

Robert Zych

# Klient w centrum uwagi

Jak szefowie  
mogą budować  
pozytywne  
doświadczenie  
w zespołach obsługi



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Jan Paluch  
Infografiki: Małgorzata Zimniak  
Przygotowanie graficzne kart treningowych: [www.grafit.pro](http://www.grafit.pro)

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt/OSH  
ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa  
tel. 22 853-74-51, 608-208-106  
e-mail: [katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl](mailto:katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl)  
(zamówienia indywidualne i firmowe)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie?kliceu>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-1439-9

Copyright © Robert Zych 2016

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Przedmowa autora .....	9
Przedmowa konsultanta .....	13
Podziękowania .....	15
<b>Rozdział 1. Bądź jak Tony Hsieh!</b>	
<b>Dlaczego obsługa klienta to klucz</b>	
<b>do sukcesu w biznesie każdej firmy?</b> .....	19
Dziesięć przykazań kultury obsługi klienta według Tony'ego Hsieha .....	22
1. <i>Zadziwiaj swoją obsługą tak, by klient zawołał „Wow!”</i>	
<i>(deliver WOW through service)</i> .....	22
2. <i>Poddawaj się zmianom i dąż do zmian (embrace and drive change)</i> .....	26
3. <i>Baw się i bądź trochę dziwny (create fun and a little weirdness)</i> .....	30
4. <i>Szukaj przygody, bądź kreatywny i miej otwarty umysł</i>	
<i>(be adventurous, creative and open-minded)</i> .....	32
5. <i>Rozwijaj się i ucz (pursue growth and learning)</i> .....	34
6. <i>Twórz otwarte i szczerze relacje poprzez komunikację</i>	
<i>(build open and honest relationships with communication)</i> .....	37
7. <i>Twórz pozytywnie myślący zespół i rodzinną atmosferę</i>	
<i>(build a positive team and family spirit)</i> .....	41
8. <i>Rób więcej za mniej (do more with less)</i> .....	45
9. <i>Miej pasję i determinację (be passionate and determined)</i> .....	48
10. <i>Bądź skromny (be humble)</i> .....	51
Podsumowanie rozdziału 1.	
Czy jesteś jak Tony Hsieh w obsłudze klienta? .....	54

## Rozdział 2. Koło zakupowe klienta

<b>Jak klienci podejmują decyzje zakupowe? .....</b>	<b>59</b>
1. Zaciekawienie (interest aroused) .....	60
2. Docenienie wartości (value appreciated) .....	61
3. Jakie Twój klient ma alternatywy? (alternatives compared) .....	63
4. Oszacowanie kosztów/ryzyka/zamieszania (costs/risks/hassel considered) .....	64
5. Ocena warunków sprzedaży (terms considered) .....	66
6. Pragnienie zakupu (desire to buy) .....	69
Trzy modele zachowań (rzeczy, na które warto zwrócić uwagę, aby lepiej rozumieć swoich klientów) .....	71
1. <i>Obserwuję i uwzględniam zwyczaje klientów</i> .....	71
2. <i>Kto jest kim w procesie zakupowym?</i> .....	72
3. <i>Jak mogę zaoferować mierzalne korzyści moim klientom?</i> .....	75
Podsumowanie rozdziału 2.	
Jak obsługiwać klienta od dostrzeżenia przezeń Twojego produktu po jego zakup? .....	79

## Rozdział 3. Trening opiekunów

<b>Jak pozyskiwać pozytywne doświadczenie klienta? .....</b>	<b>85</b>
Jak szkolić opiekunów klienta? .....	90
Model uczenia opiekuna klienta jakości obsługi .....	96
<i>Jak przygotować opiekuna do nauki jakości obsługi?</i> .....	97
<i>Obserwacja pracy podwładnego podczas budowania     pozytywnych doświadczeń klienta</i> .....	99
<i>Umiejętności obsługi klienta, które opiekun powinien rozwijać     przy pomocy szefa</i> .....	99
<i>Diagnoza odpowiedzialności opiekuna klienta za jego rozwój     w budowaniu pozytywnego doświadczenia klienta</i> .....	101
<i>Informacja zwrotna jako kluczowa umiejętność szefa     w budowaniu u podwładnego umiejętności pozyskiwania     pozytywnych doświadczeń klienta</i> .....	102
Podsumowanie rozdziału 3.	
Jak trenować z opiekunami klienta nowe umiejętności, które zwiększą pozytywne doświadczenie klienta? .....	109

