



JAK ZARZĄDZAĆ DOŚWIADCZENIEM KLIENTÓW

Janusz Kamiński, Managing Partner w firmie Executive-Conversation Polska

Gra o LOJALNOŚĆ

Firmy wydają miliony na programy mające przynieść LOJALNOŚĆ klientom. Niestety często w efekcie tracą marżę, wcale nie wyróżniają się na rynku, a klienci dalej odchodzą. Decydenci zapominają, że aby zdobyć serca i umysły klientów, a przez to ich portfele, należy samemu być LOJALNYM wobec składanych im obietnic. A przy okazji wiedzieć, co obiecać...

Część I

Zebranie

Marek jechał do pracy z mieszanymi uczuciami. Z jednej strony rozpierała go duma z osiągniętych rezultatów i porządku, jaki zapewnił w magazynie, którym zarządzał od trzech lat. Z drugiej zaś wiedział, że na dzisiejszym zebraniu kierowników ma być ogłoszony jakiś ważny komunikat. Nie zdawał sobie nawet sprawy z tego, jak sytuacja rynkowa wpłynie na funkcjonowanie całej logistyki i transportu w firmie.

Porządek w organizacji

Zebranie otworzyła Magda. Właściwie nie wiadomo, jaką funkcję pełniła. Jeszcze gdy w polskim oddziale pracował Dyrektor Fabryki (to był dopiero menedżer!; znał się i na fachu, i na ludziach; ze świecą takiego szukać), który został przez Centralę przerzucony

do Rumunii, by tam ustawić całą fabrykę na nowo po sukcesach, jakie odniósł w Polsce, Magda była jego asystentką. Teraz pracuje ni to w obsłudze klienta, ni to w sprzedaży, a jej oficjalna funkcja to specjalista ds. marketingu – czyli „obiecane-cacane”, jak uważał Marek. W zebraniu uczestniczyli jeszcze: Basia – kierowniczka Biura Obsługi Klienta, Paweł, Bogdan i Staszek – trzech dyrektorów sprzedaży będących na równorzędnych stanowiskach, choć każdy uważał się za najważniejszego, a także: Darek – dyrektor operacyjny, Zbyszek – dyrektor produkcji, trzech kierowników zmiany, główny technolog, kierowniczka laboratorium, główny kierownik ds. IT, szef zakupów, no i Tadeusz – dyrektor finansowy, na którego należało uważać, bo raportował bezpośrednio do Centrali w Lozannie. Zresztą po przeniesieniu Dyrektora Fabryki do Rumunii wszyscy raportowali do swoich przełożonych

Companies spend millions on programs which should bring loyalty of clients.

Unfortunately, very often they lose commission, they are not distinguished on the market and clients still go away. Decision making people forget that to win clients' hearts and minds and through that their money, it is necessary to be loyal in view of keeping promises.

funkcyjnych. Firma nie zdecydowała się na zatrudnienie jednego Dyrektora Fabryki. Może to i dobrze – mówiło się w firmie. Któż mógłby zastąpić Steva? Magda poinformowała wszystkich, że dotarła do niej sprawdzona informacja, że na rynek w przyszłym roku wejdzie trzech nowych konkurentów i z pewnością będą chcieli grać ceną. Wiadomość ta wywarła duże poruszenie. Firma z trudem utrzymywała trzecią pozycję na rynku z około 18% udziałów w sprzedaży. A tu trzy nowe firmy wchodzące z niskimi cenami? To już za wiele jak na wyśrubowane cele i oczekiwania Centrali. Całe szczęście w firmie panowała dość dobra atmosfera i ludzie generalnie z optymizmem patrzyli w przyszłość. Wprowadzono niedawno podstawowe założenia Lean management, a dyrektor produkcji wspominał coś o TQM i 6σ. Magazyny były zarządzane doskonale, a logistyka była sprawna. Właściwie towar nie leżał dłużej na hali niż tydzień, a na placu zewnętrznym doba była standardem. Marek nie narzekał też na swoich ludzi. Ale jeszcze trzech konkurentów? To musiało rzutować na całokształt funkcjonowania organizacji.



