

HUTHWAITE HELLAS

Change Behaviour. Change Results

Η Huthwaite Hellas ξεκίνησε τις λειτουργίες της στην Ελλάδα το 1997. Έκτοτε, έχει εκπαιδεύσει στις Πωλήσεις εκατοντάδες στελέχη σε δεκάδες εταιρείες, από όλους τους κλάδους. Οπότε δικαίως μπορεί να υπερηφανεύεται ότι έχει συμβάλει θετικά στην αλλαγή αντίληψης και συμπεριφοράς τόσο των σύγχρονων πωλητών όσο και της δομής των τμημάτων πώλησης. Άλλωστε αυτή είναι και η φιλοσοφία τους. «Change Behaviour. Change Results».

Του Πάρη Κορωναίου, pkoroneos@boussias.com

Οι Σπύρος Τριβόλης, *Managing Partner* και Γιώργος Πασιτίδης, *Partner & Chief Instructor* της εταιρείας, μιλούν στο Sales Management για τον κρίσιμο ρόλο της εκπαίδευσης στην αλλαγή συμπεριφορών - που τόσο ανάγκη έχει ο χώρος των πωλήσεων.

SM: Πείτε μας λίγα λόγια για τα προγράμματα εκπαίδευσης που παρέχετε και ειδικότερα για το SPIN®.

Σπύρος Τριβόλης: Όλες οι κατηγορίες προϊόντων επικεντρώνονται ιδιαίτερα στον τρόπο εφαρμογής της εκπαίδευσης, αλλά και μέτρησης της αποτελεσματικότητάς της. Δε θέλω επ' ουδενί να προσδιορίζονται ως «σεμινάρια». Και αυτό διότι αποτελούν απλώς μέρος ενός process, αποτέλεσμα του οποίου είναι η ενδιαφερόμενη εταιρεία να λαμβάνει τα επιθυμητά και βεβαίως μετρήσιμα αποτελέσματα. Το πιο γνωστό εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι το SPIN® των Πωλήσεων. Ξεκίνησε να εφαρμόζεται στη Μεγάλη Βρετανία κατόπιν έρευνας που διήρκεσε τέσσερα χρόνια. Ήταν ένα project που ανέλαβε η Huthwaite Μεγάλης Βρετανίας (μπτρική εταιρεία με έδρα το Sheffield) για λογαριασμό της Xerox. Η έρευνα είχε ως αντικείμενο τη μελέτη των συμπεριφορών που εμφανίζουν οι πετυχημένοι πωλητές κατά τη διάρκεια της πώλησης. Βασίζεται στη στατιστική συσχέτιση των συμπεριφορών των πωλητών (εννοώντας τις λεκτικές συμπεριφορές) και του αποτελέσματος της συνάντησης πώλησης. Κατά την αρχική περίοδο, βασίστηκε στην παρατήρηση 6.000 πραγματικών συναντήσεων πωλήσεων προκειμένου να καταλήξουν στα πρώτα τους συμπεράσματα. Από τότε μέχρι σήμερα έχουν παρατηρηθεί και μελετηθεί

πάνω από 50.000 συναντήσεις πωλήσεων, σε 26 χώρες του κόσμου, σε όλες τις αγορές.

Γιώργος Πασιτίδης: Το SPIN®, όπως και τα υπόλοιπα προγράμματα, βασίζεται στην έρευνα Ανάλυσης Συμπεριφοράς. Εκ των πραγμάτων είναι ένα δυναμικό πρόγραμμα, που εξελίσσεται συνεχώς μέσω των πολυάριθμων ερευνών που διεξάγονται καθημερινά στις προαναφερθείσες χώρες. Εξέλιξη που έχει να κάνει όχι μόνο με τα trend, τις τάσεις της αγοράς, αλλά και με τον τρόπο προσαρμογής των αποτελεσμάτων των ερευνών στις ανάγκες κάθε χώρας. Με άλλα λόγια στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί η υλοποίησή.

