

“A Sales Revolution to Schneider Electric”

Πωλήσεις - Η ψυχή της κάθε επιχείρησης!

Όπως και να το ονομάσουμε -πωλήσεις, δημιουργία νέων ευκαιριών, απόκτηση νέων πελατών, διαχείριση μεγάλων λογαριασμών- το τμήμα πωλήσεων είναι αυτό που «πληρώνει» το μισθό όλων! Αν δε λειτουργεί σωστά, τότε σπαταλά τις προσπάθειες όλων των υπολοίπων. Εάν πάλι δουλεύει σωστά ή καλύτερα από τον ανταγωνισμό, αυτό έχει πολλαπλάσιο θετικό αντίκτυπο στην επιτυχία.

Ένα έργο εκπαίδευσης πωλήσεων που αλλάζει τα δεδομένα!

Όταν η **Schneider Electric (S.E.)**, ο παγκόσμιος ειδικός στη διαχείριση ενέργειας, αποφάσισε να επενδύσει σε ένα μεγαλόπνοο πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ομάδα πωλήσεων και μάρκετινγκ, επέλεξε την **ICAP** και τα προγράμματα εκπαίδευσης της **Huthwaite International** που αντιπροσωπεύει.

Το ζητούμενο ήταν η αλλαγή της πωλησιακής κουλτούρας και συγκεκριμένα τα στελέχη πωλήσεων να μπορούν να λειτουργούν συμβουλευτικά προς τους πελάτες. Επίσης, ήθελε οι πελάτες της να την ταυτίσουν με την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων στο χώρο της ενεργειακής διαχείρισης και των αυτοματισμών.

Οι στόχοι ήταν φιλόδοξοι καθώς απαιτούσαν μεταξύ άλλων την άμεση βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρίας. Οι προδιαγραφές του έργου ήταν απαιτητικές και προέβλεπαν μετρήσιμες αλλαγές, τόσο σε επίπεδο συμπεριφορών, όσο και σε bottom-line αποτελέσματα. Μεταξύ των άλλων, η S.E. επιθυμούσε:

- Αύξηση πωλήσεων
- Βελτίωση του HIT Rate
- Εντατικοποίηση των προσπαθειών του τμήματος πωλήσεων
- Αύξηση του αριθμού των επιδιωκόμενων ευκαιριών
- Βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες
- Ανάδειξη του συμβουλευτικού ρόλου των πωλητών
- Βελτίωση των δεικτών ικανοποίησης πελατών

Η ολοκληρωμένη εκπαιδευτική προσέγγιση της ICAP περιελάμβανε ένα ευρύ φάσμα ενεργειών, όπως:

- Παρατήρηση των πωλητών στην αγορά πριν την έναρξη του έργου
- Ανάλυση των συμπεριφορών και της προσωπικότητας όλων των στελεχών, μέσω ψυχομετρικών εργαλείων
- Εκπαίδευση βασισμένη στα διερευνημένα μοντέλα δεξιοτήτων πώλησης, **“SPIN Selling Skills”** και **“Account Strategy for Major Sales”**
- Εκπαίδευση των προϊσταμένων στα δεξιότητες coaching πωλήσεων (**SPIN Coaching**), ώστε να είναι σε θέση να παρακολουθούν τις ομάδες τους και να υποστηρίζουν την ανάπτυξή τους
- Εκπαίδευση της ομάδας μάρκετινγκ στη συγκεκριμένη μεθοδολογία (**SPIN Marketing**) για να υποστηρίξει τις πωλήσεις, στο νέο τρόπο προσέγγισης
- Διενέργεια συν-επισκέψεων για την εμπέδωση των νέων συμπεριφορών
- Impact surveys και follow-up εκπαιδεύσεις (σε εξέλιξη)

και όλα αυτά συνδεδεμένα σε κάθε στάδιο, με μετρήσιμους δείκτες (**KPIs**) και **αποτελέσματα**.

Το έργο σε αριθμούς

Μαζί με την εταιρία σχεδιάσαμε και υλοποιήσαμε εκπαιδεύσεις σε 7 θεματολογίες, για 80 συνολικά συμμετέχοντες, από 4 διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς, σε 14 ημέρες εκπαίδευσης κι ενώ προηγήθηκε εκτενές pre-training consulting. Διατέθηκαν 30 ημέρες σε συν-επισκέψεις και χρησιμοποιήθηκαν 12 εργαλεία εφαρμογής (3 για τις πωλήσεις, 3 για τη διαχείριση ευκαιριών, 5 για το sales field coaching και 1 για το μάρκετινγκ).

