

ZŁOTA ZASADA  
BIZNESU GŁOSI, ŻE  
TANIEJ UTRZYMAĆ  
STAŁEGO KLIENTA  
NIŻ ZDOBYĆ  
NOWEGO.

ALE RÓWNIE TANIO  
I ŁATWO MOŻNA  
SPOWODOWAĆ, BY  
DOTYCHCZASOWY  
ODBIORCA  
KUPOWAŁ OD  
NAS WIĘCEJ NIŻ  
OBECNIE.



## klient nasz pan

**K**oszty pozyskania klienta są o około 60 proc. wyższe niż wydatki związane z jego utrzymaniem. W dodatku zdobywanie nowych konsumentów w sytuacji, gdy nie potrafimy zbudować z nimi długotrwałej więzi jest po prostu nieekonomiczne i wpływa bardzo negatywnie na wizerunek firmy. Utrzymanie dotychczasowych

odbiorców nie jest jednak łatwe. Metody sprzedaży, które przez ostatnich kilkanaście lat święciły na naszym rynku triumfy, sukcesywnie tracą swoją efektywność. Konsument coraz lepiej orientuje się bowiem w biznesowej grze rynkowej, w której chcąc nie chcąc biorą udział. A to oznacza, że są coraz bardziej odporni na działania promocyjne typu „teraz albo nigdy”, „wielka

FOTO: FPM



święteczna obniżka cen” czy „druga para w prezencie”.

Co więc robić? Tylko odpowiednie zaprojektowanie systemu obsługi klienta pozwoli pozyskać nowych odbiorców towarów bądź usług i utrzymać z nimi długoterminowe relacje. Byłoby idealnie, gdyby ten system dodatkowo sam doskonalił się w zakresie obsługi klienta.

Zacznijmy od jednego z najczęściej spotykanych w małych i średnich firmach mitów sprzedaży, że tylko handlowiec osobiście odpowiada za pozyskanie i utrzymanie klienta. Tymczasem obsługuje go nie tylko dział handlowy,

ale także cały zespół kontaktujących się z nim osób, między innymi telemarketerów, pracowników biur obsługi klienta, logistyków czy kierowców. Dobrze zaprojektowany system sprzedaży powinien więc obejmować całą firmę.

Świetny przykład takiego systemu spotkałem w trakcie niedawnych rodzinnych zakupów w jednej z galerii handlowych. Żona uwielbia zakupy, mnie one natomiast męczą, więc postanowiliśmy zrobić przerwę na kawę. Po złożeniu zamówienia w kawiarni, uprzejma sprzedawczyni z uśmiechem zapytała, czy mamy ochotę na ciastko do kawy, na przykład – na pyszną kre-

mówkę. Po chwili wahania, w trosce o linię, zdecydowaliśmy, że weźmiemy jedną na pół. Doświadczona sprzedawczyni jednak nie odpuściła i zapytała, czy może nam zaproponować także opakowanie doskonałej, firmowej kawy na wynos. Gdy odmówiliśmy, nadal z uśmiechem, wydrukowała dla nas paragon fiskalny. Zarówno kawa, jak i ciastko wprawiły nas w wyśmienity humor, bo wyrzuty sumienia spowodowane nadmiarem kalorii zostały złagodzone smakiem świeżej kremówki, pyszną kawą i, przede wszystkim, miłą obsługą. Ale z powodu zawodowego zainteresowania technikami sprzedaży, obserwowałem nadal zachowanie milej sprzedawczyni i jej kolegów z obsługi kawiarni i zauważyłem, że każdy klient otrzymał propozycję ciastka do kawy i paczki ziaren do kremówki, inni tylko pili kawę, a jeszcze inni kupowali coś do domu. Wszystko odbywało się w ciepłej i przyjaznej atmosferze. Personel cieszył się, gdy klienci korzystali z ich dodatkowych propozycji, a jednocześnie nie wykazywał najmniejszych oznak niezadowolenia, gdy ci obstawali przy samej kawie.

