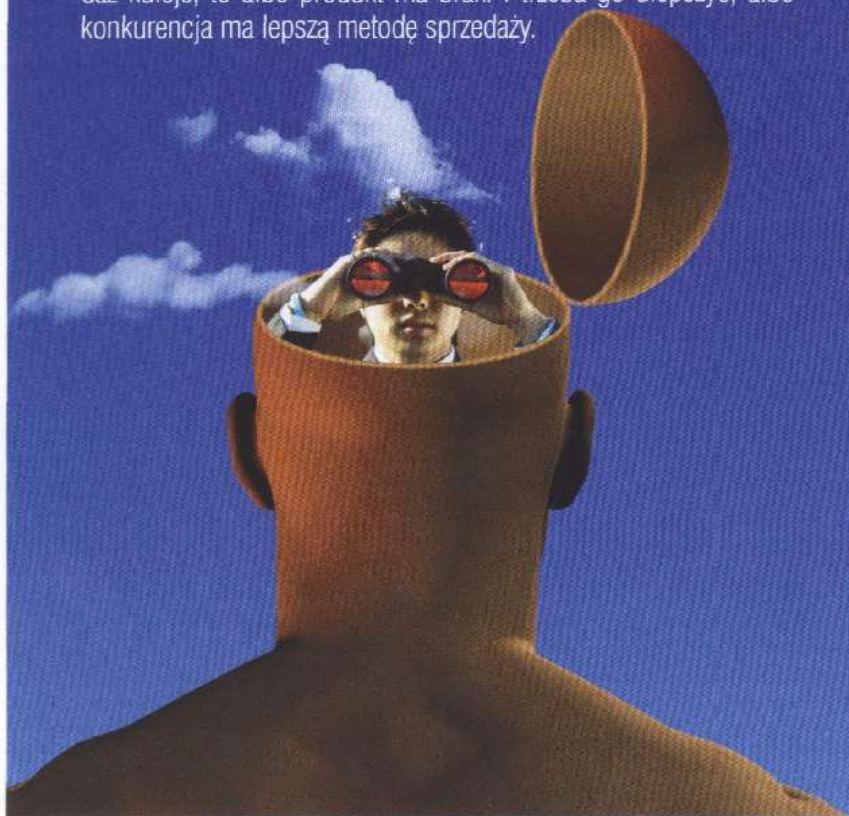




Konkurencja zmusza do myślenia

Dopóki produkty firmy dobrze się sprzedają i trudno nadażyć z realizacją zamówień, nie ma powodu, by coś w firmie zmieniać – oprócz zwiększania mocy produkcyjnych. Jeśli natomiast sprzedaż kuleje, to albo produkt ma braki i trzeba go ulepszyć, albo konkurencja ma lepszą metodę sprzedaży.



Spadająca sprzedaż zmusza do zmian, do wprowadzenia innowacji. Jeśli już się na to zdecydujemy, może się okazać, że nie tylko nadrobimy dystans do konkurencji, ale zostawimy ją daleko w tyle. Konkurencja wymusza zatem rozwój firmy, pod warunkiem że jej kierownictwo ma odwagę i determinację, by szukać skutecznej metody.

Czy jest możliwa innowacja w sprzedaży?

Ludzkność zajmuje się handlem od tysięcy lat. Handel był i jest motorem rozwoju cywilizacji. Wydawałoby się, że w sprzedaży wszystko już wymyślono i powszechnie wiadomo, jak zarządzać handlowcami. A jednak warto zakwestionować to milcząco

przyjmowane założenie. Obserwując dominujący w Polsce styl pracy handlowców, można sformułować tezę, że wiele firm ma pokaźne rezerwy rozwojowe związane z jakością i efektywnością pracy struktur sprzedażowych. Powstaje zatem pytanie: jak pracują menedżerowie w tych firmach?

Wielu menedżerów sprzedaży, mimo że pracuje z pełnym zaangażowaniem i poświęceniem, odnosi umiarkowane sukcesy. Problemów jest wiele, np.:

- handlowcy nie robią tego, co trzeba ani tak jak trzeba, i konieczna jest ścisła kontrola,
- handlowcy wciąż skarżą się na trudnych klientów,
- telefon steruje pracą menedżera,
- ciągle zagrożone są miesięczne plany sprzedażowe,
- przedstawiciele handlowi nie mają motywacji, obietnica premii nie działa,
- pracownicy się „wypalają”,
- występuje duża rotacja w zespole handlowym,
- występuje duża rotacja klientów, klienci nie są lojalni,
- nie można znaleźć dobrych handlowców,
- menedżerowie są przeciążeni pracą i brakuje im życia prywatnego.

