

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

10 złotych reguł sprzedaży

Autor: Ivan Bureš

Tłumaczenie: Dorota Kwiatkowska

ISBN: 83-246-0007-8

Tytuł oryginału: [10 złotych pravidel prodeje](#)

Format: A5, stron: 208



Sprzedaż jest esencją biznesu

Większość działań podejmowanych przez nowoczesne przedsiębiorstwo ma na celu doprowadzenie do transakcji kupna-sprzedaży, a także skłonienie zadowolonego klienta do ponownego zakupu. Skuteczni sprzedawcy tworzą prawdziwy kapitał każdej firmy. Ich doświadczenie i motywacja bezpośrednio przekładają się na wyniki. Jednak w dobie nasilającej się konkurencji umiejętność sprzedaży należy ciągle doskonalić.

W książce „10 złotych reguł sprzedaży” autor – korzystając ze swojego bogatego doświadczenia – przedstawia główne zasady skutecznej sprzedaży i podaje wiele przykładów wartych naśladowania. Dużą wagę przykładu również do zagadnienia etyki w handlu. Książka jest nie tylko znakomitym źródłem cennych porad i wskazówek. Skłania także do refleksji nad ekonomicznymi, politycznymi i psychologicznymi aspektami działalności handlowej.

Aby osiągnąć sukces w sprzedaży:

- przede wszystkim uwierz w siebie;
- zobacz, jak przebiega proces podejmowania decyzji o zakupie;
- przygotuj się na zarzuty klienta, by móc je odeprzeć;
- sprawdź, jak przewidywać trendy rynkowe;
- pamiętaj, że elastyczność i mocne nerwy prowadzą do zwycięstwa;
- nie ma tego złego... – dowiedz się, jak przez reklamację pozyskać klienta.

SPIS TREŚCI

Przedmowa autora do wydania trzeciego 9

Przedmowa autora do wydania piątego 11

Reguła pierwsza

BEZ INFORMACJI BŁĄDZIMY PO OMACKU 13

Zasady13

Przypadek „nieciekawego” asortymentu14

Klient to coś więcej niż nazwisko i adres15

Co wiemy o konkurencji? 18

Samo zainteresowanie nie oznacza jeszcze

zdolności nabywczej 22

Śledzenie trendów popytu 26

Reguła druga

PRZYGOTOWANIE ZABEZPIECZA WYNIK 31

Zasady31

Przypadek „niewykonalnej” paraolimpiady 32

Cel wyznacza kierunek 33

Strategia decyduje o postępie 36

Planowanie terminów definiuje priorytety 38

Linia odwrotu ustala osiągalne minimum40

Reguła trzecia

FORMA JEST RÓWNIE WAŻNA JAK TREŚĆ	45
Zasady	45
<i>Przypadek podejrzanej franczyzy</i>	46
Forma społeczna wygładza ostre krawędzie	47
Rzeczowa forma eksponuje treść	50
Forma prawna potwierdza ważność zobowiązania	53
Od nieformalności tylko krok do niedbałości	55

Reguła czwarta

DOBRY POCZĄTEK PROWADZI DO DOBREGO KOŃCA	59
Zasady	59
<i>Przypadek „niepotrzebnej” zieleni</i>	60
Spiesz się powoli	61
Osobista wygoda osłabia napięcie	64
Od monologu do dialogu	66
Wrażenie żyje dłużej niż informacja	68

Reguła piąta

PROFESJONALIZM BUDZI ZAUFANIE	71
Zasady	71
<i>Przypadek niezwyklej odkurzaczy</i>	72
Trudności ze sprzedażą ma ten, komu nikt nie wierzy	73
Pouczając, szybko tracimy słuchacza	77
Jedno pytanie może zastąpić sto odpowiedzi	79
Wiedza dyletancka jest tym samym, co niewiedza	82

Reguła szósta

ZARZUTY SĄ OZNAKĄ ZAINTERESOWANIA	87
Zasady	87
<i>Przypadek „zbyt drogich” usług</i>	88
Przygotowując się na zarzuty, osłabiamy ich siłę	89
Każdy zarzut ma swoje zaplecze	93

SPIS TREŚCI

Szczególna kategoria — zarzut cenowy	96
Brak zarzutów sygnalizuje niebezpieczeństwo	100

Reguła siódma

PODEJMOWANIE DECYZJI

TO NIE JEDNORAZOWY AKT, A CAŁY PROCES	105
Zasady	105
Przykład „niezłomnego” banku	106
Niezdecydowanie płynie z bezradności	108
Nigdy nie decyduje to, co jest poza naszą kontrolą	111
W czasie negocjacji biznesowych myślimy za dwóch	114
Decyzji nie wymusimy naciskami	117