**Rozdział 4. Postawy opiekunów**

<b>Jak motywować opiekunów do doskonałej obsługi klientów? .....</b>	<b>113</b>
Jak motywować sceptycznego opiekuna klienta? .....	114
Praca z opiekunem, który bierze odpowiedzialność za swój rozwój i uczenie się nowych umiejętności w jakości obsługi .....	119
Podsumowanie rozdziału 4. Jak motywować opiekunów klienta? .....	125

**Rozdział 5. Potrzeba i prawdopodobieństwo zaangażowania**

<b>Jak ocenić zaangażowanie zespołu w obsługę klienta? .....</b>	<b>129</b>
Trzy strategie szefa wspierające budowanie zaangażowania u opiekunów klienta .....	130
<i>Po pierwsze, nie taki diabeł straszny .....</i>	<i>131</i>
<i>Po drugie, kto pyta, mniej błędzi .....</i>	<i>132</i>
<i>Po trzecie, słuchaj tak, aby zrozumieć .....</i>	<i>135</i>
<i>Na dodatek: docenienie .....</i>	<i>137</i>
Podsumowanie rozdziału 5. Jak przekazać ludziom, czego od nich oczekujesz (i jak usłyszeć związane z wdrażaniem nowych standardów obawy zespołu)? .....	139

**Rozdział 6. Decyzja z góry**

<b>Jak bezpośrednio wdrażać standardy jakości obsługi? .....</b>	<b>143</b>
Reguły i priorytety wdrażania standardów jakości obsługi w Twoim zespole .....	149
<i>Twoje wartości i cele w obsłudze klienta .....</i>	<i>150</i>
Podsumowanie rozdziału 6. Dlaczego warto doceniać pracowników? .....	152

**Rozdział 7. „Kamizelki ratunkowe”****— sześć praktycznych porad dla opiekunów**

<b>Jak oprzeć się presji i manipulacji ze strony klienta? .....</b>	<b>157</b>
Pierwsza „kamizelka ratunkowa”: asertywna odmowa w obsłudze klienta .....	159
<i>Bufor I: docenienie (często nazywany „miodzio”) .....</i>	<i>159</i>
<i>Bufor II: poszukiwanie rozwiązań (często określany jako „pomost”) .....</i>	<i>160</i>
Druga „kamizelka ratunkowa”: stawianie granic .....	162
Trzecia „kamizelka ratunkowa”: poszukiwanie krytyki .....	164
<i>Najczęstsze błędy i pułapki opiekuna klienta         na etapie poszukiwania krytyki .....</i>	<i>165</i>

Czwarta „kamizelka ratunkowa”: zamglanie .....	165
Piąta „kamizelka ratunkowa”: uprzedzanie krytyki .....	166
Szósta „kamizelka ratunkowa”: zamiana oceny na opinię .....	166
Podsumowanie rozdziału 7.	
Po co stosować „kamizelki ratunkowe”	
w niestandardowych sytuacjach z klientem? .....	168
<b>Rozdział 8. Typologia trudnego klienta</b>	
<b>Jak radzić sobie z różnymi typami klientów sprawiających kłopot? .....</b>	<b>171</b>
Typ 1. Klient „Krzyk” .....	171
Typ 2. Klient „Litość” .....	172
Typ 3. Klient „Wyzszość” .....	173
Typ 4. Klient „Atak” .....	173
Typ 5. Klient „Szantaż” .....	174
Podsumowanie rozdziału 8.	
Jak radzić sobie z różnymi typami trudnych klientów? .....	174
<i>Opiekun patrzy na siebie oczami klienta</i> .....	175
<b>Apendyks</b>	
<b>Plan budowania pozytywnych doświadczeń klienta</b>	
<b>wspólnie z opiekunem</b> .....	<b>179</b>
Plan budowania pozytywnych doświadczeń klienta .....	179
<b>Posłowie</b> .....	<b>181</b>
<b>Słowniczek terminów używanych w dziedzinie obsługi klienta</b> .....	<b>185</b>
<b>English summary</b> .....	<b>189</b>
<b>Polecane książki</b> .....	<b>191</b>



**Rozdział**

**2**

# JAK KUPUJĄ TWOI KLIENTY? – KOŁO ZAKUPOWE KLIENTA

Koło zakupowe – model autorstwa Jeffa Wolfina – przedstawia proces podejmowania decyzji zakupowej u Twoich klientów. Pokazuje, jak obsługiwać klienta od momentu dostrzeżenia przezeń Twojego produktu aż po jego zakup.





