Femko sp. z o.o.

Marzec 2018

## Jak nic nie działa, to co robić?

**Czy Wasza firma zmaga się ze spadającymi wynikami sprzedaży? Czy szukaliście już wszędzie, dlaczego tak się dzieje i nic?**

Zgłaszają się do nas firmy, które powtarzają: *My już wszystkiego spróbowaliśmy, ale nic nie działa. Nie wierzymy, że można coś zrobić.*

Gdy się bliżej jednak przyglądamy przedsiębiorstwu, to odkrywamy morze możliwości.

Zgłosiła się do Femko Firma organizująca konferencje dla branży medycznej.

**Od wielu lat Firma ta organizuje tematyczne konferencje z sukcesem, jednak od dwóch lat wyraźnie zauważono spadek liczby kupowanych biletów**. Po wstępnej analizie uznano, że jest to wynik wejścia na rynek konkurencji z tanimi biletami. Firma jednak nie mogła sobie pozwolić na obniżenie kwoty biletu przy zachowaniu jakości.

Nie wiedziano co zrobić dalej. Przychody malały, pracownicy byli sfrustrowani i to nie tylko liniowi, ale i kadra managerska. Zaczęto planować zwolnienia.

Gdy firma zgłosiła się do Femko **zadaliśmy szereg pytań** m.in.:

1. Czy badana jest opinia uczestników konferencji? Czy wiadomo czego oczekują i na co narzekają uczestnicy?
2. Czy prowadzone są projekty doskonalenia organizacji konferencji? Kiedy ostatnio wykonany audyt? Jakie były wnioski i czy je wdrożono?
3. Jak nadzorowana jest praca Call Center realizującego sprzedaż biletów na konferencję?

Otrzymaliśmy **ciekawe odpowiedzi:**

Ad.1

Nie prowadzono badań satysfakcji klienta. Swoje opinie opierano na pojedynczo wysłuchanych rozmowach z call center. Decyzje podejmowano na podstawie indywidualnych wypowiedzi managerów oraz pobieżnej analizie standardowych ankiet konferencyjnych. Ankieta zbierała odpowiedzi na trzy proste pytania. Odpowiedzi nie odbiegały od typowych deklaratywnych odpowiedzi, a uczestnicy, zgodnie z nielicznymi zapiskami, byli ogólnie zadowoleni.

Ad.2

Prowadzono stale poprawę pewnych elementów organizacji konferencji. Co roku udoskonalono wygląd sali, sposób prezentacji wystąpień ekspertów, cateringu. Lista działań wydawała się być powiązana z oczekiwaniami uczestników. Zmiany realizowano na podstawie wytycznych, jakie uczestnicy konferencji pozostawiali w komentarzach do krótkiej ankiety, którą wypełniali w trakcie konferencji. Jednak wyniki ankiet na kolejnych konferencjach nie zmieniały się znacząco pomimo wprowadzanych zmian. (??)

Ad.3

Praca w call center nie była nadzorowana.

**Zarekomendowaliśmy kilka etapów naszej współpracy:**

I etap

Poznanie **rzeczywistych oczekiwań uczestników** w profesjonalnym badaniu opinii lekarza/uczestnika konferencji.

II etap

Zrozumienie **cyklu doświadczenia uczestnika** przed, w trakcie i po konferencji.

III etap

**Partycypacyjne przygotowanie rekomendacji wdrożeniowych** i omówienie ich z kadrą zarządzającą.

Faza I

Postanowiliśmy zorientować się sami, jak jest zorganizowania konferencja i dopytać uczestników co ich zachwyca a co chcieliby, by poprawiono.

Grupa robocza Femko uczestniczyła w dwóch konferencjach dwudniowych. Zebraliśmy wiele uwag. W sumie postawiła lista 190 uwag dotyczących organizacji konferencji, o których powiedzieli nam klienci. Ogólnie byli średnio zadowoleni.

Lista uwag – przykładowe: brak wody na korytarzu, nieczytelne materiały, nudne prezentacje, zimna kawa, kolejka do szatni, kolejki na schodach, duszno na salach, brak możliwości zadawania pytań w sposób sensowny, brak czasu na spotkania z prelegentami itd.

**Przeprowadziliśmy również profesjonalne badania ukrytych postaw uczestników konferencji – zastosowaliśmy metodę ZMet®.**

Metoda ZMet® (o tym pisałam w innych artykułach dostępnych na www.femko.pl/blog) polega na wykorzystaniu obrazów do wydobycia opinii klientów. Zachęcam do zapoznania się z artykułem: http://femko.pl/warto-wiedziec/jak-mysla-klienci/

W wyniku tego badania otrzymaliśmy obraz postrzegania konferencji przez jej uczestników. Obraz ten daleko różnił się od wyobrażenia managerów Firmy.

Ze względu na tajemnicę dot. przedsiębiorstwa szczegółowo nie możemy opisać wyniku tego badania. Podam jednak przykład, jak badanie ZMet® pomogło w jednym z aspektów organizacji konferencji.

Lekarze szukają konkretnej wiedzy – pokazali to m.in. poprzez obrazek labiryntu.

Zdjęcie, które było wykorzystane w komunikacji do lekarzy zawierało obraz labiryntu z wieloma wyjściami. To nie odpowiadało lekarzom, budziło w nich niepokój i brak zaufania. Oni poszukują konkretnych rozwiązań, a więc i jednego konkretnego wyjścia z labiryntu. W Badaniu ZMET® pokazali zdjęcia labiryntu z jednym wyjściem – takie było ich oczekiwanie.

