

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Sabotaż w dziale obsługi klienta, czyli jak zniechęcić klientów i sprawić, by odeszli

Autor: Grzegorz Sikorski

ISBN: 83-246-0349-2

Format: A5, stron: 240



### Obserwuj i ucz się na cudzych błędach, nim będzie za późno...

- Kiedy firma posuwa się o krok za daleko i zaczyna odpychać klientów?
- Powszechne techniki sprzedaży i zarządzania kadrami: wciskanie ludziom kitu i odczłowieczanie sprzedawców
- Skąd bierze się chora kultura organizacyjna?

Oficjalnie dobro klienta jest absolutnym priorytetem firmy. Ale tak naprawdę pracownicy wysyłają klientom całkiem inny przekaz: naciągamy Cię, kliencie, na najdroższe produkty, nie lubimy Cię i nie chcemy się zajmować Twoimi sprawami. Na zewnątrz uśmiech i kolorowy szyld, a pod spodem brud – tak właśnie działa niejedna firma. Czy domyślasz się już, dlaczego ta książka jest potrzebna?

### Myślisz, że w Twojej firmie wszystko gra? Otwórz oczy...

Większość firm podporządkowuje wszystko zyskowi i traktuje klientów jak prostych dostawców gotówki. Podejście do pracowników nie jest lepsze – groszowe premie, mgliste ścieżki kariery i ciągły nacisk na natychmiastowe wyniki. Pomyśl, ile może zyskać firma działająca inaczej. Uświadom sobie, jak chore jest to, co klienci powszechnie uznają za normę. Dostrzeż prawdziwe oblicze wielu firm. Ta książka jest skromną przeciwwagą dla fałszu, który na co dzień akceptujemy – albo pod przymusem, albo z powodu ignorancji. To opis prawdziwych praktyk sprzedaży i zarządzania kadrami w wielu firmach.

- Jak firma zmienia ambitnych i twórczych ludzi w zubożone kukły?
- System gadżetów: wyróżnienia i premie, które do niczego nie motywują
- Stażyści, sprzątaczkę, ochroniarze – ludzie mało ważni dla firmy, ale mający kontakt z klientem
- Typy sprzedawców: śpiące królewny, czarownice i inni
- Odczłowieczanie sprzedawców: regulaminy, podnoszenie wydajności, permanentna inwigilacja
- Mowa ciała sprzedawcy: to, co ciśnie się na usta, a czego nikt nie powie klientowi wprost
- Przyjmowanie reklamacji: jak na zawsze stracić klienta

---

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Pracownicy</b> .....	<b>9</b>
Poszukiwanie ideału .....	9
Rekrutacja do działów obsługi .....	30
Pracownicy tak traktują klientów jak sami są traktowani przez przełożonych .....	41
Obniż morale — szybciej stracisz klientów .....	47
Bezimienni bohaterowie .....	57
Bajkowe stwory za ladą .....	64
<b>2. Firma kontra klient</b> .....	<b>69</b>
Kiedy firma myśli tylko o sobie? .....	69
Kilka sugestii, które wpłyną na jeszcze szybsze pozbycie się klientów .....	76
Zawieź podstawowe oczekiwania klienta .....	96
Od powitania tak wiele zależy .....	99
Przyjrzyj się fazom obsługi, czyli gdzie możesz jeszcze coś... usprawnić ...	107
Wspaniałe relacje: jak je zniszczyć .....	119
<b>3. Obsługa</b> .....	<b>135</b>
Telefony .....	135
Randka z sekretarką .....	146
Wyrób w sobie odpowiednie nawyki .....	150
Pomysły na dziwne zachowania .....	206
Negatywne wrażenie w 30 sekund? .....	219
Wylicz koszty utrzymania klienta .....	236
<b>Zakończenie</b> .....	<b>239</b>

# 2

---

## Firma kontra klient

### Kiedy firma myśli tylko o sobie?

Wszyscy kochamy firmy, które o nas dbają i traktują nas z szacunkiem. Jako klienci potrafimy wiele wybaczyć, również ceny wyższe o około 10%.

Co więc musisz zrobić, szefie, aby naprawdę wkurzyć klientów tak, by powiedzieli o tym od 12 do 20 osobom? Trzeba na to zasłużyć! Wspaniałym pierwszym krokiem będzie kiepska jakość obsługi; kolejnym ważnym elementem powinna być wątpliwa jakość i funkcjonalność produktów.

Jednak żadna z tych wartości nie zaistnieje samodzielnie bez odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Stwórz odpowiednią organizację, a klienci sami od ciebie odejdą. Stwórz organizację, która zamiast o kliencie, będzie myślała tylko o sobie. Każde działanie, które podejmiesz, musi przynosić korzyści tylko i wyłącznie twojej firmie. Wszystko, co robisz, musi być podporządkowane zyskowności. Sprowadź klientów do roli Prostych Dostawców Gotówki. Są ci potrzebni, ponieważ na kimś musisz testować swoje wynalazki. Nie masz maszynki do drukowania pieniędzy, więc musisz je z czyjejs kieszeni wyjmować, aby wsadzać do swojej. Na początek pomyśl o trzech filarach:

- ❖ polityce firmy, która będzie skupiona na realizacji celu,
- ❖ doborze kadr — bo ktoś musi wykonywać brudną robotę wśród klientów,
- ❖ przepisach, które ochroniłyby ciebie i twoją firmę w razie komplikacji.

Pamiętaj, że wszystko, co robisz jako szef, jest słuszne i doskonałe. Jeżeli obniżasz cenę o 10%, to twoi pracownicy mają być przekonani, że jest to niebywała okazja. I nie zwracaj uwagi na tych, którzy mówią, że konkurencja obniżyła cenę identycznego produktu o 20%. Mów wtedy, że nie obchodzi cię wojna cenowa. Twoi ludzie mają sprzedać z 10-procentowym rabatem, bo tak czy inaczej jest to okazja w porównaniu z tym, co było dotychczas na półkach. Dobrze prosperująca firma to zorganizowana firma, w której menedżer nic nie zostawia przypadkowi. Jeśli twoje przedsiębiorstwo ma skutecznie pozbywać się klientów, to musisz przede wszystkim opanować takie kwestie jak:

- ❖ komunikacja z pracownikami,
- ❖ regulaminy,
- ❖ informacja wewnętrzna,
- ❖ teraźniejszość w firmie,
- ❖ sprzedawcy,
- ❖ przywiązanie do firmy poprzez jasną ścieżkę kariery,
- ❖ premie,
- ❖ kontrolę kosztów.