## Koło zakupowe klienta

### Jak klienci podejmują decyzje zakupowe?

Dlatego warto wiedzieć, jak Twoi klienci kupują? Każda branża ma swoją specyfikę i swój cykl zakupu. Ostatnio spotkałem Marka, który kontraktuje sprzedaż swoich produktów tylko przez dwa tygodnie w roku, a przez resztę czasu dostarcza zamówiony towar. Z kolei Marta obsługuje dzień po dniu różnych klientów, a w jej pracy ważna jest systematyczność. Zatem w każdej branży można spotkać specyficzne oczekiwania klientów i dlatego należy również działać w odpowiedni do tych potrzeb sposób. Dotąd większość szkoleń w różnych branżach koncentrowała się na uczeniu technik sprzedaży. Dziś, w mojej opinii, jest to już niewystarczające. Chodzi raczej o to, by coraz lepiej rozumieć swoich klientów i sposób, w jaki podejmują decyzje zakupowe.

Używam tutaj sformułowania *koło zakupowe klienta*, które zaczerpnąłem od mojego partnera biznesowego z Londynu, Jeffa Wolfina. Jeff od wielu lat prowadzi firmę Humanity i jest współautorem poniższego modelu koła zakupowego. Wspólnie z Jeffem prowadziłem projekt dla jednej z firm z branży finansowej, która to firma dokonała rewolucyjnej zmiany swej oferty: od dostarczania technologii i produktów przeszła do oferowania rozwiązań. Doszło do tego jednak

dopiero wtedy, gdy ludzie pracujący w obsłudze klienta lepiej zrozumieли, jak ich klienci kupują.

W tym rozdziale zajmę się kołem zakupowym klienta, zastanawiając się wspólnie z Tobą, Czytelniku, jak najczęściej przebiega proces podejmowania decyzji zakupowej u klientów.

Fazy (elementy) koła zakupowego klienta — tak jak rozumie to Wolfin — ilustruje infografika na stronie 58, a poniżej szczegółowo je omawiam<sup>1</sup>.

## 1. Zaciekawienie (interest aroused)

Twój klient jeszcze nie wie, czy potrzebuje Twojej usługi lub produktu, ale coś go skłoniło, aby się zatrzymać i przez 2 – 3 sekundy poświęcić tej usłudze/produktowi swoją uwagę. To może być kolor, zapach, struktura danego przedmiotu lub wrażenie odbierane którymkolwiek ze zmysłów; w każdej branży jest inaczej.

W listopadzie 2014 r. spotkałem panią Dorotę, która rozwija sieć polskich sklepów znanej marki obuwniczej. Jej biuro mieści się na ulicy Świętokrzyskiej w Warszawie. Trzeba nacisnąć przycisk domofonu i wjechać windą na drugie piętro, ale kiedy tylko przestępuje się próg jej biura, czuje się miły, a zarazem nienachalny zapach. Potem wchodzi się do pomieszczenia tak przytulnego, że chciałoby się tu zostać niemal na zawsze. W środku widać nowe kolekcje butów damskich i męskich. Miękkie czerwone dywan rozściela się pod stopami. Ośmieliłem się go dotknąć: niesamowite uczucie. No i wreszcie pojawia się pani Dorota — uśmiechnięta, przepiękna kobieta — uprzejmie proponując kawę.

---

<sup>1</sup> Nie opisuję tu szerzej siódmego elementu koła — fazy realizacji transakcji — będącego logicznym ukoronowaniem starań przedstawionych w opisie sześciu elementów — faz przygotowawczych.

W takim miejscu człowiek mimowolnie patrzy na swoje buty. Tak też i ja ukradkiem zrobiłem. No tak, ja moje już dawno powinienem lepiej wyczyścić czy raczej zmienić, bo używałem ich już trzeci sezon. W pewnym momencie, kiedy pani Dorota po coś wyszła, podszedłem do ekspozycji. Mój wzrok przykuły identyczne jak moje czarne męskie półbuty — eleganckie, a jednocześnie skromne. Gdy ponownie pojawiła się pani Dorota, zaczęliśmy rozmawiać o projekcie szkoleniowym dla całej sieci sprzedawców w jej firmie. Finalnie nie doszło do naszej współpracy, ale z wielką przyjemnością wspominam to spotkanie, bo wzmocniło moje pozytywne doświadczenie związane z marką butów, której używałem. Dzięki rozmowie z panią Dorotą upewniłem się, że moje dotychczasowe wybory były słuszne. Pomimo faktu, że biuro, w którym się spotkaliśmy, położone jest w trudno dostępnym miejscu, to już samo przebywanie w nim budowało moje przywiązanie do tej marki.

