

KOMPANIA PIWOWARSKA: DOSKONALENIE SIŁ SPRZEDAŻOWYCH CASE STUDY

Kompania Piwowarska: doskonalenie sił sprzedażowych

W 2006 roku management Kompanii Piwowarskiej podjął decyzję o wdrożeniu programu, który miał się przyczynić do doskonalenia sił sprzedażowych firmy. Od samego początku planowano, aby program realizowany był w taki sposób, żeby dbać o kumulowanie wiedzy w organizacji. Tak powstała idea programu Sales Excellence.

tekst: Robert Grzybek, GM Solutions

Kompania Piwowarska jest największym przedsiębiorstwem piwowarskim w Polsce. Powstała w 1990 r. w wyniku połączenia Tyskich Browarów Książęcych oraz Lech Browary Wielkopolski, do których w 2003 r. dołączył jeszcze Browar Dojlidy w Białymstoku. Do portfela marek KP należą między innymi Tyskie – ulubione piwo Polaków, Żubr – druga marka w Polsce pod względem wielkości sprzedaży, Lech, Dębowe Mocne, Redd's, Wojak, a także międzynarodowe marki premium, takie jak Grolsch, Pilsner Urquell, Miller Genuine Draft czy Peroni Nastro Azzurro.

Grupa projektowa

Program Sales Excellence powstał w wyniku pracy grupy projektowej, złożonej z pracowników Kompanii Piwowarskiej wspieranych przez konsultantów GM Solutions – firmy szkoleniowo-doradczej. GM Solutions została zaproszona do udziału w tworzeniu i realizacji programu Sales Excellence ze względu na duże doświadczenie we wdrażaniu projektów poprawy

efektywności działów sprzedaży i bogaty know-how w obszarze rozwoju sprzedaży. Dla powodzenia projektu kluczowe było zaangażowanie się kadry menedżerskiej KP. Zgodnie z programem, każdy poziom menedżerski miał inne zadania do realizacji. Inne działania wspierające zostały przygotowane dla menedżerów liniowych, a inne dla menedżerów wyższego szczebla. Bezpośredni przełożeni mieli kaskadować wiedzę i umiejętności do handlowców bezpośrednio kontaktujących się z klientami.

Założenia

Głównym założeniem programu Sales Excellence było ujednoczenie standardów sprzedaży w całym przedsiębiorstwie. Realizacja stanowiła ogromne wyzwanie ze względu na fakt, że KP jako organizacja zatrudnia ponad 2500 osób, z czego niemal połowa, 1100 osób, stanowi siły Działu Sales & Distribution, do których skierowany był program Sales Excellence. Struktura S&D podzielona jest na 4 regiony, które działają niezależnie od siebie, a razem docierają do ponad 60 000

punktów sprzedaży na terenie całego kraju. Przedstawiciele sił sprzedażowych KP, do tej pory pracujący w ramach działających na zasadach dużej niezależności regionów, mieli zacząć pracować według tych samych standardów. W obliczu zmieniającego się rynku niezbędna była zmiana kompetencji sprzedawców, wygenerowanie sposobu na aktywniejszą sprzedaż – silniejsze skoncentrowanie działu sprzedaży na roli sprzedawcy eksperta. Równocześnie konieczne było wypracowanie nowej skutecznej drogi dotarcia do klienta, z wykorzystaniem ujednoczonego dla całej organizacji standardu sprzedaży.

Odpowiedzialność

Za koordynację i realizację programu Sales Excellence wewnątrz Kompanii Piwowarskiej odpowiedzialny był Dział Learning & Development. Przed pracownikami tego działu stały najtrudniejsze, w ramach wprowadzania procesu zmiany, zadania. Pierwszym z nich było wpojenie pozytywnego nastawienia do zmiany oraz przekazywa-

CASE STUDY KOMPANIA PIWOWARSKA: DOSKONALENIE SIŁ SPRZEDAŻOWYCH

Rys. 1. Lejek truizmów – jedno z narzędzi uzgadniania potrzeb podczas wizyty handlowej



» nie, jak zarządzać zmianą. Ponadto dbanie o to, by liderzy, menedżerowie wyższego szczebla koncentrowali się na rozwijaniu umiejętności podwładnych i wspierali przyspieszony rozwój osób o wysokim potencjale. Zakorzenienie zasad przywództwa w firmie miało na celu stworzenie kultury organizacyjnej nastawionej na działanie i podejmujące stanowcze działania.

Standardy

Ujednolicenie standardów sprzedaży w ra-

mach programu Sales Excellence realizowane było poprzez wprowadzenie takiego samego mechanizmu kroków wizyty handlowej we wszystkich kanałach sprzedaży z wykorzystaniem „Perswazyjnego formatu sprzedaży”. Z programem Sales Excellence zapoznać musieli się wszyscy pracownicy działu Sales & Distribution. A zatem menedżerowie działu sprzedaży we wszystkich regionach zapoznawali się z zaproponowanym na potrzeby programu Perswazyjnym Formatem Sprzedaży, uczyli

się przygotowanego standardu sprzedaży oraz standardu pracy coachingowej, bo to na ich barkach spoczywał obowiązek przekazywania wiedzy na temat formatu przedstawicielom handlowym. Podczas warsztatów otrzymywali wskazówki, jak efektywnie uczyć wszystkich elementów standardu i, co było bardzo istotne, poznawali korzyści bezpośrednio wpływające na ich pracę, a wynikające z wdrożenia nowego standardu sprzedaży. Dla samych przedstawicieli handlowych przygotowano warsztaty, w ramach których uczyli się Perswazyjnego Formatu Sprzedaży oraz standardów obsługi klienta, a także rozwijali umiejętności sprzedaży niezbędne do realizacji zakładanych celów. Grupy przedstawicieli handlowych, podobnie jak menedżerowie, poznawały korzyści bezpośrednio wpływające na ich pracę, wynikające z wdrożenia standardów sprzedaży.

