

Przewaga w ludziach

W jaki sposób przygotować pracowników do walki konkurencyjnej

Tomasz Olejnik

Autor jest dyrektorem sprzedaży AchieveGlobal Polska.

Kontakt:

tomasz.olejnik@achievegloab.pl

Zgodnie z obowiązującą od kilku lat tendencją osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi powinny być partnerami dla biznesu. Jednak rzadko pada odpowiedź, co powinni wiedzieć, umieć i robić haerowcy, aby menedżerowie traktowali ich po partnersku. Odpowiedź brzmi następująco: powinni dobrze znać i rozumieć wyzwania biznesowe kluczowych osób w firmie. Lepiej rozumieć menedżerów zarządzających, menedżerów sprzedaży i sprzedawców, czyli osoby, które zdobywają i utrzymują klientów ich firmy, przynosząc przychody i zyski. To klucz do sukcesu dla działów i pionów HR.

Ostra konkurencja, globalizacja, upodobnianie się produktów, postęp technologiczny, wzrost oczekiwań klientów sprawiają, że firmy coraz więcej inwestują w pracowników. To w ludziach upatruje się źródła przewagi konkurencyjnej, a ogromna szansa dla ludzi zajmujących się zasobami ludzkimi.

Na świecie HRM coraz szybciej i pełniej odpowiada na to,

co dzieje się w biznesie. Mija epoka „szkoleń dla szkoleń”, na przykład podnoszenia kompetencji w oderwaniu od efektów biznesowych, które te szkolenia mają przynosić. To oznacza podniesienie poprzeczki nie tylko dla zewnętrznych firm dostarczających usługi doradcze HR, ale również dla wewnętrznych profesjonalistów zarządzających obszarami HR. Wiąże się to, m.in. z lepszym zrozumieniem

mechanizmów działania biznesu i własnej firmy, poznaniem, jaką wartość dostarcza swoim klientom i czym konkuruje na rynku. Co ważniejsze, czym musi się wyróżniać na tle swojej konkurencji i jaką rolę mają tu do odegrania działły lub piony HR.

Wyraźnie widać, że trendy w HR są coraz mocniej powiązane z trendami istniejącymi w biznesie. Jakie są zatem najważniejsze problemy, z którymi muszą obecnie radzić sobie organizacje handlowe na świecie i w Polsce?

AchieveGlobal – lider szkoleniowo-doradczy działający w 42 krajach na świecie, w tym również od 13 lat w Polsce, posiada własny Instytut Badań i Rozwoju. Celem działania Instytutu jest bieżące badanie wyzwań biznesowych stojących przed organizacjami. Daje to firmie możliwość budowania oraz modyfikowania rozwiązań szkoleniowych i doradczych.

Drapieżny rynek

W ciągu ostatnich pięciu lat firma AchieveGlobal prowadziła intensywne badania wśród kluczowych osób zarządzających

organizacjami handlowymi, które są liderami w swoich branżach. Dzięki tym badaniom udało się nam określić kluczowe wyzwania firm osiągających najważniejsze sukcesy na globalnym rynku.

Analizując funkcjonowanie rynku, warto uwzględnić dwa zjawiska:

- trendy uniwersalne – właściwe niemal dla wszystkich kluczowych branż biznesu, na przykład wzrost oczekiwań klientów lub rosnącą konkurencją oraz

- trendy specyficzne – właściwe tylko dla niektórych branż, na przykład regulacje prawne ograniczające produkcję i dystrybucję towarów w branży tytoniowej.

W jaki więc sposób uniwersalne trendy biznesowe wpływają na to, co dzieje się w dziedzinie HR na świecie i w Polsce?

Rosnąca konkurencja

Kryzys gospodarczy (2001–2003) spowodował, że na rynku pozostali najlepsi. Większa konkurencja wymusiła stosowanie wyraźnej strategii pozwalającej na odróżnienie się od innych firm w branży i zyskanie przewagi. Organizacje dobrze wiedzą, że jeżeli nie zaoferują wartości dodatkowej, innej lub tej samej, ale po niższej cenie, znajdą się w warunkach zagrażającej ich istnieniu konkurencji, niezależnie od tego, czy będzie tylko jeden rywal, czy będą ich dziesiątki.

UWAGA

Obecnie konkurencja to już nie tylko firmy prowadzące tę samą działalność i operujące na tych samych rynkach. Coraz częściej organiza-

cje rywalizują z przedstawicielami i dystrybutorami albo firmami oferującymi produkty lub usługi „zastępcze”, a wewnętrznie walka o wpływy toczy się pomiędzy kanałami dystrybucji.

W badaniu, jakie AchieveGlobal przeprowadziło w 2006 r. wśród 400 sprzedawców, zapytaliśmy o ich główne zadania w obliczu coraz silniejszej konkurencji. Najczęstsze odpowiedzi wskazywały na czekające handlowców zmagania z tzw. zakorzenionym konkurentem i decyzjami klientów podejmowanymi wyłącznie w oparciu o cenę (zobacz wykres).

