

Pan nie widzi? To nic, ja nie słucham.

czyli o braku Aktywnego Słuchania

Wszyscy znamy takie pojęcia jak 'Orientacja na Klienta' czy 'Indywidualne Podejście'. Na stronach internetowych wielu salonów optycznych hasła te deklarowane są jako standard w nich funkcjonujący. No cóż, publikowane przeze mnie w poprzednich artykułach wyniki badań typu *Tajemniczy Klient* pozwalają stwierdzić, że często rozdźwięk między deklaracjami, chęciami, swoimi wyobrażeniami, a faktycznym podejściem obserwowanym podczas audytów jest olbrzymi. Rozdźwięk ten oparty jest na braku prawidłowej komunikacji między kierownikiem, a osobami podwładnymi. Właściciele salonów i kadra kierownicza są pełni szczerych chęci, by obsługa w ich salonach była na jak najwyższym poziomie, jednakże trudność sprawia przełożenie chęci na działania systemowe i zarządcze. Dodając do tego brak refleksji nad prowadzoną przez siebie działalnością, brak zrozumienia przytoczonych wyżej pojęć oraz brak umiejętności prawidłowej komunikacji z podwładnymi, uzyskujemy diagnozę obserwowanego problemu.

Jak zatem należy rozumieć pojęcie 'Orientacja na Klienta'?

Używając tego zwrotu myślimy o orientacji na zadowolenie klienta i na jego indywidualne oczekiwania. Orientacja na klienta jest jednak również umiejętnością wsłuchiwania się w jego wypowiedzi, wyciągania z nich wniosków, pomagania mu w definiowaniu faktycznych preferencji i potrzeb. W przypadku klienta małomównego jest umiejętnością wydobywania od niego kluczowych informacji. W końcu jest też otwartością na inność, gdyż otrzymamy część klientów nas odwiedzających nie myśli tak jak my, nie kieruje się preferencjami nam bliskimi i posiada inne od naszego poczucie gustu i smaku. To ukazuje kluczową kompetencję w realizacji idei *Orientacji na Klienta*, jaką jest umiejętność prowadzenia z nim wywiadu. Dopiero gdy postawa ta byłaby prezentowana przez personel w rozmowie z każdym klientem, można byłoby mówić o *indywidualnym podejściu* do każdego z nich.

Jak faktycznie wyglądają nasze salony?

Indywidualne podejście do klienta oznacza skupienie na jego indywidualnych potrzebach. Jeżeli wszyscy klienci (w tym my, jako klienci innych branż) byłiby w pełni świadomi wszystkich swoich problemów i preferencji, jeżeli każdy potrafiłby je świadomie nazwać i każdy sam z siebie mówiłby o nich sprzedawcom, to zgadzam się, że umiejętność prowadzenia wywiadu nie byłaby tak istotna. Takich klientów jednak nie ma, lub jest ich bardzo mało. W związku z tym umiejętność nie tylko wydobycia od rozmówców informacji, ale też budowania im świadomości posiadania problemu i konieczności jego rozwiązania, jest umiejętnością niezbędną.

Badania typu *Tajemniczy Klient*, realizowane przez firmę Stainer Consulting na zlecenie Johnson&Johnson Vision Care, ukazują bardzo niski odsetek realizacji etapu wywiadu w salonach optycznych. To od sytuacji, jaką wytworzy klient zależy, czy w rozmowie z nim pojawi się jakikolwiek wywiad. Osoba podchodząca do gablot okularowych zmusza sprzedawcę do zadania mu kilku podstawowych pytań, na temat rodzaju poszukiwanych opraw (materiału, koloru, itp.). Jednak klient zapisany na badanie nie stymuluje nawet tak ubogiego wywiadu. W takiej sytuacji zazwyczaj pojawia się jedno pytanie: "Czy badanie będzie pod kątem okularów czy soczewek kontaktowych?" Odsetek sprzedawców analizujących doświadczenia klientów z produktami optycznymi nie przekracza 7%. Nasi audytorzy zazwyczaj przypisują sprzedawcom dobrą znajomość produktów, co pozwala wyciągnąć wniosek, że 93% asystentów sprzedaży skupionych jest właśnie na produktach, a nie na klientach. Niska *orientacja na klienta* widoczna jest również w gabinetach, gdzie 57% specjalistów nie rozpoznaje stylu życia pacjenta.