### pozorny sukces

Miła obsługa to jednak nie wszystko. W sympatyczny sposób zostałem na przykład obsłużony w jednym z hoteli Trójmiasta, w którym zatrzymałem się w trakcie prowadzenia szkoleń nad morzem. W hotelowej restauracji poprosiłem o przygotowanie jajek sadzonych na bekonie. Moja prośba została spełniona. Także przy kolacji zostałem obsłużony z uśmiechem. A jednak czegoś zabrakło. Kelnerka, przyjmując ode mnie zamówienie, nie zapytała, czy mam ochotę na „coś na początek” ani czy powinna podać także coś do picia.

Analizując wydarzenia w kawiarni i hotelu, widzimy, że w obu przypadkach klienci byli zadowoleni z milej obsługi, ale tylko w pierwszym przypadku wartość tę wykorzystano do stworzenia okazji do dodatkowej sprzedaży. Kompetencje pracownika pozwoliły w nienarzucający się i przyjazny sposób proponować dodatkowe produkty, co zostało ocenione przez kupującego jako dbałość o jego potrzeby. Klient miał także okazję przekonać się, że cała obsługa działa na tym samym, wysokim

poziomic, zgodnie ze standardami obowiązującymi w całej firmie.

Poza oczywistą wartością dodaną w postaci satysfakcji klienta i dużą szansą na związanie go z firmą, system obsługi przyniósł też wymierne korzyści finansowe. Drugi przypadek z kolei pokazuje jak zmarnować tę okazję. Tymczasem dochody z cross-sellingu (czyli łączenia sprzedaży produktów lub usług oferowanych przez firmę) mogą znacząco zwiększać przychody całej firmy, pozwalając dodatkowo sfinansować rozwój pracowników w zakresie obsługi klientów. Inne zalety takiego podjęcia to prostota i niski koszt tej metody zwiększania sprzedaży, a także budowa długotrwałych relacji z klientami.

## aktywna sprzedaż

Właśnie na długotrwałych, stałych relacjach z odbiorcami postanowiła budować swoją przewagę konkurencyjną oraz wyższą rentowność hurtownia Noster, handlująca w województwie zachodniopomorskim wyrobami chemicznymi i kosmetycznymi takich firm jak P&G, Henkel czy Unilever. Za sprzedaż i obsługę klienta odpowiada w niej zespół dziewięciu przedstawicieli handlowych, współpracujących z czteroosobowym działem obsługi klienta.

Pierwszym i podstawowym etapem sprzedaży jest osobisty, cotygodniowy kontakt handlowca z klientem. Podczas tego spotkania pracownik hurtowni zbiera zamówienia na towary oraz prezentuje propozycje promocji, przygotowane specjalnie dla danego sklepu. Zapewne tak samo wygląda to w większości małych firm, jednak w tej hurtowni krytycznym momentem jest weryfikacja zamówienia. W trakcie telefonicznej rozmowy z klientem, dział obsługi dodatkowo zachęca do wybrania czegoś z oferty promocyjnej. Efekt takich działań jest znakomity, a sprzedaż telefoniczna przynosi firmie aż 25 proc. przychodów. Nie trzeba nawet wspominać o oszczędnościach na czasie pracy handlowców w terenie czy wydatkach na podróże do rozsiansych po całym województwie sklepach.

Przyjrzyjmy się jak ten pomysł przestrzegają trzy strony transakcji: właściciel hurtowni, pracownik działu obsługi i klient hurtowni.

Właściciel przekonuje, że stawia na pracę zespołową. Przedstawiciele han-

## ZŁOTE ZASADY SPRZEDAŻY

### 1. Określ standardy obsługi klienta

Improvizacja jest pożądana tylko w jazzie, w biznesie nie ma na nią miejsca. Koniecznie opracuj procedury obsługi klienta.

