

# Kręta droga do sukcesu

## PRZEPROWADZENIE PROJEKTU DORADCZO-SZKOLENIOWEGO Z ZAKRESU OBSŁUGI KLIENTA W SUZUKI MOTOR POLAND – STUDIUM PRZYPADKU

Wdrożenie w całym przedsiębiorstwie i jednostkach współpracujących jednolitych standardów dotyczących obsługi klienta nie zawsze gwarantuje sukces na każdym etapie przedsięwzięcia. W Suzuki Motor Poland pozytywny efekt wprowadzonych zmian osiągnięty został dzięki determinacji importera, który mimo trudności w początkowych latach, nie stracił wiary w celowość projektu i konsekwentnie współpracował z realizującą go firmą.

inicjatorem był importer samochodów i motocykli Suzuki – firma Suzuki Motor Poland, zaś realizatorem działań firma doradczo-szkoleniowa PROFES. Celem projektu była poprawa jakości obsługi klienta w salonach i serwisach sieci dealerskiej Suzuki. Podczas jego trwania zrealizowano ponad 600 dni szkoleniowych, a w ciągu czterech kolejnych lat uczestniczyło w nim ponad 500 osób.

Głównym założeniem było wprowadzenie udoskonalenia małymi krokami, u wszystkich dealerów jednocześnie. Poza tym doskonalenie jakości obsługi klienta miało zostać przeprowadzone na podstawie wcześniej opracowanych i wdrożonych standardów. Przyjęto, że utrwalanie i doskonalenie umiejętności odbywać się będzie w miejscu pracy, w trakcie wykonywania codziennych obowiązków, pod nadzorem wyznaczonych osób odpowiedzialnych za wdrożenie.

### Rozpoznanie terenu

Sieć dealerska w 2004 roku, w momencie rozpoczynania projektu,

obejmowała ponad 40 osobnych przedsiębiorstw zatrudniających od kilku do kilkudziesięciu pracowników, sprzedających samochody, oraz kilkanaście przedsiębiorstw sprzedających motocykle (obecnie rozrosła się do 51 jednostek). Każda jednostka dealerska ma dwa obszary działalności: sprzedaż pojazdów i serwis. Działy te są niezależne i realizują różne zadania, w związku z tym pracują według innych wzorców. Podjęto decyzję, że w każdej jednostce dealerskiej wyznaczone zostaną osoby odpowiedzialne za wdrożenie standardów obsługi klienta, po jednej w salonie i serwisie – liderzy zmiany w każdym z obszarów. W naturalny sposób role te przypadły osobom zatrudnionym na stanowiskach menedżerskich. Niekiedy, ze względu na bardzo płaską strukturę organizacyjną i brak funkcjonalnych menedżerów w jednostce, rola osoby odpowiedzialnej przypadła jednemu z liniowych pracowników. W projekcie wydzielono dziesięć grup docelowych:

- właściciele – dealerzy samochodowi,
- osoby odpowiedzialne za wdroże-

### Dorota Zakępska

Autorka jest dyrektorem Oddziału PROFES oraz menedżerem projektu i konsultantem w projektach doradczo-szkoleniowych realizowanych dla Suzuki Motor Poland.  
Kontakt: zakepska@profes.com.pl

### Krzysztof Gwozdek

Autor jest trenerem w projektach realizowanych dla Suzuki Motor Poland.  
Kontakt: gwozdek@profes.com.pl

nie standardów w salonach samochodowych,

- sprzedawcy w salonach samochodowych,
- osoby odpowiedzialne za wdrożenie standardów w serwisach samochodowych,
- doradcy w serwisach samochodowych,
- właściciele – dealerzy motocyklowi,
- osoby odpowiedzialne za wdrożenie standardów w salonach motocyklowych,
- sprzedawcy w salonach motocyklowych,
- osoby odpowiedzialne za wdrożenie standardów w serwisach motocyklowych,
- doradcy w serwisach motocyklowych.

W planowaniu rozwoju umiejętności poszczególnych grup docelowych uwzględniono ich rolę w organizacji.

Dwa główne obszary to umiejętności menedżerskie w przypadku właścicieli jednostek dealerskich i umiejętności sprzedażowe w przypadku sprzedawców i doradców serwisowych. Kluczową grupą docelową w projekcie była grupa osób odpowiedzialnych za wdrożenie. Musiały one posiadać zarówno umiejętności handlowe, jak i menedżerskie. Dla tej grupy niezwykle istotny był też rozwój umiejętności coachingu.

## Realizacja przedsięwzięcia

Marka Suzuki w latach poprzedzających uruchomienie projektu nie była obecna w świadomości wielu nabywców. Zazwyczaj kojarzona z motocyklami, na rynku samochodowym była w Polsce postrzegana jako marka niszowa. Wynikało to z dość krótkiej jej obecności na tym rynku. Trwająca w latach 2004-2006 przebudowa sieci dealerskiej doprowadziła do stworzenia nowoczesnej struktury, która swym zasięgiem objęła cały kraj. Zadbano także o wzrost satysfakcji klientów.

