

Εφαρμόζοντας το Field Coaching στο πεδίο της πώλησης - LeroyMerlin Ελλάδας και Κύπρου

Κ. Μάριος Μουζούρης
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού
LeroyMerlin Κύπρου

Gold Sponsor
Deloitte.



Silver Sponsors
 **deltasoft**°  LEADERS AND IMAGE
Your Leadership. Your Legacy.

logicom
Solutions

Bronze Sponsors

 **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**
HELLENIC BANK

 **Supporter**
Manchester
Metropolitan
University

 **OEB**

Media Sponsor

 **H KAΘΗΜΕΡΙΝΗ**

...ο κόσμος όπως τον ονειρευόμαστε



- Όλοι ονειρευόμαστε μία κατοικία περισσότερο σίγουρη, περισσότερο άνετη, περισσότερο όμορφη. Ο όμιλος Groupe Adeo έθεσε αυτό το όραμα ως σκοπό του, ως λόγο ύπαρξής του, παντού και για όλους.
- Η πρώτη γαλλική εταιρεία στην παγκόσμια αγορά του μαστορέματος, ο όμιλος Groupe Adeo είναι **Nº1 στην Ευρώπη** και **Nº3 στον κόσμο**

ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΜΒΕΛΕΙΑ



μια επιχείρηση του GROUPE *adeo*

13 ΜΑΡΚΕΣ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ



LEROY MERLIN – Καταστήματα για όλες τις ανάγκες
341 magasins



Καταστήματα Μεσαιας Επιφάνειας κοντά στον πελάτη AKI, BRICOCENTER et Weldom
402 καταστήματα, εκ των οποίων 253 franchise



Καταστήματα - Αποθήκες
BRICOMAN et BRICOMART
56 καταστήματα



[lightonline.fr](#)
Luminaires design et contemporains

[delamaison.fr](#)

DECO-SMART
VENTES PRIVÉES EN DESIGN & DÉCORATION

[decoclico.fr](#)

HOMES-UP.com

Καταστήματα Εξειδικευμένα
KBANE, ZODIO et DOMPRO
121 σημεία πώλησης για επαγγελματίες DOMPRO
8 καταστήματα ZODIO και 2 καταστήματα KBANE

Εξειδικευμένα καταστήματα online
5 site πώλησης στο διαδίκτυο
2 showroom HOMES-UP

μια επιχείρηση του GROUPE adeo

FIELD COACHING – LEROY MERLIN



Το Όραμα της Leroy Merlin να γίνει η No 1 αλυσίδα καταστημάτων στη διαμόρφωση και διακόσμηση κατοικίας στηρίζεται σε 4 πυλώνες :

Άνθρωπος (είναι η καρδιά της επιχείρησης μας)

Πελάτης (είναι το επίκεντρο του κόσμου μας)

Ευημερία

Στυλ Διοίκησης

FIELD COACHING – LEROY MERLIN



Σε ευθυγράμμιση με το όραμα μας και τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού ξεκινήσαμε «πιλοτικά» αρχές του 2012 σε δύο από τα πέντε καταστήματα μας (Θεσ/νίκη και Λάρισα) το πρόγραμμα Field Coaching , με σκοπό να αναπτύξουμε **πελατοκεντρικές δεξιότητες** στους συνεργάτες μας και να εδραιώσουμε στους Managers **κουλτούρα ανατροφοδότησης** και δέσμευση στην **ανάπτυξη των ανθρώπων** τους.

ΓΙΑΤΙ FIELD COACHING?



DATA BY RELIABLE RESEARCHES



- Sales Managers invest **10% of their time on Coaching** their teams
- **90%** of the training programs on sales is being forgotten **in 30 days**
- **Only 50%** of the sales people achieve their sales targets

Source : Sales Executive Council (USA, 2012)

ΓΙΑΤΙ FIELD COACHING?