### 2. Zainwestuj w szkolenia personelu

Każda inwestycja w ludzi procentuje, bo wykwalifikowany personel to niemal pewna gwarancja zadowolenia klienta. Równocześnie, pracownik, w którego rozwój pracodawca inwestuje czas i pieniądze czuje się doceniony, związany z firmą, a co za tym idzie – pracę wykonuje z większym zaangażowaniem.

### 3. Stale monitoruj jakość obsługi

Nawet najlepszy i najsprawniejszy samochód należy poddawać okresowej kontroli. To samo dotyczy procesu pozyskiwania klienta. Raz ustalony system nie może pozostać bez kontroli, ponieważ rynek oraz konsumenci szybko się zmieniają. Zbyt późne dostrzeżenie zmian może doprowadzić do ich utraty.

### 4. Określ rolę menedżerów w procesie obsługi

To bezpośredni przełożony jest osobą, która ma wpływ na morale zespołu, kulturę organizacji, a także na poziom lojalności i zaangażowania pracowników. Od sposobu bycia menedżera, umiejętności rozmawiania z ludźmi i talentów organizatorskich zależy jakość pracy. I dobre kontakty z kontrahentem, nabywcą towarów.

### 5. Postaw na prokliencką kulturę firmy

Traktuj pracowników tak, jakbyś chciał, żeby oni traktowali klientów i spraw, aby byli zadowoleni z siebie i twojej firmy. Pracownik, który dobrze czuje się w firmie będzie bardziej skuteczny w pozyskiwaniu nowych klientów, a także zadba o ich utrzymanie.

dłowi oraz pracownicy działu obsługi stanowią jeden zgrany zespół wspólnie pracujący nad obsługą klienta. Każda z tych funkcji jest dla niego równie ważna, co powoduje, że „stacjonarni” pracownicy hurtowni nie czują się gorsi od pracujących w terenie przedstawicieli, jak to często bywa w innych firmach. W rezultacie ich motywacją przy realizacji celów sprzedażowych jest stale na wysokim poziomie, co generuje dodatkową sprzedaż i zadowolenie klienta. Rola właściciela ogranicza się więc do określania comiesięcznych budżetów promocyjnych oraz celów sprzedaży. Odpowiedzialność za wyniki bierze już na siebie zespół.

Z perspektywy pracowników działu obsługi klienta, kluczowa jest możliwość zwiększenia ich wynagrodzeń. Powoduje to, że na równi z przedstawicielami dbają oni o jak najlepsze relacje ze sklepami zaopatrującymi się w hurtowni.

Z kolei jeden z klientów, pytany o system sprzedaży hurtowni Noster odpowiada, że na początku irytowały go dodatkowe propozycje, składane przez telefon. Z czasem jednak uświadomił sobie, że w swoich akcjach promocyjnych hurtownia Noster uwzględnia także jego potrzeby, oferując produkty, które dobrze „schodzą” w rejonie jego działania. To, jak mówi, przekłada się na zaufanie do hurtowni i chęć kontynuowania z nią współpracy także w przyszłości.

Podsumowując ten przykład, wyraźnie widać, że w długim terminie rynkowe sukcesy odnoszą tylko te firmy, które postawiły na wysoką jakość obsługi klienta.

Niezależnie od branży, dobra obsługa klienta zawsze będzie wspierać rozwój biznesu. Nie może być jednak traktowana jako sezonowa promocja, która kiedyś się skończy, lecz powinna stanowić integralną część biznesowej codzienności. Rozwój firmy poprzez pozyskiwanie nowych klientów, bez należytej dbałości o ich utrzymanie jest bowiem możliwy tylko w krótkim terminie. W dłuższej perspektywie staje się po prostu nieopłacalny.

*Leszek Greń  
psycholog biznesu, executive coach,  
prywatny przedsiębiorca – dyrektor  
generalny Greń Communication  
lgren@gren.pl*