Menedżerowie chcą być skuteczni, ale często stają się niewolnikami ustalonej tradycji. Na ogół awans na stanowisko menedżerskie otrzymuje wyróżniający się handlowiec. Sprawdził się w sprzedaży, więc trudno, by kwestionował przyjętą w firmie metodę postępowania. Dąży raczej do tego, by jego podwładni powielali sprawdzone wzory. W roli menedżerskiej też powiela wzorce przejęte od swoich szefów, bo nie ma innych punktów odniesienia. W ten sposób raczej podtrzymuje, niż przekształca, obowiązującą w firmie kulturę sprzedaży i kulturę zarządzania. Działa według schematu, który wydaje się oczywisty. Nieodłącznym elementem tego schematu są wymienione już problemy. Właśnie z powodu nieświadomego założenia – skoro sprawdził się w roli sprzedawcy, powinien już wiedzieć prawie wszystko o sprzedawaniu i zarządzaniu handlowcami – dąży do sukcesu raczej poprzez robienie więcej tego samego, niż szukając zmiany w sposobie działania. Czasem potrzebny jest kryzys, by pobudzić nowe myślenie i szukanie sposobu na zmianę.

Na efektywność samego procesu sprzedaży wpływają głównie dwa czynniki:

- kompetencje handlowe kultywowane w firmie,
- styl zarządzania zespołami sprzedażowymi.

Oba czynniki są silnie uwarunkowane tradycją firmy i jej kulturą organizacyjną, z tym że to kultura zarządzania kreuje kulturę sprzedaży. Klucz do zmiany, do skutecznej innowacji, leży więc w jednoczesnym przyjęciu

bardziej efektywnej metodyki sprzedaży oraz nowego, spójnego z nią stylu zarządzania.

Sposób działania menedżerów tworzy kontekst, który prowokuje podwładnych do określonych zachowań. Jeśli chcemy, by handlowcy lepiej sprzedawali, nie wystarczy wystąpić ich na szkolenie. Jednorazowe szkolenia mają nikły wpływ na zmianę utrwalonych nawyków. Oprócz szkoleń potrzeba, aby menedżerowie umiejętnie wzmacniali rozwój nowych umiejętności w codziennej praktyce. Najlepszym na to sposobem jest nauczanie menedżerów stosowania coachingu.

Coaching sprzedaży

Coaching sprzedaży jest szansą na nową jakość zarządzania zespołami handlowymi. Spośród różnorodnych zastosowań coachingu, który staje się dość popularnym zjawiskiem, z jedną jego odmianą mamy szczególnie kłopot. Właśnie z coachingiem sprzedaży.

W czym rzecz?

Wygląda na to, że rozpowszechniony i wręcz dominujący sposób rozumienia tego pojęcia w Polsce ogranicza skuteczność menedżerów handlowych w korzystaniu z tego, co „prawdziwy” coaching może im dać. Zjawisko ma dwie powiązane ze sobą przyczyny:

- niejednoznaczne zrozumienie pojęcia,
- ograniczony dostęp do know-how.

Po pierwsze – problem definicji

Różni eksperci różnie definiują sam coaching. Tym bardziej niejednoznaczne jest pojęcie coachingu sprzedaży. W pewnym uproszczeniu chodzi o to, że mamy do czynienia albo z szerokim, liberalnym, albo z wąskim, „czystym” podejściem do tego, czym jest coaching, a czym nie jest.

Podejście szerokie dopuszcza wiele zachowań charakterystycznych dla typowej, klasycznej postawy menedżerskiej. Opiera się ono na ogólnej definicji coachingu, określającej, że jest to sposób rozmawiania nastawiony na osiągnięcie założonego celu. A więc menedżer rozmawia – tak jak umie – i zmierza przy tym do swojego celu. Menedżer przecież wie, jak ma się zmienić pracownik. W praktyce podejście to przybiera na ogół postać, którą można nazwać coachingiem ewaluacyjnym lub dyrektywnym. W coachingu sprzedaży polega to na odbywaniu przez menedżera wizyt u klienta

wspólnie z coachowanym pracownikiem, a następnie przeprowadzeniu z nim rozmowy i udzieleniu informacji zwrotnej. Podczas takiej rozmowy menedżer zwraca pracownikowi uwagę na błędy, przypomina o wymaganiach firmowego modelu sprzedaży, doradza, co zrobić w konkretnych sytuacjach, dzieli się doświadczeniem. Często też przypomina pracownikowi o założonych „targetach” – celach sprzedażowych, oraz wywiera presję, aby się bardziej starał. Ta forma coachingu sprzedaży obecnie w Polsce dominuje, z tym że czasem w roli coacha występuje wyspecjalizowany trener. Niewątpliwie w wielu wypadkach przynosi to dobre efekty i stanowi jakiś sposób na rozwój kompetencji handlowych pracownika. Ma też swoje ograniczenia.