## Komunikacja

Jesteś mózgiem dla swojej organizacji, dlatego twoje idee muszą biec z góry na dół. Jednak nie trzeba pracować w telekomunikacji, by zgadnąć, że gdyby zabrakło odpowiedniego ruchu z dołu do góry, byłby to głuchy telefon.

Kiedy ty — prezes — masz jakiś pomysł, każesz go wdrożyć menedżerom, ci przekazują go kierownikom, a oni nakazują jego realizację pracownikom i nikt nie ma prawa zastanawiać się, czy to wszystko ma sens, bo pomysł — twój pomysł — jest słuszny. I to jest przykład komunikacji z góry na dół.

Ale jeśli chcesz naprawdę dobrze zarządzać, musisz zapewnić także komunikację w drugą stronę.

I tak pracownicy są po to, aby zadowalać swoich kierowników, ci mają zadowalać swoich menedżerów, a celem menedżerów jest zadowalanie ciebie — prezesa. I to jest przykład dobrej komunikacji z dołu do góry. To prawda, że ten system ma pewne wady, bo skoro twoi poddani mają cię zadowolić, to nie przekażą ci złych wieści, ale z drugiej strony twoja praca będzie przez to mniej stresująca. Nie dojdą do ciebie sygnały o niezadowoleniu wśród klientów, nie dotrą do ciebie reklamacje, ale za to twoje przesłanie dotrze wszędzie:

**„Kosztem dobra naszych klientów budujemy swoje własne powodzenie”.**

## Regulaminy

Firma bez regulaminów nie ma prawa istnieć. Skąd pracownicy będą wiedzieć, co jest dla firmy dobre? Skąd będą wiedzieć, jakie obowiązki ma klient? Na podstawie czego rozliczysz swoich pracowników? Regulaminy to specjalne mechanizmy wewnętrzne, dzięki którym wszystko jest pod kontrolą. Tylko ich ścisłe przestrzeganie zabezpieczy firmę przed nadmiernym wykorzystywaniem przez klientów, a czasem również przez nielojalnych pracowników. Na przykład, kiedy twój człowiek przyjmie reklamację buta, bo klientowi odpadł obcas, ty jako szef wyjmujesz regulamin i mówisz:

— Zwroty przyjmujemy w ciągu 7 dni, po tym okresie klient sam musi odesłać trzewik do producenta w Chinach... Przyjąłeś, Jasiu, but niezgodnie z regulaminem — to teraz wyślij go na własny koszt.

W ten sposób regulamin wewnętrzny ochroni firmę przed nieprzewidzianymi wydatkami. Tylko jego konsekwentne stosowanie zapewni Ci to, że nie będziesz musiał ponosić niepotrzebnych kosztów.

## Informacja wewnętrzna

Kolejna rzecz, o którą musisz koniecznie zadbać, to odpowiednie sprawozdania. Bez sprawozdań twoja firma właściwie nie istnieje. Klient poczeka, a sprawozdanie musi być wykonane na czas. Sprawozdania są jak mapy. Jeśli wiesz, gdzie jesteś, będziesz wiedział, dokąd pójść. Zatrudniaj ludzi, którzy zamiast zajmować się obsługą, będą tworzyć sprawozdania. Dzięki temu twoja firma będzie zorientowana na sukces. Im większa różnorodność układów graficznych tego samego sprawozdania, tym lepsza perspektywa, pozwalająca lepiej oceniać, co się dzieje. Tylko na podstawie danych otrzymanych tą drogą będziesz mógł podejmować decyzje przy mniejszym ryzyku. Jeśli masz dwie osoby „na obsłudze”, to jedna niech obsługuje, a druga robi sprawozdania — np. z ilości osób w kolejce, jednostkowego czasu obsługi, czasu

wykonania jednej operacji czy ilości klientów zdenerwowanych zbyt długim oczekiwaniem. Wyjdź z założenia, że lepiej jest mieć więcej sprawozdań niż mniej. Informacja to potęga.

### Teraźniejszość w firmie

Liczy się tu i teraz. Bez względu na to, czy nazywasz swoich pracowników Doradcami Klienta, Konsultantami ds. Produktów, Specjalistami ds. Relacji z Klientami czy Asystentami Klienta, to mają oni sprzedawać, sprzedawać i jeszcze raz sprzedawać — a szczególnie to, na co nałożyłeś największe marże lub na co od dłuższego czasu nie ma wcale popytu. Zorganizuj konkurs dla pracowników. Dzięki temu zaangażujesz w sprzedaż 200 osób, a zapłacisz tylko trzem. Za trzecie miejsce nagroda tysiąc, za drugie dwa, za pierwsze — trzy tysiące złotych; w ten sposób inwestując 6 tysięcy, zarobisz trzy miliony. Najlepsze jest to, że starać się będą wszyscy, oferując klientom nikomu niepotrzebny towar. Wyczyścisz w ten sposób magazyny i zadasz kłam wszystkim tym, którzy mówili, że ten twój produkt był tak beznadziejny, że nikt go nie chciał kupować. **Klient kupi to, co masz mu do sprzedania, a nie to, czego potrzebuje.** Może nawet rzekomy bubel okaże się hitem — podniesiesz wtedy marże i włączysz go do planów sprzedaży swoich pracowników. Niech się nie martwią jutrzejszym niezadowoleniem klienta. Przecież jutro wcale nie muszą tu pracować. Zapobieganie jutrzejszym problemom nie jest ich bieżącym celem. Liczy się dzisiejszy wynik finansowy — i tylko to. Od budowania relacji z klientami są twoje wypowiedzi w prasie, a twoi ludzie mają bezwzględnie realizować cele. Jest to pewnego rodzaju forma sprawdzenia lojalności pracowników. Jeśli przekonają klienta do tego, czego chcesz się pozbyć z magazynów, to znaczy, że są lojalni; jeśli nie potrafią tego zrobić, to znaczy, że nie zasługują na to, aby pracować w tak dobrej firmie jak twoja. Twoi klienci nie są dziećmi — sami podejmują decyzje, a ty tylko ściągasz pieniądze z rynku, bo jeśli nie zrobisz tego ty, zgarnie je jakaś inna firma.

