75% zgłoszeń	Komplet danych, dopasowanie i uzgodniony kontakt
Umówione rozmowy	72	60% przyjętych	Potwierdzony termin
Odbyte rozmowy	60	83,33% umówionych	Rozmowa i zapis potrzeby
Szanse	36	60% odbytych	Problem, decyzja, dostęp i kolejny krok
Oferty	30	83,33% szans	Zakres i wykonalny termin zaakceptowane wewnętrznie

Etap	Liczba	Przejsie	Dowód
Umowy	18	60% ofert	Podpis obu stron, ustalone rozliczenie

Łączna konwersja z przyjętego kontaktu do umowy wynosi 15%. Cel 18 umów wymaga więc 120 przyjętych kontaktów przy tych założeniach. Wartości etapów nie oznaczają bieżącego stanu magazynu szans; opisują przejścia tej samej dojrzałej kohorty. Nie sumujemy ich jako liczby różnych klientów.

Roczny model i plan 90 dni mają różny czas dojrzewania. Kontakt przyjęty w ostatnim tygodniu pilotażu nie miał takiej samej szansy dojść do umowy jak kontakt z pierwszego tygodnia. Raport pokazuje datę przyjęcia, czas obserwacji i wiek etapu.



Liczby w modelowej dojrzałej kohorcie. Wspólna skala od zera; nie są to osiągnięte wyniki.

Odrotny plan i luka

Przy konwersji 10% potrzeba 180 przyjętych kontaktów do 18 umów; przy 20% potrzeba 90. Jeżeli partnerzy dostarczą tylko 80 kontaktów przy bazowych 15%, oczekiwany wynik wynosi 12 umów. To wartość modelowa, nie zobowiązanie partnerów. Luka wymaga zmiany dostępu, jakości lub celu, a nie sztucznego przesuwania statusów.

Definicja kontaktu przyjętego

Rekord zawiera firmę, właściwą rolę, źródło, konkretny sygnał potrzeby, uzgodniony sposób rozmowy, przypisanego partnera, właściciela następnego kroku i datę. Dane osobowe ograniczamy do niezbędnego zakresu. Duplikat łączymy z istniejącą relacją i rozstrzygamy przypisanie przed rozpoczęciem pracy.

Moce realizacyjne i standard jakości

Sprzedaż jest wykonalna dopiero, gdy ma miejsce w harmonogramie.

Model przyjmuje 80 godzin realizacji na jedną umowę oraz 2 000 godzin dostępnych rocznie dla tej usługi. Dostępność jest już pomniejszona o urlopy, szkolenie i pozostałe obowiązki. Osiemnaście umów wymaga 1 440 godzin, czyli 72% tej puli.

Umowny limit planowania wynosi 85%, czyli 1 700 godzin. Pozostaje 260 godzin przestrzeni do tego limitu; rezerwa służy zmienności i poprawkom, nie jest automatyczną obietnicą nowych terminów. Przy 100 godzinach na umowę zapotrzebowanie wyniesie 1 800 godzin i przekroczy limit o 100 godzin.

Model dostępności

Wariant	Godziny na umowę	18 umów	Wykorzystanie	Decyzja
Baza	80	1 440 h	72%	Mieści się w limicie modelowym
Więcej poprawek	100	1 800 h	90%	Zmiana zakresu, terminu lub mocy przed nową sprzedażą
Wysoka złożoność	120	2 160 h	108%	Nie można wykonać w przyjętej puli

Kontrola jakości

Przed ofertą lider realizacji sprawdza dostępność i kryteria odbioru. Po wykonaniu druga osoba weryfikuje zgodność wniosku z materiałem i zakresem. Klient otrzymuje ograniczenia analizy oraz listę nierozstrzygniętych kwestii. Wynagrodzenie partnera nie zależy od tego, czy ocena klienta wypadnie korzystnie.

Kiedy zwiększyć zespół

Decyzję uzasadniają potwierdzone zlecenia, rzeczywisty czas realizacji, dostęp do kompetencji i finansowanie okresu wdrożenia. Duża wartość ofert sama nie wystarcza. Przed zatrudnieniem porównujemy stały etat, dopuszczalnego podwykonawcę, zmianę harmonogramu i ograniczenie zakresu. Każda opcja ma koszt oraz ryzyko jakości.

Odnowienie i rozszerzenie

Nie zakładamy automatycznie przychodów odnawialnych. Osobno mierzymy potrzebę kolejnego przeglądu, gotowość do zapłaty, faktyczne odnowienie i koszt obsługi. Rozszerzenie zakresu jest nową decyzją klienta oraz wymaga ponownej oceny mocy.

10 / 16

Pozyskanie, aktywacja i rozwój partnera

Podpisanie umowy otwiera pracę, nie kończy pozyskania.