Uzyskiwane wyniki nie rysują pozytywnego obrazu branży, ale są cenną wskazówką dla osób aktywnych. Generalizując, personel większości salonów optycznych - wbrew własnym intencjom - nie jest zainteresowany tym, co mają do powiedzenia odwiedzający ich klienci. Niski odsetek prowadzonych wywiadów nie dopełnia obrazu, gdyż musimy jeszcze przyrzeć się stylowi prowadzenia pozostałych rozmów. Doświadczenia wdrażania *standardów sprzedaży* mówią, że po uzyskaniu powtarzalności w zadawaniu pytań, pilnie należy skupić się na zapewnieniu wyciągania wniosków z uzyskanych informacji. Umiejętność ta nazywana jest *Aktywnym Słuchaniem*.

Co nam przeszkadza w Aktywnym Słuchaniu?

1. Po pierwsze brak *Aktywnego Słuchania* wynika najczęściej z braku wymagań prowadzenia wywiadu z każdym klientem. Skoro sprzedawca nie ma obowiązku zadawania pytań, to dlaczego miałby sam z siebie być zainteresowany tym, co jego rozmówcy mieliby do powiedzenia. Dlatego należy ustanawiać i wdrażać *standardy sprzedaży*¹.

2. Po drugie, istnieje olbrzymia asymetria w systemie szkoleń personelu salonów. Olbrzymi nacisk, co oczywiste, kładziony

jest na szkolenia produktowe i wiedzę merytoryczną. Szkolenia te są niezbędne, ale zaniechanie szkoleń z zakresu prawidłowej komunikacji z klientami powoduje *orientację* całego personelu wyłącznie na oferowane produkty. Dlatego personelowi należy cyklicznie odświeżać warsztat komunikacyjny. Kierownictwo powinno też rozszerzyć zakres wymaganej od personelu wiedzy i umiejętności, gdyż w rozmowach kierownictwa temat komunikacji pojawia się rzadko.

3. Trzecim zagrożeniem jest *rutyna*. Pod tym słowem rozumiem błędne nawyki, wyrobione przez wiele lat pracy, długotrwałą błędną orientację, znudzenie realizowaną pracą oraz niczym niezmałowane przekonanie o swojej fachowości (objawia się to m.in. brakiem poczucia potrzeby uczestniczenia w jakichkolwiek szkoleniach). Znamiennym jest, że łatwiej nauczyć prowadzenia wywiadu początkującego sprzedawcę, niż osobę chwalcącą się wieloletnim doświadczeniem w branży. Nasze badania *Tajemniczy Klient*, prowadzone w większości branż na rynku, wyraźnie tę prawidłowość pokazują. Najwyższą jakość obsługi zapewniają początkujący handlowcy, tuż po szkoleniach sprzedażowych. Te same osoby już po 2 latach uzyskują podczas audytów wyniki o ok. 20-30% niższe. Oznacza to, że zaangażowanie personelu wymaga ciągłego stymulowania, a to wymaga planowania działań rozwijających ich warsztat sprzedażowy i uwrażliwiających na indywidualizm rozmówców.

4. Czwartym powodem braku Aktywnego Słuchania są cechy *osobowościowe*. Powodują one skupienie człowieka głównie na sobie, a nie na innych ludziach. To niestety egocentryzm. Cecha ta bywa czasami zauważalna w zachowaniu sprzedawców podczas rozmów z klientami. Sprzedawca zamiast wsłuchiwania się w sens wypowiedzi klienta, wodzi wzrokiem od jego stóp po czubek głowy, podświadomie go oceniając i porównując się z nim. Nie słucha, tylko ocenia. Osoby takie mają również tendencję do uciekania myślami w swoje prywatne sprawy. Tego typu postawa jest jednym z większych wyzwani stojących przed menedżerem, gdyż osoba taka wymaga uwrażliwiania na ewentualne trudności klientów. To działania z kategorii pobudzania ludzkiej *empatii*, czyli niełatwe.