Na pierwszoplanową rolę konkurencji, wśród wyzwań biznesowych, wskazują także badania firmy McKinsey&Company. W przeprowadzonym w 2006 roku sondażu wśród menedżerów najwyższego szczebla, aż 85 proc. z nich wskazało, że otoczenie biznesowe, w którym działają obecnie, jest znacznie bardziej konkurencyjne niż pięć lat temu. Jako przyczynę podają oni coraz większe moż-

liwości firm konkurencyjnych oraz rosnącą liczbę firm, które konkurują niską ceną (McKinsey Quarterly Survey, marzec 2006).

Globalizacja – szanse i zagrożenia

Globalizacja to nie chwilowa moda, ale zjawisko będące istotnym czynnikiem, który firmy, działające na skalę międzynarodową muszą uwzględnić przy opracowywaniu strategii.

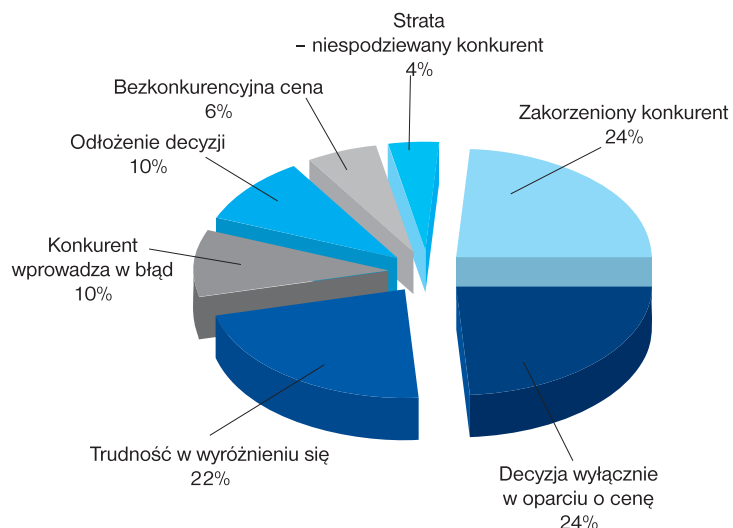
Pod pojęciem globalizacji kryje się wiele zjawisk wpływających wprost na sposób prowadzenia biznesu. Fuzje, przejęcia i wejścia na nowe rynki oznaczają na przykład funkcjonowanie w warunkach dużej odmienności kulturowej.

UWAGA

Globalizacja rynków i operacji stanowi dla firm zarówno szansę, jak i zagrożenie.

Z jednej strony powoduje powiększenie rynków, z drugiej zaś towarzyszy jej większa konkurencja, pre-

Wyzwania związane z konkurencją



Zdaniem praktyków



Jacek Kalisz
wiceprezes Nordea Bank

Obecnie przed sektorem bankowości detalicznej stoi wiele wyzwań. Koniunktura w bankowości jest bardzo dobra. Trwa wyraźny trend rozwoju kredytów hipotecznych, gotówkowych oraz oszczędności. Banki prześcigają się w coraz bardziej zmyślnych przekazach reklamowych.

W moim przekonaniu w bankowości, dokładnie tak samo jak w każdego rodzaju biznesie, jest kilka

kluczowych wyzwań, które organizacje muszą skutecznie adresować bez rozgraniczenia, czy mowa o sprzedaży czy o HR. Do wyzwań tych należą:

1. Zbudowanie silnej kultury korporacyjnej

Musi być autentycznie zorientowana na potrzeby klientów. Konieczne jest zainstalowanie w organizacji systemu wartości, który będzie jej kręgosłupem i punktem odniesienia dla każdego pracownika. Słowem trzeba przejść od haseł i sloganów o jakości serwisu klienta do działania! W tym obszarze wszyscy mamy jeszcze dużo do zrobienia, również w bankach.

2. Umieszczenie odpowiednich ludzi na właściwym miejscu

To nie jest kolejny slogan. Chodzi o ludzi zaangażowanych, pasjonatów, którzy chcą osiągać ambitne cele i tworzą zgrany zespół. To według mnie klucz do każdego sukcesu. Świadomy proces kształtowania konkretnych, potrzebnych organizacji kompetencji pracowników staje się bardzo istotnym wyzwaniem w obszarze działania HR na styku z biznesem.

3. Tworzenie coraz lepszych produktów bądź usług

Choć są coraz bardziej wyrafinowane i atrakcyjne dla klientów, trudno dziś, zwłaszcza na rynku usług finansowych, o rozwiązania trwale wyróżniające się. Dziś kopiowanie najlepszych rozwiązań konkurencji samo w sobie stało się dobrą praktyką. Zwłaszcza jeżeli można jeszcze coś ulepszyć bądź poprawić.

