

Standardy Sprzedaży

– czyli o jakości nieprzypadkowej

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.

Konkurencja zmusza do rozwoju

Duża część przedsiębiorców zauważa ryzyko lub wręcz doświadcza odejścia klientów do konkurencji, w tym do "Internetu". Pamiętajmy, że kiedy klienci odchodzą do innych miejsc sprzedaży, powodem pośrednim może być niższa tam cena, lecz powodem bezpośrednim mogą być:

1. **Negatywne doświadczenie.** Może ono dotyczyć postawy pracowników, którzy wykazali się wobec klienta zachowaniem nieuprzejmym (opryskliwość, arogancja, lekceważenie, ironia, itp.). Postawy takie nie należą wcale do rzadkości. By ich uniknąć należy z większą dbałością prowadzić proces rekrutacji, a następnie najbliżsi przełożeni powinni monitorować postawę pracowników. Jakikolwiek objaw negatywnego zachowania powinien od razu być przedmiotem korekty ze strony kierownika.

Negatywne doświadczenie może polegać również na rozczarowaniu zakupionym produktem. Kluczem do uniknięcia takich sytuacji jest każdorazowe definiowanie potrzeb klienta i dopasowywanie do nich najlepszego dla niego rozwiązania.

2. Drugą przyczyną odejścia klientów do innych firm jest **brak różnicy** w percepcji klienta między zakupem u nas a w innym miejscu. Ale jak to możliwe? Przecież nasi sprzedawcy doradzają, prezentują produkty, są zaangażowani i zainteresowani klientami. Być może tak jest, ale czy zawsze? Czy z każdym klientem prowadzony jest odpowiedni wywiad i ukazywane mu są najlepsze dla niego rozwiązania? Czy KAŻDY klient może u nas doświadczyć tak dobrej i zaangażowanej obsługi?

Standardy Sprzedaży

Płynnie wchodzimy w temat *standaryzacji* Procesu Sprzedaży i Obsługi Klienta, której celem jest zapewnienie **powtarzalności** dobrej postawy pracowników. Standardy stanowią konieczną odpowiedź na coraz liczniejszą i jednocześnie coraz bardziej przedsiębiorczą konkurencję. Rywale kopiują zakres produktowy innych firm, ich wizualizację, akcje marketingowe, a nawet organizację. Każdą innowację konkurent szybko przejmuję, modyfikując z dnia na dzień swoją ofertę i zamysł marketingowy. Standardy Sprzedaży i Obsługi Klienta to jedyny obszar, którego konkurent tak szybko nie skopiuje, gdyż ich wdrożenie zajmuje dłuższy czas i wymaga znacznego zaangażowania kierownictwa. Nawet jeżeli konkurent przejmie nasz wewnętrzny dokument opisujący nasze *Standardy*, to zapewniam, że niewiele z nimi zrobi. Prawdopodobnie przekaże dokument wszystkim swoim pracownikom, poleci ich stosowanie, po roku stwierdzi, że "standardy nie działają" i zrzuci winę na swój zespół. Tak to się najczęściej odbywa. W związku z tym *Standardy* pozwalają na wyraźne i długoterminowe odróżnienie się od konkurencji. Wyraźnie lepsza obsługa, bardziej zaangażowana, kompetentna, doradzająca bardziej trafione rozwiązania buduje zaufanie i długoterminowe relacje.

Powtarzalność zamiast przypadkowości

Zapewnienie *powtarzalności* dobrej analizy potrzeb oraz dopasowania do klientów najlepszych dla nich ofert, jest dla powodzenia biznesu niezbędne. 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. To ukazują realizowane przez firmę *Stainer Consulting* badania typu *Tajemniczy Klient*. Pokazują one, że satysfakcja klienta często jest w rękach personelu, którego część sprawia wrażenie, że nie wie CO powinno wydarzyć się podczas wizyty klienta w miejscu sprzedaży oraz CO powinno się wydarzyć na poszczególnych etapach rozmowy handlowej. Z kolei inna znacząca część personelu miewa zauważalny dla innych "zły dzień" i widać, że pozwala sobie na niego. W efekcie traci klient i firma. Przykładem mogą być klienci, którzy nie pytają o nowe lub droższe rozwiązania, a posiadają potrzebę ich używania. Ilustracją może być przykład z branży optycznej,

w której klienci posiadający potrzebę używania soczewek kontaktowych dowiedzą się o takiej możliwości korekcji wzroku tylko w 10% przypadków.

Co utrudnia wdrażanie Standardów?