Δεν είναι μονάχα η μετάφραση, που ούτως ή άλλως δεν είναι απλή εργασία. Μάλιστα, για να διαπιστώσουμε ότι έχει γίνει «σωστή δουλειά», δίνουμε τα μεταφρασμένα κείμενα σε ανθρώπους που δεν έχουν σχέση με το management, προκειμένου να δούμε αν το κείμενο είναι πραγματικά κατανοητό. Το βασικό ζήτημα είναι να προσαρμοστεί στη λογική της κάθε χώρας. Σε αυτό μας εξυπηρετεί το γεγονός πως οι εισηγητές είναι Έλληνες. Αυτή η ανάλυση συμπεριφοράς αποτελεί το θεμέλιο λίθο όχι μόνο του SPIN® αλλά και όλων των υπολοίπων προγραμμάτων. Για παράδειγμα, υπάρχει πρόγραμμα που βασίζεται σε έρευνα στατιστικής συσχέτισης μεταξύ του προφίλ του επιτυχημένου διαπραγματευτή και των συμπεριφορών που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια μίας διαπραγματεύσεως.

Σπύρος Τριβόλης: Αν και στα περισσότερα προγράμματα το SPIN® λειτουργεί ως «χαλί» πάνω στο οποίο «πατάνε» τα



Σπύρος Τριβόλης

υπόλοιπα, εντούτοις δεν είναι προαπαιτούμενο της παρακολούθησης των υπολοίπων. Σίγουρα πάντως συμβάλλει στην καλύτερη και ταχύτερη κατανόησή τους - διαφορετικά, κάνουμε εμείς μία εισαγωγή στις βασικές αρχές του SPIN®. Μόνο το πρόγραμμα Διαπραγμάτευσης είναι ανεξάρτητο γιατί βασίζεται σε διαφορετική εμπειρική έρευνα.

SM: Άρα θα μπορούσαμε να πούμε πως αυτό που σας διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό, είναι η έρευνα.

Σπύρος Τριβόλης: Σίγουρα είναι η έρευνα. Ακόμα, στοιχεία διαφοροποίησής μας είναι τα μοντέλα και οι δυνατότητες μέτρησης αποτελέσματος που παρέχουν, καθώς και τα εργαλεία coaching που εφαρμόζουμε. Τα τελευταία έχουν διττό ρόλο αφού λειτουργούν και ως ασφαλιστικές δικλείδες: επιβεβαιώνοντας πως η αλλαγή στις συμπεριφορές θα έχει διάρκεια στο χρόνο. Ακόμα, προσλαμβάνουμε «full time instructors» που ενσωματώνονται στο payroll της εταιρείας, για να διασφαλίσουμε ότι η ποιότητα των εκπαιδεύσεων θα είναι η επιθυμητή, όπως αυτή ορίζεται από τη μητρική εταιρεία. Γι' αυτό άλλωστε όλοι εκπαιδεύονται στην Αγγλία και πιστοποιούνται από τη Huthwaite. Όλοι διαθέτουν πολύχρονη εμπειρία στις πωλήσεις. Δεν προσεγγίζουμε ακαδημαϊκά το χώρο των πωλήσεων. Τα προγράμματα είναι θεωρητικά μόλις στο 25% του συνόλου. Άλλο ένα 25% κατέχουν οι ασκήσεις και το υπόλοιπο 50% είναι οι ασκήσεις-παιχνίδια ανάληψης ρόλων.

Γιώργος Πασιτίδης: Θεμελιώδης λογική των προγραμμάτων, είναι η ανάδειξη των συμπεριφορών εκείνων που απαιτούν μεταβολή και βελτίωση, ώστε να επιτευχθεί το επιθυ-

μητό αποτέλεσμα. Οι συμπεριφορές αναλύονται είτε από τους ίδιους τους συμμετέχοντες είτε από τους εισηγητές (σε περιπτώσεις που προϋποθέτουν σύνθετες αναλύσεις). Εν συνεχεία, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) των αναλύσεων της συμπεριφοράς του. Αυτό είναι μία επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Στην ίδια λογική, αλλά με πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, δημιουργούνται και οι ακαδημίες πωλήσεων.