5. Jeżeli nawet w zespole funkcjonuje zrozumienie dla konieczności prowadzenia wywiadu z klientami, to ostatnią przeszkodą w aktywnym słuchaniu jest jego błędne rozumienie. *Aktywne Słuchanie* sprowadzane jest najczęściej do "udawania" słuchania, czyli wyłącznie do przyjęcia zainteresowanej mimiki twarzy, patrzenia w oczy klienta, kiwania głową, przytakiwania, itp. Taki sposób słuchania jest słuchaniem pozornym. Proponuję Państwu moją własną definicję *Aktywnego Słuchania*, mianowicie jest to wsłuchiwanie się w wypowiedź klienta i jednoczesne zastanawianie się, co jego wypowiedzi oznaczają dla oferowanych przez nas rozwiązań. Oznacza to, że zarówno sprzedawcy, jak i specjaliści, słuchając wypowiedzi klienta, powinni skupiać się na wychwytywaniu zarówno jego preferencji, jak i problemów, na jakie natrafia. Problemów, na które nasz salon ma rozwiązania. Taka definicja zmusza do skupienia się zarówno na każdym słowie wypowiedzianym przez klienta, jak również na jego intonacji głosu i intencjach.

¹ Patrz artykuł: Tomasz Krawczyk "Standardy Sprzedaży? Po co? - czyli o jakości nieprzypadkowej", czerwiec 2015

Jak wdrażać w salonie *Aktywne Słuchanie* klientów?

1. Pierwszym krokiem powinno być zdefiniowanie *zasad* i *etapów* obsługi klienta, które można nazwać *Standardami*. Brak wytycznych w tym obszarze, to najpowszechniejsza przyczyna braku w nim osiągnięć.

2. Drugim krokiem są szkolenia, choćby wewnętrzne, podczas których omawiane są sposoby realizacji wytycznych, w tym m.in. prowadzenia wywiadu i wyciągania wniosków z uzyskiwanych informacji. Wdrażanie *Aktywnego Słuchania* można porównać do nauki logicznego myślenia lub czytania tekstu ze zrozumieniem. Dlatego warto przygotowywać analizy przypadków, w których personel będzie wnioskował zarówno *konsekwencje* wynikające z problemów klienta, jak również *rozwiązania*, które należałoby mu zaprezentować.

3. Istotne też jest pobudzanie poczucia *sensu* realizowanej pracy. Poczucie ambitności i szlachetności wykonywanej funkcji budzi najsilniejszą motywację do działania, do zmiany i do wysiłku.

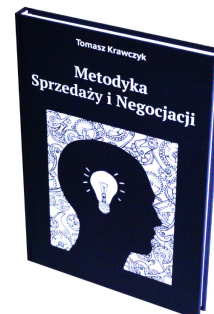
Uczestniczka jednego ze szkoleń powiedziała mi kiedyś, że *"kiedy klienci wchodzą do salonu, to ona po jednym spojrzeniu na nich wie, czego potrzebują"*. W tym jednym zdaniu mieści się wszystko, co napisałem powyżej. Jej szczerą i jednocześnie bezkrytyczną wypowiedź ukazuje, jak dużym wyzwaniem może być zapewnienie w salonie *Indywidualnego Podejścia* do klienta. Mam wrażenie, że jej wypowiedź, skuteczniej ode mnie, ukazuje zarówno trudność, jak i konieczność podjęcia działań.

Tomasz Krawczyk

Metodyk komunikacji interpersonalnej. Handlowiec, menedżer sprzedaży, negocjator z praktyką od roku 1994. Jako niezależny handlowiec wprowadzał firmy na nowe rynki, opracowując strategię i prowadząc fizyczne działania handlowe. Dzięki swoim umiejętnościom, już od roku 2002, wynajmowany do przygotowywania firm do negocjacji. Jako negocjator i mediator angażowany do rozwiązywania sporów między podmiotami gospodarczymi lub reprezentowania w tym procesie jednej ze stron. Jego standardy wdrażane są w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Audytor Wiodący Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowany w jednostce TÜV Saarland.



Tomasz Krawczyk
"Metodyka Sprzedaży i Negocjacji"
Wydawnictwo Ridero
luty 2020



www.NoweStandardy.pl/ksiazka/