DATA BY RELIABLE RESEARCHES

Training increases **effectiveness** by **22.4%**



Training combined with **Coaching** raises **effectiveness** by **88%**

Πηγή : **Achieve Global - (2012)**

Field Coaching



“Το **Field coaching**” είναι ένα πρόγραμμα ανάπτυξης δεξιοτήτων εξυπηρέτησης πελάτη & πώλησης και δεξιοτήτων καθοδήγησης με στόχο



Field Coaching



Στρατηγικοί στόχοι ήταν :

- να **επιταχύνουμε** την ανάπτυξη δεξιοτήτων πώλησης ενισχύοντας τις εκπαιδεύσεις με **συστηματικές συναντήσεις Field Coaching** με τον Manager
- να **εξελίξουμε** τους Managers από “Task Managers” σε “**People & Performance managers**” εκπαιδεύοντας στη μεθοδολογία του Field Coaching



Τι είναι το Field Coaching;



- Περιλαμβάνει **συμφωνία** και από τους δύο (πωλητής και Manager) **στους στόχους ανάπτυξης** σε συγκεκριμένες δεξιότητες πώλησης που είναι προτεραιότητα και είναι **σε ευθυγράμμιση με τους στόχους του τμήματος**
- Σημαίνει παρατήρηση στο τερραίν κατά τη διάρκεια πραγματικής πώλησης με πελάτη
- Στοχεύει στο **συνεχές εποικοδομητικό feedback** για την απόδοση αμέσως μετά την πώληση
- Στοχεύει να έχουν οι πωλητές **θετικά συναισθήματα** για τους ίδιους και τις δεξιότητες τους και **ενδυναμώνει την αυτοπεποίθηση** τους
- Παρακινεί τους πωλητές να δυναμώσουν τις δεξιότητες τους έχοντας διασφαλίσει **την δέσμευση τους να βελτιώνουν συστηματικά την συνολική τους απόδοση**





Τι είναι το Field Coaching;

- Εκπαιδεύει τους Managers να θέτουν «καθοδηγητικές προτεραιότητες» και να υπολογίζουν τη συχνότητα και τη διάρκεια του χρόνου καθοδήγησης ανά πωλητή
- Εξασκεί τους Managers να δίνουν θετική ενίσχυση και να δημιουργούν πλάνα δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων τους



Στάδια εφαρμογής Field Coaching



ready.
set.
go!

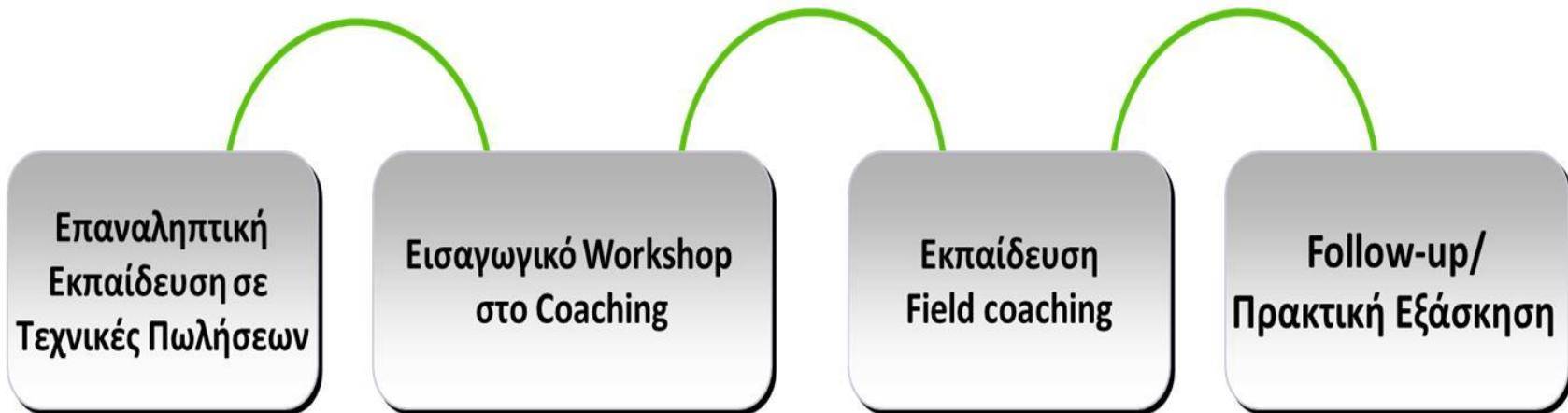
Κατάστημα Θεσ/νίκης – έναρξη:
Φεβρουαριος 2013