SM: Που εντοπίζονται οι διαφορές μεταξύ ακαδημιών πωλήσεων και μεμονωμένων σεμιναρίων;

Σπύρος Τριβόλης: Η ακαδημία πωλήσεων είναι περισσότερο «οργανική» σε σχέση με τα επιμέρους σεμινάρια. Είναι σαν ένα σώμα που αποτελείται από διάφορα μέλη. Αν πειράξεις ένα μέλος τότε επηρεάζεται όλο το σώμα. Η σημαντικότερη διαφορά εστιάζεται

Η Ανάλυση Συμπεριφοράς αποτελεί το θεμέλιο λίθο όχι μόνο του SPIN® αλλά και όλων των υπολοίπων προγραμμάτων

στο *commitment* της επιχείρησης. Μία επιχείρηση που επενδύει στη δημιουργία ακαδημιών πωλήσεων πρέπει να έχει ξεκάθαρο στόχο και να μείνει προσηλωμένη σε αυτόν. Αυτός δεν είναι άλλος από το να δημιουργήσει διαδικασίες που θα τις επιτρέψουν να αναβαθμίσει τις πωλησιακές ικανότητες των ανθρώπων της. Με έναν τρόπο οργανωμένο, δομημένο και χρονικά προσδιορισμένο. Βέβαια, τα ίδια κριτήρια μπορεί να έχει ενδεχομένως και μία σειρά σεμιναρίων. Και είναι γεγονός πως σε ορισμένες περιπτώσεις τα όρια δεν είναι διακριτά. Ωστόσο το *commitment* στην πρώτη περίπτωση είναι σαφώς πιο ξεκάθαρο.

Γιώργος Πασιτίδης: Οι ακαδημίες πωλήσεων συνδυάζουν το «career path» με το «training path». Ανέκαθεν η ανέλιξη ενός εργαζομένου σε μία εταιρεία είχε κριτήρια όπως οι *εμπειρίες*, το *performance*, το *seniority*. Πλέον, σε αυτά έχει προστεθεί και το *training*. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό κίνητρο περιορισμού του φαινομένου της αποσκίρτησης εργαζομένων. Γιατί οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι θεωρούν ότι είναι σημαντικό να εκπαιδευθούν πάνω στο αντικείμενό τους και να πιστοποιηθούν γι αυτό. Κάθε εκπαιδευόμενος πιστοποιείται για την παρουσία του σε κάθε ένα από τα προγράμματα και συνολικά για όλα στην περίπτωση των ακαδημιών. Χωρίς αυτό να σημαίνει πως όποιος παρακολουθεί πιστοποιείται.

SM: Σε ποιες εταιρείες απευθύνονται τα εν λόγω προγράμματα;

Σπύρος Τριβόλης: Ως επί το πλείστον τα προγράμματά μας στοχεύουν σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Δεν το εστιάζω μονάχα στο θέμα του κόστους, το οποίο είναι σαφώς όχι αμελητέο, αλλά και στο ότι πρέπει να υπάρχει οργανωμένο τμήμα HR που θα συντονίζει την εκπαίδευση. Πέραν αυτού όπως προαναφέρθηκε, η διοίκηση οφείλει να είναι αφοσιωμένη στο στόχο της: την αποκόμιση βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου οφέλους από την εκπαίδευση και να το «δείχνει» στους εργαζομένους της. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συναντώνται κυρίως στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Επίσης, δεν θέλουμε να εμπλακούμε σε ανταγωνισμό τιμών.

