

Rozpoczęliśmy drugą serię artykułów poświęconych sprzedaży i zarządzaniu salonem optycznym, których autorem jest znany Państwu Tomasz Krawczyk, jeden z najbardziej cenionych na naszym rynku specjalistów od komunikacji bezpośredniej. Autor 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.

W tej drugiej serii artykułów Autor koncentruje się na praktycznej stronie wdrażania Standardów Sprzedaży i Obsługi Klienta.

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

Stainer Consulting[®]
Nowe Standardy Rozwoju Biznesu
Johnson & Johnson
Vision Care | **TWOJE SUKCESY
Z NASZYM WSPARCIEM**

Pan po okulary? To na lewo. – czyli o obsłudze niekompleksowej

Deklarowanym celem każdego z salonów optycznych jest tzw. kompleksowa obsługa klienta. Dlaczego? To proste, gdyż dzięki niej klienci dokonują większych zakupów. To, co w teorii wydaje się banalne, w praktyce bywa niezrealizowane.

Spotkałem raz salon, w którym postawiono dwa biurka – przy jednym jedna pani obsługiwała klientów zainteresowanych okularami, a przy drugim – druga pani klientów zainteresowanych soczewkami kontaktowymi. Panie nie wchodziły sobie w kompetencje, czyli poruszały tylko tematy związane ze swoją specjalizacją. To organizacja oczekująca od klientów sprecyzowanych preferencji, nieakceptująca tzw. potrzeb nieuświadomionych, nieprzewidująca również możliwości posiadania potrzeby jednoczesnego używania tak różnych produktów, jak okulary i soczewki kontaktowe. Organizacja

ta sugeruje nam, że produkty te się wzajemnie wykluczają. Irracjonalność tej sytuacji podkreśliła kolejna obserwacja. Gdy pani od okularów miała kolejkę i jeden z klientów podszedł do drugiej pani usłyszał, że okularami zajmuje się koleżanka. Trudno uwierzyć, ale to nie opis sceny z filmów Stanisława Barei, lecz scena zaobserwowana przeze mnie w jednym z miast trzy lata temu.

Traktując tę realną scenę jako alegorię postawmy sobie pytanie, **czy w naszym salonie definiujemy nieuświadomione potrzeby klientów, czy czekamy wyłącznie na klientów z preferencjami wyraźnie przez nich sprecyzowanymi?** Czy mamy pewność, że klient niepytający o potrzebne lub pomocne mu rozwiązanie dowie się o nim od naszego personelu? W absolutnej większości salonów optycznych odpowiedź ta będzie negatywna. Kiedy klient wyraża

zainteresowanie okularami korekcyjnymi, temat soczewek kontaktowych najczęściej nie jest poruszany. W drugą stronę jest dokładnie tak samo. Z klientem kupującym soczewki kontaktowe temat okularów korekcyjnych też nie jest poruszany. Prowadzone przez nas wspólnie z firmą Johnson & Johnson Vision Care badania typu Tajemniczy Klient ukazują, że klient niepytający o soczewki kontaktowe, ale posiadający realną potrzebę ich sporadycznego używania, dowie się o takiej możliwości w 23% salonów (11% asystentów i 23% specjalistów rozpoznaje tę potrzebę klienta i samodzielnie rekomenduje soczewki kontaktowe). Brak rekomendacji rozwiązania, o które klient nie pyta, dotyczy też obszaru okularów korekcyjnych i okularów przeciwsłonecznych. Wyłącznie w 8% przypadków z naszymi audytorami kupującymi soczew-

ki kontaktowe sprzedawcy poruszyli temat okularów, które są dla salonów produktem najistotniejszym. Dlaczego tak jest?

Przyczyna tak niskiej skuteczności nie tkwi w braku znajomości produktów, gdyż w momencie poruszenia tematu jakiegokolwiek produktu wiedza personelu jest oceniana bardzo wysoko. Powodów takiej sytuacji należy upatrywać głównie:

- w **braku obowiązku** poruszania określonych tematów, czyli braku standardów obsługi klienta,
- w **braku umiejętności** prowadzenia wywiadu, co nie daje szansy na wychwycenie innych potrzeb klientów, niż te które już nam zgłaszają,
- w **braku chęci** dbania o dobre widzenie klientów w każdej sytuacji.

Tematykę standardów obsługi klienta oraz motywacji personelu poruszałem w poprzednich artykułach, dlatego je pominię. Skupię się na szerszej prezentacji strategii, których są one elementem.

Z czego wynika skuteczność sprzedaży?