Fot. Fotolia

Cała zabawa polega na tym, żeby wiedzieć, za co klienci chcą płacić

Strategia wobec konkurencji

Marek spojrział, jak na wieści zareagują dyrektorzy sprzedaży – to ich najpierw uderzy konkurencja, ale oni byli dziwnie spokojni. Ewidentnie wiedzieli o sytuacji wcześniej. Faktycznie, gdy Magda podała nazwy firm konkurencyjnych, omówiła ich najprawdopodobniejsze strategie oraz potencjalne skutki wejścia na rynek, głos zabrał Paweł. Był to chłop dobrze po pięćdziesiątce o ogromnym doświadczeniu. Mówił przez kilka minut. Wolno i spokojnie. Całe przemówienie dotyczyło strategii reakcji na wejście konkurencji i można je było zamknąć w jednym słowie: LOJALNOŚĆ. Logiczne – skoro wchodzi konkurencja, to trzeba utrzymać LOJALNOŚĆ klientów.

– Ale jak to chcecie osiągnąć? – spytała z mety Basia. – Moje dziewczyny w BOK-u już ledwo ciągną. Nieustające zlecenia, znane trudności ze strony księgowości (Tadeusz nie ukrywał krzywego spojrzenia), handlowcy traktujący je per noga. To jak dziewczyny mają zdobyć lojalność klientów?

– Chwileczkę – odpowiedział Staszek, dyrektor sprzedaży z południa Polski – to nie jest tylko sprawa BOK-u, to jest kwestia współpracy nas wszystkich.

– Zgadza się – wsparł Staszka Zbyszek, szef produkcji – przecież w tym roku zabudżetowaliśmy wymianę trzech maszyn, co pozwoli nam skrócić cykl produkcyjny do jednego-dwóch tygodni, z dotychczasowych dwóch-czterech.

– To akurat nie zagwarantuje lojalności klientów – skonstatował milczący dotąd Bogdan, dyrektor sprzedaży na Zachodzie – trzeba wyraźnie podnieść jakość produkcji, a przy okazji najlepiej obniżyć ceny.

Tu odezwał się Tadeusz:

– Czy wyście powariowali? To chyba raczej obniżyć prowizje handlowców, a nie ceny!

– Oni i tak mają demotywujące prowizje, bo nie zatwierdziłeś nowego systemu bonusowego – obruszył się Bogdan.

Zaczął się ogólne przekrzykiwanie. Ludzie zgłaszali coraz to „mądrzejsze” pomysły, krytykując się jednocześnie nawzajem. Magda, trzeba przyznać, zachowała się genialnie. Nie powiedziała nic, tylko spokojnie wstała i zaczęła

pisać coś na tablicy sucho ścieralnej. W miarę jak pisała, wzrok uczestników burzliwego zebrania zwracał się na tablicę, na której z trudem (ech, zaopatrzenie...) można było przeczytać: „JAK GŁOŚNO I JAK DŁUGO NALEŻY KRZYCZEĆ, ABY POWSTAŁ PLAN ZBUDOWANIA LOJALNOŚCI KLIENTÓW?” Pomogło. Dalsza dyskusja przebiegła w spokojniejszym tonie. Magda poprosiła w którymś momencie o głos.

– Moi drodzy. Skąd się bierze LOJALNOŚĆ? – spytała, ale nikt z obecnych technicznie myślących menedżerów i kierowników nie zdobył się na odpowiedź.

– LOJALNOŚĆ bierze się z emocji – kontynuowała Magda. – Emocje zaś z tego, czego klienci doznają w relacji z nami. Tak czy nie?

– Guzik – zaperzył się Staszek – a programy lojalnościowe? Wiadomo, że klienci są lojalni, jeśli dzięki naszym programom zaoszczędzą więcej kasy.

– Czyżby? – spytała Magda, a wszyscy spojrzeli na nią ze zdziwieniem, skoro tak odważnie podważyła słowa cieszącego się autorytetem Staszka.

– Przecież konkurencja też ma tzw. „programy lojalnościowe”. A nowe firmy będą stosowały dumping, żeby je przebić. Pójście na wojnę w tym kierunku to ujemne marże!