4. Osiągnięcie doskonałości operacyjnej, jeśli chodzi o procesy

Chodzi o to, aby zapewniając szybkość działania i innowacyjność nie stracić z horyzontu tego, co najważniejsze – perspektywy klienta. Nie każdemu się to udaje.

W moim przekonaniu kultura, ludzie, produkty i procesy to kluczowe obszary, w których należy szukać sposobu na wyróżnienie się na rynku. Prowadzenia w wyścigu o lepszą jakość w każdym z nich!

Paweł Wójcik
dyrektor handlowy BOIRON Sp. z o.o.

Sektor farmaceutyczny utrzymuje od kilku lat tendencję wzrostową. Z wymienionych w artykule kluczowych tendencji najbardziej dotyczą go: ro-

sja cenowa, wyzwania związane z logistyką i dostawami, lokalna specyfika i konieczność dostosowania kulturowego.

Według słów przedstawiciela jednej z badanych przez nas firm: *globalizacja oznacza, że umiejętności interpersonalne muszą stać się umiejętnościami międzykulturowymi*. Przenoszenie działań produkcyjnych do krajów Dalekiego Wschodu powoduje, że kraje wysoko rozwinięte muszą konkurować poprzez podnoszenie jakości, nowoczesne technologie i innowacje. Wzrasta więc rola wiedzy i zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości dodanej.

Upodabnianie się produktów i usług

Kiedyś wprowadzenie nowego produktu lub usługi pozwalało na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na kilka lat lub przynajmniej kilkanaście miesięcy. Dzisiaj sukcesem jest utrzymanie przewagi przez kilka miesięcy, a nawet kilka tygodni. Obecnie produkty i usługi są coraz bardziej podobne do siebie. To problem nie tylko dla producentów i dystrybutorów, ale również dla samych klientów.



Coraz trudniej obiektywnie ocenić produkty i wybrać jeden z nich. W tej sytuacji to na handlowców spada ciężar pomocy klientowi w obiektywnym wyborze. Oznacza to również, że coraz częściej to właśnie handlowcy stają się jednym z kluczowych czynników wyróżniających firmy.

Wzrost wymagań klientów

Poziom oczekiwań klientów jest wyższy niż kiedykolwiek,

a ich eskalacja wydaje się nie mieć końca. Dostawcy znajdują się ciągle pod presją nowych potrzeb. Na całym świecie przyszli i obecni klienci oczekują niższych cen, szybszej dostawy, wyższej jakości produktów i usług. Jednocześnie w mniejszym stopniu gotowi są tolerować problemy i błędy dostawców.

Pewien menedżer w trakcie badań powiedział: *Nie ma wątpliwości, że zadowolenie klienta jest ważne, zgodnie ze starymi powiedzeniami klient ma zawsze rację i „przede wszystkim klient”. Ale rozdawanie wszystkiego za darmo niekoniecznie przyniesie skutki w postaci zadowolonych i lojalnych klientów. Jak chcesz lojalności, to kup sobie psa. Klienci nie będą wobec ciebie lojalni.* Trochę cyniczna opinia, ale niezbyt daleka od prawdy, bowiem coraz trudniej jest zaspokoić oczekiwania klientów. Jednym słowem oczekują oni coraz więcej, za coraz mniej.

Zmiany w sposobie kupowania

Klienci są obecnie lepiej poinformowani, bardziej krytyczni i cierpią na chroniczny brak czasu. Niekoniecznie kupują inne produkty czy usługi, ale z pewnością kupują je w inny, niż dotychczas, sposób. Korzystają z większego dostępu do informacji, umieją negocjować ceny, mają większe wymagania wobec dostawców, doceniają różnorodne wartości dodane. W efekcie starają się podejmować decyzje coraz bardziej niezależnie. W niektórych branżach B2B transakcje przybierają formę wieloetapowych i bardzo złożonych przetargów albo aukcji internetowych. Jak powiedział jeden z menedżerów: Żą-

snąca konkurencja oraz upodabnianie się produktów. Jest to rynek, na którym istnieje duże pole do popisu dla firm innowacyjnych, które potrafią odnaleźć niszę rynkową i wypromować produkt dla celowanej grupy konsumentów. Kreatywnością mogą wykazać się również producenci, którzy umieją wyróżnić swój produkt w grupie terapeutycznej i przekonać konsumenta, aby wybrał go spośród wielu innych o podobnym składzie i wskazaniach.

Specyfiką firmy, którą reprezentuję, jest, po pierwsze, fakt, iż jako leader na rynku homeopatycznym dystrybuujemy produkty przeznaczone dla pacjentów o wyższym poziomie edukacji zdrowotnej, poszukujących leków skutecznych i bez niepożądanych skutków ubocznych. Po drugie, jako jedna z niewielu firm na rynku, prowadzimy zarówno działalność promocyjną, jak i dystrybucyjną – sprzedaż leków do hurtowni oraz wybranej grupy aptek.