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, zamiast sposobów ich rozwiązywania. Inni wcale nie chcą się uczyć i rozwijać. Kolejny sprzedawca ciągle zapomina o kluczowych pytaniach, a inny kolega podważa sens Standardów, bo "do tej pory było przecież dobrze", więc "po co wprowadzać zmiany". No cóż, praca na żywym organizmie jest zawsze trudna.

Wdrożenie Standardów wymaga zaangażowania personelu, a to z kolei wymaga determinacji kierownictwa. Wszyscy muszą wykazać się odpowiednimi umiejętnościami: kierownictwo umiejętnością planowania, motywowania, komunikacji z podwładnymi i udzielania im wsparcia; pracownicy umiejętnością nauki, autoanalizy i wprowadzania zmian w swojej praktyce rozmów handlowych.

Rekrutacja to klucz do sukcesu

Z powyższego wynika zasadniczy wniosek: nie zatrudniamy 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 osoba nie prezentuje powyższych cech, to lepiej poświęcić czas na szukanie kolejnych kandydatów, niż poświęcać lata na zmianę jej osobowości i postawy życiowej. Sprzedawcę szybko nauczymy metodyki sprzedaży i obsługi klientów, równie szybko nauczymy go oferowanych przez nas produktów, lecz nie tak szybko zmienimy jego nastawienie do ludzi, a być może nigdy nie nauczymy go kultury i optymizmu. Dlatego warto poświęcić chwilę czasu na doborze do zespołu osób z prawidłową postawą. Kiedy menedżer już tego dokona i postanawia wdrażać Standardy, powinien zadbać o zrozumienie przez personel sensu zmian i jego oczekiwań.

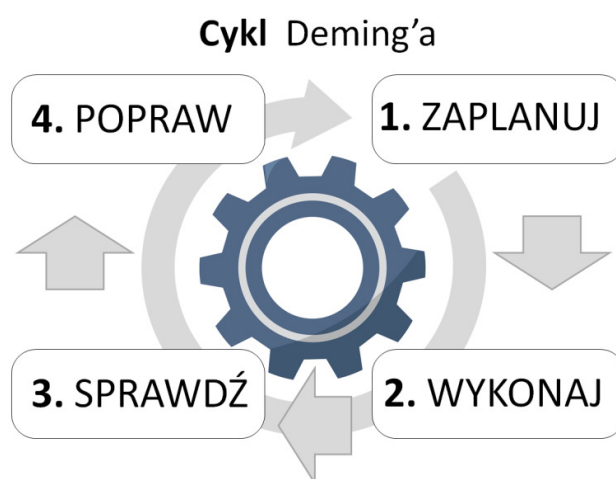
Jak przebiega proces wdrożenia Standardów?

Celem standaryzacji jest uzyskanie jak najwyższej *powtarzalności* postaw sprzedawców. Jakie działania mogą podjąć menedżerowie w celu jej uzyskania? Istnieją dwie podstawowe czynności:

- pierwsza to wytłumaczenie **idei i filozofii** spisanych wytycznych oraz oczekiwanego sposobu ich realizacji,
- druga to stałe udzielanie **wsparcia** w ich prawidłowej realizacji.

Warto organizować wewnętrzne spotkania, których celem byłoby definiowanie przeszkód we wdrażaniu standardów oraz problemów, na które sprzedawcy natrafiają w ich realizowaniu.

We wszystkich projektach sugeruję oparcie się o tzw. **Cykl Deminga**, czyli cykl *ciągłego doskonalenia* PDCA (Plan-Do-Check-Act). Pierwszym etapem wdrażania standardów sprzedaży jest ich *sformułowanie*. Opis etapów i sposobu obsługi klientów będzie *planem jakości* procesu sprzedaży, gdyż "jakość" nie może być dziełem przypadku, a powinna być zaplanowana. Jakość obsługi klienta *planuje się* poprzez określenie zachowania i sposobu postępowania sprzedawcy w poszczególnych sytuacjach. Plan ten może obejmować realizację poszczególnych etapów rozmowy z klientem, etykietę telefoniczną, e-mailową, strój pracownika oraz postępowanie podczas sytuacji trudnych tj. reklamacje. Wyzwaniem na tym etapie jest zbudowanie dokumentu tak, by wytyczne były precyzyjne i jednoznaczne, oraz by jednocześnie nie ograniczały inicjatywy i kreatywności personelu.