Jestem przekonany, że dziś, w natłoku zalewających nas zewsząd informacji, to właśnie pierwsze doświadczenie klienta związane z tym, co wywołało jego zaciekawienie, jest kluczowe. Jeśli my, sprzedawcy, nauczymy się je dobrze odczytywać, klienci będą do nas powracać. Tak jak było w przypadku pani Doroty, której — mimo że nie dogadaliśmy się w sprawie współpracy w zakresie szkoleń — mimochodem udało się mnie przekonać do kolejnego zakupu obuwia jej firmy. Bo też zaraz po spotkaniu, kiedy zdałem sobie sprawę, że rzeczywiście źle wyglądam w zniszczonych już lakierkach, pognałem do najbliższego centrum handlowego, by kupić nowe buty tej marki.

## **2. Docenienie wartości (value appreciated)**

W 2003 r. podróżowałem z rodziną po Austrii. Marzec tego roku nie zapowiadał silnych mrozów, a jednak takie nas zaskoczyły, gdy próbowaliśmy dojechać do schroniska. Zaczął padać śnieg, a tempe-

ratura spadała co 30 minut o 1 – 2 stopnie Celsjusza. W austriackich dolinach czuć wprawdzie było nadchodzącą wiosnę, ale już na poziomie powyżej 1000 m n.p.m. mieliśmy przed szybą zadymkę i  $-6^{\circ}\text{C}$  na zewnątrz.

Jechaliśmy już 450 km od granicy ze Słowacją i nie chciałem się zatrzymywać na nieplanowany nocleg przed dotarciem do celu w Mayrhofen w Austrii. W pewnym momencie jednak poczułem, że przyczepność mojego auta do drogi gwałtownie maleje i za chwilę stoczmy się w przepaść. Zatrzymałem samochód. Gdzieś w oddali, pośród padającego śniegu, dostrzegłem logo SPAR. Zaparkowałem z zapalonymi światłami awaryjnymi w zatoczce dla turystów i pobiegłem po łańcuchy śnieżne (swoje zostawiłem w domu; nie przewidziałem, że mogą być potrzebne w marcu).

Wbiegłem do sklepu i po krótkiej rozmowie ze sprzedawcą kupiłem idealne do mojego auta łańcuchy. Ale z ich założeniem miałem pewien kłopot. Otworzyłem bowiem pudełko, a z niego wyskoczył na mnie... wielki niebieski kot! Zajęło mi jakąś część sekundy, by zorientować się, że to plastikowa instrukcja, która została ściśle złożona w paczce. Położyłem kota (instrukcję) przed sobą. „W 60 sekund założysz łańcuchy śnieżowe” — przeczytałem. „Niemożliwe” — pomyślałem. Zresztą nie będzie przecież jakiś niebieski austriacki kot uczyć mnie, chłopaka z Pragi, jak zakładać łańcuchy! A jednak, mimo że od momentu, w którym zabrałem się do zakładania łańcuchów po „mojemu”, minęło ponad 20 minut, a ja przy okazji zdarłem sobie skórę na dłoniach, nie zdążyłem założyć łańcucha choćby na jedno koło. Postanowiłem własną dumę schować do kieszeni i poddać się bezdusznej instrukcji: ulóż, wsuń, zapnij, przełoż, zapnij...

Nie mogłem uwierzyć własnym oczom, ale postępując w zgodzie z zaleceniami z instrukcji, założyłem pierwszy łańcuch w 20 sekund! Wtedy spojrzałem na kolejne trzy łańcuchy. Nie wierzyłem w to,

co dopiero w tej chwili dostrzegłem: producent poukładał je w taki sposób, aby od razu możliwa była realizacja pierwszej czynności: „ułoż”. Były po prostu do tego przygotowane. Ale uwaga: trzeba było najpierw przeczytać instrukcję, czego ja początkowo nie uczyniłem. Wartość, której wcześniej w niebieskim kocie nie dostrzegłem, to zadbanie o mnie jako o klienta.

### **3. Jakie Twój klient ma alternatywy? (alternatives compared)**

Właśnie otrzymałem do akceptacji fakturę za letnie opony jednego z moich wspólników. Uff, złapałem się za głowę. Prawie 3700 zł netto za cztery opony?! Oczywiście zaakceptowałem ten wydatek, bo mój wspólnik to wspaniały człowiek, bez którego nasza spółka nie miałyby takich wyników finansowych. Ale nie czułem się z tym najlepiej. „Jasny gwint! — pomyślałem — przecież za chwilę ja również muszę wymienić opony na letnie! Czy też będę zmuszony wywalić prawie cztery tysiące na opony do mojego czteroletniego auta?”

