

# Zaufanie to Twój największy kapitał czyli o grzechu zaniechania i niedomówienia

AUTOR: TOMASZ KRAWCZYK

**Zaufanie to największy kapitał salonu optycznego.** Wyniki ogólnopolskiego projektu badawczego *PROF FOR YOU*, przeprowadzonego w okresie październik 2013 - marzec 2014 przez firmę Johnson&Johnson Vision Care ukazują, że 85% klientów wybiera salon optyczny opierając się na rekomendacji rodziny i przyjaciół oraz na swoim własnym, pozytywnym doświadczeniu. Oznacza to, że kluczem do sukcesu salonu optycznego jest budowanie zaufania, w wyniku którego klienci wracają i polecają salon swojemu otoczeniu (tzw. *marketing szeptany*). Jakie mogą być powody utraty zaufania klientów przez salon? Wskażę dwa zjawiska, które w mojej ocenie najbardziej zagrażają wiarygodności salonu optycznego.

## Uboga komunikacja z klientami

Będąc w moim rodzinnym mieście zauważyłem u znanej mi osoby nowe okulary. Gdy dowiedziałem się, gdzie dokonała ich zakupu zapytałem dlaczego nie wybrała salonu X, znanego mi z dużej aktywności, szerokiej oferty i dużej fachowości. Odpowiedź brzmiała: *"Bo chcieli mnie tam naciągnąć. Ja kupiłem okulary za 300 zł, a tam chcieli 600 zł"*. Domyślamy się, że te droższe okulary miały inną oprawę i najprawdopodobniej inne soczewki okularowe, ale pozwolono wyjść z salonu klientowi, który tej wiedzy nie posiadał i nie potrafił ich porównać z produktem tańszym. Skoro w jego percepcji zaoferowano mu takie same produkty, to naturalnym jest, że wybrał tańszy i przypisał droższemu salonowi negatywne intencje.

Analizując reklamacje składane przez klientów w salonach optycznych widzę też, że w olbrzymiej części ich powodem jest małe zainteresowanie oczekiwaniami i doświadczeniami klienta, oraz nie dostarczanie mu kluczowych informacji. Ilustrują to też wyniki prowadzonych przez nas badań *Tajemniczy Klient*, według których odsetek specjalistów prowadzących głębszy wywiad z pacjentem nie przekracza 43%, a odsetek sprzedawców zainteresowanych doświadczeniami klienta z produktami optycznymi nie prze-

kracza 10%. Na etapie wyboru rozwiązania personel dostarcza mało informacji zarówno o właściwościach produktu, jak również o zaletach i wadach ich użytkowania. W efekcie klienci nabywający np. okulary progresywne nader często wracają z reklamacją, gdyż w ich ocenie nie mieli świadomości ich słabych stron. Przy takim modelu rozmów, nawet przy najwyższej fachowości personelu, ryzyko utraty zaufania jest bardzo wysokie. By uniknąć takich efektów należy wdrażać standardy rozmów z klientami, szkolić personel z metod ich realizacji oraz motywować zespół do zaangażowanej postawy.

## Świadome akceptowanie niedomówień

Przechodząc do drugiego zagrożenia zmuszony jestem uczynić krótki wstęp. Otóż zacznę od strategii wejścia na rynek, dokonując najprostszego podziału na wejście *aktywne* i *pasywne*. W pierwszej producent inwestuje w rynek, budując znajomość swojej marki i wspierając sieć dystrybucji. W drugiej producent, albo nie chce inwestować w rynek, albo nie ma kapitału na inwestycje, więc w zamian za brak jego aktywności proponuje dystrybutorom wyłączność terytorialną lub produktową, oczywiście na jakiś czas. W pierwszej strategii marketing realizowany jest głównie przez producenta. W drugiej, przy braku jego inwestycji, marketing spoczywa na barkach hurtowni, sklepów i salonów sprzedaży. Obydwie strategie są powszechne i naturalne, sam realizuję je z moimi klientami w innych branżach. Nie wyobrażam sobie jednak, by realizując drugą strategię, pójść do właściciela sklepu i oferując mu mój produkt, gwarantując wyłączność, mówić mu "to twoja prywatna marka". Podejście to odebrałbym jako kuriozalne, gdyż właścicielem marki byłbym wyłącznie ja, a nie setki właścicieli sklepów, do których produkt ten trafi.