Standardy powinny przyjąć formę pisemną, by wszyscy w organizacji mieli do nich dostęp i by nadać im rangę *dokumentu wewnętrznego* firmy. Zachęcam do zaangażowania na tym etapie jak największej grupy pracowników, by Standardy w efekcie były stworzone przez zespół, a nie przez osobę zarządzającą. Dzięki temu menedżer uzyska utożsamienie 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 opracowane przez kierownictwo, których wytyczne na poziomie realizacji okazywały się niezyciowe, niepraktyczne i utrudniające pracę. Pracownicy na co dzień oceniają praktyczność i przydatność Standardów Sprzedaży i powinni mieć możliwość ich przeformułowania. Mając taką możliwość traktują je jako swoje narzędzie pracy. Jeżeli nie zgłaszają żadnych uwag i jednocześnie nie realizują ich z zaangażowaniem, to menedżer może sprowokować ich krytykę, by w efekcie zbudować dokument w pełni akceptowany przez wszystkich.

Kolejnym krokiem jest ustalenie *daty*, od której ustalone *Standardy* mają obowiązywać. Drugi etap *Cyklademinga*, czyli stosowanie *Standardów* powinno trwać około dwóch miesięcy, zanim dokona się sprawdzenia, czyli przeprowadzi się trzeci etap PDCA. Sprawdzenie może przyjąć formę wewnętrznego egzaminu teoretycznego, egzaminu praktycznego lub badania typu *Tajemniczy Klient*, realizowanego przez zewnętrzną organizację. Po przeprowadzeniu sprawdzenia należy każdorazowo zastanowić się, czy należy wprowadzić jakiegokolwiek zmiany w dokumencie lub w procesie wdrażania i jeżeli taka potrzeba istnieje, należy tego dokonać.

Szkolenia

By personel posiadał umiejętności i wiedzę niezbędne do realizowania *Standardów*, konieczne są szkolenia. I tu napotykałyśmy problem: część pracowników nie chce się uczyć. Kiedy zapytalibyśmy sprzedawców, czy są zaangażowani, czy interesują się klientem, czy dostarczają klientom wszystkich, niezbędnych im informacji, 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 konieczności uzyskania *powtarzalności* prawidłowego zachowania. Postawa *"My to robimy"* utrudnia nauczanie, gdyż zamyka osobę na chęć poznawania czegoś nowego. *"Skoro realizuję Standardy, to po co mi szkolenie?"* Kierownictwo musi posiadać umiejętność dotarcia z prawidłowym przekazem do personelu. Pomocne w tym celu jest poznanie narzędzi *coachingu menedżerskiego*.

Kierownik odgrywa kluczową rolę w procesie wdrażania *Standardów*. Jego zadaniem jest zapewnienie *powtarzalności* postaw, co oznacza, że każdy klient będzie obsługiwany podobnie, i że z każdym z nich poruszone będą określone tematy. By to zapewnić musi on cyklicznie obserwować obsługę klientów oraz przysłuchiwać się rozmowom handlowym. Odstępstwa od *Standardów* powinny być ze sprzedawcami omawiane. Jednak by tak się działo, kierownik sam musi umieć wzorowo realizować ustalone wytyczne. Jeżeli kierownik nie potrafi świadomie przeprowadzić rozmowy z klientem zgodnie ze *Standardami*, to nie wychwyci też braków w rozmowach sprzedawców.

Rolą kierownika jest również zapewnienie *motywacji* pracowników. Poza systemem wynagradzania ważne są pozapłacowe formy motywowania, tj. stawianie pracownikom ciekawych ambitnych wyzwań, budowanie poczucia dumy z podejmowanych działań, zapewnienie poczucia rozwoju, tworzenie przyjaznej atmosfery pracy oraz zapewnienie poczucia pracy zespołowej. Kluczową rolę w skuteczności menedżera odgrywają 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 poświęcony jest artykuł *"Komunikacja kierownika z pracownikiem"*.

Jakie działania powinni podjąć handlowcy?

Najważniejsze to stała autoanaliza.

- *Jak przebiegła moja rozmowa?*
- *Dlaczego moja propozycja zainteresowała lub niezainteresowała Klienta?*
- *Co powinienem wprowadzić, 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. W ich wyniku powinni również wprowadzać zmiany w swoim postępowaniu, doskonaląc warsztat i zwiększając skuteczność.

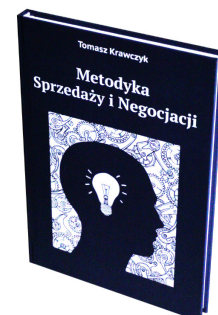
Standardy Sprzedaży realizowane w rozmowie z każdym klientem to jedyny obszar, którego konkurent tak szybko nie skopiuje. Zachęcam do podjęcia tego wysiłku, bo to jedna z nielicznych inwestycji, która z pewnością się zwróci. Efektem jest zarówno wzrost sprzedaży wszystkich oferowanych produktów, wzrost średniej wartości transakcji, wzrost sprzedaży produktów wyższej jakości, jak również wzrost zaangażowania i chęci współpracy całego personelu.

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/