Rozpoznany

Pasuje do potrzeby i sposobu współpracy

Zakwalifikowany

Rozumie usługę oraz granice roli

Uzgodniony

Warunki, dane i odpowiedzialność

Aktywowany

Pierwsza wspólna kampania wykonana

Rozwijany

Powtarzalne trafne przedstawienia

Uśpiony lub zamknięty

Brak aktywności albo warunków współpracy

Cykl partnera z warunkami przejścia.

Pierwsze 21 dni

Dni 1–3 obejmują uzgodnienie roli, ograniczeń i pierwszego segmentu. Dni 4–7 służą ćwiczeniu rozpoznania potrzeby oraz przygotowaniu własnej listy relacji partnera. Dni 8–14 to uzgodnione przedstawienia i szybka informacja zwrotna. Dni 15–21 kończą się oceną jakości i planem następnego cyklu. Szczegółowe wiadomości i gałęzie reakcji zawiera podręcznik kampanii.

Model liczby partnerów

Ilustracja roczna zakłada 40 rozpoznanych kandydatów, 20 zakwalifikowanych, 12 uzgodnionych współprac i 8 aktywnych partnerów. Osiem aktywnych relacji dostarczających średnio po 15 przyjętych kontaktów daje 120 kontaktów rocznie. Są to odrębne etapy lejka partnerów; nie należy mieszać ich z lejkiem klientów.

Rozkład będzie nierówny. Średnia może ukrywać zależność od jednego partnera. Dlatego raport pokazuje udział największego partnera w kontaktach, umowach i gotówce oraz nakład opieki nad każdą relacją.

Nieaktywność i zakończenie

Po uzgodnionym okresie bez działania opiekun diagnozuje przyczynę: brak okazji, niezrozumiała oferta, brak czasu czy utrata zainteresowania. Proponuje jeden konkretny cykl naprawczy. Jeśli partner nie chce kontynuować albo narusza warunki, współpracę zamyka się z rozliczeniem otwartych spraw i uporządkowaniem dostępu do danych.

11 / 16

Przekazanie kontaktu i ochrona przypisania

Chronimy rzeczywisty wkład partnera, bez blokowania istniejących relacji klienta.

Zasady modelowe

Obszar	Przyjęta reguła	Przypadek wymagający decyzji
Przyjęcie	Opiekun potwierdza kompletność w 2 dni robocze	Brak dopasowania: zwrot z konkretnym powodem
Następny krok	Konsultant uzgadnia działanie w 5 dni roboczych	Klient wybiera późniejszy termin: status odroczone
Przypisanie	90 dni od przyjęcia, przy udokumentowanej pracy	Brak aktywności: przegląd, nie ciche odebranie
Duplikat	Jedna firma i potrzeba mają jeden rekord główny	Istniejąca aktywna szansa: rozstrzyga kierownik programu

Obszar	Przyjęta reguła	Przypadek wymagający decyzji
Informacja zwrotna	Status i przyczyna decyzji w niezbędnym zakresie	Poufne ustalenia klienta nie trafiają automatycznie do partnera
Spór	Zapis dowodów, decyzja i możliwość przeglądu	Wstrzymane rozliczenie spornej części, obsługa klienta trwa

To jedna spójna konwencja demonstracyjna, a nie wiążący regulamin. W rzeczywistej umowie należy ustalić początek ochrony, warunki jej przedłużenia, istniejące relacje, grupy kapitałowe, zakres prowizji i spory. Nie zakładamy, że sama rejestracja adresu daje prawo do klienta.

Przekazanie jest zakończone, gdy druga osoba potwierdzi przyjęcie odpowiedzialności i następny krok. Wysłanie wiadomości bez potwierdzenia nie zamyka zadania. Jeżeli SLA zostanie przekroczone, opiekun programu reaguje, zanim partner musi pytać o los klienta.

12 / 16

Decyzje, odpowiedzialność i rytm pracy

Każda decyzja ma jedną osobę odpowiedzialną za rozstrzygnięcie.

Macierz decyzji

Decyzja	Odpowiada za rozstrzygnięcie	Wykonuje	Konsultacja
Budżet i nowy rynek	Sponsor	Kierownik programu	Finanse, sprzedaż, realizacja
Przyjęcie partnera	Kierownik programu	Opiekun rynku	Osoba oceniająca konflikt i warunki
Przyjęcie klienta	Kierownik sprzedaży	Konsultant	Realizacja i właściwi specjaliści
Cena standardowa	Kierownik sprzedaży	Konsultant	Finanse przy wyjątku
Termin realizacji	Lider realizacji	Koordinator	Sprzedaż
Akceptacja jakości	Osoba kontrolująca jakość	Recenzent rezultatu	Zespół realizacji

Decyzja	Odpowiada za rozstrzygnięcie	Wykonuje	Konsultacja
Wypłata prowizji	Finanse	Rozliczenia	Kierownik programu
Zatrzymanie kampanii	Kierownik programu	Opiekun rynku	Sponsor przy skutku budżetowym

Rytm tygodnia

Krótki przegląd operacyjny obejmuje kontakty bez następnego kroku, stare oferty, opóźnione przekazania, najbliższe obciążenie oraz blokady. Spotkanie kończy się decyzją, właścicielem i terminem. Nie służy odczytaniu całej tabeli, którą można sprawdzić wcześniej.