Zapanowała cisza. Tadeusz wyraźnie nastawił uszu. Magda kontynuowała:

– Cała zabawa polega na tym, żeby wiedzieć, za co klienci chcą płacić.

– Przecież wiemy za co – wtrącił Bogdan. – Ma być tanio, z najwyższą jakością i na czas. Koniec kropka!

– Czy w ten sposób się wyróżnimy? Czy tak zbudujemy LOJALNOŚĆ klientów? Przecież to samo mówi konkurencja. A poza tym, powiedz szczerze, skąd o tym wiesz?

– Jak to skąd, od handlowców. I od klientów. – odpowiedział Bogdan przy widocznej aprobacie Staszka i Pawła.

– A znasz firmę, w której handlowcy by nie żądali niższej ceny, lepszej jakości i terminowych dostaw? A klienci? Przecież jak chcą wydebić od was i od handlowców lepsze rabaty, to co najczęściej mówią? Taniej, lepiej i szybciej! Czy to jest najlepsza droga? – Magda skończyła i usiadła.

security **PLUS**
feel the safety



PRODUKT
INNOWACYJNY
DLA LOGISTYKI
2 0 1 0

produkt innowacyjny

- audyt bezpieczeństwa
- ISO28000, AEO, TAPA



securityplus.com.pl

Zapanowała cisza. Nikt nie wiedział, co powiedzieć i od czego zacząć. Przecież cała dotychczasowa strategia dążenia do większej efektywności opierała się na tych trzech kanonach: zapewnienie wysokiej jakości, dążenie do skrócenia terminów dostaw, przy rozsądnej polityce rabatowej – zwłaszcza przy zamówieniach wielkopowierzchniowych. Dopiero obecne zagrożenie ze strony konkurencji spowodowało, że ktoś publicznie podniósł kwestię, która niektórych niepokoiła od dawna. Głos zabrała Basia:

– Okazuje się, że nie wiemy, jakie są czynniki lojalności klientów. Ja tylko wiem, że moje dziewczyny nie wyrabiają. Owszem, część jest na macierzyńskim, ale Tadeusz, sam przyznaj, to u mnie w dziale jest najwięcej nadgodzin. Mamy zatem dwa problemy: jeden dotyczy niezrozumienia, za co tak naprawdę klienci chcą nam płacić, a drugi związany jest z optymalizacją procesów pracy wewnątrz naszej firmy. Do tej pory wszelkie usprawnienia prowadziliśmy z intencją ułatwienia sobie własnej pracy. A tymczasem powinniśmy zacząć zmiany z zupełnie innej strony. To klientów powinniśmy się spytać, czego od nas oczekują, a nie z pełnym szacunkiem, handlowców.

– Co ty – zaśmiał się Zbyszek, szukając aprobaty u Darka – mamy klientów zaprosić na produkcję, żeby nam dyktowali, co mamy robić? Dopiero będzie jazda! – Nie żartuj – odpowiedziała Basia. – Jeśli sami nie wiemy, gdzie zacząć, bo każdy z nas ma swoje własne cele i trudno jest nam poza nie wyjść, to zatrudnijmy kogoś z zewnątrz do pomocy. Z kilkoma niezłymi konsultantami już pracowaliśmy. Wybierzmy najlepszą ofertę i niech nam ktoś podpowie, co mamy zrobić. Jeśli chcemy wspólnie pracować nad LOJALNOŚCIĄ klientów, to musimy grać do jednej bramki.

– Na konsultantów nie mamy budżetu – oznajmił Tadeusz.

– A na zwolnienia grupowe, bo nam sprzedaż drastycznie spadnie, mamy budżet? – replikowała Basia przy aprobacie zgromadzonych. – Każdy z nas ma jakiś swój budżet. Jak nie ma centralnego budżetu na doradztwo, to wysuplajmy ile trzeba z budżetów każdego działu, bo inaczej polegniemy.

– Nie wiedziałem, że jesteście tacy hojni – zachnął się Tadeusz.

– Ok., załóżmy, że budżet jest – wtrącił

Darek – i co dalej?

