

"Bo jesteśmy najlepsi!"

czyli o naszym dobrym samopoczuciu

Dlaczego Klient ma u Ciebie kupić? Pytanie to uważam za kluczowe dla przygotowania firmy do konkurencji rynkowej. Kiedy stawiam je osobom zarządzającym często słyszę wypowiedziane z uśmiechem zdania "Bo jesteśmy najlepsi!" lub "Bo jesteśmy już długo na rynku!". Takie odpowiedzi, gdy nie są wypowiedziane "żartem", ukazują brak świadomej strategii konkurencyjnej, małe zrozumienie przyczyn dobrej lub słabej kondycji firmy, i niejednokrotnie świadczą również o braku refleksji nad swoim istnieniem w nadal przychylnym środowisku biznesowym. Brak rzeczowej odpowiedzi oznacza, że nie jesteśmy przygotowani na rosnącą konkurencję.

A konkurencja boli. Duża część przedsiębiorców w branży optycznej widzi ryzyko odejścia klientów m.in. do Internetu. Często słyszę, że klienci uciekają do Internetu już nie tylko po soczewki kontaktowe, lecz również po okulary przeciwsłoneczne i oprawy do okularów korekcyjnych (w salonie przy mierzą okulary, a w sklepie internetowym je kupują). Pamiętajmy, że kiedy klienci uciekają do innych salonów lub do Internetu, powodem pośrednim może być niższa tam cena, lecz powodem bezpośrednim mogą być:

1. Negatywne doświadczenie w naszym salonie. Może ono dotyczyć postawy pracowników, którzy wykazali się zachowaniem trudnym do zaakceptowania (opryskliwość, arogancja, lekceważenie, wyśmiewanie, itp.). Postawy takie nie należą wcale do rzadkości. By ich uniknąć należy z większą dbałością prowadzić proces rekrutacji, a następnie monitorować postawę przez najbliższych przełożonych. Jakikolwiek objaw negatywnego zachowania powinien od razu być tematem rozmowy z kierownikiem.

Negatywne doświadczenie może też polegać na rozczarowaniu zakupionym w salonie produktem. Po zakupie okazało się, że okulary nie są wygodne, trudno się czyszczą w porównaniu z okularami męża, lub że dobrane w salonie soczewki kontaktowe nie są w pełni komfortowe w porównaniu do opinii koleżanki. Kluczem do uniknięcia takich sytuacji jest realizowanie każdorazowo szerokiego wywiadu z klientem i oferowanie najlepszych dla niego produktów.

2. Drugim powodem wyboru innych salonów jest brak w percepcji klienta różnicy między zakupem u nas i w innych miejscach. Ale jak to możliwe? Przecież w naszym salonie są pra-

cownicy, którzy doradzają, pokazują produkty, służą pomocą... Być może tak jest, ale czy zawsze? Czy z każdym klientem prowadzony jest pogłębiony wywiad i ukazywane mu są najlepsze dla niego rozwiązania? Czy każdy klient może doświadczyć u nas tak dobrej, zaangażowanej obsługi? W tym momencie płynnie wchodzimy w standaryzację Procesu Sprzedaży i Obsługi Klienta.

Standardy Sprzedaży i Obsługi Klienta

Konkurencja najczęściej ma podobną lub identyczną ofertę, wizualizację, akcje marketingowe, a nawet organizację. Każdą innowację konkurent szybko przejmuje modyfikując z dnia na dzień ofertę i zamysł marketingowy. Standardy sprzedaży i obsługi klienta to jedyny obszar, którego konkurent tak szybko nie skopiuje, gdyż jego wdrożenie zajmuje lata i to pod warunkiem bardzo dużego zaangażowania kierownictwa. Nawet jeżeli konkurent przejmie nasz wewnętrzny dokument opisujący nasze standardy, to zapewni nam niewiele z nimi zrobi. Prawdopodobnie przekaże dokument wszystkim swoim pracownikom z poleceniem ich realizacji, a po roku stwierdzi, że "standardy nie działają" zrzucając winę na swój zespół.

Dlaczego wdrożenie standardów jest takie trudne? Ponieważ ich wdrożenie wymaga zarówno determinacji kierownictwa, jak również zaangażowania personelu. Wszyscy muszą wykazać się odpowiednimi umiejętnościami: kierownictwo umiejętnością planowania, motywowania i udzielania pracownikom wsparcia; pracownicy umiejętnością nauki, autoanalizy i wprowadzania zmian w swojej praktyce rozmów handlowych.

Proces wdrażania standardów

We wszystkich projektach sugeruję oparcie się o tzw. *Koło Deminga*, czyli cykl ciągłego doskonalenia PDCA. Prezentuje on cztery etapy wdrażania: Plan (zaplanuj), Do (zrealizuj), Check (sprawdź) i Act (działaj, wprowadź zmiany).

P → Wejściem do procesu jest sformułowanie wytycznych, które będą stanowić standardy obowiązujące w naszej firmie. Standardy są planem jakości realizacji Procesu Sprzedaży i Obsługi Klienta. Wyzwaniem na tym etapie jest

zbudowanie dokumentu tak, by wytyczne były precyzyjne, jednoznaczne, a jednocześnie nie ograniczały inicjatywy i kreatywności personelu. Podstawowy dokument tego typu powinien opisać trzy obszary: prowadzenie rozmowy handlowej z klientem (m.in. tematy prezentowane w poprzednich artykułach), etykietę obowiązującą podczas prowadzenia rozmów z klientami oraz wygląd pracowników. Następnie warto skonsultować owoc naszej pracy z personelem, by dać im szansę na przedstawienie opinii krytycznych.

