

Standardy Sprzedaży? Po co? czyli o jakości nieprzypadkowej

W poprzednim artykule pisałem o zaufaniu, jako największym kapitale salonu optycznego. Z punktu widzenia pozyskiwania *lojalności* klientów, budowanie zaufania to umiejętność strategiczna. Umiejętność ta wymaga świadomej realizacji procesu obsługi oraz umiejętności prowadzenia rozmów z klientami tak, by uczciwie doradzać im rozwiązania dla nich najlepsze i wszystkie, które są im niezbędne.

Czy standaryzacja procesu obsługi klientów może nam w tym pomóc?

W mojej ocenie jest ona niezbędna, gdyż w innym przypadku jakość obsługi klienta jest przypadkowa i zależy od osoby, na którą klient trafi. Jeżeli trafi na osobę A, to będzie dobrze, jeżeli na osobę B, to będzie średnio lub wręcz fatalnie. Ukazują to realizowane przez nas badania typu *Tajemniczy Klient*. Satisfakcja klienta jest w rękach personelu, którego część nie wie, co powinno wydarzyć się na przykład przed badaniem u specjalisty, część nie posiada umiejętności wysokiej jakości obsługi klienta, a część miewa po prostu "zły dzień" i sobie na niego pozwala. W efekcie traci klient i salon. Przykładem mogą być klienci nie pytający o nowe rozwiązania, a posiadający potrzebę ich używania. Jeżeli klienci sami nie zapytają o soczewki kontaktowe, to dowiedzą się o takiej możliwości korekcji tylko w 10% przypadków. W 90% przypadków klienci po raz kolejny wyjdą

z salonu nie dowiedziawszy się, że mogą dobrze widzieć np. podczas biegania. Podobnie jest z soczewkami okularowymi, w przypadku których też nie ma na rynku standardu uświadamiania klientów o możliwych powłokach, czy wyższym indeksie.

Dlaczego tak się dzieje?

Każda osoba zarządzająca firmą chciałaby, by personel obsługujący klientów czynił to w określony sposób. Sprzedawca powinien być uprzejmy, zaangażowany, cierpliwy, powinien posiadać odpowiednią wiedzę i fachowo doradzać klientom. Zapewnienie takiej postawy wydaje się oczywiste i proste, lecz takie nie jest. W praktyce okazuje się, że poszczególne osoby zatrudnione do sprzedaży nie posiadają wrodzonej uprzejmości i życzliwości w stosunku do ludzi. Niektóre osoby posiadają osobowość pesymistyczną i widzą tylko problemy, a nie sposoby ich rozwiązywania, inne wcale nie chcą się uczyć i rozwijać, jedna z osób ciągle zapomina o obowiązkowych pytaniach, a kolejna podważa sens standardów, bo do tej pory było przecież dobrze, więc po co wprowadzać zmiany. No cóż, praca na żywym organizmie jest zawsze najtrudniejsza, dlatego kierownictwo musi się zaangażować, by sformułować wytyczne, zbudować odpowiedni zespół, pobudzać ich motywację i stale monitorować realizację zadań.

Rekrutacja - wejście do procesu

Z powyższego wynika zasadniczy wniosek: *nie zatrudnijmy osób przypadkowych*. Kandydat na stanowisko sprzedawcy powinien wnieść w posagu optymizm, życzliwość w stosunku do ludzi, otwartość na inne poglądy oraz chęć uczenia się i ciągłego doskonalenia. Jeżeli podczas rozmowy kwalifikacyjnej kandydat nie prezentuje powyższych cech, to lepiej poświęcić czas na szukanie kolejnych osób, niż poświęcać lata na zmianę jego osobowości i postawy życiowej. Pracownika szybko nauczymy metodyki sprzedaży i obsługi klientów, równie szybko nauczymy go oferowanych przez nas produktów, lecz nie tak szybko, lub wręcz nigdy nie zmienimy jego nastawienia do ludzi oraz nie nauczymy kultury i optymizmu.