Naszym celem jest skuteczne łączenie roli promotora i dystrybutora leków oraz satysfakcja naszych klientów. Z tego względu kluczową rolę dla mojej firmy odgrywa zespół przedstawicieli medycznych i farmaceutycznych, którzy promują produkty u klientów, budują u nich pozytywny wizerunek marki i produktów. Robią to efektywnie, między innymi dzięki kompetencjom doskonalonym podczas szkoleń. Nie zapominamy też o stronie biznesowej i rozwijaniu sprzedaży. Profesjonalne szkolenia przedstawicieli oraz osób zarządzających ich grupą pomogły nam skutecznie zbudować i rozwijać ten zespół oraz stawić czoła wyzwaniom rynku.



Ireneusz Bartnikowski

wiceprezes zarządu
FagorMastercook SA,
dyrektor handlowy

Coraz silniejsza konkurencja, z jaką mamy do czynienia na polskim rynku, utrudnia w znacznym stopniu osiągnięcie przez przedsiębiorstwa zamierzonych wyników. Konsumenci oraz dystrybutorzy oczekują coraz niższych cen oraz dogodniejszych warunków handlowych zakupu. Jednak ci producenci, którzy zdecydowali się szukać swojej przewagi konkurencyj-

nej w niskich cenach, stąpają po bardzo kruchym lodzie. Zawsze bowiem istnieje ryzyko pojawienia się na rynku innego producenta, pochodzącego na przykład z krajów tzw. low cost, jak Chiny czy Turcja, który będzie w stanie zaoferować dany produkt jeszcze taniej. Wówczas jeżeli głównym atutem oferty jest niska cena, producent kierujący się tą strategią może z dnia na dzień zostać tego atutu pozbawiony. W konsekwencji może wypaść z rynku lub też, co gorsza, wdając się w wojnę cenową doprowadzić swoją firmę do bankructwa. O wiele bardziej efektywne od redukcji cen staje się dążenie do poszukiwania przewagi konkurencyjnej we wzbogaceniu oferowanych produktów o takie atrybuty, jak: wyższe parametry techniczne, dodatkowe funkcje, atrakcyjny design, czy wreszcie znana i dobrze postrzegana marka. Nie do przecenienia jest też wysoce profesjonalny zespół handlowców, za pośrednictwem którego walory oferty są prezentowane klientom, jak również odpowiedni dobór środków komunikacji marketingowej. Najlepszy nawet produkt nie odniesie bowiem sukcesu, jeżeli klienci nie dowiedzą się o jego istnieniu.

dania obniżenia ceny są nieustanne, po prostu nieustanne.

To tylko niektóre z trendów we współczesnym biznesie, które dotyczą działów sprzedaży. Warto je przytoczyć, ponieważ uwidaczniają, na co szefowie i pracownicy działów HR powinni przygotować pracowników i organizacje, a dokładnie, jakie wymagania będą formułowane pod ich adresem ze strony biznesu. Poznanie trendów umożliwi również zrozumienie, w jaki sposób osoby zajmujące się ludźmi w firmie mogą realnie przyczynić się do sukcesu organizacji. Dzięki temu mogą stawać się partnerami biznesowymi dla menedżerów zarządzających firmami. O ile sprawa, że HRM będzie przynosił rezultaty biznesowe.

Twarde miękkich

Wdrożenie projektu szkoleniowego Tech Data Polska

Na początku projektu szkoleniowego dla działu sprzedaży Tech Data Polska scharakteryzowano obecny sposób funkcjonowania handlowców. Określono wyzwania, z jakimi mierzą się w kontaktach z klientami. Dokładna analiza stanu wyjściowego pozwoliła po zakończeniu projektu udowodnić jego efekty. Okazało się, że sprzedawcy lepiej prowadzą rozmowy z klientami i znają rynek. Poprawiło się ich nastawienie do firmy, a sprzedaż wzrosła o 37 proc., przy tym samym poziomie zatrudnienia w dziale sprzedaży.

Tech Data Polska postawiła na szkolenie działu sprzedaży, mając przed sobą niełatwe do osiągnięcia cele. Zespół sprzedaży podlegał zmianom, których celem było usprawnienie i zwiększenie efektywności procesu sprzedaży. Na nowo określono role, zadania i kompetencje sprzedawców oraz zmianę sposobu segmentacji klientów. Jednocze-

śnie okoliczności zewnętrzne ułatwiały sytuacji. Coraz ostrzejsza konkurencja i rosnące oczekiwania klientów nie ułatwiały pracy sprzedawcom, zmniejszały ich motywację do pracy.

Sprzedawcy czuli więc, że zmiany muszą nastąpić, deklaratorywnie się z nimi zgadzali. Wyzwaniem okazało się rzeczywiste nastawienia sprzedaw-

AchieveGlobal – lider na rynku szkoleniowo-doradczym na świecie, istnieje od 40 lat. Specjalizuje się w doskonaleniu pracowników działów sprzedaży i obsługi klientów, rozwija umiejętności przywódcze. Skuteczność oferowanych rozwiązań opiera na regularnych badaniach biznesowych.