### Sprzedawca

Zatrudnij osoby, które mają kreatywne podejście do tego, co robią — innymi słowy, uznają, że wszystkie techniki manipulowania są dozwolone i wskazane. Jeśli peszy cię używanie terminu „manipulowanie”, powiedz pracownikom, aby stosowali wszystkie możliwe techniki wywierania wpływu. Podczas sprzedaży niech udają, że zależy im tylko na dobru klienta. Jeśli klient oczekuje czegoś, czego nie masz, to zaproponuj mu coś, co masz. Najważniejsze jest wykazanie się inicjatywą i optymistyczne podejście.

- Panie, chciałbym kupić młotek.
- Młotków nie mamy, ale mamy coś lepszego, też do wbijania gwoździ.
- ?...
- Oto nasz najnowszy produkt, który może pan kupić z 10-procentowym rabatem. Najlepsze na rynku kombinerki; nie tylko wbije pan nimi gwoździe, ale będzie pan mógł go później wyjąć. W jaki papier zapakować?

Dzięki takiemu kreatywnemu podejściu twoja firma będzie kształtować preferencje klientów, zdobędzie rynek i wielokrotni dochody.

### Ścieżka kariery

Jeśli chcesz przyciągnąć nowe kadry, musisz jasno określić drogę awansu. Kieruj się mottem:

„Szef buduje organizację, a ta zdobywa rynek”. Przyciągnij młode talenty jasno wytyczoną ścieżką kariery. Dzięki temu już na dzień dobry będziesz mógł płacić pracownikom mniej, ponieważ obiecasz, że w przyszłości będą mogli zarabiać więcej. Pamiętaj, że awans zawsze ma zależeć od opinii przełożonego. Jeśli kandydat jest naprawdę dobry i szef placówki go potrzebuje, to tworzysz w ten sposób furtkę, aby został tam, gdzie jest. Wystarczy nie wystawiać mu pozytywnych opinii.

Skuteczność tego sposobu została wielokrotnie potwierdzona. Po pierwsze, pracownik nie awansuje, gdy spełnia się na obecnym stanowisku; po drugie, nie ma pretensji, że nie awansuje, bo ma jasny przekaz, że na to nie zasługuje. Skuteczny szef wie, że nie psuje się tego, co dobrze funkcjonuje. Pamiętaj, że najważniejsza jest firma, poszczególne osoby się nie liczą. Jeśli w interesie firmy jest pozostawienie pracownika na dotychczasowym stanowisku, to niczego nie zmieniaj. Niedoceniany i rozgoryczony pracownik stanie się idealnym pracownikiem obsługi.

### Premia

Podział premii musi być uczciwy i sprawiedliwy. Od najlepszych wymagaj najwięcej, od słabszych — najmniej. Dziel premie według stażu pracy i najlepiej procentowo, w zależności od wynagrodzenia. Dzięki temu wszystko będzie uczciwe i sprawiedliwe. Dobry pracownik dostaje procentowo wyższą premię, słabszy niższą. Jeśli chcesz, to doceniaj również tych, którzy się nie starają, a być może, kiedy dostaną premię, zaczną się starać. Przykładowy podział premii może wyglądać tak:

Najlepszy: Wojtek Drabik — 15% premii (wynagrodzenie 1500 zł, staż pracy 1 rok).

Kwota premii: 225 zł — gratulujemy!

Najgorszy: Bonifacy Jaskółka — 5% premii (wynagrodzenie 4500 zł, staż pracy 15 lat).

Kwota premii: 225 zł — w przyszłym roku musisz się bardziej postarać!

Nic tak nie motywuje do lepszej obsługi i dbałości o klienta jak roczna premia.

### Koszty

Najważniejsze w firmie, która dba o swoje interesy — to koszty. Zwracaj na nie uwagę. Jeżeli twój pracownik potrzebuje nożyczek, aby przecinać kartki, to niech zwróci się z oficjalnym pismem do administracji.

Pracownik administracji wysłał trzy kopie zamówienia do pionu zajmującego się kosztami. Tam upoważniony pracownik powinien zanalizować, czy rzeczywiście pracownik potrzebuje nożyczek, bo może mógłby używać noża. Kiedy dojdzie do wniosku, że to jednak powinny być nożyczki, niech przystawi swoje faksymile i jeden egzemplarz wyśle do centrali, drugi do menedżera zarządzającego kosztami, a ostatni do dostawcy. Dzięki temu już po dwóch miesiącach pracownik obsługi będzie mógł przecinać kartki.

Ten sposób jest skuteczny z jeszcze innego powodu. Jeśli ktoś czegoś pilnie potrzebuje, to przyniesie daną rzecz z domu, a poczynione w ten sposób oszczędności są oczywiste nawet dla laika.

Klientom spodoba się to, że tak bardzo dbasz o koszty. Dzięki temu wiedzą, że ich duże rachunki idą tylko na najpotrzebniejsze w firmie rzeczy.

Tylko taka firma, która potrafi o siebie zadbać, przetrwa na rynku. Obserwuj zyski, rób tylko to, co jest opłacalne. Dzięki temu masz szansę na rozwój. Klienci byli, są i będą, a wielu firm już od dawna nie ma. Twoja nie może dołączyć do ich grona. Zrób to, co konieczne, aby przetrwać. Jeśli uda ci się dopracować kulturę organizacyjną tak, aby firma była zorientowana na siebie, zobaczysz, że twoi ludzie staną się bardziej kreatywni. Również osoby, które nie mają bezpośredniego związku z obsługą, przestaną się poczuwać do dbałości o klienta.

Może kiedyś będziesz świadkiem scenek podobnych do tych:

— Pani Moniko, zginął przelew!

— Zaraz, przecież widzi Pan, że pijemy kawę.

— Panie Michale, klient pyta, kiedy naprawicie telewizor.

— Nie wiem, pewnie wtedy, kiedy przyjdą części.

— Siostrzo, jak bardzo boli mnie brzuch!