Zacząłem szukać w internecie. Prześledziłem decyzję mojego wspólnika. Kupił opony w tym samym sklepie co ja, ale od najdroższego producenta. No tak, najlepsza marka i najlepsza firma. Zacząłem sprawdzać rozmiar moich opon i szukać alternatywy. Po ok. dwóch minutach okazało się, że mogę kupić cztery opony za grubo ponad 3000 zł lub za... 1200 zł. I tu uwaga: oba rodzaje opon wykonywane były z tych samych komponentów w tej samej fabryce na Bliskim Wschodzie, ale ich cena była zupełnie inna. Sięgnąłem do opinii internautów. I tu spotkało mnie zaskoczenie. Okazało się, że tańsze opony mają ponad 400 wpisów w internecie i wszystkie są jak najbardziej pozytywne: „Pojechałem na nich od razu...”, „Mój mechanik był zszokowany, jak dobrze trzymają się powierzchni...” itd. Im bardziej zagłębiałem się w opinie internautów, tym bardziej

mnie one przekonywały. W ciągu tygodnia zamówiłem te opony i jestem ich użytkownikiem od trzech miesięcy. Była to, jak się potem zastanowiłem, modelowa sytuacja, w której klient ma dwa rozwiązania do wyboru, a producent droższej rzeczy nie zaproponował żadnej wartości dodanej; w takiej sytuacji wybór wydaje się oczywisty.

Pamiętaj, że jeśli pracujesz na silnie konkurencyjnym rynku, stale będziesz podlegał presji klientów na obniżanie ceny i walkę z konkurencją. Kiedy tylko zacząłem być opiekunem moich klientów, zrozumiałem, że muszę szukać dla nich innych wartości niż jedynie cena. Mam świadomość tego, że moje usługi w branży szkoleniowej nie należą do najtańszych i klient zawsze może wybrać propozycje konkurencji. A ponieważ nie chcę tracić rynku i klientów, stale udoskonalałam ofertę. Moim głównym atutem jest tu czas i jakość, jaką mogę zaoferować nabywcom moich usług. Kiedy tylko zwraca się do mnie klient z zapytaniem, natychmiast staram się odpowiedzieć na jego potrzeby i nie odkładam spraw na później. Moim priorytetem jest być dostępnym dla klienta zawsze wtedy, kiedy mnie potrzebuje. No i od ponad dziesięciu lat systematycznie podnoszę jakość usług, zawsze bowiem można coś zrobić lepiej. Wymaga to jedynie stałej gotowości na zmiany i przyjmowanie informacji zwrotnych od klientów.

#### **4. Oszacowanie kosztów/ryzyka/zamieszania (costs/risks/hassle considered)**

Nasi klienci zazwyczaj nie lubią zmian, zgodnie z powiedzeniem: „Lepsze znane piekło niż nieznanie niebo”. Jeśli klient jest mniej więcej zadowolony z obsługi dotychczasowego opiekuna, to konkurencja ma małe szanse, by się do niego przebić. „Nie mam czasu...”, „Nie widzę powodu do zmiany...”, „Dla mnie zmiana to kłopot...” — te słowa często słyszą opiekunowie klientów.

W maju 2015 r. pracowałem dla klienta, który jest numerem jeden w Polsce w branży motywacji i wspierania pracowników. Spotkałem się z Andrzejem obsługującym w imieniu tej firmy polskie jednostki samorządowe i rządowe, człowiekiem będącym w stałym kontakcie z urzędnikami. Andrzej porozmawiał ze mną chwilę i tonem znawcy stwierdził: „Nie sądzę, żebyś miał duże doświadczenie w pracy w mojej branży”. „Skąd taka refleksja?” — zapytałem, na co usłyszałem: „Widzę, że jesteś otwarty w kontakcie, miły i nastawiony na współpracę. U mnie, w kontakcie z klientami, to się raczej nie zdarza”. Wyjaśnił, że w kontaktach z samorządami i urzędami marszałkowskimi zazwyczaj słyszy: „Nie, nie jesteśmy zainteresowani...”, „Nie widzimy potrzeby zmiany...”, „Nie ma sensu czegośkolwiek tu zmieniać...”. Wspomniał o pewnej klientce z Olsztyna, z którą chciał się umówić na spotkanie, aby porozmawiać o nowych rozwiązaniach, na co usłyszał: „Czy to kontrola z państwa strony?”.

Andrzej opowiedział mi, że po tym, jak zdołał się przyjrzeć pracy urzędów, zrozumiał, że największym zagrożeniem dla urzędnika jest zmiana. Można powiedzieć, że koszt, ryzyko i zamieszanie związane ze zmianą są dla nich tak duże, iż nie ma siły, która mogłaby skłonić przedstawiciela takiej instytucji do zmiany dostawcy lub partnera.