Firma AchieveGlobal działa w Polsce od 1994 roku. Jej przedstawiciele przeszkolili około 30 000 pracowników z ponad 400 firm w kraju. Więcej informacji na stronie www.achieveglobal.pl

wyniki kompetencji

dla działu sprzedaży – studium przypadku

Magdalena Wróbel

Autorka jest konsultantem w firmie AchieveGlobal
Kontakt: magdalena.wróbel@achieveglobal.pl

ców, pełnych obaw wobec zmian i wpływu ich efektów na codzienną pracę z klientami.

– *Przeanalizowałam rynek szkoleniowy, a po rekomendacji jednego z zaprzyjaźnionych dyrektorów HR trafiłam na AchieveGlobal – mówi Justyna Tyborska, dyrektor ds. personalnych Tech Data Polska. – Zanim zaprosiłam konsultantów, sprawdziłam rzeczy dla Tech Data najistotniejsze: możliwość dopasowania działań szkoleniowych do specyfiki firmy i podejście do procesu sprzedaży. Po poprzednich doświadczeniach szkoleniowych wiedziałam, że bez autorytetu trenera wynikającego z doświadczeń w tych dwóch dziedzinach, sprzedawcy nie przyjmą żadnych sugestii od prowadzącego zajęcia. Nie chciałam też szkoleń, które nie uwzględniają kontekstu obecnej sytuacji firmy. Tech Data poszukiwała bowiem „zewnętrznego oka”, które krytycznie spojrzy na plany firmy, jednocześnie będąc inspiratorem i partnerem biznesowym.*

Po kilku spotkaniach z konsultantami AchieveGlobal do grupy patronującej projektowi dołączył Ireneusz Dąbrowski, dyrektor zarządzający Tech Data Polska. Jego obecność, cele i oczekiwane

rezultaty projektu, a także starania dyrektora ds. personalnych nadały projektowi strategiczne znaczenie dla organizacji.

– *Projekt szkoleniowy, który prowadziliśmy z AchieveGlobal zmienił moje podejście do rozwoju ludzi w firmie – przyznaje Ireneusz Dąbrowski, dyrektor zarządzający Tech Data. – Kiedy jesteś dystrybutorem IT i sprzedajesz te same produkty co konkurencja, musisz się silnie wyróżniać. W moim odczuciu przewaga, jaką może być wysoko wyspecjalizowany dział sprzedaży, jest unikalna i nie do podrobienia.*

Zdiagnozowane potrzeby

Firma Tech Data jako dystrybutor produktów IT od zawsze preferowała tworzenie oferty rynkowej zapewniającej klientom wartość dodaną, czyli usługi logistyczne i wsparcie finansowe. Z dnia na dzień firma odczuwała jednak coraz silniejsze działania konkurencji. Odczuwali je również i sami sprzedawcy broniący się przed coraz silniejszą presją klientów, którzy domagali się zwiększenia rabatów. Jednocześnie brak formalnej ścieżki szkoleń wpływał negatywnie na sposoby podejścia do klientów: język sprzedaży nie był spójny,

zaobserwowano również obniżoną motywację sprzedawców. Rozwiązanie tych problemów komplikował fakt, że fluktuacja w Tech Data była bardzo niska i na dopływ świeżej krwi nie można było liczyć.