— Przecież dzwoniłam po lekarza, jak będzie mógł, to przyjdzie.

Jeśli tak się stanie, będziesz miał potwierdzenie, że twoje działania były skuteczne. Przykłady, upominania, powtarzanie do znudzenia, co dla ciebie jest ważne — to wszystko zawsze prędzej czy później przynosi rezultaty.

Kiedyś pewne duże przedsiębiorstwo wynajęło bardzo dobrą firmę szkoleniową do wdrożenia programu dla menedżerów, nazwanego Akademia Biznesu. Szkolenie dotyczyło nowoczesnych metod zarządzania.

W programie uczestniczyli wszyscy — począwszy od dyrektorów placówek, a skończywszy na specjalistach w centrali. Uczono coachingu, rozwiązywania problemów, motywowania itd.

Kiedy jeden z dyrektorów wdrożył zasady zarządzania przekazane podczas Akademii Biznesu, usłyszał od swojego bezpośredniego przełożonego:

— Pan jest za miękki dla ludzi.

— Ależ panie dyrektorze — odpowiedział. — Przecież tak nas uczono na szkoleniu!

— Szkolenie szkoleniem, ale ludzi trzeba cisnąć.

W wielu firmach wiszą tabliczki z napisem „Klient nasz pan”. Jeśli już na prawdę nie masz czego powiesić, to powieś bezpłatny kalendarz z gazety.

Jeśli uzyskałeś ponad 24 punkty — gratuluję. Twoja firma obrała właściwy kurs, co zbliża cię do realizacji twoich celów. Już niebawem pozbędziesz się wszystkich natrętnych klientów i będziesz mógł spokojnie pracować.

Jeśli uzyskałeś od 10 do 24 punktów — nie załamuj się. Jest wiele rzeczy do poprawienia, ale świetnie sobie radzisz. Już niebawem może to zaowocować znacznym zbliżeniem się do ideału.

Jeśli uzyskałeś poniżej 10 punktów — no cóż, nie wszyscy mogą pozbyć się swoich natrętnych klientów. Niektórzy są na nich skazani. Przykro mi. Twoje plany na pewno się nie powiodą.

## TEST

**Czy już mi się udało stworzyć firmę, która dba o siebie?**

Zakreśl odpowiedź, która najlepiej odzwierciedla obecną sytuację;

1 — nie, 5 — zawsze

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Czy twoje towary kosztują drożej niż konkurencji?                                     | 1 2 3 4 5 |
| 2. Czy uważasz, że twoje produkty są szczytem doskonałości?                              | 1 2 3 4 5 |
| 3. Czy masz regulamin, który dokładnie precyzuje kary za nieprzestrzeganie regulaminu?   | 1 2 3 4 5 |
| 4. Czy twoi pracownicy 50% swojego czasu poświęcają na przygotowanie ważnych sprawozdań? | 1 2 3 4 5 |
| 5. Czy twoi ludzie przy wyborze produktu kierują się wielkością marży?                   | 1 2 3 4 5 |
| 6. Czy potrafisz kontrolować zakup długopisu za 2 złote?                                 | 1 2 3 4 5 |

Wyniki:

## Kilka sugestii, które wpłyną na jeszcze szybsze pozbycie się klientów

### Powstawanie nowego produktu

Po pierwsze jeśli chcesz mieć odpowiedni produkt to zastanów się, ile powinieneś na nim zarobić. Jeśli będziesz wiedział, jaki ma zapewniać firmie zysk, to będziesz mógł odrzucić te projekty, które mogą być użyteczne i potrzebne klientowi, ale mało dochodowe. Czasem możliwe jest stworzenie hybrydy: musisz tylko połączyć coś, co części klientów może się przydać, z ceną, którą niewielu będzie w stanie zapłacić.

Po drugie, nie nastawiaj się na jakiś nowatorski pomysł. Wystarczy, że połączysz dwa produkty, które do tej pory nie cieszyły się zbyt dużą popularnością, i wymyślisz jakiś nowy sposób ich użycia. Dzięki nowej nazwie i nowej cenie nikt się nie zorientuje, że w środku jest to samo, co zawsze.

Po trzecie, miej niezachwianą wiarę w sukces.

Nawet jeśli twój produkt będzie toporny, to możesz użyć w stosunku do sprzedawców argumentów, że za mało się starają, że nie mają odpowiedniej strategii, że jeśli nie zależy im na pracy, to mogą poszukać szczęścia gdzieś indziej. W każdej firmie znajdziesz ludzi, którzy powiedzą, że ten produkt jest super, bo masz na nim wysoką marżę, tylko sprzedawców masz do niczego.

Krótki kurs biznesu.

Wyobraź sobie, że jesteś przedsiębiorczym mieszkańcem osady ludzi pierwotnych. Załóżmy też, że w tej osadzie środkiem płatniczym są polskie złotówki. Pewnego dnia znalazłeś w rzece krzemień. Postanowiłeś na tym zarobić. Chciałeś go sprzedać za jedną złotówkę jako kamyk, którym z łatwością można trafić do celu.

Kiedy okazało się, że nie ma chętnych na kamyk do rzucania, zauważyłeś, że jest na tyle ostry, aby mógł służyć jako nóż. Tym razem zachwalałeś zalety kamienia jako krzemienno-noża. A dobry nóż powinien kosztować co najmniej 10 złotych. Było parę osób zainteresowanych obejrzeniem, ale nikomu z nich nie był potrzebny taki nóż. Postanowiłeś więc zmodyfikować produkt i strategię. Ułamałeś gałąź i przywiązałeś do niej krzemień. W ten sposób powstała dzida do polowania, którą wyceniłeś na 35 złotych. Pomyślałeś — rzecz jasna, wyłącznie z pobudek altruistycznych — że pozwoliś zarobić kilku osobom z wioski i zatrudniłeś je jako sprzedawców. Sam postanowiłeś zająć się masową produkcją i planowaniem sprzedaży. Swoim handlowcom zaoferowałeś hojną prowizję. Nawet bardzo hojną, bo zdecydowałeś, że zapłacisz im po całej złotówce od każdej sprzedanej sztuki!

