

# "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), przemiła sprzedawczyni wręczyła mi małą ulotkę wykonaną metodą ksero i zaprosiła mnie na stronę internetową, gdzie nie tylko dowiem się, jakie jeszcze mydełka oferują, lecz będę mógł również tam je 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? Sprzedawczyni 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 w salonach optycznych w Polsce nieprzerwanie od 2008 r. przez firmę Stainer Consulting pokazują, że w audytowanych salonach wyłącznie od 1 do 4% sprzedawców informuje klientów o możliwości zamawiania soczewek kontaktowych przez Internet lub drogą e-mail. 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 produktów 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, lecz 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 oraz 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 mydełka. 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.

1. Po pierwsze, jeżeli pracownicy czegoś nie robią, to prawdopodobnie nie ma takiego wymagania. Być może przełożony "cos tam" mówił, ale on tyle mówi... Wniosek? Wymagania stanowiące standard powinny być spisane.
2. Po drugie, jeżeli wymagania zostały jasno postawione (spisane), a pracownicy nadal ich nie realizują, to prawdopodobnie nie są z tego rozliczani. Wniosek? Należy ustalić sposób weryfikacji stopnia realizacji standardów. To może być własna obserwacja lub np. badania typu Tajemniczy Klient.
3. 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.

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

5. 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 prezentuję?* Umiejętności zarządcze wymagają takiej samej nauki przez menedżerów, jak umiejętności sprzedaży przez personel salonów optycznych. Chwila refleksji nad postawą sprzedawczyni 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 czynił, jest oczekiwaniem po prostu naiwnym.

W latach 2008 - 2011 wspólnie z firmą *Johnson&Johnson Vision Care* organizowaliśmy warsztaty menedżerskie adresowane właśnie do osób zarządzających salonami optycznymi, podczas których prezentowane były działania niezbędne do sprostania rosnącej konkurencji. Kiedy w ich trakcie wypytywał 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?"*.

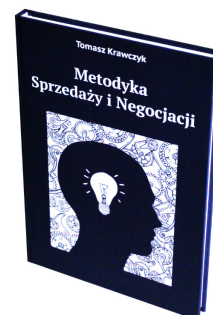
Tomasz Krawczyk

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. Auditor Wiodący Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowany w jednostce TÜV Saarland.



Tomasz Krawczyk  
"Metodyka Sprzedaży i Negocjacji"

Wydawnictwo Ridero  
luty 2020



[www.NoweStandardy.pl/książka/](http://www.NoweStandardy.pl/książka/)