## Początek zmian

Punktem wyjścia była diagnoza sposobu sprzedaży i obsługi klienta w jednostkach dealerskich Suzuki. Badanie, realizowane zgodnie z metodologią Tajemniczy Klient i obserwacji uczestniczących, pokazało całkowitą dowolność sposobów obsługi klienta w sieci dealerskiej. W większości jednostek pracownicy posługiwali się wiedzą intuicyjną, wynikającą ze zdobywanego w różny sposób doświadczenia. Gdziekolwiek pojawiły się nawet problemy w obszarze świadomości roli zadowolenia klientów zarówno wśród pracowników, jak i właścicieli. Istniały również jednostki, które prezentowały wysoki poziom troski o satysfakcję klienta, jednak cel ten realizowały według swoich własnych standardów lub tylko dobrych praktyk wypracowanych w czasie wieloletniej działalności na rynku motoryzacyjnym.

Pierwsze podjęte prace polegały na przygotowaniu zestawu podstawowych działań korzystając z doświadczeń firmy wdrażającej, pochodzących z wcześniej realizowanych projektów, obserwacji tzw. dobrych praktyk w sieci sprzedaży oraz oczekiwań Suzuki Motor Poland. W czasie zorganizowanych warsztatów opracowany został ostateczny kształt standardów, tak aby najlepiej odpowiadał wymaganiom marki.

Wstępna część doradczą projektu polegała nie tylko na stworzeniu matrycy zachowań, lecz także na ostatecznym zdefiniowaniu sposobu wdrożenia oraz na wyborze osób odpowiedzialnych za wdrożenie we wszystkich jednostkach dealerskich - liderów zmiany.

Na przełomie lat 2005 i 2006 odbyła się pierwsza szkoleniowa część projektu. Celem szkoleń było:

- rozwijanie świadomości pro jakościowej wśród właścicieli i pracowników,
- zapoznanie uczestników ze standardami marki Suzuki,
- rozwój umiejętności menedżerskich właścicieli jednostki i osób odpowiedzialnych za wdrożenie,
- rozwój podstawowych umiejętności sprzedażowych i obsługi klienta.

Szczególny nacisk położono na pracę z osobami odpowiedzialnymi za wdrożenie, dla których przewidziano dodatkowe wsparcie w postaci szkoleń w miejscu pracy. Były to sesje mające pomóc osobom odpowiedzialnym za wdrożenie w radzeniu sobie z nowymi obowiązkami.

W większości osoby odpowiedzialne za wdrożenie nie były wystarczająco wspierane przez przełożonych, co skutkowało często ich zniechęceniem lub wręcz wycofaniem się z jakiegokolwiek aktywności wdrożeniowej. Jest to częsta sytuacja w projektach szkoleniowych. Czasem firmy przeznaczają ogromne środki na rozwój umiejętności personelu, pracownicy uczestniczą w szkoleniach, jednak nikt nie wspiera ich ani nie kontroluje z zakresu wykorzystania nabytych umiejętności. Ponieważ w czasie definiowania projektu uwzględnio-

no tę sytuację, nie doprowadziła ona do porażki projektu, lecz jedynie udowodniła, że należy kontynuować pracę, a osiągnięcie efektu będzie możliwe dopiero w dłuższej perspektywie. Realizowane w II połowie 2006 roku działania szkoleniowe miały na celu poprawę tych elementów standardów, które wypadły najsłabiej w czasie sesji coachingowych oraz w badaniu Tajemniczy Klient.

## Nieoczekiwany impas

Na początku roku 2007 opracowano nowe standardy obejmujące kolejne obszary sprzedaży i obsługi klienta. Zapowiedziano też wtedy następne badanie Tajemniczy Klient. Badanie, realizowane wiosną 2007 roku, nie przyniosło zadowalających wyników. Były one lepsze niż poprzednie, ale dalekie od pożądaných.

W tym samym roku zostało przeprowadzone po raz pierwszy w Polsce badanie satysfakcji dealerów samochodowych. Zostało ono wykonane przez międzynarodową firmę doradczą Ernst & Young i Polską Izbę Motoryzacji Consulting według standardów realizowanych w krajach Unii Europejskiej i USA. Wśród 25 marek sklasyfikowanych w badaniu Suzuki znalazło się na 10. pozycji.

Jesienią 2007 roku przeprowadzono kolejne badanie Tajemniczy Klient. Wyniki okazały się niezadowolające. Było to dla wszystkich całkowitym zaskoczeniem. Analiza przyczyn takiej sytuacji wskazała jednoznacznie na obszar motywacji. Pracownicy potrafili realizować standardy, jednak nie mieli ku temu żadnej motywacji. Podjęto zatem decyzję o konieczności uruchomienia mechanizmów motywujących oraz zwolnieniu tempa wprowadzania kolejnych zmian, tak aby dać szansę na przyswojenie przez pracowników już trenowanych umiejętności.