Kiedy mamy stabilny zespół i postanawiamy wdrażać standardy, oceńmy wcześniej, czy postawa wszystkich pracowników gwarantuje nam obsługę życzliwą i zaangażowaną. Jeżeli nie, to takim osobom należy poświęcić więcej czasu, by zrozumiały sens zmian i nasze oczekiwania. W skrajnych sytuacjach zalecam jednak przeprowadzenie dodatkowej rekrutacji i przebudowanie zespołu.

Sformułowanie Standardów

Pierwszym etapem wdrażania standardów sprzedaży jest ich *sformułowanie* oraz zdefiniowanie wymaganych *kompetencji personelu*. Spisane Standardy są planem jakości, gdyż *jakość* nie może być dziełem przypadku, a powinna być zaplanowana. Jakość obsługi klienta można zaplanować regulując zachowanie i sposoby postępowania sprzedawcy w określonych sytuacjach. Plan ten może obejmować realizację poszczególnych etapów rozmowy z klientem, etykietę telefoniczną, e-mailową, strój pracownika oraz postępowanie podczas sytuacji trudnych tj. reklamacje.

Standardy powinny przyjąć *formę pisemną*, by wszyscy w organizacji mieli do nich dostęp i by nadać im rangę dokumentu wewnętrznego firmy. Opis standardów powinien odzwierciedlać poszczególne etapy obsługi klientów i zawierać opis prawidłowego sposobu postępowania. Zachęcam do zaangażowania na tym etapie jak największą grupę pracowników, by Standardy w efekcie były stworzone przez zespół, a nie przez osobę zarządzającą. Dzięki temu uzyskamy utożsamianie się pracowników z zawartymi tam wytycznymi, a co za tym idzie motywację do ich realizacji.

Pamiętajmy też, że *standardy są dla ludzi, a nie ludzie dla standardów*. Oznacza to możliwość zmiany wytycznych na wnioski pracowników. Niejednokrotnie widziałem wewnętrzne dokumenty firm tworzone przez kierownictwo, których wytyczne na poziomie realizacji okazywały się niezyciowe, niepraktyczne i utrudniające pracę zespołu. Nasi pracownicy oceniają praktyczność i przydatność Standardów Sprzedaży i powinni mieć możliwość ich przeformułowania. Dzięki temu nadal będą go traktować jako swoje narzędzie pracy. Jeżeli nie zgłaszają żadnych uwag i jednocześnie nie realizują ich z zaangażowaniem, to sprowokujemy ich krytykę, by w efekcie zbudować dokument w pełni akceptowany przez cały zespół.

Szkolenia

Drugim etapem wdrożenia są *szkolenia personelu*, by posiadali umiejętności i wiedzę określoną w momencie formułowania Standardów. I tu natrafiamy na problem: część pracowników nie chce się uczyć. Kiedy zapytalibyśmy sprzedawców, czy są zaangażowani, czy interesują się klientem, czy dostarczają klientom wszystkie, niezbędne im informacje, czy rozpoznają ich potrzeby i oczekiwania, to większość lub nawet wszyscy odpowiedzieliby *"Tak, my to wszystko robimy"*. Jestem nawet przekonany, że mają rację, że wszystko to robią, ale... nie za każdym razem. I tu dotykamy sedna problemu, czyli uzyskania *powtarzalności*. Postawa *"my to robimy"* utrudnia nauczanie, gdyż zamyka osobę na chęć poznawania. Skoro wytyczne Standardów są realizowane, to po co tracić czas na szkolenia? Kierownictwo odpowiedzialne za proces nauczania musi posiadać umiejętność moderowania dyskusji i prowadzenia rozmów w stylu coachingowym. Do prowadzenia szkoleń wewnętrznych warto więc się przygotowywać. Tu pojawia się też, jako kluczowa w procesie wdrażania standardów, *rola kierowników*.

Najważniejszym zadaniem kierowników salonów jest zapewnienie *powtarzalności*, co oznacza, że każdy klient odwiedzający salon będzie obsługiwany podobnie, i że z każdym klientem poruszone będą określone tematy. By to zapewnić kierownik musi codziennie obserwować obsługę klientów i wyłapywać ewentualne braki oraz odstępstwa od Standardów. Takie odstępstwa powinny być ze sprzedawcami omawiane. Jednak, by tak się działo kierownik sam musi umieć wzorowo realizować wytyczne Standardów. Jeżeli kierownik sam nie potrafi świadomie przeprowadzić rozmowy z klientem zgodnie ze Standardami, to nie wychyci też braków w rozmowie sprzedawców.