Κατάστημα Λάρισας – έναρξη:
Μάρτιος 2013

Στάδια εφαρμογής Field Coaching



Ο βασικός σχεδιασμός περιείχε τα παρακάτω βήματα υλοποίησης :



Στάδια εφαρμογής Field Coaching



1

Επαναληπτική Εκπαίδευση στις Τεχνικές Πωλήσεις

Επαναληπτική εκπαίδευση των Managers στις τεχνικές πώλησης ένα μήνα πριν την έναρξη του προγράμματος και παράλληλη εκπαίδευση των πωλητών .





Στάδια εφαρμογής Field Coaching

2

Εισαγωγικό workshop στο Coaching

Εισαγωγικό workshop στο Coaching με στόχο να αποσαφηνίσουμε τον ρόλο του Coach και το Coaching και να γίνει η πρώτη **αυτο-αξιολόγηση** των **Managers** σε 28 κρίσιμες συμπεριφορές με συμπλήρωση ειδικού ερωτηματολογίου (Coaching Activity Profile – CAP) για να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία και τα σημεία βελτίωσης τους στην καθοδήγηση.

Στάδια εφαρμογής Field Coaching



3

Εκπαίδευση στην μεθοδολογία του Field Coaching

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης οι Managers συμπλήρωσαν **ειδικά ερωτηματολόγια** για να αξιολογήσουν κάθε πωλητή της ομάδας τους στις **δεξιότητες πώλησης** (Selling Skills Profile) και στην **καθοδηγησιμότητα** (Coachability), δηλ. στην δυνατότητα να ανταποκριθούν θετικά στην ανατροφοδότηση και στην καθοδήγηση.



Στάδια εφαρμογής Field Coaching

3.1

Εκπαίδευση στην μεθοδολογία του Field Coaching

Οι μαθησιακοί στόχοι της εκπαίδευσης ήταν οι Managers να μάθουν να δίνουν εποικοδομητική **ανατροφοδότηση δομημένα** και **συστηματικά**, να βάζουν **καθοδηγητικές προτεραιότητες** με συγκεκριμένους μετρήσιμους δείκτες και να δημιουργούν **συνθήκες που παρακινούν τη διάθεση για βελτίωση** στις δεξιότητες πώλησης και τη δέσμευση στην αλλαγή .

Στάδια εφαρμογής Field Coaching

4

Δημιουργία χάρτη δεξιοτήτων πώλησης ανά τμήμα / καταστημα

- Μετά την εκπαίδευση οι Managers ανέλαβαν :
- να χρησιμοποιήσουν όλα τα εργαλεία του Field Coaching στην ομάδα τους για να δημιουργήσουν τον **χάρτη δεξιοτήτων πώλησης & καθοδηγησιμότητας** του τμήματος τους πριν την εφαρμογή του προγράμματος τόσο για να εντοπίσουμε τη σημερινή κατάσταση όσο και για να μετρήσουμε την πρόοδο .

Στάδια εφαρμογής Field Coaching



41

Δημιουργία χάρτη δεξιοτήτων πώλησης ανά τμήμα / καταστημα

- να ενημερώσουν τους πωλητές για το πρόγραμμα και τα οφέλη του και να τους δώσουν τα **ειδικά ερωτηματολόγια δεξιοτήτων πώλησης** για να αυτό-αξιολογηθούν. Στη συνέχεια **συν-δημιούργησαν** με τους Managers το **Ατομικό Πλάνο Ανάπτυξης** τους. Σε αυτό το πλάνο ο πωλητής και ο Manager επέλεγαν τα σημεία ανάπτυξης μαζί για να πετύχουμε μεγαλύτερη δέσμευση.