## Skuteczne motywowanie

Początek roku 2008 to wprowadzenie systemu bonusowego. Jego podstawą był wynik oceny wielu obszarów, jednak największy wpływ na punktację miały badania jakości obsługi klienta. Ten rok można z powo-

## Cele projektu doradczo-szkoleniowego z zakresu obsługi klienta w Suzuki Motor Poland

### Cel 1

#### Wzrost jakości obsługi klienta w sieci sprzedaży i sieci serwisu

Doskonalenie jakości obsługi klienta zaplanowano na podstawie standaryzacji zachowań pracowników. Opracowano oddzielnie dla sieci sprzedaży i sieci serwisu samochodów i motocykli wzorce zachowań dotyczące sprzedaży i obsługi klienta dostosowane do potrzeb marki Suzuki, np. standard sprzedaży pojazdu, prowadzenia jazdy próbnej, telefonicznego poszerzenia zlecenia serwisowego, telefonicznego badania zadowolenia klienta po wykonanej usłudze serwisowej.

By ułatwić zapoznanie się z nimi, firma doradcza we współpracy z Suzuki Motor Poland opracowała podręczniki zawierające opisy wszystkich kroków standardów. W podręcznikach znalazły się też przykładowe wypowiedzi sprzedawcy lub doradcy oraz dokładny opis sposobu, w jaki należy je realizować.

Oprócz podręcznika uczestnicy projektu zyskali też dostęp do strony internetowej projektu, gdzie znalazły się wszelkie niezbędne materiały pomocne we wdrożeniu.

Zostały również opracowane narzędzia działań coachingowych, wspierające wdrożenie nowych umiejętności. Opracowano więc następujące standardy:

- kontraktowanie procesu coachingu z pracownikiem,
- prowadzenie spotkania coachingowego,
- prowadzenie dokumentacji wdrożeniowej.

Przygotowano także dokumentację wspierającą wdrożenie, tj. kalendarz coachingowy, arkusze obserwacji i arkusz podsumowania tygodnia coachingowego.

### Cel 2

#### Utrzymanie wysokiego poziomu realizacji procesu sprzedaży i obsługi klienta

W ramach realizacji tego celu zaplanowano i przeprowadzono w odstępach kilkumiesięcznych serię szkoleń w miejscu pracy, realizowanych przez konsultantów firmy szkoleniowej. Spotkania połączone były z oceną poziomu realizacji wdrożenia. W 2008 roku, w ramach ostatniej serii szkoleń, w spotkaniach uczestniczyli także kierownicy regionalni Suzuki. Przygotowywali się w ten sposób do roli osób wspierających utrzymanie standardów.

Dwa razy w roku przeprowadzana jest kompleksowa ocena całej sieci sprzedaży, realizowana za pomocą badania Tajemniczy Klient. Wprowadzono również system bonusu dla dealerów.

### Cel 3

#### Lepsza współpraca Suzuki Motor Poland z siecią dealerską

Realizacja tego celu zakładała przeprowadzenie cyklicznych szkoleń dla wszystkich pracowników Suzuki Motor Poland. Ich celem był nie tylko wzrost kompetencji, lecz także budowanie świadomości pro jakościowej oraz świadomości roli zadowolenia klienta wewnętrznego i zewnętrznego w sukcesie organizacji.

dzeniem nazwać rokiem przełomu. Badanie Tajemniczy Klient przyniosło wynik na poziomie zadowalającym. Była to pierwsza zapowiedź sukcesu. Kolejną było bardzo wysokie, trzecie miejsce w ogólnopolskim konkursie organizowanym przez pismo branży motoryzacyjnej Auto Świat. W badaniu Suzuki uzyskało najwyższą ocenę w kategorii „jazda próbna”.

Zgodnie z wcześniej podjętą decyzją szkolenia w 2008 roku koncentrowały się na doskonaleniu zdobytych umiejętności. Kontynuowana była również ścieżka rozwoju umiejętności sprzedaży akcesoriów i doposażeń. Jedyną nowością w projekcie był cykl szkoleń dla właścicieli jednostek dealerskich poświęcony finansowemu motywowaniu pracowników. Jesienią kolejne badanie przyniosło już bardzo dobre wyniki. Prowadzone działania dały wreszcie długo oczekiwane rezultaty. W styczniu 2009 roku podsumowano wyniki systemu bonusowego – większość dealerów mogła cieszyć się z nagrody w postaci powiększonej marży dealerskiej.

## Perspektywy na przyszłość

Zakończenie projektu na obecnym etapie, mimo pozytywnego wyniku, mogłoby zniweczyć poniesiony wysiłek oraz to, co udało się już osiągnąć. Dlatego w 2009 roku zaplanowano szkolenia koncentrujące się na podnoszeniu efektywności handlowej sprzedawców w salonach i doradców w serwisach. W części doradczej projektu zaplanowane są również prace nad udoskonaleniem obowiązujących standardów, tak aby możliwie najbardziej dostosować je do wymagań dzisiejszego klienta. W ramach przekazywania odpowiedzialności za realizację celów projektu na rzecz Suzuki Motor Poland zostanie opracowany, a następnie wprowadzony w 2010 roku, system certyfikacji sprzedawców i doradców. Ma on z założenia stać się kolejnym filarem podtrzymującym osiągnięcia projektu.