„Jak zatem — zapytałem — radzisz sobie z obsługiwaniem tych klientów?”. Andrzej się roześmiał: „Po pierwsze, kiedy już takiego klienta pozyskam, moja konkurencja ma olbrzymi kłopot, aby do niego dotrzeć. Po drugie, najczęściej zaczynam od prostych usług, które nie wymagają rewolucji w świecie klienta, a po trzecie, zawsze uderzam w kontakcie do jak najwyższej instancji, aby mocą stanowiska i decyzji administracyjnej torować sobie drogę w tym gąszczu barier i trudności. Klienci, widząc, że jeśli nie dokonają danej zmiany, to poniosą negatywne konsekwencje typu oskarżenie ich o naruszenie prawa o zamówieniach publicznych, nagle stają się bardziej otwarci na współpracę”.

Niebywałe, że lęk przed zarzutem, że coś idzie nie tak jak powinno, lub obawa kontroli mogą być silniejsze niż np. perspektywa poprawy sytuacji w pracy urzędników. A jednak tak jest. Z przykładu Andrzeja płyną trzy konkretne wnioski:

1. Zazwyczaj klienci nie lubią zmian.
2. Każdy podświadomie rozważa „za” i „przeciw” każdej zmiany.
3. Klient pomyśli o zakupie nowej usługi lub produktu, jeśli koszty i związane z zakupem zamieszanie będą mniejsze niż potencjalne korzyści, które odniesie ze współpracy.

Zatem w sytuacji, kiedy klient boi się zmiany ze względu na zamieszanie, kluczową umiejętnością opiekunów klienta jest radzenie sobie z tymi obawami. Główną strategią opieki nad takim klientem jest stosowanie pytań problemowych. Najczęściej te pytania rozpoczynają się od tzw. klaryfikacji, czyli np.:

- ♦ Widzę, że się pan waha. Czy mogę spytać, co jest przyczyną pana wątpliwości?
- ♦ Słyszę, że nie jest pani przekonana. Czy mogę zapytać, jakie ma pani obawy przed takim rozwiązaniem?

Zrozumienie obaw klienta jest w tej fazie kluczowe. Im lepiej zrozumiesz, co blokuje klienta w podjęciu decyzji, tym łatwiej będziesz mógł zaproponować odpowiednie rozwiązanie.

Pamiętaj, że każda zmiana jest zawsze trudna, dlatego tak ważne jest, abyś jako opiekun klienta zasygnalizował troskę o jego potrzeby.

## **5. Ocena warunków sprzedaży (terms considered)**

Kiedy się zbliżasz do fazy budowania pragnienia klienta, aby nabył Twoje rozwiązanie, następuje etap rozważenia warunków współpracy. Jest to moment, w którym klient zastanawia się (racjonalnie



i emocjonalnie), którą wybrać ofertę. Najważniejsze, abyś na tym etapie był blisko klienta i miał możliwość prowadzenia z nim negocjacji. Istotną umiejętnością jest tu Twoja zdolność do rozumienia przekonań klientów, czyli ich subiektywnej oceny Twojej oferty („Uważam, że to jest dobre, a tamto złe...”, „To profesjonalne, a tamto nieprofesjonalne...”). Najczęściej te przekonania opierają się na wcześniejszych doświadczeniach klientów („Nie lubię akwizytorów, bo zawsze wywierają na mnie presję, żebym coś kupiła...”) lub zasłyszanych informacjach („Nie lubię skręcać w lewo, bo słyszałem, że wtedy dochodzi do groźnych wypadków...”).

Kiedyś przez trzy miesiące nie mogłem zamknąć sprzedaży u klienta w branży ubezpieczeniowej. Rozpoznałem potrzeby, złożyłem propozycję, która się spotkała z dużą przychylnością. Po czym w kontakcie pomiędzy mną a klientem nastąpiła cisza. Z tygodnia na tydzień traciłem wiarę, że uda mi się zamknąć sprzedaż ten projekt, do momentu, kiedy przypadkiem się dowiedziałem, że jeden z kluczowych dyrektorów tej firmy ma straszliwy problem z podejmowaniem decyzji. Rozważa wszystkie „za” i „przeciw”, mocno wspominając negatywne doświadczenia z innych zakupów z przeszłości, co jeszcze bardziej powstrzymuje go od wybrania jakiegokolwiek rozwiązania.

Zacząłem się zastanawiać, co zrobić, aby zwiększyć szansę na współpracę. Wiedziałem, że problem nie rozbija się o cenę moich produktów szkoleniowych, ale o negatywne przekonania, które blokowały klienta przed podjęciem decyzji. W tym przypadku okazało się, że wątpliwości mojego klienta dotyczyły jakości gwarancji, której mogłem udzielić na realizację projektu. Klient po prostu obawiał się, że nie uniesiemy tego projektu, a on będzie potem „świecił oczami i wstydził się za nas” w swojej firmie.