W strategii tej, grając uczciwie, od początku współpracy określa się czas, na który przyznaje się wyłączność, gdyż dostawca nie ma interesu w zapewnieniu wyłączności raz na zawsze. Dostawca będzie pozyskiwał kolejne salony, aż

dojdzie do momentu, kiedy będzie zmuszony wprowadzić swój produkt do salonów stanowiących konkurencję dla wcześniejszych dystrybutorów. W branży optycznej, w sektorze soczewek kontaktowych już do tego dochodzi. Jeden z właścicieli salonów optycznych, w chwili gdy jego konkurent zaczął sprzedawać tę samą "markę własną", wprowadził ten produkt pod nową nazwą. Doszło do sytuacji, gdy on sam musiał tłumaczyć klientom, że w sumie to te same produkty! Czy to droga budowania zaufania? Co więcej, optyk ten miał przypadek, gdy oferując klientom "swój produkt", ci mówili mu "Tak, znamy ten produkt, to..." i tu podawali prawdziwą jego nazwę. Swoją opowieść podsumował wypowiedzią: "Czułem się jak chłopczyk w krótkich spodenkach, któremu wydawało się, że jest cwany".

Istniejące w branży optycznej zjawisko tzw. "marki własnej", ma niewiele wspólnego z ideą marki prywatnej. Po pierwsze, każda marka własna ma swojego jednego właściciela, czyli należy do jednego podmiotu. Odwiedzając salony optyczne w całej Polsce, wszędzie słyszę "to moja marka prywatna", a mówimy o produkcie dostępnym praktycznie wszędzie. Marki te (bo ich liczba rośnie) mają swojego właściciela, ale nie są nim ci liczni optycy. Efektem tego zjawiska jest budowanie pozycji salonu na NIEDOMÓWIENIU. Jeżeli optyk deklaruje, że to jego produkt, to co pomyśli klient, widząc ten produkt w innych miejscach? Jeżeli nawet nie poczuje się oszukany, a poczuje wyłącznie zdziwienie, to i tak jest to już efekt zagrażający największemu kapitałowi salonu - wiarygodności.

## Idea marki prywatnej

Po drugie, ideą marki prywatnej jest posiadanie w ofercie produktu tańszego, będącego zamiennikiem dla produktów markowych. Ku mojemu zdziwieniu, produkty te bywają droższe od produktów markowych i są promowane jako "gabinetowe" lub "eksperckie". To ewidentnie ukazuje, że mówimy nie o zjawisku "marki własnej", a o wprowadzaniu na rynek nowych marek, realizując drugą strategię wejścia na rynek, *strategię pasywną*.

Co się jednak dzieje, gdy produkt wprowadzany na rynek sprzedany jest jako "własny"? Budzi się u właściciela salonu większe zaangażowanie w promocję, pojawia się pełna identyfikacja z produktem jako "moim", pojawia się poczucie nobilitacji, gdyż posiadam "swój" produkt. Dlatego też nie dziwi mnie, że zjawisko tzw. "marki własnej" nabiera w branży optycznej charakteru religii, gdyż przekaz mocno oddziałuje na tożsamość. Część optyków wierzy i chce wierzyć, że "marka własna" jest receptą na całe zło dzisiejszego rynku, czyli sprzedaż internetową i trudność w budowaniu lojalności klientów. Wiara ta jest podsycana fałszywą nadzieją, że lojalność klientów można wymusić. Historia wolnego rynku zna przykłady wymuszania lojalności, ale tylko w przypadku monopolu. Na rynku konkurencyjnym lojalność klienta nie jest oczywista i należy o nią zabiegać. Jak?

