

W numerze 2/2013 „Optyki” rozpoczęliśmy, przy współpracy z firmami **Johnson & Johnson Vision Care** i **Stainer Consulting**, praktyczny cykl szkoleniowy, poświęcony sprzedaży, obsłudze klienta w gabinecie specjalisty oraz zarządzaniu salonem optycznym.

Autorem artykułów jest **Tomasz Krawczyk**, dyrektor programowy Stainer Consulting, jeden z najbardziej cenionych na naszym rynku specjalistów od komunikacji bezpośredniej. Autor od roku 2007 działa aktywnie w branży optycznej, prowadzi wiele warsztatów menedżerskich i szkoleń dla personelu – praktycznych treningów sprzedaży, zarządzania procesem sprzedaży oraz zarządzania personelem salonu.

Poniższy artykuł jest ostatnim z pierwszego wspólnego cyklu. W sześciu dotychczasowych artykułach Tomasz Krawczyk zaprosił Państwa do świata obsługi, sprzedaży i zarządzania – w praktycznym wymiarze, który może i powinien dawać satysfakcję i sukces obu stronom: kupującej i sprzedającej. W każdym artykule Autor opierał się na wynikach Tajemniczego Klienta oraz wykorzystywał doświadczenia z sesji coachingowych i szkoleniowych prowadzonych w salonach optycznych.

Do współpracy z Tomaszem Krawczykiem powrócimy w drugiej połowie roku.

optyka

Johnson & Johnson
Vision Care

TWOJE SUKCESY
Z NASZYM WSPARCIEM

Stainer
Consulting

Dlaczego klient ma u Ciebie kupić?

Podróż w praktykę sprzedaży z Tomaszem Krawczykiem

Bo ktoś powinien coś z tym zrobić, czyli słów kilka o motywacji

Nowy Rok powitałem w ciepłym, słonecznym miejscu. Przechadzając się po lokalnym bazarze wprawiono mnie w prawdziwe zdumienie, mimo że nie wydarzyło się nic nadzwyczajnego. Kupując na jednym ze stoisk mydełko z pyłu wulkanicznego (oczywiście bazując na deklaracji miłej pani oraz napisie na opakowaniu), przemita sprzedawczynie wręczyła mi małą ulotkę wykonaną metodą ksero i zaprosiła mnie na stronę internetową, gdzie nie tylko dowiem się, jakie jeszcze mydełka oferują, ale również będę mógł je tam zamówić. A oni prześlą to mydełko przez połowę świata, bym mógł dalej używać ich ekologicznych produktów. Hmm... Jakież to egzotyczne w zderzeniu z rzeczywistością polskiego sektora optycznego. Czy Państwu chciałoby się zapraszać na stronę salonu turystę np. z Argentyny? Sprzedawczynie z bazaru nie przeszkadzało to, że mieszkam tysiące kilometrów od niej, podczas gdy wiele salonów optycznych nie podejmuje się dostarczania klientom soczewek kontaktowych w obszarze jednego miasta czy choćby osiedla. Nie zniechęcało jej to, że prawdopodobieństwo

zamówienia u niej mydełka przeze mnie jest raczej małe, podczas gdy dla personelu salonów informowanie klientów z własnej okolicy o firmowej stronie internetowej to czynność dodatkowa, mało istotna, wręcz niepotrzebna. A jej chciało się mnie (i kolejnych po mnie kupujących) poinformować o takiej możliwości. To intrygujące.

Więcej zaangażowania

Badania typu Tajemniczy Klient prowadzone przez nas w salonach optycznych nieprzerwanie od 2008 r. na zlecenie firmy Johnson & Johnson Vision Care pokazują, że w audytowanych salonach wyłącznie od 1 do 4% sprzedawców informuje klientów o możliwości zamawiania soczewek kontaktowych przez Internet lub drogą e-mailową. Taki sam odsetek zaprasza klientów na stronę internetową salonu. Co więcej, tylko 33% asystentów zaprasza klienta do ponownego odwiedzenia salonu, co powinno być standardowym elementem etykiety. Denerwujemy się, że klienci nie są wyedukowani z oferowanych przez branżę produk-

tów i w związku z tym nie czują potrzeby kupowania lepszych, droższych produktów. Jednocześnie ponad 80% sprzedawców nie wręcza klientowi wykonującemu w salonie badanie wzroku jakichkolwiek materiałów informacyjnych. A przecież takie materiały salony posiadają. Choćby firma Johnson & Johnson Vision Care zapewnia gotowe broszury, budujące świadomość optyczną konsumentów i odpowiadające na większość pytań pojawiających się w ich głowach. Aż się prosi rozdawać je klientom i w ten sposób angażować w świat optyki.