To jego negatywne przekonanie pojawiło się — jak wkrótce miałem sposobność się dowiedzieć — wiele lat wcześniej, kiedy współpracował z moją firmą i jeden z naszych konsultantów ds.

sprzedaży bardzo źle go obsłużył, wmawiając mu, że nie ma racji w swoich roszczeniach (klient domagał się pewnych ustępstw z naszej strony). Ów doradca już dawno u nas nie pracował, lecz klient, mimo zapewnień, że poprawiliśmy jakość usług i dajemy najwyższe gwarancje na rynku, nadal miał sporo wątpliwości i negatywnych przekonań.

Zacząłem szukać pomysłów na to, jak można wybrnąć z tej sytuacji. Szybko zorganizowałem krótką naradę telefoniczną z innymi doradcami. „Słuchajcie, potrzebuję pomocy — powiedziałem. — Co można zrobić, żeby zmienić negatywną opinię, jaką ma o nas klient?”. Ludzie zaczęli zgłaszać różne pomysły, a ja skrzętnie je notowałem. Szczególnie spodobały mi się dwa. Pierwszy dotyczył zwrócenia się z prośbą do innego odbiorcy naszych usług o aktywną referencję, w której ów życzliwy nam klient miał jak najlepiej się wypowiedzieć o współpracy z nami. Drugi pomysł polegał na próbie podjęcia trudnego tematu z moim klientem — musiałem to zrobić w mądry sposób, aby go nie urazić, a jednocześnie w takim stopniu pozyskać jego zaufanie, by zechciał mi powiedzieć, o co jest na nas zły. Oba te pomysły wdrożyłem w życie i okazało się, że moje wyobrażenia o wątpliwościach klienta były mocno przesadzone. Kiedy osobiście porozmawiałem z klientem, usłyszałem jego wątpliwości i podziękowałem mu za nie. Podczas tej rozmowy powstała między nami nić porozumienia, od której w dużej mierze rozpoczął się proces zmiany negatywnego nastawienia klienta do mnie i moich produktów.

Nauka, która dla mnie płynie z tej historii, jest taka: negatywne nastawienia klientów można zmieniać. Jest to proces długi i niełatwy, ale niezbędny do przeprowadzenia, ponieważ negatywne przekonania mogą stanowić dla klienta realną przeszkodę w wyborze Twojej oferty.

## 6. Pragnienie zakupu (desire to buy)

Czym jest pragnienie zakupu? „Nie zachęcaj, nie sprzedawaj, nie przekonuj” — te słowa usłyszałem w dusznym hotelu Hilton na przedmieściu Londynu w 2014 r., kiedy uczyłem się teorii koła zakupowego od mojego mentora Jeffa Wolfina.

„Pamiętaj, nie myśl, jak sprzedać klientowi swoje usługi, ale jak to zrobić, by klient chciał je kupić. Postaw się w pozycji twojego klienta, jakbyś chodził w jego butach”. Ta jakże prosta metafora chodzenia w butach klienta stała się dla mnie inspiracją na najbliższe lata. Nie była to jednak łatwa do przyjęcia postawa. Przecież jako sprzedawca i ten, kto obsługuje klientów, dotąd myślałem głównie o swoich interesach, a mniej o potrzebach klienta. Teraz wydarzał się w mojej pracy przełom. Jeff w momencie, kiedy pojawiły się u mnie wątpliwości, odwrócił tablicę i narysował na niej malutką dziurę w ziemi. Spytał mnie: „Jak myślisz, jakie drzewo zasadzone w takiej ciupince przetrwa wiatr i deszcze?”. Nie odpowiadałem, bo nie wiedziałem, do czego zmierza. Wtedy Jeff zaczął rysować głębszy, coraz głębszy otwór i wreszcie umieścił w nim korzenie drzewa.

Ta z kolei metafora pokazuje, jak ważne są zaufanie klienta i wiarygodność sprzedawcy w procesie obsługi. Klient raczej zdecyduje się na zakup sprawdzony i bezpieczny, nie zaś na ten zupełnie dla niego nieznaną. Stąd tak wiele transakcji odbywa się dzięki rekomendacjom i referencjom.

Zatem jak wzbudzić pragnienie zakupu? Wiadomo przecież z badań, że 95% decyzji klientów to wybory emocjonalne, dokonywane pod wpływem silnych przeżyć, a dopiero później wzmocnione racjonalnymi argumentami. Pragnienie zakupu może wystąpić jedynie wtedy, kiedy ufamy opiekunowi, który nas do czegoś przekonuje. To zaufanie będzie kluczem do wszystkich transakcji z tym klientem w najbliższych latach. Zatem zaufanie to baza, fundament. Im głębszy ten fundament, tym silniejsze zaufanie. Im głębsza dziura w ziemi,

w której osadzamy korzenie drzewa, tym ta roślina bardziej będzie odporna na wiatr.