## Lojalność klientów

Lojalność jest często wynikiem pozytywnego zaskoczenia jakością, dlatego należy starać się zaskoczyć go jakością naszego podejścia, zakresu badania, jakością widzenia,

postawą, dobrym pytaniem, zaskakującym rozwiązaniem. Klient lojalny, to klient też zaangażowany (w produkty, w możliwości oferowane przez salon, w dbałość o wzrok, itp.), dlatego należy planować zakres komunikacji personelu z klientami i szkolić zespół z narzędzi komunikacyjnych. Należy również planować działania marketingowe, które miałyby na celu angażowanie klientów w naszą działalność. Lojalność oparta jest głównie na zaufaniu, dlatego też oparcie swojej strategii sprzedaży na - z góry skazanej na porażkę - próbie utrudniania klientom dostępu do aplikowanych przez siebie produktów oraz akceptowanie niedomówień w swojej komunikacji z nimi, to ślepa uliczka. Wiara ta jest o tyle niebezpieczna, że powoduje zaniechanie działań kluczowych dla powodzenia salonu, tj. wdrażanie standardów obsługi klientów. Otóż wygląda na to, że można nic nie robić, gdyż klient i tak tego produktu nigdzie więcej nie dostanie, więc musi przyjść do nas. To tak, jakby producent medykamentów powiedział, że nie musimy zmieniać stylu życia, nie musimy stosować diety, nie musimy być aktywni, gdyż on ma dla nas magiczną pigułkę.

Nowo rodząca się religia ma również swój dogmat, brzmiący: "marka własna" chroni przed Internetem. Jeżeli tak, to w branży RTV/AGD powinniśmy już dawno obserwować ruch wypierania ze sklepów produktów znanych i lubianych marek, na rzecz zupełnie nam nieznanymi marek własnych poszczególnych sklepów i sieci handlowych. Jeżeli dogmat ten byłby prawdziwy, to w niedalekiej przyszłości klient mógłby kupować w salonie optycznym wyłącznie produkty marek własnych, gdyż w Internecie już dzisiaj można zakupić wszelkie oprawy, a nawet zamówić gotowe okulary i proces ten będzie się rozwijał. Tak jednak nie będzie, gdyż produkty marek własnych w żadnym stopniu nie bronią przed konkurencją internetową. Klient szukający w Internecie możliwości tańszego zakupu soczewek kontaktowych trafia do sklepów, które już na pierwszej stronie wskazują jaka jest prawdziwa nazwa wszystkich stworzonych nowych marek. Na ten argument często moi rozmówcy odpowiadają, że "nie każdy klient szuka w Internecie produktów". Hmm... to skoro klient nie szuka tańszych źródeł i wraca do salonu, to jego lojalność nie jest zasługą niedostępności tych marek w innych miejscach, a jest zasługą wyłącznie marki specjalisty i marki salonu. Potwierdza to opinię tytułową: **Zaufanie to Twój największy kapitał**.

Proszę zwrócić uwagę, że nie wypowiadam się nic na temat jakości tych produktów, bo ich nie znam. Piszę jedynie o formie ich sprzedaży. Jeżeli jakość tych produktów jest dobra, to sugerowałbym optykowi sprzedawanie ich pod marką prawdziwą, a nie marką udającą "własną". Zakłopotanie, zdziwienie, niezrozumienie sytuacji przez klienta tworzy ryzyko utraty jego zaufania i to w przypadku produktu marginalnego dla całej oferty salonu. Utrata zaufania w przypadku sprzedaży soczewek kontaktowych może spowodować brak zakupu u nas okularów przez pewną liczbę klientów, a to już ryzyko nie do zaakceptowania.

Branża optyczna ewoluuje. Już od wielu lat następuje przejście z biznesu łatwego, do silnie konkurencyjnego. Wielu optyków potrzebuje wsparcia i rzetelnego biznesowego doradztwa. Osoby wprowadzające na rynek nowe marki soczewek kontaktowych wskazują produkty markowe jako te "złe", etykietując je słowem "marketowe". Jeżeli fakt