Στάδια εφαρμογής Field Coaching



42

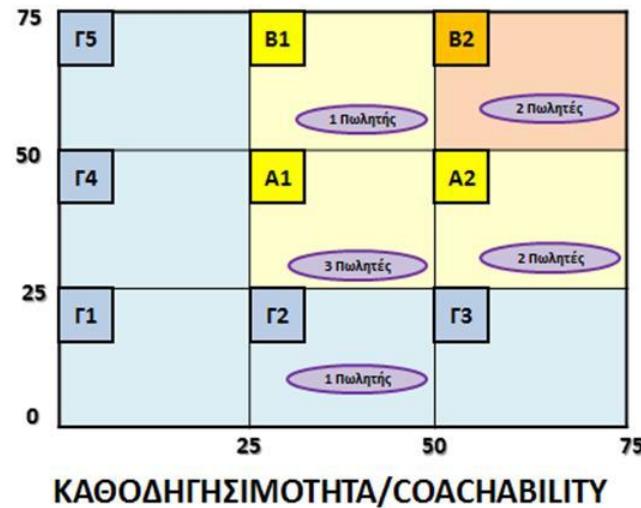
Δημιουργία χάρτη δεξιοτήτων πώλησης ανά τμήμα / καταστημα

1^o follow-up

Οι Managers παρουσίασαν τον “χάρτη” του τμήματος τους με το εργαλείο **ROI-GRID**. Το ROI-GRID έχει 2 άξονες : Δεξιότητες πώλησης και Καθοδηγησιμότητα .

ΓΝΩΣΕΙΣ/ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ROI GRID ΤΜΗΜΑΤΟΣ



Στάδια εφαρμογής Field Coaching

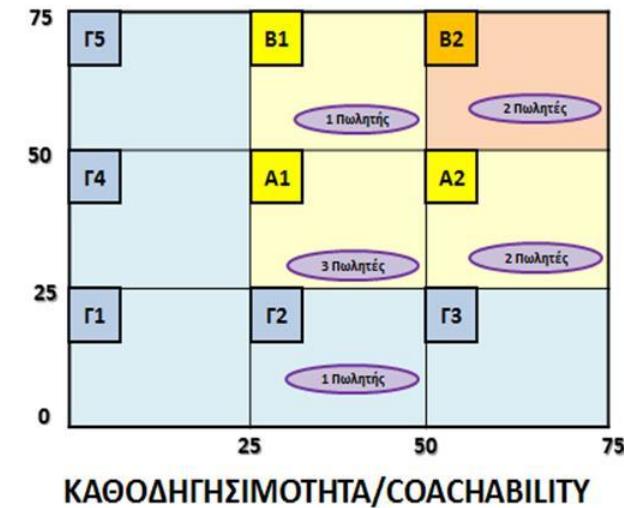


43

Δημιουργία χάρτη δεξιοτήτων πώλησης ανά τμήμα / καταστημα

Η διαβάθμιση ROI-GRID απεικονίζει τις βαθμολογίες των πωλητών στο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων πώλησης σε συνδυασμό με τις βαθμολογίες στην καθοδηγησιμότητα για κάθε πωλητή και συνολικά για την ομάδα .

ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ROI GRID ΤΜΗΜΑΤΟΣ



Στάδια εφαρμογής Field Coaching

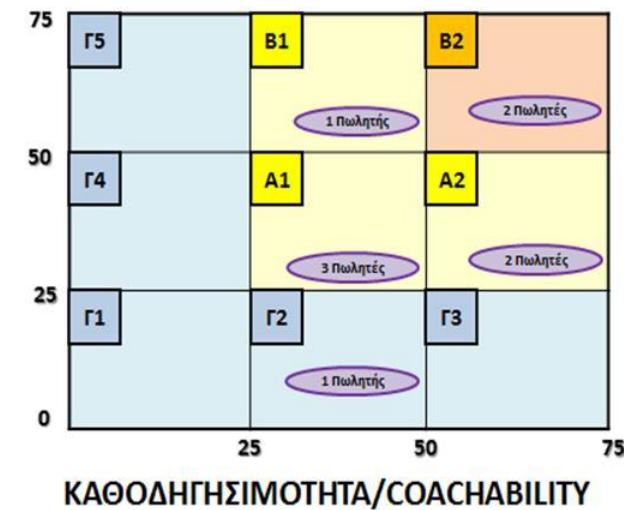


4.4

Δημιουργία χάρτη δεξιοτήτων πώλησης ανά τμήμα / καταστημα

Οι κλίμακες βαθμολογίας είναι
τρείς:
χαμηλή (0-25)
μέτρια (25-50)
υψηλή(50- 75)

ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ROI GRID ΤΜΗΜΑΤΟΣ



Στάδια εφαρμογής Field Coaching



5

Συμφωνία στους ατομικούς στόχους ανάπτυξης και ευθυγράμμιση με τους στόχους του τμήματος

Με βάση τις ατομικές βαθμολογίες στο ερωτηματολόγιο δεξιοτήτων πώλησης οι Managers εντόπισαν τα σημεία βελτίωσης και τις προτεραιότητες καθοδήγησης για κάθε πωλητή και προετοίμασαν το **Ατομικό Πλάνο Ανάπτυξης**.



Στάδια εφαρμογής Field Coaching

5.1

Συμφωνία στους ατομικούς στόχους ανάπτυξης και ευθυγράμμιση με τους στόχους του τμήματος

Το **σημείο καινοτομίας** μας κατά την υλοποίηση ήταν ότι οι **ατομικοί ποιοτικοί στόχοι ανάπτυξης** των πωλητών σε δεξιότητες πώλησης συνδυάστηκαν με τους **ποσοτικούς στόχους** του **τμήματος** και με τα **αποτελέσματα** του **Mystery shopping**.



Στάδια εφαρμογής Field Coaching



5.2

2^o follow-up της εκπαίδευσης

Σε αυτό το στάδιο οι Managers έκαναν πρακτική εξάσκηση στην παρατήρηση των πωλητών κατά τη διάρκεια επαφής με πελάτες και στη μεθοδολογία εποικοδομητικής ανατροφοδότησης μετά την παρατήρηση.

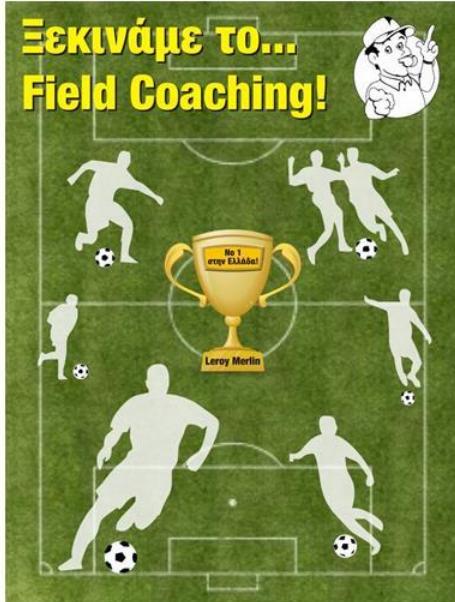


Στάδια εφαρμογής Field Coaching



6

Σχεδιασμός Αφίσας με motto και τοποθέτηση σε κεντρικό σημείο του καταστήματος



Στο τέλος της εκπαίδευσης οι Managers διαμόρφωσαν ένα motto ως **κεντρικό μήνυμα** του προγράμματος , το απεικόνισαν σε **αφίσα**