Pierwszego dnia, kiedy handlowcy nic nie sprzedali, powiedziałaś, że za mało się starają. Drugiego dnia, kiedy sytuacja się powtórzyła, powiedziałaś, że gdyby się ruszyli i pochodzili po innych jaskiniach, to na pewno by coś sprzedali. Trzeciego dnia, kiedy któryś sprzedawca powiedział ci, że ludzie wolą proce od dzid, uznałeś, że nie ma odpowiednich kwalifikacji i zastąpiłeś go innym sprzedawcą. Postanowiłeś, że nowemu pracownikowi zapłacisz 50 groszy od sztuki plus pięciozłotową premię od każdych 10 sztuk dziennie. Jeśli jednak w ciągu dnia sprzeda mniej niż dziesięć, na przykład dziewięć, to — niestety — nic nie dostanie.

W ten sposób twoja głęboka wiara powoduje, że nie ma rzeczy niemożliwych, a twoje produkty są zaprojektowane dokładnie dla klientów.

Tworząc produkt, pamiętaj, że nie musi on służyć klientom. Nie musi nawet być lepszy od produktów konkurencji. Jedyne, co się liczy — to zarobek, jaki przyniesie. Produkty nie powstają z altruistycznych pobudek. Są tworzone, ponieważ MOGĄ się komuś przydać, co nie oznacza, że są potrzebne. Nawet jeśli po powrocie do domu, klient poczuje refleksje: „Przecież to nie jest mi potrzebne!”, ludzka natura, dążąca do konsekwencji w podejmowanych działaniach, sprawi, że większość z tych co kupili będzie wolała odczuwać wewnętrzny dyskomfort niż oddając produkt, przyznać się do błędnej decyzji.

### Poszukiwana „pamięć krótkotrwała”

W każdej firmie funkcjonują dwa rodzaje pamięci. Pierwszy to pamięć historyczna, objawiająca się w hasłach:

- Jesteśmy z tobą już 80 lat;
- 50 lat doświadczenia;
- Z okazji 10 rocznicy naszego istnienia.

Drugim rodzajem jest pamięć krótkotrwała, która przedstawia się w następujących scenkach:

- Obiecaliście zadzwonić w tym tygodniu w sprawie mojej reklamacji...
- Przepraszam, chyba kolega zapomniał.
  
- Wczoraj prosiłem, aby zostawił mi pan tę książkę.
- Przepraszam, musiałem zapomnieć.
  
- Moja żona czeka od rana na wywołanie porodu, nic nie jadła, a jest już 19.00.
- To nikt się nią jeszcze nie zajął?!

Ostatnia sytuacja miała miejsce w szpitalu, gdy rodziła się moja córka, Igusia.

Twoja firma może wykorzystywać ten rodzaj pamięci bardzo wybiórczo. Wystarczy pamiętać tylko to, co się chce.

Ten rodzaj pamięci możesz stosować w kontaktach z klientami w formie zaprzeczenia:

- ❖ Nie przypominam sobie, abym coś takiego mówił.
- ❖ Nie pamiętam, abym rozmawiał z panem na ten temat.
- ❖ Na pewno nie mówiłem w ten sposób, pamiętałbym przecież!

Możesz ją też stosować dla uzyskania od klienta potwierdzenia pewnych faktów, które niekoniecznie mogły mieć miejsce:

- ❖ Proszę sobie przypomnieć — powiedziałem, że może to być ryzykowne.
- ❖ Pamięta pan — ostrzegałem, że mamy ostatni rozmiar i nie będzie pan mógł tego wymienić, gdyby nie pasowało.

Jako szef możesz wreszcie stosować ją jako pomoc w zarządzaniu ludźmi:

- ❖ Musiałeś mnie źle zrozumieć — nie obiecywałem ci podwyżki!  
Owszem, rozmawialiśmy na ten temat, ale ja, o ile sobie przypominam, nie powiedziałem, że ci ją dam, ale że się zastanowię, jeśli zgodzisz się na przeniesienie. Zgodziłeś się, bo taka była twoja decyzja.

Pamięć krótkotrwała wykorzystywana jest również we współpracy z innymi działami. Kiedy pomylisz się i — aby uniknąć skutków pomyłki — wyślesz faks z prośbą o zatrzymanie transakcji, to nikt go nie przeczyta. Kiedy jednak przyjmujesz reklamację klienta i przesyłasz ją dalej, to wszyscy pamiętają, że jest ona skutkiem twojego błędu.

Czy intensywne wykorzystywanie pamięci krótkotrwałej może szkodzić? Patrząc na to z perspektywy firmy, używanie tego rodzaju pamięci przyniesie ci same pozytywne. Większość ludzi z natury ceni sobie konsekwencję. Jeśli firma nie będzie konsekwentna, spowoduje tym samym dezorientację klientów i utraci ich zaufanie. A to z kolei przyczyni się do osiągnięcia twojego głównego celu — pozbycia się ich.

Dość powszechne jest mniemanie, że pozbycie się klientów jest łatwe. Wystarczy zatrudnić kilka przypadkowych osób do działu obsługi — i już. Tymczasem pozbywanie się klientów jest sztuką. A stosowanie pamięci krótkotrwałej może ci to zadanie znacznie ułatwić.

W kontaktach z klientami pamiętaj o tym, co chcesz pamiętać i zapominaj o tym, co nie przyniesie ci żadnego pożytku. Jest to najskuteczniejsza metoda działania.

Cele ilościowe — jak ci może pomóc rozbić planu sprzedażowego na dni i godziny?

Od dziś możesz wymagać od swoich ludzi rzeczy bardzo, naprawdę bardzo ambitnych. Wystarczy zastosować prosty trick sprzedażowy. Twoi pracownicy znają go doskonale, o ile czytali jakąkolwiek książkę na temat handlu. Mnie ta metoda kojarzy się z Frankiem Bettgerem — znakomitym agentem

ubezpieczeniowym — i jego książkami na temat sprzedaży ubezpieczeń. Idea jest prosta: duże koszty przedstawiaj rozbite na małe okresy. W uszach klienta inaczej brzmi zdanie: „W ciągu trzydziestu lat musi pan spłacić 100.000 zł kredytu i 150.000 odsetek”, a inaczej: „Przez trzydzieści lat rata będzie wynosiła 694 złote i 44 grosze, ale za to już dziś zamieszka pan we własnym domu”. Jeszcze inaczej zabrzmiałoby to, gdybyś powiedział: „Ten piękny dom będzie kosztował pana tylko 22 złote 83 grosze dziennie. Czy nie jest to cena, którą warto zapłacić?”.