Do podobnego wniosku doszedłem, kiedy się spotkałem z Krzyskiem, który jest czołowym menedżerem jednej ze szwajcarskich firm w Polsce. Umówiliśmy się w restauracji promującej polskie potrawy na ulicy Puławskiej w Warszawie. Odkąd tylko zobaczyłem Krzysztofa, moje zainteresowanie wzbudził jego dość fantazyjny zegarek. „Samsung? — zastanawiałem się. — Czy może iWatch?” Po kilku minutach rozmowy ośmieliłem się zapytać: „Masz iWatcha?”. Uśmiechnął się: „Nie. To jest taki telefon w zegarku, bez internetu, eśemesów i innych bajerów. Chodzi o to, aby być w kontakcie z dzieckiem, kiedy z jakiegoś powodu ten kontakt jest utrudniony”.

Od razu stanął mi przed oczami mój synek, który zgubił się w jednym z hoteli i nie mogliśmy go znaleźć przez ok. 30 minut, co jak nietrudno się domyślić, nie było dla mnie łatwym przeżyciem. Właśnie wtedy pomyślałem, że przecież taki prosty telefon na rękę może zapobiec powtórzeniu się podobnej sytuacji: kiedy Bruno jeszcze raz się zgubi, po prostu do niego zadzwonię i szybko ustalę miejsce pobytu. „Ekstra!” — pomyślałem i... to było właśnie pragnienie zakupu. Krzysiek był tu nieświadomym niczego akceleratorem: po prostu opowiedział mi historię, jak jego córeczka zgubiła już po raz czwarty swój telefon w szkole. Teraz zapina jej zegarek na rękę i ma święty spokój.

Jeszcze tego samego dnia kupiłem podobne urządzenie dla Bruna, nie zwracając nawet uwagi na cenę, która nie była zresztą, jak się okazało, wygórowana. A ja pomyślałem sobie, że Krzysiek byłby idealnym sprzedawcą takich zegarków, wywołując pragnienie zakupu u każdego rodzica niepokojącego się, gdy choćby przez chwilę nie może się skontaktować ze swoim małym dzieckiem. Klientowi trzeba koniecznie pokazać, jak Twoje rozwiązanie działa. Zawsze zatem dobrze jest mieć w zanadru odpowiednią historijkę i nie wahać się jej

użyć w trakcie prezentacji. A wtedy Twój produkt sam pomoże Ci zamknąć sprzedaż.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



**Helion SA**

# Dbaj o niego jak o źrenicę oka swego!

Pozyskanie i utrzymanie prawdziwie dochodowego klienta to marzenie każdego szefa sprzedaży. Zdobyć takiego klienta jest rzeczą trudną i bardzo pracochłonną. O ileż łatwiej zainteresować nową propozycją osobę, która już wcześniej coś u nas kupiła! Oczywiście jest to możliwe pod warunkiem, że ta osoba ma dobre zdanie na temat firmy i dokonanego w niej zakupu. Tak zwane pozytywne doświadczenie klienta czyni cuda, jednak praca w zespole obsługi nie należy do łatwych. Dobrze wie o tym autor niniejszej książki, który ze swoimi klientami kontaktuje się osobiście od 30 lat.

Za pośrednictwem niniejszej książki Robert Zych — handlowiec, trener i szef firmy — dzieli się z Tobą własnymi doświadczeniami i wiedzą na temat obsługi klienta, zdobytymi w ciągu ponad ćwierćwiecza aktywności zawodowej. Nie tylko sięga po uniwersalne praktyki znane na całym świecie, lecz także pamięta o specyfice klienta polskiego. Analizuje proces podejmowania decyzji zakupowych i zdradza sztuczki pozwalające wypracować pozytywną postawę wobec klientów oraz... narzuconych przez zagraniczną centralę procedur postępowania, które nijak mają się do realiów naszego rynku. Podpowiada, jak bronić się przed klientem trudnym. Wszystko po to, byście obaj — Ty i Twój klient — mieli wyłącznie pozytywne doświadczenia!



## Zamówienia indywidualne i dla firm:

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa  
tel. 22 853 74 56, 22 843 09 36  
ksiegarnia@kontraktosh.pl  
www.kontraktosh.pl

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 41946

 **Księgarnia internetowa:**  
<http://onepress.pl>

 **Zamówienia telefoniczne:**  
**0 801 339900**  
 **0 601 339900**

 **n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:
- <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:
- <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 49,90 zł

ISBN 978-83-283-1439-9



9 788328 314399