

Vodja je odgovoren za nemotivirane prodajalce

F PETRA ŠUBIC
petra.subic@finance.si

O napakah vodij pri delu s prodajalci, ki jih odkrije raziskava skrivnostni nakup, smo se pogovarjali z Natalio Ugren, direktorico podjetja Skrivnostni nakup.

»Najpogostejša napaka vodij je, da za vse pomanjkljivosti okrivijo prodajalca,« pravi sogovornica. Opaža, da veliko vodij v Sloveniji še ne priznava, da so sami odgovorni za nemotivirane zaposlene ali take, ki ne poznajo svojih delovnih obveznosti. Prav tako veliko vodij ne priznava, da so sami odgovorni za slabo organizacijo dela v poslovalnici.

Ugrenova vodjem svetuje, naj se vprašajo, zakaj so skrivnostni kupci slabo ocenili njihovega prodajalca. Recimo: ali sem zaposlenemu jasno povedal, kaj od njega pričakujem, ga ne znam motivirati, sem izbral slab kader ali slabo organiziram delo.

Vodstvo ima do zaposlenih velike zahteve, a jim ne pove natančno, kaj konkretno pričakuje. »Vodja prodajalcem naroči, naj bodo do stranke prijazni, ne pove pa jim, kaj natančno morajo narediti - da stranko pogledajo v oči, se ji nasmehnejo in jo pozdravijo,« ponazarja Natalia Ugren.

Vodje zanikajo slabe ocene skrivnostnih kupcev

Pri prvi raziskavi skrivnostni nakup vodje slabe ocene najprej zanikajo. Pred najvišjim vodstvom se izgovarjajo, da je slabo vedenje prodajalcev do skrivnostnih kupcev nemogoče, da je agencija slabo opravila delo, da so bili na terenu neusposobljeni skrivnostni kupci ali da je slabo ocenjen prodajalec imel ravno takrat slab dan.

Ena izmed napak, ki jih Natalia Ugren opaža pri vodjih prodajalcev, je, da slabo ocenjene sodelavce razkrijejo pred drugimi sodelavci in jih vpričo vseh oštevajo, da je zaradi njih celotna poslovalnica dobila slabo oceno. »Še hujša napaka je, ko grozijo zaposlenim z odpuščanjem ali rezultate od najboljšega do najslabšega prodajalca obesijo kar na oglasno desko,« dodaja.

Ko se slabe ocene pojavijo tudi po drugi in tretji raziskavi skrivnostni nakup, podjetje sprevidi, da je to pravo stanje.

Kako je biti naš kupec

Sogovornica vodjem prodajalcev svetuje, naj raziskavo skrivnostni nakup jemljejo kot analizo stanja na terenu, ki jim daje vpogled v to, kako je biti njihov kupec. Na podlagi dobljenih rezultatov je treba znova preveriti in po potrebi izboljšati notranja navodila ali standarde vedenja za zaposlene, ki imajo stike s stran-



kami. »Prodajalcem natančno povejte, kako naj ravnajo, ko so v stiku s stranko, potem pa s skrivnostnimi kupci preverite, ali zaposleni naučeno uporabljajo na delovnem mestu,« pravi sogovornica. Priporoča notranja izobraževanja in delavnice o izboljšavah odnosa do strank, stalne pogovore z zaposlenimi o dobrih praksah. »Zaposlene, ki odlično prestanejo to raziskavo, naj vodja vsaj simbolično nagradi in jih tako spodbudi, da se bodo trudili še naprej,« dodaja.

S ponavljanjem raziskave skrivnostni nakup lahko dvignejo kakovost dela zaposlenih, saj jih držijo v stalni pripravljenosti, ko so na prodajnih mestih. Ker nikoli ne vedo, kdaj jih bodo obiskali skrivnostni kupci, se do vseh začnejo vesti profesionalno. Spreminjanje vedenja zaposlenih je daljši in postopen proces.

Faze sprememb

1. Zanikanje

Najpogostejša reakcija v večini podjetij ob prvih rezultatih raziskave skrivnostni nakup je zanikanje v smislu, da rezultati niso pravilni. Z izgovori, da ni mogoče, da se uslužbenka ni zahvalila kupcu, da mu ni želela pomagati pri izbiri izdelka ali da je bila osorna, podjetja največkrat izgubljajo stranke, poudarja Natalia Ugren.

2. Sprejemanje

Sprejemanje rezultatov skrivnostnih nakupov običajno zahteva izvajanje več sklopov skrivnostnih nakupov. Uprava podjetja preprosto zanika rezultate enega sklopa obiskov prodajnih mest z izgovori o slabem dnevu ali najslabšem prodajalcu. Ob vnovičnih obiskih pa se izkaže, da so rezultati pravilni, saj so enaki ne glede na čas ali dan v tednu, ko je bil obisk opravljen, pravi sogovornica.

Faza sprejemanja se lahko pospeši, ko vodstvo jasno izraža cilje skrivnostnih nakupov in spozna, da je treba rezultate uporabiti kot orodje za izboljšanje kakovosti prodajne storitve, in ne kot podlago za kaznovanje zaposlenih.

Šele ko rezultate skrivnostnih nakupov vodja sprejme kot koristne, lahko na prodajnih mestih začnejo uvajati izboljšave - od razprav o individualnih rezultatih z uslužbenci do celostnega organizacijskega treninga.

Osnovne rešitve se običajno začnejo na ravni prodajnega mesta, vodje prodajnih mest pa o njih razpravljajo na tedenskih sestankih.

»Zaposlene spodbudite, da razmišljajo in razpravljajo o tem, kaj se je zgodilo in kaj bi se moralo zgoditi v določenem scenariju,« priporoča Ugrenova. Kreativni vodje prodajnih mest si lahko izmislijo različne skupinske nagrade, kot je zabava s pico ob dobrih rezultatih, ali individualne nagrade, kot je posebno parkirno mesto za najboljšega prodajalca. Podjetje naj motivira zaposlene, da se vedejo skladno s postavljenimi standardi. S tem pokaže, da je vrhunskost cenjena in nagrada, poudarja sogovornica.

Na naslednji ravni lahko področni in regionalni menedžerji vključijo različne tehnike za motiviranje vodij prodajnih mest, s tem pa ustvarijo

pozitivno medsebojno konkurenco, pravi sogovornica. Pogosta priznanja in dodatne nagrade še pospešijo povečanje delovnega učinka. Ena izmed nagrad, ki jih lahko pripravi vodstvo, je neformalni trening posameznikov iz ključnih oddelkov. Pomemben motivator je tudi pohvala uslužbenca z najboljšim delovnim učinkom v posamezni enoti v časopisu podjetja ali razglasitev prodajalca meseca.

3. Primarne nagrade

Skupaj z uvajanjem rešitev za izboljšanje rezultatov skrivnostnih nakupov pridejo na vrsto primarne nagrade. Po vključitvi nagrajevanj in izboljšanju delovnega učinka se začne izboljševati prodajna storitev. Takrat se po besedah Ugrenove začnejo kazati pravi cilji:

- izboljšano zadovoljstvo kupcev (manj pritožb, več pohval),
- večja prodaja,
- zunanje nagrade za kakovost storitev.

4. Samomotivacija zaposlenih

Ko podjetje začne dobivati zunanje nagrade, zveza med skrivnostnim nakupom, kot orodjem za izboljšanje kakovosti prodajne storitve, in prejetimi nagradami, postane vidna. Podjetje pogosto še naprej opravlja raziskavo, saj se ne želi vrniti na prejšnjo raven uspešnosti, še pravi Natalia Ugren.