Po 20-minutowej dyskusji zgromadzeni ustalili, że zwrócą się do trzech znanych sobie firm doradczych, z których usług korzystali w przeszłości, żeby każda z nich przygotowała krótką prezentację dotyczącą odpowiedzi na pytanie: „Jak zdobyć LOJALNOŚĆ klientów?” Kierownicy uznali, że firmy te znają ich zakład, więc jak chcą z nimi pracować, to powinny przygotować oferty z marszu, i to w ciągu tygodnia. Padło też pytanie, kto ma koordynować całą akcję. Wzrok zgromadzonych jednoznacznie skierował się na Magdę. Nie odmówiła.

Marek wychodził z zebrania z niepokojącym przekonaniem, że coś się wydarzy, a ład w procesach i porządek ulegnie znacznym zaburzeniom. Jeśli wprowadzone zostaną poważne zmiany, które nie wiadomo, co przyniosą, to może to oznaczać rewolucję na produkcji, w sprzedaży, BOK-u, a także u niego w magazynie i logistyce. Jeśli zmiany nie zostaną z kolei wprowadzone, to przyjdą same, bo wymuszają je klienci albo Centrala wobec pogarszających się wyników. A to już w ogóle czarny scenariusz. Handlowcy to mają fajnie – tylko jeździć po klientach, imprezować i sprzedawać. Może czas pomyśleć o zmianie zawodu?

Część II

Projektowanie zmian

Z trzech firm doradczych, którym zaproponowano współpracę przy budowaniu LOJALNOŚCI, jedna się wycofała. Kierownicy dokonali więc wyboru z dwóch ofert. Marek akurat nie mógł uczestniczyć w rozstrzygającym spotkaniu, ale ucieszył się z wyboru doradcy. Pamiętał, że to właśnie przedstawiciele tej firmy pomogli mu swojego czasu ustawić całe zarządzanie kalendarzem i przestrzenią w jego dziale.

Badania klientów

Bardzo ciekawą propozycją ze strony doradcy było przeprowadzenie na początek jakościowych badań klientów w taki sposób, żeby badani nie wiedzieli, jaka firma zleca badanie. W ten sposób używane zostały oczekiwania dla całej kategorii produktów (sens?), podczas gdy dotychczas prowadzone badania satysfakcji klientów były niczym innym jak rodzajem plebiscytu handlowców (jeśli klienci kogoś lubili, stosownie do tego wypełniali ankiety). Wyniki przeszły najsmielsze oczekiwania:

Ludzie doznali olśnienia. Zdecydowana większość, bo aż 70% wszystkich oczekiwania, dotyczyła bliskości klienta. Na drugim miejscu znalazły się czynniki związane z jakością produktów – 20%. Pozostałe 10% to głosy dotyczące ograniczenia kosztów. Największym zaskoczeniem okazało się znacznie liberalniejsze niż przypuszczano pojmowanie szybkości dostaw – klienci akceptowali 2-4 tygodnie, a nie 1-2, jak sądzono. Niektórzy zareagowali kwestionowaniem wyników, ale logiczna argumentacja oraz prezentacja wszystkich spisanych wypowiedzi klientów przekonały zgromadzonych, że oto mają przed sobą skarbnicę wiedzy, wokół której będzie można zbudować strategię LOJALNOŚCI klientów.

Klaryfikacja strategii marki

Korporacja miała oczywiście swoją strategię marki. Docierała ona do firmy w postaci plakatów, gadżetów i całego branding. Czasem zmieniano logo firmy, bądź informowano o nowych sloganach czy innym sformułowaniu misji. Ludzie tego słuchali, przyjmowali do wiadomości i... nic więcej.

Tym razem sytuacja była odmienna. Trzeba było opracować strategię radzenia sobie z konkurencją i upewnić się,

Co sądzą kierownicy o oczekiwaniach klientów	Faktyczne oczekiwania klientów
Niska cena	Jakość produktów zgodna z certyfikatami
Wysoka jakość produktów	Dotrzymanie terminów to oczywistość. Zależy nam natomiast na: • krótkich terminach dostaw (najwyżej 2 do 4 tygodni) • elastyczności – możliwość dostarczenia produktów w późniejszym terminie, jeśli mam obsunięcia czasowe u siebie
Terminowość dostaw	Odpowiednia wiedza techniczna i umiejętność doradzenia ze strony handlowców
Krótkie terminy dostaw (maksymalnie 1 do 2 tygodni)	Natychmiastowe potwierdzenie przyjęcia wysłanego przez nas zamówienia
Dostępność handlowców	Błyskawiczna reakcja na reklamację