Sprzedaż salonu oparta jest na skuteczności dwóch procesów: **marketingu** i **sprzedaży**. Pierwszy odpowiada za przyciąganie klientów do salonów, drugi odpowiada za prawidłową realizację usług i skuteczną sprzedaż każdemu z nich. Musimy jednocześnie dbać o to, by klienci odwiedzali nas w jak największej liczbie i jak najczęściej

oraz by – jak już nas odwiedzą – chcieli dokonać zakupu za jak największą kwotę. Firmy najczęściej skupione są na pierwszym procesie, gdyż w praktyce jest on łatwiejszy. Realizujemy akcje promocyjne, wprowadzamy karty lojalnościowe, drukujemy ulotki, plakaty i w dużym uproszczeniu proces jest zrealizowany. Drugi proces wymaga wielomiesięcznej lub wieloletniej pracy, by zapewnić jakąkolwiek skuteczność. Kiedy nasz przekaz marketingowy zachęcił klienta do odwiedzenia naszego salonu, to bez odpowiednich standardów okazuje się, że salon nie potrafi tego sukcesu sfinalizować. Co może być powodem? Po pierwsze nikt może do klienta nie podejść. Nawet jeżeli podejdziesz, to zapyta „Czy mogę w czymś pomóc?“, a klient odpowie „Nie, dziękuję, tylko patrzę“, co niejednokrotnie kończy całe spotkanie. Nawet jeżeli początek będzie udany, to sprzedawca skupi się na prezentacji produktów, a nie na kliencie. Jeżeli jeszcze produkty się obronią, to klient może coś dla siebie wybrać; jeżeli produkty nie rzucają go na kolana, to sprzedawca nie wzbudzi u niego zainteresowania i w efekcie nie przekona. A co z produktami, o które klient nie pytał, a które byłyby mu potrzebne? Mogą się w takiej rozmowie w ogóle nie pojawić.

Obydwa procesy są ze sobą związane i mocno się ze sobą zająwiają. Jednakże, uogólniając, za pierwszy proces odpowia-

dają działania promocyjne, wizerunkowe i lojalnościowe, za drugi odpowiada umiejętność realizowania dwóch podstawowych strategii maksymalizacji sprzedaży nazwanych: up-selling i cross-selling.

Up-selling to próba sprzedaży produktu droższego niż ten rozważany przez klienta. O tej strategii mówimy wtedy, gdy sprzedawca zachęca, sugeruje i argumentuje wybór droższej oprawy, wybór soczewek okularowych o wyższym indeksie i większej liczbie powłok lub zachęca do skorzystania z promocji na soczewki kontaktowe, by klient kupił jednorazowo więcej. W jaki sposób realizować strategię up-selling’u? **Kluczem jest dobry wywiad, który dostarcza sprzedawcy wiedzę o kliencie i zapewnia mu siłę argumentacji.**

Cross-selling to próba sprzedaży produktu komplementarnego, uzupełniającego produkt główny lub z nim w jakikolwiek sposób powiązany. Takimi produktami w stosunku do okularów korekcyjnych mogą być soczewki kontaktowe, które zapewniają klientowi dobre widzenie w sytuacjach, gdy jest on zmuszony zdjąć swoje okulary. Produkt ten może być oferowany jako zamiennik okularów (wtedy zazwyczaj wybierane są soczewki wielokrotnego użycia, często klienci sami o nie proszą) lub właśnie jako uzupełnienie (wtedy wybierane są soczewki jednodniowe, klienci rzadko sami o nie pytają), czyli jako produkt cross-selling’owy.

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

Stainer Consulting®
Nowe Standardy Rozwoju Biznesu



Czy ten sposób sprzedaży soczewek kontaktowych może być skuteczny?

Wbrew pozorom największy potencjał sprzedaży soczewek kontaktowych jest właśnie w tym podejściu. Wiem, że użytkownicy soczewek wielokrotnego użytku nie są klientami wymarzonymi przez właścicieli salonów optycznych, gdyż – bazując na ich opiniach – klienci ci nie są zorientowani na wykonywanie drogich, dobrych prac okularowych (choć znane mi badania rynkowe zaprzeczają tym obawom). Użytkownicy soczewek jednodniowych są pod tym względem idealni, gdyż są zorientowani przede wszystkim na korekcję okularową, a soczewki kontaktowe stanowią dla nich faktycznie okazjonalny sposób korekcji. Kluczem do sukcesu w tej strategii jest wprowadzenie do standardu rozmowy z każdym klientem kupującym okulary jednego pytania: „Czy bywa Pan w sytuacjach, w których zdejmuje Pan okulary?” Jeżeli nie, to kończymy wątek. Jeżeli klient stwierdzi, że tak, to możemy dalej zapytać: „Czy przy Pana wielkości korekcji wiąże się to z utrudnionym widzeniem?” Jeżeli nie, to klient ten może nie potrzebować soczewek kontaktowych, ale jeżeli wiąże się to ze słabszym widzeniem, to powinniśmy dopytać: „Jakie to sytuacje?”, „Ile razy w tygodniu mają one miejsce?” i „Czy chciałby Pan w tych sytuacjach też dobrze widzieć?” Dzięki tym pytaniom każdy klient mający realnie taką potrzebę usłyszy od nas o takiej możliwości. **W ten sposób nie ma klientów okularowych i soczewkowych, są tylko klienci posiadający i nieposiadający dobrego widzenia zawsze i wszędzie.** To prawdziwa realizacja jednego z wytycznych systemów zarządzania jakością, czyli orientacja firmy na satysfakcję klienta.