Ten sposób z powodzeniem stosuje wiele firm, określając swoje plany sprzedażowe. Technicznie nazywa się to „dzielne cele ilościowe”. Nie zaczynaj określania celów sprzedażowych od możliwości sprzedażowych pracowników czy sytuacji makroekonomicznej rynku, ale od tego, czego potrzebuje twoja firma. To są podstawy skutecznego planowania.

Ty — jako szef — deklarujesz, że chcesz, aby twoja firma odzieżowa osiągnęła zysk w wysokości 100.000 zł.

Oto dobry, ale bardzo uproszczony wzór na twoje „zadowolenie”:

Wszystkie koszty + 100.000 zysku = tyle, ile musisz zarobić, aby być zadowolony.

I teraz pojawiają się różne możliwości.

- ❖ Przy optymalnej produkcji i pełnych magazynach możesz zwiększyć efektywność sprzedażową, utrzymując marżę na dotychczasowym poziomie.
- ❖ Przy optymalnej produkcji i sprzedaży możesz zwiększyć marżę. Kiedy podniesiesz ceny, pozbędziesz się klientów — o ile twoja konkurencja nie postąpi podobnie ze swoimi produktami o podobnej jakości. Wtedy nastąpi coś, co można nazwać zmianą punktu odniesienia. Klienci przyzwyczajają się, że taki produkt kosztuje więcej — i jesteś w punkcie wyjścia.

Nas jednak interesuje pierwszy sposób. Zwiększenie planów sprzedażowych. Załóżmy, że dotychczasowy roczny plan sprzedażowy na pracownika wynosił 365 koszul; teraz ma wynosić 4000.

Poprzednio wystarczyło wyznaczyć pracownikowi miesięczny plan sprzedażowy na poziomie 31 koszul. Obecnie ten plan wynosiłby 333 koszule. Dzieś się razy więcej niż poprzednio. Taki plan powoduje, że nikt nawet nie podejmie się jego realizacji. Dlatego musisz przedstawić go w sposób łatwiejszy do zaakceptowania:

— Od dziś plan sprzedażowy wynosi tylko 2 koszule na godzinę.  
Wcześniej mieliście 31.

Zręcznie omiń to, że wcześniej trzeba było sprzedać 31 koszul na miesiąc. Porównanie liczb: 2 i 31 zawsze będzie działało na twoją korzyść.

Dobre opracowanie planu sprzedażowego działa w jeszcze jeden ciekawy sposób. Jeśli przyjąć, że twój człowiek potrzebuje aż 30 minut na sprzedanie jednej koszuli, to efektywność jego pracy jest żenująca. Najlepiej wylicz mu średni czas operacji, na przykład:

Podanie klientowi koszuli	30 sekund
Znalezienie innego rozmiaru	1 minuta
Ponownie poszukanie innego wzoru	1 minuta
Spakowanie koszuli	1 minuta 30 sekund
Wbicie na kasę	30 sekund
Przyjęcie pieniędzy i wydanie reszty	1 minuta
Razem	5 minut 30 sekund

Dodaj jakieś 4 i pół minuty na nieprzewidziane okoliczności i okaże się, że twój pracownik może sprzedawać jedną koszulę co 10 minut. A co to oznacza dla ciebie? Same oszczędności.

Dzięki temu zmniejszasz koszty osobowe, zostawiając w firmie tylko co trzeciego pracownika.

Dlaczego trzymać trzech pracowników, skoro z twoich wyliczeń wynika, że jeden zostanie wykorzystany optymalnie?

A teraz najlepsze. Wpływ twoich działań na obsługę?

- ❖ Każda rozmowa będzie musiała mieć charakter stricte sprzedażowo-usługowy.
- ❖ Pracownik z powodu braku czasu będzie się koncentrował na jak najszybszym dokonaniu transakcji.
- ❖ Czekający na swoją kolejkę klient być może z nudów obejrzy coś jeszcze i zechce to kupić.

Zawsze znajdą się malkontenci, którzy powiedzą, że zatrudniasz za mało ludzi, a klienci czekają za długo. Nie powinieneś zwracać na to uwagi. Tak przecież robi większość firm.

Arytmetyka nie kłamie:

Zatrudnienie Pracownika = 1000 zł brutto miesięcznie. Rocznie 12 000 zł

Niezadowolenie klienta w przeliczeniu na pieniądze:

Jeśli i tak by nie kupić = 0 zł. Rocznie 0 zł.

Jeśli miał kupić parę rękawiczek, ale z powodu kolejki zrezygnował z zakupu:

Twoja cena pary rękawiczek	minus cena hurtowa	równa się marża
35 zł	-25 zł	= 10 zł

Klient kupuje rękawiczki raz w roku, więc przeliczenie jest proste:

**12 000 > 10**

Czy to nie jest piękny argument za tym, aby nikogo więcej nie zatrudniać?

**Kolejki i cele ilościowe to najskuteczniejsi zabójcy relacji z klientami.**

Obłóż ludzi pracą, zrób z firmy szpitalny oddział przyjęć. Pracownicy muszą działać jak lekarze w kryzysowych sytuacjach. Muszą się koncentrować na „pacjentach” — klientach — w takim stopniu, aby nie pozwolić im umrzeć.

Taka sytuacja zmusi pracowników do poświęcania klientom tylko tyle czasu, ile potrzeba, aby dokonać sprzedaży lub załatwić najbardziej podstawowe sprawy serwisowe. Stres i przemęczenie spowodują, że staną się bardziej opryskliwi. Jest to jedna z metod, dzięki którym nawet święty zaczyna kłąć jak szewc. W ten sposób twoi ludzie staną się skutecznymi narzędziami do odstraszenia klientów.