Rytm miesiąca

Przegląd porównuje kohorty, jakość partnerów, koszt pozyskania, wkład po kosztach, wpływy i jakość wykonania. Oddziela zmianę hipotezy od błędu wykonania. Jeżeli brak umów wynika z krótkiego czasu obserwacji, nie orzeka o popycie; jeśli brak trafnych potrzeb, nie tłumaczy problemu wyłącznie długim cyklem.

Eskalacje

Naruszenie poufności, nieuprawniona obietnica, konflikt interesów lub sprzedaż niewykonanego zakresu zatrzymuje dany proces. Informację zapisuje się wraz z pierwszą reakcją, skutkiem i warunkiem wznowienia. Ważna szansa sprzedaży nie zwalnia z tej zasady.

Plan rynku i struktura danych

Proste narzędzie wystarczy, jeśli definicje i odpowiedzialność są spójne.

Karta operacyjna rynku A - przykład

Pole	Wypełniona treść modelowa
Cel 90 dni	15 przyjętych kontaktów, 6 odbytych rozmów, 1 umowa jako punkt orientacyjny
Segment	Firmy z powtarzalnym procesem, którego opóźnienia wpływają na klienta
Partnerzy	Dwie aktywowane relacje eksperckie
Działanie	Dwa cykle uzgodnionych przedstawień oraz jedno spotkanie problemowe
Budżet	30 tys. zł z 60 tys. zł łącznego pilotażu
Właściciel	Opiekun rynku A; konsultant przypisany przed pierwszym przedstawieniem
Dowód	Rejestr potrzeb, etapów, dat, kosztów i powodów odmowy
Warunek zmiany	Niska trafność przedstawień lub brak dostępnej realizacji
Warunek zatrzymania	Naruszenie granic kontaktu, jakości lub budżetu

Minimalny rejestr

Tabela	Pola kluczowe	Kontrola
Partnerzy	ID, model, osoba odpowiedzialna, etap, następny krok, data	Brak duplikatów; aktywny oznacza wykonany cykl
Kontakty	ID, partner, firma, potrzeba, podstawa kontaktu, data przyjęcia	Dostęp ograniczony; brak zbędnych danych

Tabela	Pola kluczowe	Kontrola
Szanse	ID kontaktu, etap, wartość, termin, dowód, przyczyna utraty	Nie ma etapu bez dowodu
Umowy i wpływy	ID umowy, zakres, wartość netto, faktura, wpływ, zwrot	Uzgodnienie z finansami
Realizacja	Godziny planowane i faktyczne, termin, odbiór, poprawki	Nie ukrywać nieodpłatnej pracy
Koszty programu	Rynek, okres, kategoria, kwota, zobowiązanie	Budżet obejmuje także pracę zespołu

Model można prowadzić w arkuszu, dopóki liczba osób i zdarzeń pozwala utrzymać kontrolę. Wdrożenie CRM ma sens, gdy rozwiązuje konkretne błędy dostępu, historii, automatyzacji lub raportowania. Migracja bez ustalonych definicji przeniesie niespójność do nowego narzędzia.

14 / 16

Plan 90 dni i decyzja dalszego finansowania

Pilotaż ma dać odpowiedź, czy i jak kontynuować.

Etapy pilotażu

Okres	Praca	Dowód	Decyzja
Dni 1-14	Zakres usługi, cena modelowa zastąpiona realną, budżet i kanały	Zatwierdzone warunki operacyjne oraz dostępna realizacja	Bez tych podstaw nie uruchamiać kontaktów
Dni 15-30	Kwalifikacja i pierwsze aktywacje partnerów	Co najmniej jeden wykonany cykl z informacją zwrotną	Naprawić braki aktywacji przed rekrutowaniem kolejnych
Dni 31-60	Powtórzenie kampanii, rozmowy i pierwsze oferty	Porównywalne kohorty, realne potrzeby i koszt pracy	Zmienić segment lub wiadomość przy słabej trafności

Okres	Praca	Dowód	Decyzja
Dni 61–90	Realizacja pierwszych zleceń i ocena ekonomii	Odbiór, godziny, poprawki, wpływy i lista nierozstrzygniętych kwestii	Kontynuować, zmienić albo zatrzymać

Punkt orientacyjny pilotażu dla A i B łącznie: 30 przyjętych kontaktów, 12 odbytych rozmów, 6 szans, 4 oferty i 2 umowy. Nie jest to proporcjonalna miniatura rocznego lejka: uwzględnia rozruch i niedojrzałe kontakty. Nie dodajemy tych dwóch umów do rocznych 18 jako odrębnego celu.