Zanim przyjrzymy się tym ograniczeniom, warto poznać alternatywną odmianę coachingu sprzedażowego, którą można nazwać coachingiem rozwojowym, przez wielu coachów uważanym za właściwy coaching. Czyste podejście umożliwia precyzyjne rozróżnienie, kiedy menedżer występuje w roli coacha, a kiedy nie. Otóż w tym ujęciu wejście w rolę coacha wymaga od menedżera:

1. Opanowania i stosowania w praktyce umiejętności prowadzenia rozmów coachingowych.

Umiejętności te są dla wielu menedżerów nieoczywiste. Ich nauczanie się wymaga czasu i wytrwałości. Dotyczą one przede wszystkim budowania otwartej relacji, zadawania „mocnych” pytań, aktywnego i empatycznego słuchania oraz stosowania różnorodnych narzędzi poszerzających percepcję i rozumienie sytuacji u pracownika. Rola coacha polega na doprowadzeniu pracownika do zdefiniowania własnych celów, odkrycia możliwości, które wcześniej dla niego nie istniały, a także ustalenia konkretnego planu działania w kierunku wyznaczonego celu. Propozycje działań powinny pochodzić od pracownika.

2. Wyrzeczenia się większości typowo menedżerskich zachowań.

Są ku temu konkretne powody. Chodzi przecież o to, by osiągnąć rezultaty, których „normalnymi” menedżerskimi sposobami nie udało się osiągnąć. A więc np. w momencie prowadzenia rozmowy coachingowej menedżer nie może:

- odwoływać się do swojej władzy,
- oceniać,
- doradzać,
- sugerować,
- naprowadzać na swoje rozwiązania.

Wszystko po to, by osiągnąć jeden podstawowy cel – doprowadzić do tego, aby pracownik rozpoznał i świadomie przyjął na siebie pełną odpowiedzialność za sukcesy

i porażki. Menedżer może się wtedy uwolnić od obciążającej roli pilnego kontrolera i jedynego „rozwiązywacza” problemów.

Nie ma też potrzeby wspólnego jeżdżenia do klientów i marnowania cennego czasu menedżera. Co więcej, skuteczny coaching może być prowadzony za pomocą telefonu. Dzięki temu jest to niezwykle efektywne narzędzie pracy z rozproszonym zespołem handlowym.

W praktyce menedżer może stosować, w zależności od potrzeb, obie odmiany coachingu, integrując różne ich elementy. Z tym że dla długofalowych celów rozwojowych skuteczniejsze jest podejście czyste. Natomiast w działaniach operacyjnych pojawiają się problemy lub wyzwania, które szybciej i łatwiej można załatwić metodami tradycyjnymi. Poza tym wdrożenie nowego pracownika często wymaga wspólnych wizyt u klientów.

Problem drugi – dostęp do wiedzy o coachingu

Nie jest możliwe prowadzenie skutecznego coachingu na podstawie przeczytanej lub zastyszanej definicji. Choć obecnie dużo się mówi i pisze o coachingu, wciąż niewiele jest w Polsce ośrodków, w których menedżerowie mogą się uczyć skutecznego coachingu. W dodatku wielu trenerów uczących coachingu sprzedaży hołduje podejściu ewaluacyjnemu. Tak jest łatwiej, bo to są znane sposoby działania w świecie handlu. Problem w tym, że coaching ewaluacyjny, choć łatwiejszy do wdrożenia, w małym stopniu pomaga rozwiązać wspomniane problemy menedżera. Do tego potrzebne są bardziej wyrefinowane umiejętności. Skuteczność w coachingu, podobnie jak w sprzedawaniu, zależy od niuansów. Diabeł tkwi w szczegółach.

Na rynku pojawiają się już firmy, które decydują się na kompleksową innowację polityki sprzedażowej, obejmującą:

- szkolenie menedżerów i handlowców w zakresie nowoczesnego podejścia do sprzedaży,
- nauczanie menedżerów stosowania rozwojowej odmiany coachingu sprzedaży.

Na czym polega nowoczesna sprzedaż? Jest podobna do coachingu. Zamiast wywierać presję na klienta, żeby kupić nasz produkt, budujemy z nim relację, która będzie stanowiła dla niego wartość. W rozmowie prowadzącej do podjęcia optymalnej decyzji biznesowej stajemy się partnerem, a klient, podejmując decyzję zakupową, zna wszystkie atuty naszej oferty. ■