O jak dużym potencjale mówimy?

Załóżmy, że salon wykonuje miesięcznie 100 prac okularowych. Oznacza to – uśredniając – że salon rocznie obsługuje około 1200 klientów. Jeżeli klienci wymieniają okulary średnio co trzy lata, salon ten posiada około 3600 klientów (zazwyczaj salony posiadają zapisanych w swoich bazach więcej klientów, nawet trzykrotnie więcej,

co dowodzi, że klienci tego salonu albo wymieniają okulary o wiele rzadziej, albo odeszli do innych optyków). Wśród nich są klienci w wieku, który nie pozwala zaproponować im soczewek kontaktowych, jak również klienci z korekcją na tyle małą, że bez okularów i tak mogą dobrze funkcjonować. Ilu ich jest? Zazwyczaj uczestnicy moich szkoleń – czyli personel salonów – wskazują około 20%. Ilu klientom z pozostałych zdarza się sporadycznie, nawet raz na dwa tygodnie jakakolwiek aktywność (sport, taniec, itp.)? Tu doświadczenia personelu salonów bywają bardzo różne. Wskazują oni, że jest to grupa od 30% do nawet 70%. Jeżeli uśrednimy te opinie do 50%, to zostaje nam grupa ponad 1400 klientów, w wieku pozwalającym używać soczewki kontaktowe, sporadycznie aktywnych, z korekcją na tyle dużą, że po zdjęciu okularów mają problem z widzeniem. Jeżeli każdy z nich kupiłby w salonie trzy paczki rocznie (czyli zakładał soczewki rzadziej niż raz w tygodniu), to mówimy o potencjale danego salonu na blisko 4000 paczek soczewek rocznie. To już ilość, nad którą warto się pochylić, a cała moja wyliczanka i tak jest mocno zaniżona.

Analiza sprzedaży soczewek kontaktowych w salonach ukazuje, że salon mało zaangażowany w promocję i sprzedaż tej formy korekcji wzroku posiada dwa charakterystyczne wskaźniki:

- pierwszy to udział wartości sprzedaży soczewek kontaktowych w ogólnej sprzedaży salonu na poziomie około 5–15%;
- drugi to struktura sprzedaży soczewek, wynosząca od 10/90 do 20/80, gdzie pierwsza liczba wskazuje wielkość sprzedaży soczewek jednodniowych, zaś druga – soczewek wielokrotnego użytku.

Co dzieje się po wdrożeniu wyżej wymienionego pytania mającego rangę standardu? Obydwa wskaźniki ulegają zmianie. Jak następuje ta zmiana? Obrót na soczewkach o dłuższym trybie wymiany nie zmienia się (nie rośnie i nie spada), natomiast bardzo szybko rośnie sprzedaż soczewek jednodniowych. Po trzech latach struktura sprzedaży soczewek wynosi 50/50, a nawet 70/30. Tak silna zmiana struktury oparta

jest na wielokrotnym wzroście wielkości sprzedaży soczewek jednodniowych. W każdym przypadku wdrażania standardu rośnie też liczba prac okularowych oraz ich średnia wartość. Oznacza to, że **wprowadzając kompleksowość obsługi zapewniamy jednocześnie wzrost satysfakcji klientów i obrotów salonów.**

Strategia kompleksowej obsługi klienta

W jaki sposób realizować strategię cross-selling'u, czyli kompleksowej obsługi klienta? Mamy dwie możliwości: możemy realizować tzw. sprzedaż sugestywną (czyli na koniec procesu sprzedaży zasugerować mu jeszcze to inne rozwiązanie) lub oprzeć się na modelu rozmowy doradczej. Sprzedaż sugestywną możemy śmiało stosować do sprzedaży płynu do soczewek (klient kupuje soczewki i sprzedawca dopytuje, kiedy kończy mu się płyn i proponuje ten dodatkowy zakup) oraz innych drobnych produktów. W przypadku soczewek kontaktowych ten model nie zadziała, gdyż decyzja o chęci aplikacji soczewek wiąże się z wieloma obawami, kosztami i nie jest podejmowana tak łatwo. Rozmowa doradcza polega na wywiadzie, znalezieniu problemu i pokazaniu klientowi rozwiązania. Klient musi widzieć realną potrzebę ich spróbowania. Jak to zrobić? Za pomocą przedstawionych wyżej pytań.

Dzielenie klientów na okularowych i soczewkowych mija się z celem. To tak, jakby w kawiarni dzielono nas na tych, co kupują kawę i na tych, co kupują ciastko. Podejście kompleksowe jest orientacją nie na produkty, lecz właśnie na klienta. Każę nam w branży optycznej poznać go bliżej i pokazać najlepsze, wszystkie potrzebne mu rozwiązania. Jest gwarancją, że klienci naszego salonu mają zapewnione dobre widzenie w każdej sytuacji, w której bywają. A to przecież misja każdego salonu. ●

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, wprowadza na rynek nowe standardy rozwoju biznesu. www.NoweStandardy.pl