Można pomyśleć, że w dzisiejszej dobie, gdy salony tworzą programy lojalnościowe, większe zaangażowanie personelu spotkamy właśnie w obszarze ich promocji. Nic bardziej mylnego. Z moich obserwacji wynika, że duża część salonów posiada tego typu narzędzia marketingowe, ale średnio tylko w 2% przypadków asystenci sprzedaży wręczają klientowi kartę lojalnościową. Jak widać z powyższego, zaangażowanie personelu w promocję salonu na chwilę obecną jest niewielkie. **Dlaczego zaangażowanie jest tak małe?**

W mojej subiektywnej opinii branża optyczna nadal jest jeszcze mało konkurencyjna (choć to się dynamicznie zmienia), czyli duża część właścicieli salonów nie odczuwa ryzyka zmniejszenia lub utraty dochodów. Taka sytuacja nie zmusza do zbytnej aktywności i tworzenia standardów sprzedaży i obsługi klienta.

Pozostała część odczuwa rosnącą konkurencję, lecz nie jest na nią przygotowana i nie wie, jakie działania należy w takiej rzeczywistości podjąć. To do niej adresowałem wcześniejsze artykuły i kieruję poniższe sugestie.

Jak motywować

Wróć do miłej pani od ekologicznego mydła. Obserwując jej postawę rodzi się pytanie: **Skąd bierze się taka motywacja?** Nie będę w tym miejscu prezentował wiedzy akademickiej, podzielę się z Państwem moimi własnymi obserwacjami i przemyśleniami.

Po pierwsze, jeżeli pracownicy czegoś nie robią, to prawdopodobnie nie ma takiego wymagania. Być może przełożony „coś tam” mówi, ale on tyle mówi... Wniosek? Wymagania stanowiące standard **powinny być spisane**.

Po drugie, jeżeli wymagania zostały jasno postawione (spisane), a pracownicy nadal ich nie realizują, to prawdopodobnie nie są z tego rozliczani. Wniosek? Należy ustanowić **sposób weryfikacji** stopnia realizacji standardów. To może być własna obserwacja lub np. badanie typu Tajemniczy Klient.

Po trzecie, jeżeli wymagania zostały jasno postawione, personel jest z nich rozliczany, a pracownicy nadal ich nie realizują, to prawdopodobnie nic z tej weryfikacji nie wynika. Wniosek? Fakt realizacji bądź braku realizacji ustalonych standardów obsługi klienta powinien nieść za sobą **konsekwencje**. Myślę tu przede wszystkim o nagrodach i korzyściach (idealnie jest, gdy z realizacją standardów powiązane jest wynagrodzenie). Kary to zawsze ostateczność i objaw bezsilności. Nie znam ludzi, którzy celowo wykonują źle swoją pracę. Jeżeli wykonują ją źle, niedbale lub nie wykonują swoich zadań wcale, to albo jest to efekt stosunku do nich kierownictwa firmy, albo jest to wina systemu zarządzania. O roli postawy kierownictwa piszę jeszcze w dalszej części artykułu.

Po czwarte, jeżeli wymagania zostały jasno postawione, personel jest z nich rozliczany, rozliczenie niesie ze sobą konsekwencje, a pracownicy nadal ich nie realizują, to być może pracownicy nie umieją ich wykonywać we właściwy sposób. Coś im nie wychodzi, boją się lub krępują o tym powiedzieć, może duma im na to nie pozwala, w efekcie deprecjonują i krytykują ustalone wytyczne. Wniosek? Pracownicy muszą być **szkoleni** ze sposobu realizacji standardów obsługi klienta. Nie wystarczy przekazać zespołowi spisanych wytycznych, gdyż pewna część zrozumie je inaczej, a inna część zało-

ży, że wszystko jest jasne i zawsze tak realizowało swoją pracę. Należy im wytłumaczyć ideę i filozofię podejścia zawartą w naszych standardach oraz oczekiwanie co do sposobu realizacji jej poszczególnych wytycznych.

Po piąte, przed pracownikami muszą być stawiane **ambitne wyzwania**. Standardy mogą nimi być, ale doświadczony sprzedawca może realizować je bez trudu i atrybut ambitności nie ma miejsca. Należy poszukiwać, tworzyć, wymyślać zadania, które mogą być ambitne, nobilitujące, wymagające przygotowania, poszerzenia swojej wiedzy, itp.

Pominę w niniejszych rozważaniach inne czynniki wpływające na motywację, jak wpływ zespołu, istnienie liderów negatywnych czy problemy osobiste, choć trzeba też brać je wszystkie pod uwagę.

Rola kierownictwa

Wracamy do postawy kierownictwa wobec pracowników. Upraszczając modele zarządcze, można zdefiniować dwa podstawowe style: **styl dowódczy** i **styl przywódczy**.

W tym pierwszym kierownik wydaje polecenia (rozkazy), nie bacząc na to, czy „żołnierze” rozumieją ich sens, ideę i widzą korzyści z wykonania. Mają to zrobić. Pracownicy podążają za kierownikiem, bo muszą. To oni stanowią zaplecze dla przełożonego, a ich funkcja to nawet bezmyślne wykonywanie jego poleceń. Taki kierownik zazwyczaj rekrutuje mało kompetentnych pracowników, za małe wynagrodzenie.