Στάδια εφαρμογής Field Coaching



Δημιουργία ατζέντας Field Coaching και επικοινωνία στον Πίνακα Ανακοινώσεων του καταστήματος

Ατζέντα FIELD COACHING

Τμήμα	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
R01	01-02 ΑΙΓΑΙΟΝ/ΕΙΑΣ 03-07 ΧΑΡΩΝ/ΑΙΓΑΙΟΝ 08-12 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ	08-29 ΡΑΓΙΟΥΣ 09-01 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 09-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				
R03	01-05 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 06-10 ΚΑΡΠΑΙΩΝ 11-15 ΚΑΡΠΑΙΩΝ	08-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				
R08	01-05 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 06-10 ΚΑΡΠΑΙΩΝ 11-15 ΚΑΡΠΑΙΩΝ	08-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				
R02	01-05 ΚΑΡΠΑΙΩΝ 06-10 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 11-15 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ	08-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				
R10	01-05 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 06-10 ΚΑΡΠΑΙΩΝ 11-15 ΚΑΡΠΑΙΩΝ	08-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				
R04	01-05 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 06-10 ΚΑΡΠΑΙΩΝ 11-15 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ	08-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				
R09	01-05 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 06-10 ΚΑΡΠΑΙΩΝ 11-15 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ	08-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				
R05	01-05 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 06-10 ΚΑΡΠΑΙΩΝ 11-15 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ	08-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				
R06	01-05 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 06-10 ΚΑΡΠΑΙΩΝ 11-15 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ	08-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				
R11	01-05 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ 06-10 ΚΑΡΠΑΙΩΝ 11-15 ΔΙΑΜΟΥΛΟΥΣ	08-25 ΑΙΓΑΙΟΥΣ				

Η συνολική ατζέντα Coaching του καταστήματος ανά μήνα μαζί με την αφίσα τοποθετήθηκαν στον Πίνακα Ανακοινώσεων για να ενισχύσουμε και οπτικά το μήνυμα και να τονίσουμε τη σημαντικότητα και τη συλλογικότητα του προγράμματος.

Follow-up της υλοποίησης

8

Παρατήρηση στο τερραίν και Feedback



Η υλοποίηση περιελάμβανε για κάθε Manager **συγκεκριμένο αριθμό παρατηρήσεων** στο τερραίν **ανά πωλητή** ανάλογα με την κατάταξη του στο ROI-GRID. Οι πωλητές στα τετράγωνα A θα είχαν περισσότερες και πιο τακτικές παρατηρήσεις, οι πωλητές στα τετράγωνα B λιγότερες και συστηματικές γιατί οι A και οι B είναι δεκτικοί στην καθοδήγηση και η πρόοδος τους είναι άμεσα παρατηρήσιμη. Οι πωλητές Γ έχουν χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων ώστε να μπορεί η καθοδήγηση από μόνη της να παρέχει σημαντική διαφορά στην απόδοση τους, οπότε οι δράσεις εξατομικεύονται.



Follow-up της υλοποίησης

9

Υποστήριξη των Managers με τακτικό feedback από τη Διεύθυνση εκπαίδευσης

Η παρακολούθηση της υλοποίησης γινόταν τακτικά από τον Διευθυντή Καταστήματος, την Διευθύντρια Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης και τον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού του καταστήματος.

Ο Διευθυντής καταστήματος συντόνιζε συζήτηση για το Field Coaching στην εβδομαδιαίας συνάντησης με τους Managers του.

Ο HR του καταστήματος παρακολουθούσε την τήρηση του προγράμματος και η Διευθύντρια Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης είχε ατομικές συναντήσεις coaching με τους Managers για την ποιότητα της ανατροφοδότησης και τα σημεία βελτίωσης τους.