LOJALNOŚĆ bierze się z emocji. Emocje zaś z tego, czego klienci doświadczą w relacji z nami

że firma nie straci klientów. Po zapoznaniu się z wynikami badań podjęto decyzję o wyborze strategii pozycjonowania firmy. Dyskusja była wyjątkowo krótka i nikt nie kwestionował wyboru „Bliskości klienta” jako dominującego sposobu pozyskania LOJALNOŚCI klientów.

Generatory wartości i obietnica marki

W dalszej kolejności menedżerowie dokonali wyboru generatorów wartości. Początkowo nie wiedzieli cóż to takiego jest, ale kilka przykładów z innych firm podanych przez konsultantów uświadomiło im, że są to słowa klucze odzwierciedlające sposób, w jaki firma generuje wartość swoim klientom, realizując własną strategię marki. Po trzech godzinach dyskusji zdecydowano się na cztery słowa: Bliskość, Jakość, Terminowość, Kompetencja. Stały się one podstawą do opracowania obietnicy marki, czyli opisanie zachowań, jakich mogą się spodziewać klienci. I tu zaczęły się schody. Z uzgodnieniem jednozdaniowej definicji każdego z generatorów wartości nie było jeszcze takich trudności. Natomiast dyskusja nad sformułowaniem kilku stwierdzeń mających stanowić realną, ciekawą i wyróżniającą się obietnicę składaną klientowi spowodowała ogromne frustracje. Każdy miał jakieś swoje interesy, a jednocześnie wszyscy zdawali sobie sprawę, że praktyczna realizacja składanych obietnic dotykać będzie nie jednego, a każdego działu.

Wreszcie na koniec drugiego dnia warsztatów dzieło było gotowe. Gdy emocje wywołane dyskusją opadły, okazało się, że oprócz wyczerpania ludzie poczuli ogromną satysfakcję. Oto omówili i domówili między sobą to, co obiecują klientowi. Nigdy wcześniej nie dyskutowali nad takim zagadnieniem. Owszem, prowadzone były debaty poświęcone efektywności, ale one zawsze wynikały z planów albo Tadeusza, który potrzebował gdzieś zaoszczędzić, albo Darka, który chciał poprawić KPI-sy na produkcji, czy Basi, która żądała udogodnień dla swoich prze-

pracowanych dziewczyn w BOK-u. Tym razem wszyscy wspólnie, choć z trudem, wypracowali to, co chcą obiecać klientowi. Można było odnieść wrażenie, jakby kluczowi klienci byli cały czas obecni na sali. Owszem, pracę odpowiednio stymulowali konsultanci, ale zgromadzeni mieli świadomość, że wspólnie wypracują coś własnego na rzecz pozyskania LOJALNOŚCI klientów. Może dlatego właśnie termin kolejnych warsztatów umówiono już za trzy tygodnie, a osoby, którym termin nie odpowiadał, obiecały przysłać na swoje miejsce sensownych pracowników ze swoich zespołów.

Projektowanie doświadczeń klientów i zmian w firmie

To niesamowite, ale warsztaty, podczas których opracowana została obietnica marki, od razu wpłynęły na jakość pracy kierowników. Marek zauważył, że wszyscy stali się jakby bardziej responsywni w komunikacji. Łatwiej też było ludziom przekonywać się wzajemnie do różnych pomysłów. Ewidentnie coś ułatwiało współpracę. Rosło poczucie „grania do jednej bramki”.

Nadszedł dzień kolejnych warsztatów. Okazało się, że ustalenie, jakie są punkty styku z firmą z perspektywy klientów, wcale nie jest takie proste. Wszyscy mieli silnie zakorzenione paradygmaty wynikające z obserwowania całej firmy, rynku i klientów z perspektywy własnych działów. Jakże ciężko było spojrzeć na firmę oczami klienta. Przykładowo, logicznym wydawało się, że to BOK jest pierwszym miejscem kontaktu z firmą. Tymczasem odkryto, że w rzeczywistości jest nim to, co klienci usłyszą o firmie od architektów, wykonawców, dostawców czy inwestorów. A miejscem, do którego klient dzwoni, wcale nie jest BOK, lecz recepcja, bo numer podany na stronie internetowej tam właśnie ich kieruje.