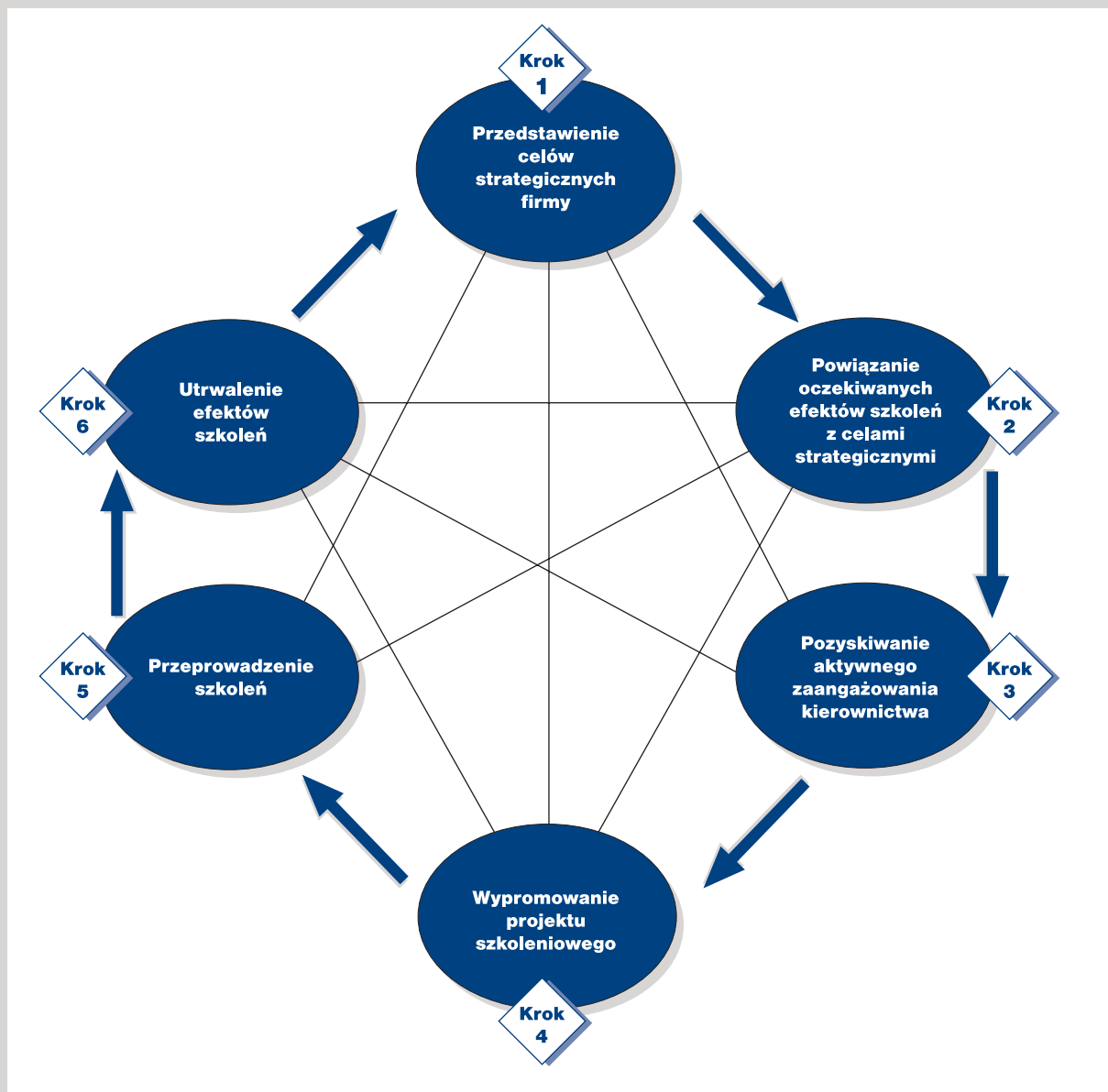
Członkowie kierownictwa przedstawili swoje wizje firmy po zakończeniu projektu w następujący sposób:

- dyrektor zarządzający: – *Szukamy sukcesorów na każdym poziomie firmy. Rozumienie biznesu i sposobu funkcjonowania Tech Daty musi przełożyć się na wyniki sprzedawców.*

- dyrektor ds. personalnych: – *Połączenie rozwoju ludzi z wynikami biznesowymi, ocenami i motywacją to dobry sposób na wsparcie unikalnej kultury organizacyjnej Tech Data.*

Z kolei dyrektor sprzedaży połączył cele strategiczne z taktycznymi.

- *Oczekiwaliśmy wzrostu zaangażowania w konieczny proces zmian – przyznaje dyrektor Marek Jankowski. – Potrzebne były zmiany zachowań sprzedawców podczas prowadzenia rozmów z klientami i budowania rentownej relacji. Celem głównym projektu było również wy-*



kształcenie u handlowców umiejętności radzenia sobie z presją cenową. W dalszej perspektywie liczyliśmy oczywiście na wzrosty sprzedaży.

Na początku projektu szkoleniowego scharakteryzowano obecny sposób funkcjonowania handlowców, a także określono wyzwania, z jakimi mierzą się w kontakcie z klientem. Dokładna analiza stanu wyjściowego pozwoliła po zakończeniu projektu sprawdzić, co zmieniło się na

poziomie zachowań uczestników szkoleń. Analiza obejmowała:

- nagrywanie i analizę rozmów telefonicznych z klientami,
- wizyty w terenie,
- wywiady z bezpośrednimi przełożonymi uczestników szkoleń,
- badanie nastawienia uczestników projektu wobec firmy, przełożonych i nowych zadań.

W badaniu uczestniczyli też kluczowi menedżerowie firmy: dyrektor sprzedaży i dyrektor zarządzający. Ich rolą było wpisanie projektu w obecną sytuację firmy i połączenie jego celów ze strategicznymi kierunkami rozwoju firmy. Faza diagnostyczna utwierdziła kluczowych menedżerów w przekonaniu, że trwałych rezultatów nie przyniesie jedno szkolenie z technik sprzedaży. Dlatego przygotowano ścieżkę szkoleń oraz działań do-

datkowych. Celem tych ostatnich było:

- powiązanie projektu z obecną sytuacją i strategią firmy;
- dobre przygotowanie projektu i przedstawienie go zarówno uczestnikom projektu, jak i pracownikom pozostałych działów firmy;
- pozyskanie zaangażowania uczestników projektu;
- dokładne ustalenie sposobu mierzenia efektów projektu szkoleniowego.