Ο Γιώργος Μαργαρίτης, επικεφαλής της ICAP Training, συντόνισε δεκάδες συναντήσεις συνεργατών του και διευθυντικών στελεχών της S.E., με στόχο τη σε βάθος γνώση του αντικειμένου του πελάτη, το σχεδιασμό ασκήσεων προσομοίωσης και σεναρίων για κάθε έναν από τους διαφορετικούς Επιχειρηματικούς Τομείς.

Πάνω απ' όλα όμως, το συγκεκριμένο έργο ήταν ένα μεγάλο στοίχημα για όλους, όσους δούλεψαν στενά για **ένα χρόνο** και έκαναν πράξη το **“Change Behaviors to Change Results”!**

Μεθοδολογία Εκπαίδευσης

Για να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου, κινηθήκαμε σε τρεις άξονες, που ήταν καταλυτικοί για την επιτυχία:

- Άτομο

Οι συμμετέχοντες αξιοποίησαν αρχικά **ψυχομετρικά εργαλεία της CUT-E**, που ως στόχο είχαν την **αυτογνωσία**.

Ποια ήταν όμως η καινοτομία;

Για πρώτη φορά ένα ψυχομετρικό εργαλείο, συσχετίστηκε με τις επιθυμητές δεξιότητες και συμπεριφορές στο χώρο των πωλήσεων. Παράλληλα, οι ατομικές συνεδρίες feedback που ακολούθησαν, αποτέλεσαν τη βάση για τη δημιουργία **ατομικών πλάνων ανάπτυξης**.

- Ομάδα

Η ενεργή συμμετοχή του συνόλου του οργανισμού στο σχεδιασμό και στις εκπαιδεύσεις, συνέβαλε τα μέγιστα στο να περιοριστούν οι πιθανές δυσκολίες κατά την εφαρμογή. Η διοίκηση με τη στάση της, συνεχώς εξέπεμπε το μήνυμα ότι **«αυτή η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική για εμάς»**.

Ποια ήταν όμως η καινοτομία;

Για πρώτη φορά στο σχεδιασμό της εκπαίδευσης συνέβαλλαν με πολύτιμη πληροφόρηση οι πελάτες, οι προϊστάμενοι, το τμήμα μάρκετινγκ, η οικονομική διεύθυνση, η διεύθυνση Ποιότητας και ικανοποίησης Πελατών, ο υπεύθυνος του συστήματος CRM και η διοικητική ομάδα, ώστε να αποτυπωθούν με τον καλύτερο τρόπο οι πραγματικές ανάγκες και να αξιοποιηθούν στο μέγιστο οι υπάρχουσες δυνατότητες της εταιρίας.

Δε περιοριστήκαμε όμως μόνο στο σχεδιασμό και την εκπαίδευση.

Γνωρίζοντας ότι η αλλαγή των συμπεριφορών και η εφαρμογή νέων μεθοδολογιών είναι συχνά επίπονη διαδικασία, εκπαιδεύτηκαν όλοι οι **προϊστάμενοι** – διευθυντές σε δεξιότητες **coaching** πωλήσεων, με στόχο να μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των ομάδων τους. Τα παραπάνω ενίσχυσαν τις σχέσεις των ανθρώπων, το πάθος για την πώληση και τη δέσμευση τους απέναντι στην εταιρία.

Ο Αντώνης Ποθητός, Sales Manager, δήλωσε:

“.....Μετά το τέλος της εκπαίδευσης όλη η ομάδα συμφώνησε ότι οι πωλήσεις "διδάσκονται" και το πρόγραμμα αυτό συνέβαλλε στην αναβάθμιση της ποιότητας των πωλήσεων.”

- Οργανισμός

Το τμήμα μάρκετινγκ δεν έμεινε αμέτοχο σε αυτή την προσπάθεια. Το σύνολο των στελεχών του εκπαιδεύτηκε στο να μπορεί να υποστηρίξει τους νέους τρόπους προσέγγισης, με τα κατάλληλα έντυπα, αναλύσεις ανταγωνισμού, επικοινωνίες και λανσαρίσματα προϊόντων.