Lekcje z poprzednich warsztatów spowodowały, że tym razem dyskusja była sprawniejsza. W ciągu dwóch dni ustalono, jak przebiega



w Twoim zasięgu...

Logistic and more...

- pełen zakres usług logistycznych;
- szeroka, własna infrastruktura magazynowa i transportowa;
- elastyczne i indywidualne podejście oraz wysoka dynamika działania;
- świadczenie usług w oparciu o wdrożony i systematycznie audytowany Zintegrowany System Zarządzania ISO 9001 oraz ISO 14001, obejmujący system HACCP;
- raportowanie online o statusach towaru w całym łańcuchu logistycznym;
- doświadczenie w zarządzaniu międzynarodowymi akcjami promocyjnymi;
- obsługa zleceń terminowych.



ścieżka, po której klienci poruszają się w relacji z firmą, a także zaprojektowano wyróżniające doświadczenia, jakich mają oni doznawać na tej ścieżce. Praca była tak porywająca, że pierwszego dnia trzeba było kilkakrotnie opóźnić porę rozpoczęcia kolacji, bo ludzie po prostu nie mogli wyjść z sali. Drugiego dnia opracowano jeszcze jedną macierz. Powstała mapa niezbędnych pożądanych zachowań pracowników każdego z 16 działów firmy w podziale na każdy punkt styku z klientami. Stała się ona wkrótce drogowskazem dla wszystkich pracowników firmy. Zaplanowano też dalsze kroki, na które składały się między innymi: powołanie grupy projektowej mającej koordynować dalsze działania planistyczne i monitorować realizację zmian, zakomunikowanie załodze, nad czym pracuje kierownictwo i jak firma chce się przygotować do wejścia

konkurencji oraz przeprowadzenie badania spójności organizacyjnej, którego celem jest odkrycie największych luk w funkcjonowaniu firmy, blokujących jej pełną efektywność.

Grupa projektowa, przy wsparciu kluczowych kierowników, rozpoczęła systematyczne wdrażanie planu działań. Ponieważ w warsztatach planistycznych oraz w grupie projektowej zaczęli od któregoś momentu uczestniczyć nie tylko kierownicy, ale co bardziej doświadczeni pracownicy, informacja o sensownym kierunku planowanych zmian szybko dotarła do całej załogi. Głosy malkontentów ginęły w ogólnym trendzie aprobaty. Przeprowadzone zebranie całej załogi jednoznacznie wykazało daleko idącą jedność pracowników wokół tematu LOJALNOŚĆ klienta. Marek, podobnie jak inne osoby, zdumiewał się, że wszystko to działa się bez Dyrektora Generalnego. Zaprojektowane doświadczenia klientów oraz zatwierdzone generatory wartości wynikające ze wspólnie zaakceptowanej strategii pozycjonowania marki stały się wyznacznikiem wszelkich działań. Sytuacja wyglądała tak, jakby Dyrektorem Generalnym byli zbiorowo kluczowi klienci firmy.

Część III

Realizacja

Trudno znaleźć moment przejścia pomiędzy planowaniem a realizacją. Zmiany były wdrażane na bieżąco, od momentu opracowania generatorów wartości. Już wtedy kierownicy najwyższego szczebla zaczęli podejmować swoje decyzje mając na uwadze wnioski z warsztatów. Pojęcia takie jak konflikt czy zarządzanie konfliktem stawały się stopniowo abstrakcyjne. Dostrzegali to wszyscy uczestnicy projektu. Magda stosownie skomentowała tę sytuację mówiąc: „Firmy oferujące mediacje, uczące jak zarządzać konfliktem bądź wspierające budowę silnych zespołów nie mają czego szukać w naszej organizacji...” Jedność firmy wokół jakże prosto określonej strategii oraz spójność działania pracow-

ników nie były jedynym efektem zwiększonej współpracy kierowników i dzia-

Sytuacja wygląda tak, jakby Dyrektorem Generalnym byli zbiorowo kluczowi klienci firmy