Follow-up της υλοποίησης

10

Συνδυασμός ατομικών στόχων ανάπτυξης των πωλητών με ποσοτικούς στόχους του τμήματος 5 μήνες μετά την έναρξη του προγράμματος

11

Meeting απολογισμού των αποτελεσμάτων κάθε 2 μήνες με κάθε Διευθυντή τμήματος και με τον Διευθυντή καταστήματος



Follow-up της υλοποίησης

12

To Field Coaching μπαίνει στην ατζέντα των meetings τμήματος. Συζήτηση των αποτελεσμάτων του τμήματος σε συσχέτιση με το Field Coaching και με τους δείκτες του Mystery shopping για την ποιότητα εξυπηρέτησης και την εμπειρία του πελάτη

13

Συνεντεύξεις και προσωπικές μαρτυρίες στο εταιρικό περιοδικό των πωλητών για την εμπειρία ανάπτυξης τους και των Manager για την εμπειρία καθοδήγησης και τα αποτελέσματα της

Αποτελέσματα Field Coaching

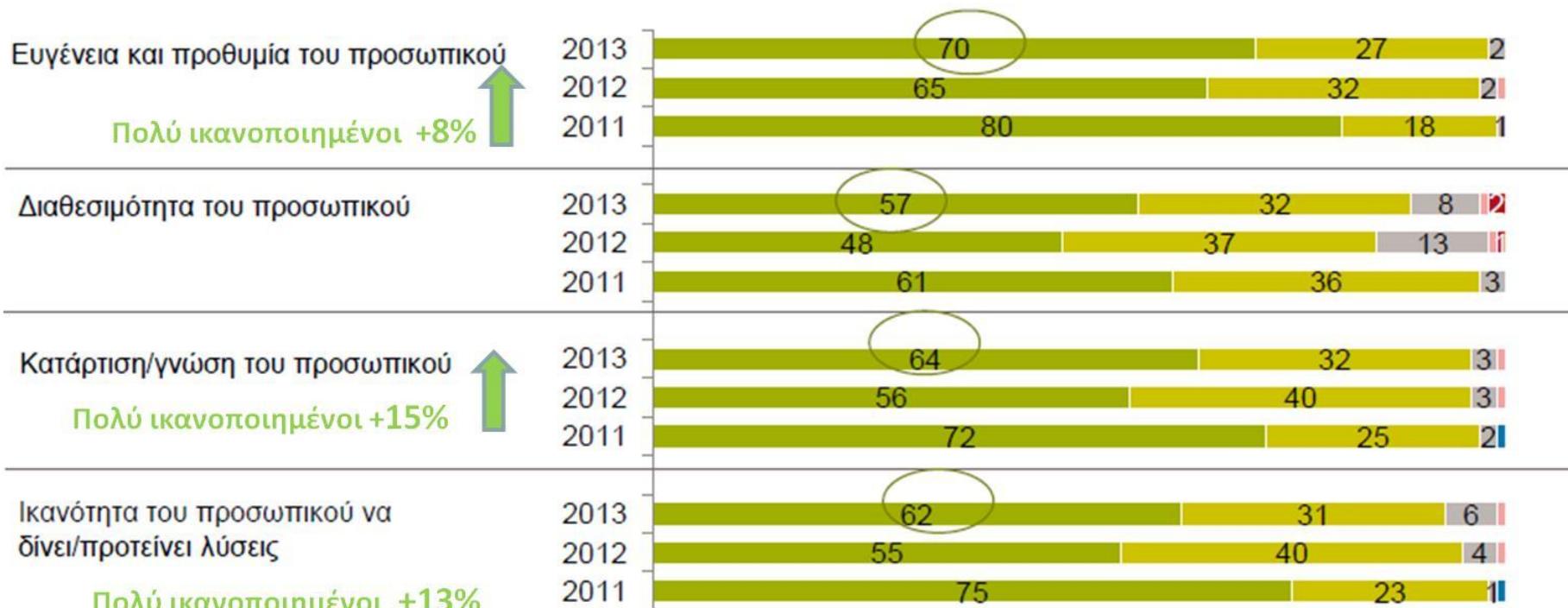
Επενδύσαμε συνολικά 2.500 ώρες σε παρατηρήσεις στο τερραίν και coaching πωλητών και διευθυντών. Τα **εντυπωσιακά αποτελέσματα** μετά από δύο χρόνια εφαρμογής μας παρακίνησαν να επεκτείνουμε σταδιακά το Field Coaching σε όλα τα καταστήματα μας.