Ποια ήταν όμως η καινοτομία;

Είναι από τις σπάνιες περιπτώσεις που μάρκετινγκ και πωλήσεις έκατσαν στο ίδιο τραπέζι για να δουν πώς οι ρόλοι τους συμβάλλουν στη **δημιουργία αξίας για τον πελάτη και την εταιρία.**

Πολλοί λένε ότι μπορούν, πόσοι όμως το κάνουν; - Συστήματα μέτρησης

Στο έργο αξιοποιήθηκε ένα πολύπλευρο σύστημα αξιολόγησης/μέτρησης της αποτελεσματικότητας - χρησιμότητάς του, το οποίο βασίζονταν στη μεθοδολογία των “τεσσάρων επιπέδων” του Kirkpatrick (Ανταπόκριση-Μάθηση-Συμπεριφορά-Αποτελέσματα). Το σύστημα έπρεπε να δώσει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

1. Κατανόησαν οι συμμετέχοντες τις νέες δεξιότητες; (Μάθηση)

Κατά την εκπαίδευση, οι εισηγητές (behavioral analysts) παρατήρησαν, κατέγραψαν και ανέλυσαν τις λεκτικές συμπεριφορές των συμμετεχόντων με αφορμή Role-Plays και ασκήσεις προσομοίωσης και τις συνέκριναν με τα διερευνημένα μοντέλα της Huthwaite.

2. Οι εκπαιδευόμενοι αισθάνθηκαν δέσμευση και αναγνώρισαν την αξία των εκπαιδεύσεων; (Ανταπόκριση – Μάθηση)

- Η Δέσμευση ξεκινούσε από το leadership team της S.E. που είχε παρουσία και ενεργό ρόλο στις εκπαιδεύσεις και ενέπνεε όλους τους συμμετέχοντες.
- Με την ολοκλήρωση της εκάστοτε εκπαίδευσης τα ατομικά πλάνα ανάπτυξης ενημερώνονταν με πρόσθετες ενέργειες που διευκόλυναν την επίτευξη τους.
- Ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τα προγράμματα ήταν στο 93% και από τους εισηγητές στο 94% αντίστοιχα.
- Η αξία των εκπαιδεύσεων επιβεβαιώνεται ακόμη και σήμερα, μέσα από impact surveys που διεξάγονται αλλά και τα testimonials που λαμβάνονται.

Ο Σπύρος Ράπτης, Energy & Industry VP, δήλωσε:

“... Το κυριότερο ήταν ότι νιώθαμε πως η εκπαίδευση προσομοίαζε τη δουλειά μας, άρα μας βοήθησε να αναγνωρίσουμε την αξία της, να ταυτιστούμε μαζί της και να την ενσωματώσουμε άνετα στη μετέπειτα καθημερινότητα και τον τρόπο δράσης μας”.

Επίλογος

Κρίνοντας από τα αποτελέσματα, το έργο συνέβαλε στη δημιουργία αξίας για τη S.E. και τους πελάτες της και παράλληλα εξασφάλισε στην ICAP την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να αλλάξει τα δεδομένα στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης!

Πιστεύουμε βαθύτατα ότι αξίζει η επιβράβευση του έργου αυτού, ως “Sales Excellence πρακτική” στον τομέα της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Πωλητών!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Περιγραφή Schneider Electric – ICAP Training Solutions

Schneider Electric

Ως παγκόσμιος ειδικός στη διαχείριση ενέργειας με δραστηριότητα σε περισσότερες από 100 χώρες, η Schneider Electric προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις σε πολλά τμήματα της αγοράς, όπως της Ενέργειας & Υποδομών, της Βιομηχανίας, των Κτιρίων, των Data Centres & Δικτύων καθώς και της Κατοικίας. Δέσμευσή της είναι να βοηθά ανθρώπους και οργανισμούς να αξιοποιούν στο μέγιστο την ενέργειά τους.