łań grupy projektowej. Zrealizowano szereg dalszych zmian. Oto kilka najważniejszych: rezygnacja z zakupu nowych maszyn mających skrócić cykl produkcyjny, realokacja zaoszczędzonego budżetu na dwukrotne zwiększenie powierzchni magazynowej, zmiany w strukturze organizacyjnej (zwiększenie zatrudnienia w BOK, przeniesienie recepcji pod zarządzanie Basi, wprowadzenie nowego stanowiska Chief Performance Manager – w firmie nie było nawet HR-u, a administracja kadrami była częścią działu finansów – które objęła Magda, analiza wyników badania spójności organizacyjnej i stosowne zmiany w systemach motywacyjnych na produkcji oraz odchudzenie procesów, wprowadzenie systemu mierników służących do monitorowania, realizacja Branded Trainingu (przygotowanie kierowników średniego szczebla do samodzielnego poprowadzenia dla swoich ludzi pięciu ½-dniowych modułów szkoleniowych poświęconych uzasadnieniu zmian w firmie oraz zrozumieniu zachowań związanych z każdym z 4 generatorów wartości, przeszkolenie pracowników pod kątem sposobu budowania LOJALNOŚCI klientów), nauczenie handlowców jak prowadzić sprzedaż doradczą, przeszkolenie pracowników BOK z zakresu profesjonalnej obsługi klienta, przeszkolenie ochrony z zakresu umiejętności interpersonalnych.

Część VI

Osiągnięte efekty

Wprowadzone zmiany przyniosły wyniki, jakich nikt się nie spodziewał. Żaden z najważniejszych klientów nie odszedł, a firma nie tylko że nie straciła udziałów w rynku, lecz wręcz powiększyła je do 22%! W kolejnym roku nastąpił kryzys, który szczególnie dotknął branżę, w jakiej działała firma. Jednak sukces z poprzednich lat, odchudzone procedury, ustawione stosownie mierniki i systemy wynagrodzenia pozwoliły nie tylko przetrwać ten ciężki okres, ale wręcz udało się przejąć jedną z firm konkurencyjnych, które weszły dwa lata wcześniej na rynek.

W Centrali nie rozumiano, jak można było osiągnąć takie rezultaty. Polski oddział stał się wzorcem do naśladowania. Prestiżową nagrodą dla firmy było zaproszenie dyrektora operacyjnego oraz lidera konsultantów do przedstawienia projektu szefom oddziałów firmy w całej Europie i Azji. Około 100 menedżerów z obu kontynentów wysłuchało z ogromnym zainteresowaniem dwóch Polaków, którzy dzielili się swoimi doświadczeniami w tym, jak zdobyć LOJALNOŚĆ klientów. Kilka osób z kierownictwa polskiego oddziału awansowało na prestiżowe stanowiska w Europie i Azji.

Epilog

Można powiedzieć, że wobec wprowadzonych zmian rola Marka w firmie uległa „podwojeniu” – wszak dwukrotnie zwiększyła się powierzchnia magazynowa firmy. Gdyby ktoś powiedział mu wcześniej, że jego zadaniem nie będzie w przyszłości dbałość o to, żeby towar jak najszybciej opuszczał magazyny, lecz wręcz przeciwnie, że to klient sam będzie sterował momentem wysyłki transportu, zapewne w najlepszym wypadku mocno popukałby się w czoło. Tymczasem Marek w pełni zaakceptował zmiany, a nawet był dumny, że i on przyczynił się do rynkowej przewagi firmy. Nabral wiary w siebie. Ziściły się też jego dawne marzenia. Zaaplikował do Bogdana na stanowisko handlowca, mimo że w pewnym sensie oznaczało to rodzaj degradacji w hierarchii firmy. Tylko jego oraz Bogdana tajemnicą jest, czy rzeczywiście praca handlowca usłana jest płatkami róż, czy też może kryją się między nimi kolce. Czasem tęskni za spokojem w magazynie... □

Fot. Fotolia