powszechnej dostępności produktu miałby być jego wadą, to marki tj. Apple, Samsung czy Philips dawno już nie powinny istnieć, a jest zgoła odmiennie, właściciele sklepów o nie zabiegają. Im mniejszy biznes, tym większą rangę odgrywają produkty markowe, które przyciągają klientów, uwiarygodniają klasę salonu i jego podejście, oraz gwarantują największe zadowolenie klientów. Im większy biznes, tym większe możliwości wdrażania produktów pod własną marką. W branży optycznej największy potencjał promocji i sprzedaży produktów pod prawdziwą marką własną (czyli faktycznie posiadaną na wyłączność) posiada sieć Vision Express, ale ona też strategię marketingową opiera na produktach markowych. Gdyby marka własna była lekiem na całe zło konkurencji rynkowej, to sieci handlowe wszystkich branż powinny skupić się wyłącznie na nich, a wszędzie stanowią one w ich ofercie tylko wąski wycinek. Wmawianie drobnym przedsiębiorcom, że marka własna to dobra strategia, przynosi korzyści głównie temu, kto te produkty wprowadza na rynek.

Konkurując na dzisiejszym rynku nie nabierajmy się na magiczne pigułki. Podglądajmy inne branże, bo wiele z nich rozwiązuje od lat problemy, z którymi branża optyczna zaczyna się dopiero borykać na poważnie. Kluczem do sukcesu salonu optycznego jest *wiarygodność* i *zaufanie*. Marka specjalisty, bądź doradcy jest elementem strategicznym powodzenia salonu. Jakiegokolwiek niedomówienie jest wbrew tej strategii. Jeżeli ktoś mówi, że ma dla nas magiczną pigułkę, to niech sam ją zażywa. Zamiast uciekać w magię i gusła należy zakasać rękawy i wykonać następującą ogromną pracę:

1. Należy zatrudniać dobrych specjalistów, którzy poza kwalifikacjami zawodowymi charakteryzują się otwartością i aktywną komunikacją.
2. Należy zatrudniać dobrych sprzedawców. Osoby te muszą być aktywne, pozytywnie nastawione do ludzi i planów rozwoju firmy, oraz musi ich charakteryzować chęć nauki i rozwoju.
3. Należy wprowadzać system motywacyjny, zapewniający wszystkim wynagrodzenie duże, ale w większej części uzależnione od skuteczności i efektywności.
4. Należy ustanowić własne standardy obsługi klientów i dbać o ich rozwój. Muszą one uwzględniać nie tylko rozmowę handlową, lecz również komunikację w gabinecie podczas realizacji badań, oraz kontakt z klientami po sprzedaży.
5. Należy zapewnić kierownikom salonów odpowiednie umiejętności komunikacyjne i zarządcze.
6. Należy oferować klientom najlepsze produkty, by zminimalizować liczbę klientów niezadowolonych.
7. Należy zapewnić łatwy dostęp do salonu, wdrażając nowoczesne rozwiązania informatyczne.

Po wdrożeniu w/w wytycznych zapewnimy sobie lojalność klientów największą jaka jest możliwa. Wtedy program lojalnościowy będzie uatrakcyjnieniem kontaktów z nami. W innym przypadku programy lojalnościowe są niczym

innym, jak tylko protezą procesu budowania lojalności konsumentów.

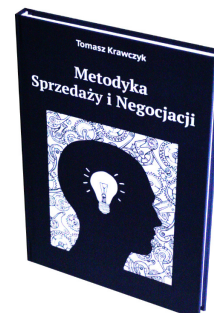
Wybierając strategię rozwoju swojej firmy analizujemy swoje własne doświadczenia zakupowe. Klienci nie różnią się od nas. Co takiego robią sklepy i ludzie tam pracujący, że wracamy do nich cyklicznie? Czy wrócilibyśmy do sklepu lub jakiegokolwiek specjalisty, jeżeli mielibyśmy wątpliwości co do jego uczciwości? Co budzi w nas zaufanie do sklepu, firmy i fachowca? Co czujemy kiedy nie jesteśmy zadowoleni z zakupionego produktu? Czy ktokolwiek mógłby wymusić naszą lojalność? Odpowiedzi mówią "sprawdzam" przyjętej przez nas strategii.

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/ksiazka/](http://www.NoweStandardy.pl/ksiazka/)