## Organizacja pracy

Nie zawsze uda ci się zatrudnić odpowiednich specjalistów. Być może będziesz miał pecha i zamiast specjalistów od anemii, alergii, telepatii czy amnezji zatrudnisz porządných ludzi. Co prawda takie sytuacje powinny być bardziej wyjątkiem niż regułą, ale czasem się zdarzają. Powinieneś na tę okoliczność opracować specjalny program. Porządni pracownicy zaszkodzą twoim planom, będą oponować zawsze wtedy gdy będziesz wymagał rzeczy niemożliwych. Istnieje skuteczne rozwiązanie. Wystarczy ustanowić wzorcowy punkt handlowy, w którym zgromadzisz zespół, który zawsze będzie wyprzedzał wykonanie planu. Ilekroć pojawi się gdzieś problem a handlowcy małej wiary zaczną mówić, że coś jest niemożliwe, zamkniesz im usta mówiąc:

— Nie mówcie mi, że się nie da, bo ONI to zrobili. ONI to potrafią.  
Problem tkwi w WAS.

Wzorcowy punkt można utworzyć na kilka sposobów:

- ❖ zatrudniając w nim lojalnych w stosunku do firmy ludzi, którzy własnej matce sprzedaliby zgniłe ziemniaki na zimę;
- ❖ obniżając plany sprzedażowe do realnie możliwego poziomu;
- ❖ zwiększając zatrudnienie i utrzymując plany sprzedażowe na dotychczasowym poziomie;
- ❖ poprzez MIX, czyli zwiększenie zatrudnienia o kilku nowych lojalnych pracowników i obniżenie planów sprzedażowych do realnego poziomu.

Podczas kolejnego etapu programu organizacyjnego musisz przekonać ludzi, że starają się za mało i dlatego ich wyniki są do niczego. Powiedz im, że inne punkty handlowe radzą sobie lepiej i powołaj się na punkt wzorcowy. Daj do zrozumienia, że w walce o sprzedaż wszystkie chwytaki są dozwolone — pracownicy wzorcowego punktu stosują je przecież bez najmniejszych oporów. Bez wątplenia mogą więc tak robić i inni.

- ❖ Niech sprzedają ubiegłoroczne samochody jako tegoroczne.
- ❖ Niech udzielają klientom kredytów z przeznaczeniem na inwestycje w fundusze obciążone największym ryzykiem i — przy okazji — największą prowizją dla siebie, pobieraną na wszelki wypadek z góry.
- ❖ Niech mówią klientowi, że abonament za telefon w twojej sieci wynosi 20 złotych, a nie wspominają, że pierwszy rachunek wyniesie 80 złotych, bo umieścisz na nim wszystkie dodatkowe koszty.
- ❖ Niech wysyłają klientowi „darmową” książkę, a po trzech tygodniach dopominają się zapłaty faktury, bo jak nie, to masz skuteczny dział windykacji.
- ❖ Niech przekonują klientów do zmiany operatora, oferując tańszy abonament, ale nie wspominając, że okres promocyjny trwa tylko trzy miesiące.

Z jednej strony naciskasz na ludzi i mówisz im, że są do niczego, a z drugiej wskazujesz światełko w tunelu. W ten sposób postępują pasterze bydła, kiedy chcą, aby szło we właściwym kierunku. Biją lub szturchają tylko te zwierzęta, które chcą iść gdzieś indziej. Zwierzę, pragnąc uniknąć fizycznego lub psychicznego bólu, zaczyna rozumować, że jest tylko jeden kierunek, który zapewni mu spokojny marsz. Kiedy go obierze, kończy się poszturchiwanie i wszyscy są zadowoleni.

Najlepszą organizację pracy zorientowaną na pozbywanie się klientów zapewnisz tylko wtedy, kiedy uda ci się umiejętnie połączyć sześć elementów. Musisz mianowicie:

1. Dobrać odpowiednie kadry.
2. Skomplikować procedury, a dodatkowo często dokonywać w nich nieistotnych zmian.
3. Stworzyć przepisy z myślą o firmie.
4. Zorientować sprzedaż na cele ilościowe.
5. Promować i egzekwować sprzedaż tylko produktów z najwyższymi marżami.
6. Zapewnić pracownikom wadliwie działający sprzęt.

Tylko w ten sposób masz gwarancję dość szybkich efektów swoich działań.

Odpowiednie kadry zadbają o to, aby naciągnąć klienta na „nie do końca” potrzebne mu produkty, albo takie, które nie pokrywają się z jego oczekiwaniami. Następnie poprzez jakość obsługi pozbędą się go z firmy.

- ❖ Ta lokata może być świetną inwestycją; nie wiem, ile pan zarobi, ale na pewno dużo. Tak, jest prowizja, ale szybko się ją odrabia. Jest ryzyko, ale obserwując to, co się dzieje w kraju, raczej niewielkie.
- ❖ Przykro mi. Stracił pan w trzy miesiące 24 procent. Pamięta pan — mówiłem, że jest ryzyko i niech pan nie będzie śmieszny. Przecież to nie ja rządę tym krajem. Nie mam wpływu na to, co się dzieje na giełdzie. Może pan zlikwidować lokatę, ale prowizji nasza firma nie może panu zwrócić. Może pan złożyć skargę, ale nie wiem, czy to coś pomoże. Z czasem wszystko powinno się to zmienić i pana zyski powinny się zwiększyć, ale — niestety — nie wiem kiedy.

Skomplikowane procedury i dokonywanie nieistotnych zmian spowodują zamieszanie, przez które pracownicy nie będą wiedzieli, czego wymagać od klienta.

- ❖ Udzielimy panu kredytu, proszę wypełnić wniosek. Ma pan u nas konto i nie potrzebuje pan żadnych zaświadczeń.
- ❖ Zmieniły się przepisy; potrzebuję zaświadczenia z Urzędu Skarbowego o niezaleganiu z podatkiem oraz dowodów wpłat na ZUS.
- ❖ Wie pan, nie chodzi o dowody wpłat, ale o pisemko z ZUS, że wszystko jest w porządku.

- ❖ Musimy jednak zabezpieczyć kredyt na 200%, wie pan — takie mamy współczynniki. Czy to jest jakiś problem?
- ❖ Tak, mówiłam panu, że pana kontrahent dostanie pieniądze, a potem zrobimy cesję, ale dyrekcja wymaga, aby najpierw zrobić cesję, a potem uruchomić procedurę kredytową.