D → Kolejnym krokiem jest ustalenie daty, od której ustanowione Standardy mają obowiązywać. Ich realizacja do etapu kontroli powinna trwać około dwóch miesięcy.

C → Trzecim etapem jest sprawdzenie skuteczności wdrożenia wytycznych. Może mieć to formę wewnętrznego egzaminu teoretycznego, egzaminu praktycznego lub badania typu Tajemniczy Klient, realizowanego przez zewnętrzną organizację.

A → Po przeprowadzeniu sprawdzenia należy każdorazowo zastanowić się, czy powinno się wprowadzić zmianę w dokumencie lub w procesie wdrażania, i jeżeli taka potrzeba istnieje należy tego dokonać.

Powtarzalność i autoanaliza

Celem standaryzacji jest uzyskanie jak najwyższej powtarzalności. Stanowi to duże wyzwanie dla kierownictwa. Jakie działania mogą podjąć menedżerowie w celu uzyskania wysokiej powtarzalności postaw sprzedawców? Istnieją dwie podstawowe czynności: **1** pierwsza to wytłumaczenie idei i filozofii spisanych wytycznych oraz oczekiwanego sposobu ich realizacji; **2** druga to stałe udzielanie wsparcia w ich realizacji. Warto organizować wewnętrzne spotkania, których celem byłoby definiowanie przeszkód we wdrażaniu standardów oraz problemów, na które sprzedawcy natrafiają w swojej pracy.

A jakie działania mogą podjąć asystenci sprzedaży? Najważniejsze słowo to *autoanaliza*. *Jak przebiegła moja rozmowa? Dlaczego udało mi się lub nie udało zainteresować klienta moimi propozycjami? Dlaczego klient wyszedł? Co powinienem zmienić lub wypróbować, by zwiększyć skuteczność? Jak inaczej mogę zadać to pytanie, by klienci chętniej na nie odpowiadali? Czy zrealizowałem rozmowę zgodnie z ustalonymi standardami?* To przykładowe pytania, które handlowcy powinni zadawać sobie po każdej rozmowie z Klientem.

Odróżnienie się od konkurencji jest kluczem sukcesu. Wyraźnie lepsza obsługa, bardziej zaangażowana, kompetentna, doradzająca bardziej trafione rozwiązania buduje zaufanie i długoterminowe relacje. Wyniki badań typu Tajemniczy Klient, realizowane w salonach optycznych, ukazują jednak ogólnie słabe zaangażowanie personelu w dobrą obsługę. Nawet jeżeli w ocenie własnej lub kierownictwa pracownicy posiadają inicjatywę, to wyniki świadczą o niskiej powtarzalności takich postaw. W minionym roku wspólnie z firmą *Johnson & Johnson Vision Care* zrealizowaliśmy 4 badania, w których średni odsetek specjalistów rozpoznających tzw. *styl życia* pacjenta wyniósł tylko 43%. To mało. Ponad połowa specjalistów nie była tym obszarem zainteresowana. Dopełnieniem statystyki jest średnia wartość odsetka inicjo-

wania rozmowy handlowej przez sprzedawców. Na etapie przed badaniem u specjalisty odsetek ten wyniósł 22%. Oznacza to, że aż 78% asystentów sprzedaży nie przeprowadziło analizy potrzeb i nie wzbudzało zainteresowania ofertą salonu.

Znajomość branży powoduje większą skłonność do wydawania w niej swoich pieniędzy. Oznacza to, że im bardziej klient zna produkty oferowane przez branżę optyczną, im bardziej rozumie różnice między poszczególnymi rozwiązaniami, tym chętniej kupuje te droższe oraz kupuje je częściej i więcej. Angażowanie klientów w branżę odbywa się poprzez inicjowanie z nimi rozmów, prezentowanie rozwiązań, tłumaczenie rangi dbałości o zdrowe widzenie i dostarczanie materiałów informacyjnych budujących świadomość w tym zakresie. Wyniki badań ukazują w tym obszarze również małą powtarzalność postawy personelu salonów. W 82% przypadków asystenci sprzedaży nie wręczyli klientowi wykonującemu w salonie badanie wzroku jakichkolwiek materiałów informacyjnych.

Zaangażowanie personelu w promocję salonu na chwilę obecną też jest niewielkie. Tylko w 2% audytów asystenci wręczyli klientowi kartę lojalnościową. Wyłącznie w 4% przypadków poinformowano audytora o możliwości składania zamówień na soczewki kontaktowe przez Internet lub drogą e-mail. Również w 4% audytów zaproszono klienta na stronę internetową salonu. 67% asystentów nie zaprosiło także Klienta do ponownego odwiedzenia salonu.

Dlaczego Klient powinien u Ciebie kupić? Warto zastanowić się nad swoją, indywidualną odpowiedzią, a następnie ubrać ją w formę Standardów Sprzedaży i Obsługi Klienta. Takie podejście nie jest jeszcze częste w branży optycznej.

Tomasz Krawczyk

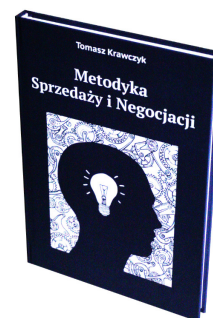
Metodyka komunikacji interpersonalnej. Handlowiec, menedżer sprzedaży, negocjator z praktyką od roku 1994. Jako niezależny handlowiec wprowadzał firmy na nowe rynki, opracowując strategię i prowadząc fizyczne działania handlowe. Dzięki swoim umiejętnościom, już od roku 2002, wynajmowany do przygotowywania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



Tomasz Krawczyk

"Metodyka Sprzedaży i Negocjacji"

Wydawnictwo Ridero
luty 2020



www.NoweStandardy.pl/ksiazka/