Στην πορεία μας δεν έχουμε κάνει μειοδοσίες ή «εκπτώσεις» στην ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχουμε. Δεν είμαστε «διασκεδαστές», είμαστε εκπαιδευτές. **Γιώργος Πασιτίδης:** Εμείς συνεργαζόμαστε με τις εταιρείες είτε για να δημιουργήσουμε εξ αρχής την ακαδημία πωλήσεων, είτε για να τις βοηθήσουμε να προσθέσουν κι άλλα προγράμματα στις υπάρχουσες. Αρκετές είναι οι εταιρείες που έχουν δημιουργήσει ακαδημίες, αλλά αδυνατούν να καλύψουν το σύνολο των προγραμμάτων.

Στοιχεία της διαφοροποίησής μας είναι τα μοντέλα και οι δυνατότητες μέτρησης αποτελέσματος που παρέχουν, καθώς και τα εργαλεία coaching που εφαρμόζουμε

SM: Αναφερθήκατε προηγουμένως στον ακαδημαϊκό τρόπο προσέγγισης των πωλήσεων. Θεωρείτε θετική κίνηση τη δημιουργία τμήματος πωλήσεων στο Πανεπιστήμιο; Ή θα το βλέπατε ανταγωνιστικά;

Σπύρος Τριβόλης: Σίγουρα όχι ανταγωνιστικά. Μόνο θετικές επιπτώσεις μπορεί να έχει η δημιουργία ενός ακαδημαϊκού τμήματος πωλήσεων.

Άλλωστε θα βοηθούσε στην αναβάθμιση της εικόνας του πωλητή που πολλές φορές αντιμετωπίζει την μη-αναγνώριση από τον κοινωνικό του περίγυρο, πράγμα που δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα. Άρα είναι σίγουρο πως η



Γιώργος Πασιτίδης

ένταξη ενός τέτοιου τμήματος στην ακαδημαϊκή κοινότητα θα αναβάθμιζε το επάγγελμα. Ωστόσο θεωρώ ότι προκειμένου να είναι ολοκληρωμένη η εκπαίδευσή του, ο πωλητής πρέπει να βγει «έξω στην αγορά».

SM: Που εστιάζονται σήμερα οι δυσκολίες στην πώληση;

Σπύρος Τριβόλης: Παλαιότερα ο πωλητής μετέφερε αξία. Σήμερα δημιουργεί αξία. Και το να δημιουργείς αξία είναι έργο δύσκολο. Αυτό σημαίνει αλλαγή στον τρόπο αντίληψης και φιλοσοφίας του τρόπου πώλησης που κάποιος ακολουθούσε μέχρι σήμερα. Χρειάζεται καινούρια εκπαίδευση και μάλιστα με διαφορετικό τρόπο από εκείνον που είχε συνηθίσει. Πρώτα απ' όλα βγάζουμε από το μυαλό τους τον πεπαιωμένο τρόπο πώλησης και κατόπιν τους εκπαιδεύουμε πως να πωλούν, όχι προϊόντα αλλά κυρίως ικανοποίηση των αναγκών που οι πελάτες έχουν εκδηλώσει θέληση και επιθυμία να καλύψουν, να πωλούν δηλαδή πελατοκεντρικά και όχι πρίοντοκεντρικά

Γιώργος Πασιτίδης: Για παράδειγμα, εμείς κάθε φορά για κάθε διαφορετικό πελάτη προσωποποιούμε τα προγράμματα στις ανάγκες του (customization). «Ακούμε» τις ανάγκες του και ανάλογα με το προσωπικό που διαθέτει, προσαρμόζουμε τα προγράμματά μας. Είναι διαφορετικό να πουλάς φάρμακα, διαφορετικό ασφάλειες, διαφορετικό αυτοκίνητα. Όπως επίσης είναι διαφορετικό να εκπαιδεύεις ανθρώπους που έχουν 20 χρόνια εμπειρία στις πωλήσεις και διαφορετικό να εκπαιδεύεις εικοσάχρονους. ☛