Realizacja kolejnych elementów wdrożenia odbywała się dwuetapowo. Pierwszym etapem była implementacja nowego sposobu działania poprzez kaskadowanie wiedzy. Ta część realizowana była przede wszystkim przez wewnętrzne siły Kompanii Piwowskiej ze wsparciem ze strony GM Solutions – zewnętrznej firmy doradczej. Drugi etap polegał na wzmocnieniu wdrożenia poprzez szkolenia dla kierowników liniowych oraz przedstawicieli handlowych. Realizacją tej części zajęły się siły zewnętrzne.

KOMPANIA PIWOWARSKA: DOSKONALENIE SIŁ SPRZEDAŻOWYCH CASE STUDY

W ramach programu Sales Excellence zrealizowane zostały następujące zadania:

- ▶ stworzenie nowych standardów pracy, nowych standardów wizyty handlowej oraz nowych standardów komunikacji z klientem,
- ▶ wyprodukowanie narzędzi niezbędnych do realizacji wdrożenia,
- ▶ przygotowanie wstępnie wyselekcjonowanej grupy menedżerów do prowadzenia szkoleń dla podwładnych,
- ▶ organizacja konferencji połączonej z warsztatem dla top managementu, podczas której przedstawiono założenia dotyczące wprowadzanej zmiany i przedyskutowano wszelkie pojawiające się wnioski i obiekcje,
- ▶ organizacja cyklu konferencji łączonych z warsztatami dla menedżerów liniowych,
- ▶ organizacja cyklu warsztatów dla przedstawicieli handlowych prowadzonych przez menedżerów liniowych.

Narzędzia

W ramach „pomocy naukowych” i narzędzi na potrzeby realizacji wdrożenia przygotowano zostały filmy, które prezentowały zasady pracy area sales managerów z przedstawicielami handlowymi, manuale dla przedstawicieli handlowych powstałe na podstawie wypracowanych standardów

Rys. 2. Standard – Kroki standardu – korzyści z uporządkowania działań



sprzedaży oraz zadania przygotowane według standardu wizyty handlowej. Szczególny nacisk kładziony był na pracę rozwojową area sales managerów z przedstawicielami handlowymi w terenie, na pracę coachingową, a nie kontrolną oraz szkolenia z coachingu. Na potrzeby pracy z przedstawicielami handlowymi przygotowano specjalne komiksy, filmy instruktażowe z udziałem profesjonalnych aktorów, standy imitujące wnętrza sklepów, podręczniki, manuale, ćwiczenia na produktach i pro-

mocje Kompanii Piwowskiej.

Realizacja programu wdrożeniowego, zakrojona na tak szeroką skalę i skierowana do pracowników Działu Sprzedaży z terenu całej Polski, wymagała ogromnych inwestycji, dlatego Kompania Piwowska przedstawiła założenia programu Sales Excellence we wniosku o dofinansowanie ze środków UE. Udało się skutecznie pozyskać. Przeprowadzenie tego typu wdrożenia na tak licznej grupie wymaga również dużo czasu, dlatego działania związane z Sales

CASE STUDY KOMPANIA PIWOWARSKA: DOSKONALENIE SIŁ SPRZEDAŻOWYCH

Rys. 3. Standard – Format Obchodzenia Zastrzeżeń w trakcie wizyty handlowej



- ▶ Excellence są obecnie w KP kontynuowane w ramach budżetu pozyskanego ze środków unijnych.

Rezultaty

Widoczne rezultaty z przeprowadzenia szkolenia to przede wszystkim ujedno-

liczenie standardu sprzedaży na terenie całego kraju, bez względu na region. Usprawniony został proces adaptacji pracowników do struktury organizacyjnej Kompanii Piwowskiej. Area sales managerowie mają większe szanse i lepsze możliwości dbania o utrzymywanie wiedzy i umiejętności przedstawicieli handlowych. Przedstawiciele handlowi KP są postrzegani przez swoich klientów jako profesjonalni sprzedawcy – doradcy biznesowi, co powoduje, że mają większy wpływ na generowanie zamówień. Dzięki ustrukturyzowaniu wizyt przedstawiciele handlowi dostrzegają więcej szans biznesowych niż przed wdrożeniem.

Zarządzanie wiedzą oraz wdrożenie systemowego projektu rozwojowego to dla każdej dużej organizacji ogromne wyzwanie. W procesie realizacji tego typu działania osiągnięcie sukcesu wymaga zaangażowania się kierowników liniowych oraz managementu wyższego szczebla. Współpraca z zewnętrzną, profesjonalną firmą szkoleniowo-doradczą pomaga wypracować niezbędne standardy działań, pozwalając objąć programem tak szeroką – ponad tysiącosobową, jak w przypadku KP – grupę pracowników Działu Sprzedaży. Program Sales Excellence rozwija się w Kompanii Piwowskiej nieprzerwanie od ponad 3 lat. ■

CASE STUDY

69

Robert Grzybek

**Kompania Piwowarska:
doskonalenie sił
sprzedażowych**

Management Kompanii Piwowarskiej podjął decyzję o wdrożeniu programu, który miał się przyczynić do doskonalenia sił sprzedażowych firmy. Program realizowany był w taki sposób, żeby dbać o kumulowanie wiedzy w organizacji.