Przepisy napisane z myślą o firmie ochronią ją przed nieprzewidzianymi sytuacjami.

- ❖ Miał pan 30 dni na złożenie reklamacji, upłynęły 32.
- ❖ Nie przyjmujemy zwrotów towarów, tylko wymieniamy je na inne.
- ❖ Możesz dokonać zwrotu tylko w bieżącym dniu.
- ❖ Gwarancja na blachy udzielana jest pod warunkiem dokonywania przeglądów mechanicznych w firmowych ASO.

Cele ilościowe łatwo przeliczyć na spodziewane wpływy:

- W ciągu godziny musi pan upiec 40 zapiekaneek.
- Ale szefie, w ciągu godziny piec zdoła dobrze upiec tylko 30 zapiekaneek!
- Nie wie pan, co trzeba zrobić? Mam pana uczyć? Proszę się wykazać kreatywnością! Mam mieć 40 zapiekaneek w ciągu godziny i nie obchodzi mnie, jak pan to zrobi.
- Przesłałem ci bazy z danymi klientów, proszę się z nimi skontaktować do końca tego tygodnia.
- Szefie, tam jest ponad pięćset nazwisk!
- To dobrze, będziesz miał większe możliwości sprzedaży.
- Ale szefie, to jest nierealne, abym obsługiwał klientów i wykonywał po 125 telefonów dziennie!
- Zastanów się w takim razie, czy chcesz pracować w tej firmie. Ja oczekuję wykazania się inicjatywą.
- Szefie, tam nie ma telefonów! Muszę je jakoś zdobyć. Gdybym się zajął wyłącznie telefonami, to i tak mam mniej niż 4 minuty na jeden. A co powiem klientowi, który do mnie przyjdzie w jakiejś sprawie?
- Posłuchaj, nie mnóż problemów! Oczekuję rozwiązań i optymizmu. Zlecam ci zadanie i masz je wykonać. Koniec dyskusji.

Promowanie i koncentrowanie się na produktach o największej zyskowności przynosi firmie realne korzyści. Dzięki temu możliwy jest dalszy intensywny rozwój produktów.

„Od jutra wprowadzamy dwa produkty ubezpieczeniowe — ELDORADO i ELDORADO PLUS. Wykupując je, oprócz ubezpieczenia zyskujesz możliwość lokowania pieniędzy w funduszach. Produkt ELDORADO PLUS jest przeznaczony dla osób, które wpłacają od razu całą roczną składkę, natomiast ELDORADO jest przeznaczony dla tych, którzy chcą wpłacać ratę składki ubezpieczeniowej co miesiąc.

Nasza firma zarobi na sprzedaży tego produktu 7%, gwarantujemy klientom stopę zwrotu na poziomie 2%. Musimy się zabezpieczyć przed ewentualnymi wcześniejszymi wypłatami i dlatego wprowadzamy przez pierwsze 3 lata zaporową stawkę prowizji, wynoszącą 25% zgromadzonych wkładów...”.

Do pełni szczęścia twojej organizacji brakuje tylko wadliwie działającego sprzętu. Wpływa to w istotny sposób na wizerunek twojej firmy.

— Od tygodnia mamy popsute ksero i czekamy na mechanika, podobno mamy przekroczone koszty i dlatego dyrekcja zastanawia się, komu zabrać, aby dodać nam.

— Przepraszam, mam awarię komputera, proszę przejść do koleżanki. Zgłaszałam to już tyle razy, że ręce opadają.

— Przykro mi, że nie mógł się pan dodzwonić, miałem popsuty aparat i dopiero dziś wymienili mi go na inny.

— Rozumiem pana zdenerwowanie, ale nasz służbowy samochód jest w naprawie. Nie mogę do pana przyjechać i nie wiem, kiedy będę mógł, bo w serwisie nie mają odpowiednich części.

Każda organizacja ma swoje specyficzne czynniki, które może wykorzystać przeciwko klientowi. Kiedy następnym razem przejdziesz się po sali obsługi, rozejrzyj się. To tam znajduje się kopalnia pomysłów, z której możesz czerpać bez ograniczeń.

Dzięki tej ankiecie wyłoni się rzetelny obraz twojej firmy. Już teraz, znając wyniki z innych przedsiębiorstw, mogę ci powiedzieć, że dzięki stworzonej przez ciebie organizacji:

- ❖ Twoi ludzie są ci bardzo, bardzo wdzięczni, kiedy płacisz im na czas. Powoduje to wzrost lojalności w stosunku do organizacji.
- ❖ Masz kadrę kierowniczą, która jest twórcza i pozwala rozwijać się każdemu członkowi twojej organizacji poprzez definiowanie celów wymagających kreatywności.
- ❖ Ludzie, którzy pracują dla ciebie, nie chcieliby pracować nigdzie indziej.

## TEST

Sprawdź, jak twoi ludzie postrzegają organizację. Przeprowadź małą ankietę wśród pracowników. Dzięki niej dowiesz się, czy są zadowoleni.

Niech zakreszą prawidłową odpowiedź:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Jestem zadowolony, że Firma mi płaci na czas  | TAK / NIE                |
| 2. Mój szef zawsze dba o to, abym mógł się wykazać lojalnością i umiejętnościami sprzedażowymi | TAK / NIE                |
| 3. Nie chcę pracować z ludźmi, którzy wciąż narzekają  | TAK / NIE                |
| 4. Firma zatrudniając mnie podjęła słuszną decyzję   | TAK / NIE                |
| 5. Dzięki organizacji nauczyłem się tego, czego nie nauczyłem się w innej Firmie               | TAK / NIE                |
| 6. Ufam, że to, co organizacja robi, jest słuszne  | BARDZO /<br>CAŁYM SERCEM |

- ❖ Pracownicy uważają, że tylko w twojej organizacji mogą w pełni rozwinąć skrzydła. Są dumni z tego, że są wybrańcami, którym dane jest pracować dla ciebie.
- ❖ Twoi ludzie poznali w firmie rzeczy, których nikt nigdy nie nauczyłby ich w innej organizacji.
- ❖ A przede wszystkim organizacja cieszy się bardzo dużym zaufaniem swoich pracowników. Uważają, że podejmowane kroki są słuszne i wszystko zmierza w dobrym kierunku.