

## Studium przypadku Tech Data

### PRZEPROWADZENIE SZKOLEŃ

*„Projekt szkoleniowy, który prowadziliśmy z AchieveGlobal zmienił moje podejście do rozwoju ludzi w firmie. Kiedy jesteś dystrybutorem IT i sprzedajesz te same produkty co konkurencja, musisz się silnie wyróżniać. W moim odczuciu przewaga jaką może być wysokowyspecjalizowany dział sprzedaży jest unikalna i nie do podrobienia“ .*

Ireneusz Dąbrowski  
Dyrektor Zarządzający Tech Data

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

Wyzwaniem okazały się nastawienia sprzedawców, pełne obaw wobec zmian i ich efektów oraz tego, co zmiany strategii oznaczają dla ich codziennej pracy z klientami.

### Twarde rezultaty

„Po szkoleniach dla pierwszej grupy zauważyliśmy zmiany, tak na poziomie sposobu prowadzenia rozmowy z klientem i orientacji w rynku, jak i na poziomie nastawienia do firmy. To co zaskoczyło nas najbardziej to fakt, że sprzedawcy spojrzeli na zmiany jak na naturalny element swojej codziennej pracy“ - powiedział Marek Jankowski, Dyrektor Sprzedaży.

Po I etapie szkoleń Tech Data odnotowała silny wzrost sprzedaży, a Główni Menedżerowie firmy nie mają wątpliwości, że projekt szkoleniowy wpłynął na wyniki sprzedaży.

Tech Data to ciekawy przykład zmiany podejścia Kierownictwa do inwestycji w rozwój pracowników i połączenie myślenia o twardych wynikach biznesowych z podnoszeniem kompetencji pracowników.

### Zdiagnozowane potrzeby

Tech Data jako dystrybutor produktów IT od zawsze stawiała na budowanie swojej oferty w oparciu o wartość dodaną dla klienta - usługi logistycznej wsparcie finansowe. Z dnia na dzień odczuwała jednak silne działania konkurencji. Odczuwali je również i sami sprzedawcy, coraz mocniej broniąc się przed presją klientów na zwiększenie rabatów.

Brak formalnej ścieżki szkoleń widać było w sposobie podejścia do klienta, braku spójności języka sprzedaży i obniżonej motywacji sprzedawców. Okoliczności te stanowiły duże wyzwanie dla zarządzających, tym bardziej, że fluktuacja w Tech Data była bardzo niska i na dopływ świeżej krwi nie można było liczyć.

### **Przygotowanie gruntu**

Justyna Tyborowska, Dyrektor ds. Personalnych, przeanalizowała rynek szkoleniowy a po rekomendacji jednego z zaprzyjaźnionych dyrektorów HR trafiła na AchieveGlobal. Zanim zaprosiła konsultantów sprawdziła rzeczy dla Tech Data najistotniejsze: możliwość dopasowania działań szkoleniowych AG do specyfiki firmy i podejście do procesu sprzedaży. Po poprzednich doświadczeniach szkoleniowych wiedziała, że bez autorytetu opartego na tych dwóch czynnikach sprzedawcy nie przyjmą żadnych sugestii od trenera.

Po kilku spotkaniach z konsultantami AG do grupy patronującej projektowi dołączył Dyrektor Zarządzający Ireneusz Dąbrowski. Jego obecność, cele i oczekiwane rezultaty projektu a także starania Dyrektora ds. Personalnych nadały projektowi strategiczne znaczenie dla organizacji.

Po głębokiej analizie stanu obecnego, która obejmowała nagrywanie i analizę rozmów telefonicznych z klientami, wizyty w terenie, wywiady z bezpośrednimi przełożonymi uczestników szkoleń a także badanie nastawienia uczestników projektu wobec firmy, przełożonych i nowych zadań, kluczowi menedżerowie wraz z konsultantami AG sformułowali cele i oczekiwane rezultaty projektu.

„Wzrost zaangażowania w konieczny proces zmian, zmiany na poziomie zachowań w obszarze prowadzenia rozmów z klientami i budowania rentownej relacji a także radzenie sobie z presją cenową - to główne cele projektu. W dalszej perspektywie liczyliśmy oczywiście na wzrosty sprzedaży“ - to oczekiwania Dyrektora Sprzedaży.

„Szukamy sukcesorów na każdym poziomie firmy. Rozumienie biznesu i sposobu funkcjonowania Tech Data musi przełożyć się na wyniki sprzedawców“ - tak przedstawiał swoją wizję Dyrektor Zarządzający.

„Połączenie rozwoju ludzi z wynikami biznesowymi, ocenami i motywacją to dobry sposób na wsparcie unikalnej kultury organizacyjnej Tech Data“ - tak swoją perspektywę przedstawiła Dyrektor ds. HR.

### **Szkolenia i następne kroki**

Sprzedawcy odpowiedzialni za budowanie relacji z klientem przeszli przez szkolenia „Profesjonalne Metody Sprzedaży“. Sprzedawcy, których rolą jest rozwijanie relacji i codzienny kontakt z klientem przez telefon, odbyli szkolenia „Od obsługi do sprzedaży“. Po 2 miesiącach wszyscy handlowcy spotkali się na warsztacie poświęconym analizie konkurencji i przygotowaniu strategii pracy na trudnym rynku. Menedżerowie odpowiedzialni za sprzedawców obok tych samych szkoleń co ich podwładni poznali proces coachingu umiejętności sprzedaży. Dodatkowo prowadzili samodzielnie, jako członkowie grupy zarządzającej projektem samodzielne działania wdrożeniowe.

„Pierwszy raz byłem na szkoleniu, na którym trener buduje znakomitą atmosferę i luz, a z drugiej strony to ciągle ciężka praca“, mówi jeden ze sprzedawców.

„Te szkolenia poukładamy mi kolejność rozmowy, dały mi pewność, że wiem co robię i jakie są konsekwencje moich działań. Nie było łatwo, zwłaszcza z wieloletnimi klientami.“

„Praca z trenerami AG to praca ze sprzedawcami - oni robią to co my i o to chodzi.“

„AG chciało poznać naszą firmę i zrozumieć proces kontaktu z klientem oraz nasze podejście do robienia biznesu. Byli gotowi reagować na nasze zmieniające się potrzeby ale nie pozwoli nam przerzucić na nich prowadzenia i podtrzymywania projektu w organizacji.“ - powiedział Dyrektor Zarządzający.

Po zakończeniu szkolenia sprzedaży w Tech Data rozpoczęły się kolejne projekty rozwojowe, skierowane do reszty działu sprzedaży oraz menedżerów kolejnych działów: sprzedaży, marketingu i back office. Projekty te wdrażają jednolite standardy przywódcze na różnych poziomach organizacji.

Po 3 miesiącach od zakończenia projektu poproszono jego uczestników o ocenę programu w kategoriach przydatności w pracy. 89% respondentów uznało umiejętności za niezbędne w osiągnięciu sukcesu. Badania pokazały również wzrost identyfikacji z firmą, jej celami i wykonywanymi zadaniami.

Kluczowi menedżerowie w firmie nie mają również wątpliwości, że szkolenia bezpośrednio przyczyniły się do wzrostu sprzedaży i jej profitowości. Po szkoleniach bowiem zaobserwowano 37% wzrost sprzedaży, przy niezmiennym składzie zespołu, co pozwala uznać, iż podniosła się jego efektywność.