Za przywódcą pracownicy podążają, bo sami tego chcą. Kierownik zarządzający w tym stylu buduje autorytet nie formalny, a faktyczny, oparty na jego kompetencjach, umiejętnościach, mądrości i przychylnym stosunku do personelu (przychylność nie zaprzecza postawie konsekwentnej i konkretnej). W tym stylu kierownik stanowi zaplecze dla swojego zespołu. Rekrutuje ludzi o większych umiejętnościach, zapewnia im większe wynagrodzenie (zawsze uzależnione od osiągniętych wyników), a jego funkcja polega na:

- ustalaniu wspólnie z zespołem celów i planu działania,
- zapewnianiu niezbędnych zasobów do prawidłowej realizacji zadań (wyposażenie salonu, narzędzia oraz umiejętności),
- analizowaniu wyników, usuwaniu przeszkód w prawidłowym realizowaniu działań, nagradzaniu, oraz
- motywowaniu, uczeniu, wspieraniu, itp.

Zaprezentowana powyżej synteza dwóch podstawowych stylów pozwala już odpowiedzieć sobie na pytanie: **Jaki styl w zarządzaniu prezentuje?** Umiejętności zarządcze wymagają takiej samej nauki przez menadżerów, jak umiejętności sprzedaży przez personel salonów optycznych. Chwila refleksji nad postawą sprzedawcy-

ni mydełek z pyłu wulkanicznego ukazuje nam ogrom wysiłku, który trzeba włożyć, by jej postawa wobec mnie nie była przypadkowa, a powtarzalna. Oczekiwanie, że personel sam powinien wiedzieć, że tak należy robić, jest scedowaniem na pracowników odpowiedzialności kierowniczej za zarządzanie. Oczekiwanie, że kiedy zespołowi raz się powie, jak ma postępować, to będzie tak postępował, jest oczekiwaniem po prostu naiwnym.

Niniejszy artykuł jest moim ostatnim z sześciu ustalonych z redakcją. Cel, jaki mi przyświecał przy ich tworzeniu, to pokazanie zarówno filozofii zarządzania, jak również konkretnych zachowań (nawet wypowiedzi), które powinny mieć miejsce w salonie optycznym, by ten sprostał rosnącej konkurencji. Nie oszukujemy się. Za kolejne pięć lat pewnej części salonów na rynku już nie będzie. Tworzą się nowe placówki z młodym, dynamicznym personelem, prężnie i skutecznie rozpychające się na rynku, atrakcyjne, profesjonalne i jednocześnie kolorowe i oryginalne. Tworzą standardy oraz programy marketingowe, które są atrakcyjne dla klientów i pozyskują ich lojalność. Przyszłość branży jest z pewnością w ich rękach.

W latach 2008–2011 wspólnie z firmą Johnson & Johnson Vision Care organizowaliśmy warsztaty menadżerskie adresowane właśnie do osób zarządzających salonami optycznymi, podczas których prezentowane były działania niezbędne do sprostania rosnącej konkurencji. Kiedy w ich trakcie wypływał temat konkurencji ze strony serwisów internetowych, wielokrotnie słyszałem głosy: „Bo ktoś powinien coś z tym zrobić!”. Robimy i lubimy robić to, co umiemy zrobić. Głosy oczekujące, że pewna silna ręka zamknie rynek grupie przedsiębiorców, odbieram jako wołanie o wsparcie w skutecznym zarządzaniu własnym biznesem. Mam nadzieję, że moim cyklem artykułów zarysowałem drogę i pokazałem, jak ją przejść. Teraz trzeba wykonać pierwszy krok. A jest nim odpowiedzenie sobie na pytanie: „Dlaczego klienci powinni u mnie kupować?”

Życzę wszystkim czytelnikom pomyślności w roku 2014. Spotkamy się na łamach „Optyki” w drugiej połowie roku z nowym cyklem artykułów. ●

O Autorze:

Tomasz Krawczyk jest metodykiem komunikacji interpersonalnej, coachem, trenerem biznesu, konsultantem. Zawodowo zajmuje się m.in. opracowywaniem standardów sprzedaży i obsługi klienta, które są wdrażane w wielu polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach. Tomasz Krawczyk jest również Audytorem Wiodącym Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowanym w jednostce TÜV Saarland, specjalizującym się w certyfikacji firm handlowych. Firma Stainer Consulting to merytoryczny lider rynku szkoleń biznesowych: www.stainer-consulting.com

Wyniki badań Mystery Shopper publikowane są dzięki uprzejmości firmy Johnson & Johnson Vision Care, zlecającej ich realizację od roku 2008.

Dlaczego klient ma u Ciebie kupić?
Podróż w praktykę sprzedaży z Tomaszem Krawczykiem

Zapraszamy do zadawania pytań Autorowi
na forum.gazeta-optyka.pl*

*możliwość komentowania po uprzedniej rejestracji

optyka Stainer Consulting
Johnson & Johnson Vision Care | TWOJE SUKCESY Z NASZYM WSPARCIEM