ICAP Training Solutions

Η **ICAP Training Solutions**, ως στρατηγικός συνεργάτης της **Huthwaite International**, κορυφαίας εταιρείας παγκοσμίως στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης, προσφέρει μια σειρά αναπτυξιακών λύσεων με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των στελεχών πωλήσεων. Τα προγράμματα της Huthwaite International, βασίζονται σε 30 χρόνια **έρευνας** στο χώρο των **Πωλήσεων** και **Διαπραγματεύσεων**. Έχοντας αναλύσει πάνω από 50,000 πραγματικές συναντήσεις πώλησης, σε 27 χώρες του κόσμου, η Huthwaite σήμερα κατέχει τη μεγαλύτερη βάση δεδομένων συμπεριφορών πωλητών και γνωρίζει τις συμπεριφορές-κλειδιά που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την επιτυχία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

Client Testimonials

Η Μαρία Δήμα, HR Director δήλωσε:

“Σχεδιάσαμε και υλοποιήσαμε σε συνεργασία με την ICAP το εκπαιδευτικό πρόγραμμα **"SPIN® Selling Skills"** καθώς και το **"Account Strategy for Major Sales"** καλύπτοντας όλες τις ομάδες των πωλητών μας, συμπεριλαμβανομένων των μεσαίων και ανώτερων στελεχών διοίκησης. Η ICAP από την αρχή προσπάθησε να γνωρίσει την Εταιρία, τους πελάτες και το αντικείμενό μας και κατάφερε να μιλήσει τη γλώσσα μας. Η συνεχής υποστήριξη της ICAP μας βοήθησε να παρακολουθήσουμε την εφαρμογή των γνώσεων στην πράξη και να δούμε μέσα από συν-επισκέψεις σε πελάτες ορατά αποτελέσματα στους πωλητές μας. Το αντίκτυπο αυτού του εκπαιδευτικού προγράμματος επιβεβαιώνει και η αύξηση των μετρήσιμων αποτελεσμάτων μας μέσα σε μία χρονιά κρίσης και μειωμένων ευκαιριών. Η ICAP ξεπέρασε τις προσδοκίες μας με την οργάνωση, την ποιότητα και τον επαγγελματισμό της, αλλά περισσότερο από όλα για δύο ακόμη λόγους: ότι οι εκπαιδευτές της έδρασαν σαν σύμβουλοί μας (όχι σαν εκτελεστές ενός μεμονωμένου εκπαιδευτικού έργου) και ότι πραγματικά αγαπούν αυτό που κάνουν.”

Ο Σπύρος Ράπτης, Energy & Industry VP, δήλωσε:

“Το πρόγραμμα εκπαίδευσης ήταν πραγματικά εξαιρετικό! Μου έκανε ιδιαίτερη εντύπωση η λεπτομερής και μακρά προετοιμασία πριν την εκκίνηση της εκπαίδευσης. Οι σύμβουλοι της ICAP επέδειξαν σπάνιο επαγγελματισμό και μεγάλο ενθουσιασμό, ήταν εστιασμένοι στις ρεαλιστικές ανάγκες μας και αφιέρωσαν πολύ χρόνο για να καταλάβουν τη δουλειά μας. Το πρόγραμμα ήταν κατά συνέπεια εντατικό, αλλά τόσο συναφές με την δικιά μας πραγματικότητα που μας πίεζε για το παραπάνω, χωρίς να μας κουράζει. Το κυριότερο νιώθαμε ότι η εκπαίδευση προσομοίαζε τη δουλειά μας, άρα μας βοηθούσε να αναγνωρίσουμε την αξία της, να ταυτιστούμε μαζί της και να την ενσωματώσουμε άνετα στην μετέπειτα καθημερινότητα και τον τρόπο δράσης μας”.

Ο Νίκος Ζήσιμος, Sales Engineer

“.....Οι γνώσεις που αποκτήσαμε από το συγκεκριμένο σεμινάριο αποτελούν προστιθέμενη αξία και για την εταιρία αλλά και για τον καθένα από εμάς, και είναι εξαιρετικά χρήσιμα στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο βιώνουμε σήμερα.”

Ο Βαγγέλης Ζιώτας, Sales Engineer

“Το καλύτερο σεμινάριο πωλήσεων που έχω παρακολουθήσει. Η μεθοδολογία και η προσέγγισή είναι απλουστευμένη και σε βοηθούν να εκμαιεύσεις από τον πελάτη σου στοιχεία που θα σε οδηγήσουν στην συνέχεια να πλησιάσεις στην πεμπτούσια της προσπάθειάς σου, που είναι η ολοκληρωμένη πώληση....”