Czyli w komunikacji nie należy używać zdjęcia pokazującego wiele wyjść z jednego labiryntu a zdjęcie z jednym konkretnym wyjściem:



*Powyższe zdjęcie jest moim zdjęciem zakupionymi na portalu Photogenica.pl – proszę o niewykorzystywanie go.*

Oczywiście nie chodzi o samo zdjęcie, ale o to, jak przygotowany był materiał na prelekcje. Czy był przejrzysty, konkretny, z konkretnymi przykładami i rozwiązaniami, czy był przejrzyście prezentowany i nie pozostawiał wątpliwości z punktu widzenia słuchaczy.

Uczestnicy szczegółowo opisali swoje wrażenia z uczestnictwa w konferencji:

1. Opisali udział w konferencji jako element ich podróży zawodowej.
2. Wyraźnie wskazali, jak w tej podróży chcą być wsparci, a nawet za pomocą jakich elementów.

Faza II
Przygotowaliśmy dla kadry managerskiej Firmy warsztat „Ścieżka doświadczenia uczestnika konferencji".

Celem warsztatu było z**definiowanie ważnych etapów podróży lekarza, które wspiera Firma poprzez organizowanie konferencji.**
Poszczególne etapy wspólnej, międzywydziałowej pracy powodowały odkrywanie kolejnych istotnych elementów komunikacji i współpracy z Lekarzem – uczestnikiem konferencji.
Zaczęliśmy od wypracowania aktywności, które wydarzają się po obu stronach (Lekarz – Firma) w każdej fazie ścieżki doświadczenia Lekarza, gdy poszukuje i sięga po wsparcie merytoryczne w postaci konferencji. Nie zapomnieliśmy ani o oczekiwaniach, myślach jakie towarzyszą uczestnikom konferencji, ani o ich uczuciach, które im towarzyszą w poszczególnych fazach. Jest to szczególnie ważne, gdyż to emocje najbardziej wpływają na zachowania zakupowe.
Bardzo istotne okazało się wypracowanie listy ważnych w oczach Lekarza parametrów dla poszczególnych faz, bo dzięki temu uczestnicy mogli wypracować rekomendowane działania – listę „to do" by poprawić komunikację i współpracę z Lekarzem w poszczególnych fazach ścieżki doświadczeń uczestnika konferencji.

**Połączenie wiedzy o wynikach badania ukrytych postaw uczestników konferencji z wynikami pracy warsztatowej zespołu** dało ogromny zasób wiedzy o tym, jak zespół/firma powinna zająć się swoimi klientami – uczestnikami konferencji na każdym etapie organizacji tej konferencji.

Dodatkowo, oprócz spisanej ścieżki doświadczenia lekarza przed, w trakcie i po konferencji, w wyniku współpracy po warsztacie powstały:

- Lista parametrów jakości w komunikacji z Lekarzem dla każdej z faz, z uwzględnieniem trzech parametrów: ilościowego, jakościowego i kosztowego
- Lista działań wdrożeniowych z uwzględnieniem priorytetów zarówno dotyczących czasu (w odniesieniu do kolejnych terminów konferencji) jak i wartości wdrożenia.
- Rekomendacje dotyczące następnych działań rozwojowych uczestników jako grupy/ zespołu zadaniowego.

**Korzyści z przeprowadzonego procesu:**

- Wzrost zrozumienia procesu obsługi/komunikacji z Lekarzami i ścieżki doświadczenia lekarza.
- Wykrycie potencjalnych luk w procesie i zagrożeń z tego wynikających.
- Możliwość zaplanowania kolejnych działań w oparciu o jasny schemat.
- Wzrost umiejętności w komunikacji z Lekarzem
- Wzrost umiejętności w identyfikacji obiekcji uczestników konferencji i kompetencji w ich adresowaniu

Mając teraz wyniki badań oczekiwań uczestników konferencji i rozumiejąc, jak wygląda ścieżka doświadczenia uczestnika zespół zrozumiał, gdzie leżały jego problemy w organizacji konferencji. Mogły zostać wprowadzone takie zmiany, by uczestnicy chętnie się na nią zapisywali, chętnie w niej uczestniczyli i chętnie ją rekomendowali.

Powstała na warsztacie lista zadań (lista „to do") stała się podwaliną dalszej pracy zespołów.

Pracownicy zrozumieli co jest do zrobienia i jaki to będzie miało wpływ na wynik firmy. Z ochotą rozpoczęli prace. Zniknęła atmosfera niemocy, braku pomysłów, zniechęcenia czy lęku przed zwolnieniami.

Pokazanie zespołowi rzetelnych, wiarygodnych danych o oczekiwaniach klienta zamknęło niepotrzebne dyskusje a pokazało, dokąd trzeba iść.

Warsztatowe podejście do szukania rozwiązań, do budowania połączonej wiedzy i wspólnych rozwiązań zintegrowało grupę i zwiększyło zaangażowanie w wykonywanie wspólnie ustalonych zadań. Dzięki temu każdy wiedział skąd wynikają zadania, dlaczego są ważne i które należy najpierw wykonać.

Dziś zespół działa prężnie. Zostali zatrudnieni nowi pracownicy.

Femko sp. z o.o.

www.femko.pl

biuro@femko.pl

*Materiał jest własnością Femko sp. z o.o. – wykorzystywanie wymaga pisemnej akceptacji.*