Kontynuować

Warunki jakościowe są spełnione, istnieją trafne potrzeby i potwierdzony proces realizacji, a ekonomia oraz luka finansowania mieszczą się w zaakceptowanym wariacie. Kolejna transza finansuje konkretny test lub skalę, nie samo podtrzymanie aktywności.

Zmienić

Proces jest bezpieczny, lecz dane wskazują jedną słabą hipotezę: segment, dostęp, zakres, cenę albo sposób aktywacji. Zmieniamy jeden istotny element na cykl i zapisujemy, co porównujemy. Nie zmieniamy równocześnie wszystkiego, bo utracimy możliwość uczenia się.

Zatrzymać

Brakuje trafnej potrzeby mimo wykonanych testów, nie można zapewnić jakości lub finansowania, albo wystąpiło naruszenie granic. Zatrzymanie obejmuje plan obsługi otwartych zobowiązań, komunikację z partnerami przez uprawnione osoby i rozliczenia. Nie oznacza porzucenia klienta.

Ryzyka i warianty odpowiedzi

Ryzyka programu są jednocześnie testami założeń strategii.

Rejestr ryzyk

Ryzyko	Sygnal	Odpowiedź	Test skuteczności
Partnerzy nie działają	Podpisane współpracy bez pierwszego cyklu	Mniejsza liczba relacji, wspólna aktywacja	Wykonane przedstawienia o właściwej jakości
Nietrafne kontakty	Odrzucenia z tego samego powodu	Poprawa definicji sytuacji klienta	Mniej powtarzalnych powodów odrzucenia
Przeciążenie realizacji	Rosnące godziny i terminy	Limit przyjęć i korekta zakresu	Termin i jakość wracają do uzgodnionych warunków
Rabat niszczy wkład	Wygrane bez nadwyżki po kosztach	Reguła ceny minimalnej oparta na rzeczywistym koszcie	Dodatni wkład bez ukrytej pracy
Brak płynności	Wartość umów rośnie szybciej od wpływów	Prognoza, należności i limit zobowiązań	Finansowanie dostępne przed terminem płatności
Konflikt interesów	Partner naciska na korzystny wynik oceny	Rozdzielenie sprzedaży i kontroli jakości	Udokumentowana niezależna decyzja
Zależność od jednego partnera	Większość dojrzałych szans z jednej relacji	Rozwój alternatyw bez obniżenia jakości	Co najmniej drugi działający strumień dostępu

Ograniczenia interpretacji

Mała liczba wygranych nie pozwala wiarygodnie oszacować stabilnej konwersji. Wynik może zależeć od osobistych relacji założyciela i łatwych pierwszych klientów. Przed zwiększeniem budżetu sprawdzamy, czy mechanizm działa także w kolejnej kohorcie i bez wyjątkowej pomocy właściciela.

Perspektywa trzech lat

Dłuższy horyzont opisuje zdolności do zbudowania, nie sztuczną precyzję prognozy.

Warunkowa ścieżka rozwoju

Horyzont	Zdolność	Dowód przejścia dalej	Ryzyko przedwczesnej skali
Rok 1	Powtarzalny proces od partnera do odebranego zlecenia	Porównywalne kohorty, dodatni wkład i kontrolowane wpływy	Wzrost aktywności bez ekonomii
Rok 2	Mniej zależności od jednej osoby i rynku	Wdrożenie nowego opiekuna działa według tego samego standardu	Powielenie procesu zależnego od założyciela
Rok 3	Utrzymanie relacji, wiedzy i jakości przy większej skali	Odnowienia, jakość i marża utrzymane w nowych kohortach	Sprzedaż narracji o platformie bez dowodu jej działania

Dla przyszłego inwestora znaczenie mogą mieć trwałość relacji, własność wiedzy, przewidywalność ekonomii, jakość zespołu i danych. Nie wyprowadzamy z tego mnożnika wyceny. Ewentualna transakcja wymaga osobnego badania oraz oceny rynku i warunków.

Najbliższa decyzja pozostaje prosta: czy finansujemy jasno ograniczony pilotaż, z jakim limitem i jakiego dowodu oczekujemy po 90 dniach. Podręcznik kampanii pokazuje, jak zrealizować tę decyzję na poziomie codziennej pracy.

Powiązany materiał

Podręcznik kampanii korzysta z tych samych etapów, modelu prowizji, rynków A/B i punktów kontroli. Zawiera wiadomości, skrypty rozmów, formularze przekazania, gałęzie reakcji i rytm pracy.