Rolą kierownika jest też zapewnienie *motywacji pracowników*. Poza systemem wynagradzania ważne są pozapłacowe formy motywowania. Pierwszą z nich jest stawianie pracownikom *ambitnych* wyzwań. Drugim działaniem jest budowanie poczucia *dumy* z podejmowanych działań. Trzecim jest zapewnienie poczucia *rozwoju*. Czwartym jest tworzenie *przyjaznej* atmosfery pracy i poczucia pracy zespołowej. Aby w ten sposób oddziaływać kierownik musi zarządzać świadomie, planowo i konsekwentnie. Kluczową rolę odgrywają jego *umiejętności komunikacyjne*, gdyż najczęściej demotywacja pracowników wynika z negatywnego stosunku do nich ich bezpośredniego przełożonego. To słaba komunikacja kierownika powoduje u pracowników poczucie rozczarowania i niedoceny, a brak ambitnych wyzwań powoduje znudzenie realizowaną pracą. Komunikacji kierownika z podwładnym poświęcę cały kolejny artykuł.

Jakie tematy powinny być poruszone z każdym klientem salonu optycznego?

Jeżeli zależy nam na sprzedaży soczewek progresywnych, to każdego klienta w określonym wieku powinniśmy zapytać o jakość widzenia na każdą odległość. Jeżeli zależy nam na

sprzedaży wyższej klasy soczewek okularowych, to z każdym klientem powinniśmy poruszyć temat ich czyszczenia, rysowania, parowania oraz jego zadowolenia z obecnych okularów. Jeżeli zależy nam na sprzedaży markowych opraw okularowych, to powinniśmy pytać klientów o wygodę ich obecnie używanych okularów. Jeżeli naszą misją jest *zapewnienie klientowi dobrego widzenia w każdej sytuacji w jakiej bywa*, to każdego klienta powinniśmy zapytać o sytuację, w której zdejmuje okulary, a jednocześnie chciałby dobrze widzieć (to przykład przyjaznego poruszenia tematu soczewek kontaktowych). Dzięki tym pytaniom mamy pewność, że klient wychodzący z naszego salonu usłyszał o możliwościach oferowanych przez salon. Fakt ten wpłynie też bezpośrednio na wzrost średniej wartości pracy okularowej oraz sprzedaży całkowitej. Taki standard świadczy o fachowości personelu, bo fachowca poznaje się nie po tym, że dużo mówi, lecz po tym, że wie o co zapytać. Taki standard budzi zaufanie. Standardy sprzedaży i obsługi klienta to jedyny obszar, którego konkurent tak szybko nie skopiuje. Nawet jeżeli konkurent przejmie nasz wewnętrzny dokument opisujący nasze Standardy, to zapewniam niewiele z nimi zrobi, bo wdrożenie to proces wymagający determinacji i zaangażowania całej firmy. Zachęcam do podjęcia tego wysiłku, bo to jedna z nielicznych inwestycji, która z pewnością się zwróci.

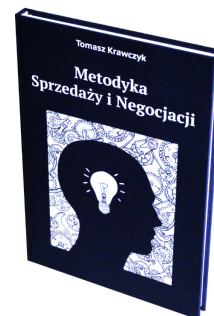
W minionych latach, m.in. wspólnie z firmą Johnson & Johnson Vision Care, w ramach projektu Centrum ACUVUE, miałem okazję wdrażać Standardy w wybranych salonach optycznych. Doświadczenie to potwierdza skuteczność standaryzacji procesu sprzedaży. Efektem jest zarówno wzrost sprzedaży wszystkich oferowanych produktów, wzrost średniej wartości pracy okularowej, wzrost sprzedaży jednodniowych soczewek kontaktowych, jak również wzrost zaangażowania i chęci współpracy całego personelu salonu. To oczywiście zasługa osób zarządzających i personelu salonów.

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 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/