Powstała grupa projektowa, w skład której weszli przedstawiciele AchieveGlobal i Tech Data. Ze strony Tech Data projektem zarządzała dyrektor ds. personalnych. W zespole pracowali również: dyrektor sprzedaży i kierownicy sprzedaży. Przedsięwzięciu patronował dyrektor zarządzający. Każdy z członków grupy projektowej miał przypisane zadania, na przykład: kierownicy byli odpowiedzialni za spotkania przedstawiające projekt jego uczestnikom, a także za przeprowadzenie coachingu i ćwiczeń wdrożeniowych. Dyrektor zarządzający otwierał wszystkie sesje szkoleniowe i przekazywał informacje o projekcie zarządowi oraz korporacji. Dyrektor personalny wprowadzał do systemu ocen umiejętności kształcone w trakcie szkoleń.

Coaching i ćwiczenia

Projekt szkoleniowy dla działu sprzedaży rozpoczął warsztat startowy, podczas którego przedstawiono projekt zmian w szerszej perspektywie.

Uczestnicy projektu dowiedzieli się, jakich działań od firmy i działu sprzedaży oczekuje współczesny rynek. Zaprezentowano wyniki analizy mocnych i słabych stron pracowników działu sprzedaży podczas kontaktów z klientami. Uczestnicy warsztatu poznali też sposoby skutecznego radzenia sobie podczas zmian zachodzących w firmie i na rynku. Sami wskazali te obszary funkcjonowania firmy, które, ich zdaniem, powinny zostać usprawnione, by skutecznie wdrożyć zmiany w dziale sprzedaży.

Podczas kolejnych szkoleń sprzedawcy, którzy odpowiadają za budowanie relacji z klientami, doskonalili swoje metody sprzedaży. Z kolei inni pracownicy zdobywali nowe umiejętności służące rozwijaniu relacji z klientami i utrzymywaniu z nimi codziennych kontaktów telefonicznych. Na przykład ćwicząno umiejętność przechodzenia od rozmowy dotyczącej obsługi klienta do rozmowy, której celem jest sprzedaż produktów. Sprzedawcy poznawali też techniki pracy w sytuacjach, gdy klienci zgłaszają zastrzeżenia wobec ceny produktu. Po dwóch miesiącach wszyscy handlowcy spotkali się podczas warsztatu poświęconego anali-

zie konkurencji i przygotowaniu strategii pracy na trudnym rynku.

Warto zaznaczyć, że kierownicy sprzedaży ukończyli te same szkolenia, co ich podwładni. Poznali również proces coachingu umiejętności sprzedaży, zaplanowali działania coachingowe dla swoich zespołów. Tworzyli narzędzia do zastosowania w codziennym coachingu: formularze obserwacji rozmów handlowych, kryteria wykonania pracy i plany rozwoju dla pracowników. Codziennie odsłuchiwali i oceniali rozmowy telefoniczne sprzedawców a następnie przekazywali im informacje zwrotne na temat jakości rozmów.

– Już po przeszkoleniu pierwszej grupy zauważyliśmy zmiany w sposobie prowadzenia rozmów z klientami i orientacji w rynku, poprawiło się nastawienie do firmy – ocenia Marek Jankowski, dyrektor sprzedaży. – Najbardziej zaskoczyło nas to, że sprzedawcy spojrzeli na zmiany, jak na naturalny element swojej codziennej pracy.

Zwrot z inwestycji

Po zakończeniu szkoleń dla działu sprzedaży okazało się, że miały znaczący wpływ na wyni-

Tech Data Polska (wcześniej DHI i Computer 2000 Polska) powstała w Polsce w 1988 roku i funkcjonuje na rynku jako klasyczny dystrybutor produktów IT.

Oferuje m.in. drukarki, materiały eksploatacyjne, komponenty, peryferia, komputery, notebooki, serwery, oprogramowanie, sprzęt sieciowy, pamięci masowe, produkty CAD. Jest dystrybutorem wiodących producentów IT. Świadczy usługi logistyczne i finansowe związane z dystrybucją oraz wsparciem technicznym. W Tech Data Polska pracuje 170 osób. W roku kalendarzowym 2006 obroty firmy wyniosły 1585,8 mln złotych.

ki biznesowe grupy sprzedażowej. W latach 2005 i 2006 sprzedaż wzrosła o 37 proc., przy tym samym poziomie zatrudnienia w dziale sprzedaży. Co najważniejsze, handlowcy utrzymują wyższe marże mimo odwrotnego trendu rynkowego.