Αποτελέσματα δεικτών ικανοποίησης πελάτη : Κατάστημα ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ



■ Πολύ ικανοποιημένος ■ Μάλλον ικανοποιημένος ■ Ουδέτερος ■ Μάλλον δυσαρεστημένος ■ Πολύ δυσαρεστή



Οι "μάλλον ικανοποιημένοι" του 2012 μεταφέρθηκαν **ΟΛΟΙ** σε "πολύ ικανοποιημένοι" το 2013.

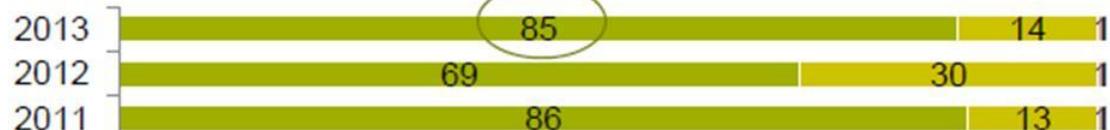
- Ευγένεια & προθυμία + 8%
- Κατάρτιση/ γνώση προσωπικού + 15%
- Ικανότητα να δίνει λύσεις +13

Αποτελέσματα δεικτών ικανοποίησης πελάτη : Κατάστημα ΛΑΡΙΣΑΣ



■ Πολύ ικανοποιημένος ■ Μάλλον ικανοποιημένος ■ Ουδέτερος ■ Μάλλον δυσαρεστημένος ■ Πολύ δυσαρεστημένος ■ ΔΓ

Ευγένεια και προθυμία του προσωπικού



Πολύ ικανοποιημένοι +23%

Διαθεσιμότητα του προσωπικού

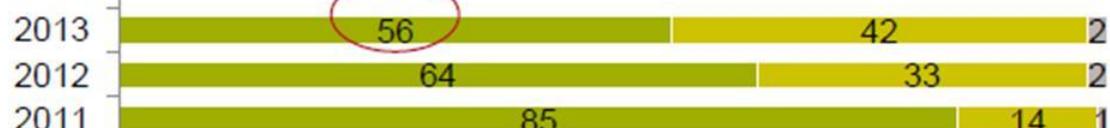


Κατάρτιση/γνώση του προσωπικού



T2B ιδια επίπεδα

Ικανότητα του προσωπικού να δίνει/προτείνει λύσεις



T2B από 97% σε 98%



Αποτελέσματα Field Coaching

ΠΡΙΝ TO FIELD COACHING

Α Τρίμηνο 2013	Θεσσαλονίκη	Λάρισα
Πρόοδος Τζίρου	-2.47	-2.09
Πρόοδος Πελατών	4.21	4.98
Πρόοδος Καλαθιού	-6.42	-6.74

9 ΜΗΝΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FIELD COACHING

Α Τρίμηνο 2014	Θεσσαλονίκη	Λάρισα
Πρόοδος Τζίρου	15.16	12.74
Πρόοδος Πελατών	11.26	3.71
Πρόοδος Καλαθιού	3.51	8.7

Μόνο στα δυο καταστήματα μας που εφαρμόζουμε
το Field Coaching σημειώθηκε **άνοδος καλαθιού**

Organizer



2016 CyHRMA Annual Conference & Expo

Eυχαριστώ!



Gold Sponsor

Deloitte.

Silver Sponsors



deltasoft^o



LEADERS AND IMAGE
Your Leadership. Your Legacy.

logicom
Solutions

Bronze Sponsors



Supporter



Media Sponsor