Po trzech miesiącach od zakończenia projektu poproszono jego uczestników o ocenę programu w kategoriach przydatności w pracy. Aż 89 proc. respondentów uznało zdobyte umiejętności za niezbędne w osiągnięciu sukcesu. Badania pokazały również wzrost identyfikacji z firmą, jej celami i wykonywanymi zadaniami (z 4,6 punktu na 4,9 punktu wzrosła ocena kultury organizacyjnej). Po szkoleniach ich uczestnicy wyżej oceniają swoich bezpośrednich przełożonych (średnia ocena z 4,3 wzrosła do 4,93).

Program ciągłego rozwoju

Po zakończeniu szkoleń dla działu sprzedaży w Tech Data rozpoczęły się kolejne projekty przeznaczone dla kierowników sprzedaży oraz menedżerów działów marketingu i back office. Celem tych projektów jest wdrożenie jednolitych standardów przywódczych na różnych poziomach organizacji. Obecnie prowadzony jest projekt rozwoju przywództwa dla wszystkich menedżerów najwyższej kadry w krajach europejskich Tech Data. Jego zawartość merytoryczna oparta jest na tych samych rozwiązaniach, które AchieveGlobal Polska zastosowało w polskim oddziale Tech Data. Całością projektu zarządza AG, a szkolenia w języku angielskim prowadzi polscy trenerzy.

Czynniki sukcesu

Podczas ostatniej fazy projektu szkoleniowego dla działu sprzedaży zidentyfikowano czynniki sukcesu projektu:

Biznes uzasadnia zmiany

Żaden projekt nie przyniesie twardej, biznesowych rezultatów, jeśli nie będzie uzasadniony rzeczywistą biznesową przyczyną wprowadzenia zmian. Tech Data nie tylko wdrażała projekt zmiany struktury, ale przede wszystkim szukała silnej przewagi biznesowej na polskim rynku.

Szkolenia służą strategii

Strategiczne podejście do projektu kluczowych menedżerów firmy wzmacnia trwale zmiany w organizacji. Menedżerowie Tech Data ani na chwilę nie zapominali o strategicznych celach firmy, silnie wiążąc projekt szkoleniowy z innymi inicjatywami. Na przykład szkolenia sprzedażowe wspierały dążenie do utrzymania marż, a szkolenia dla kadry menedżerskiej miały wspierać proces identyfikacji i rozwoju sukcesorów w firmie. Szkolenia nie były więc nagrodą, nagłą akcją, sposobem na wydanie budżetu.

Związek biznesu z HRM

Silna współpraca działów biznesowych i HR firmy uwidacznia wspólnotę interesów i związek twardego wyniku z pozornie miękkimi kompetencjami. W Tech Data dyrektor personalny uczestniczy w strategicznych działaniach firmy i tworzy politykę personalną spójną z kulturą i celami firmy.

Strategiczny menedżer liniowy

Konieczne jest włączenie w strategiczne działania menedżerów liniowych, którzy stają się współodpowiedzialni za strategiczne cele firmy. W Tech Data wiedza i doświadczenie kierowników zespołów sprzedaży umożliwiły przekazanie nowych umiejętności sprzedawcom.

Ludzie w centrum uwagi

Uczestnicy projektu szkoleniowego znajdują się w centrum uwagi. Ich opinie, zastrzeżenia, potrzeby i wyzwania są elementem prac projektowych. Uczestnicy muszą czuć, że projekt szkoleniowy wspiera cele firmy, cele działu i ich cele osobiste.

Model trwałego wpływu

Podczas realizacji projektu, dla konsultantów i szkoleniowców AchieveGlobal najważniejsze było:

- powiązanie szkoleń z rzeczywistymi celami strategicznymi firmy,
- precyzyjne określenie biznesowych przyczyn projektu i oczekiwanych rezultatów,
- zdiagnozowanie barier i wypromowanie projektu.

Od początku konsekwentnie przestrzegano programu wdrażania projektu zgodnego z „Modelem trwałego wpływu”, czyli zestawem działań podejmowanych dla zapewnienia rezultatów projektu szkoleniowego (zobacz schemat).

– Nie pominęliśmy żadnego z kroków, szczególną wagę przywiązując do wywołania zaangażowania

zowania bezpośrednich przełożonych uczestników projektu – mówi Marek Jankowski. – *Wiedzieliśmy, że bez nich nie będziemy mogli czuwać nad wdrożeniem nowych umiejętności w codzienne działania handlowców.*

Właśnie dlatego w warsztacie, podczas którego miał być zapla-

nowany projekt, wzięli udział kierownicy sprzedaży. Ich aktywność stała się jednym z najważniejszych czynników sukcesu projektu. Również stałe monitorowanie przebiegu przedsięwzięcia i mierzenie jego rezultatów na kilku poziomach miało silny wpływ na ostateczny wynik szkoleń. Dodatkowo przyczy-

niło się do zaakceptowania przez pracowników działu sprzedaży stałego mierzenia jakości ich pracy. Dziś w firmie nie dziwi nikogo analiza jakości rozmów handlowych. ■