Reguła ósma

WYGRYWA TEN, KTO JEST ELASTYCZNY

I MA MOCNE NERWY	123
Zasady	123
Przypadek farmy, której się „nie da sprzedać”	124
Warunki są częścią produktu	125
Osobiste negocjacje niosą ze sobą osobistą odpowiedzialność	128
Transakcja jest dobra wtedy, gdy jest korzystna dla obu stron	131
Nie mów hop, dopóki nie przeskoczysz	134

Reguła dziewiąta

ZAŁĘŻNOŚĆ HANDLOWA ROZPOCZYNA SIĘ

PODPISANIEM KONTRAKTU	139
Zasady	139
Przypadek agencji ubezpieczeniowej na krawędzi upadku	140
Pytanie o zadowolenie klienta nie jest tylko gestem grzecznościowym	141
W przypadku reklamacji ważna jest szybkość reakcji	145

SPIS TREŚCI

Serwis jest częścią transakcji	147
Utrzymanie przychylności jest zazwyczaj trudniejsze niż jej zdobycie	150
Reguła dziesiąta	
ANALIZA WŁASNEJ WYDAJNOŚCI	
JEST NAJLEPSZĄ DROGĄ DO JEJ POPRAWY	155
Zasady	155
<i>Przypadek regionu dobrego tylko dla emerytów</i>	156
Handlowego wyczucia nie da się wyliczyć za pomocą wzoru matematycznego	157
Wątpliwości podkopują wiarę w siebie	160
Nieprzestrzeganie reguł jest najczęstszą przyczyną niepowodzeń	163
Obiektywną miarą sukcesów jest średnia wartość wskaźników sukcesu	166
ZASADY POBUDZANIA POPYTU	173
Zasada konieczności	173
Zasada „chwilowej odmiany”	176
Zasada postępu	179
ZASADA „TRANSFORMACJI” PRODUKTU W IDEĘ	183
Zasada parametrów produktu	183
Zasada specyfika — zysk	186
Zasada wartości	189
ZASADY PODEJMOWANIA DECYZJI O ZAKUPIE	193
Zasada metaprodktu	193
Zasada decydującej roli świadomości	196
Zasada oczekiwania	199
Krótki dopisek	203

REGUŁA PIERWSZA

BEZ INFORMACJI BŁĄDZIMY PO OMACKU

ZASADY

- ❖ Nierozdzielną częścią pracy przedstawiciela handlowego jest zbieranie informacji.
- ❖ Zbieramy informacje nie tylko o kliencie, ale także o jego przedstawicielach.
- ❖ Zachowujemy czujność, by zebrać jak najwięcej informacji, i uczymy się je wykorzystywać.
- ❖ Równie ważne są informacje o konkurencji.
- ❖ Klientów dzielimy na potencjalnych, właściwych, perspektywicznych i nieperspektywicznych. Ich znaczenie dla nas zależy od tego, w której z tych grup się znajdują.
- ❖ Badanie zdolności nabywczych klienta przeprowadzamy tak samo starannie jak diagnozę jego potrzeb.
- ❖ Rozwój popytu śledzimy nie tylko w stosunku do pojedynczych klientów. Staramy się przewidzieć ogólne trendy popytu w ramach całkowitego rozwoju sytuacji na rynku.

- ❖ Uzyskane informacje gromadzimy we własnej kartotece klientów oraz przekazujemy pracownikom odpowiedzialnym za ich ocenę i archiwizację.
- ❖ W każdych okolicznościach utrzymujemy informacyjną dyscyplinę.

Przypadek „nieciekawego” asortymentu

Kiedy po przyjeździe do Kanady opanowałem już dostatecznie język angielski, zacząłem szukać pracy w miejscach związanych z handlem. Znalazłem ją w firmie Norton, wówczas największym światowym producencie żyletek i maszynek do golenia. Zostałem przyjęty jako stażysta w dziale marketingu. Po rocznej praktyce w komórce badań rynkowych poprosiłem o przeniesienie na stanowisko przedstawiciela handlowego. Chciałem wzbogacić swoje doświadczenie poprzez pracę bezpośrednio z klientem. Kierownictwo firmy miało jednak poważne wątpliwości. Ich zdaniem byłem w Kanadzie zbyt krótko, abym się zapoznał z tutejszą mentalnością. Poza tym mój angielski nie był jeszcze perfekcyjny. Jak często bywa w takich sytuacjach, o moim losie zdecydował zbieg okoliczności. Kilka lat wcześniej nasza firma kupiła w Kanadzie fabrykę produkującą papier ścierny. Zakład ten się jednak nie rozwinął. Podupadał coraz bardziej, aż w końcu przestał interesować kogokolwiek. Kierownictwo firmy stwierdziło, że już gorzej być nie może i nawet ja niczego już tam bardziej nie popsuję. Zaproponowali mi więc, abym się zajął wytwarzanym tam produktem i spróbował wprowadzić go na rynek. Jeżeli to w ogóle możliwe.

KLIENT TO COŚ WIĘCEJ NIŻ NAZWISKO I ADRES

Klient jako instytucja

Już na samym początku współpracy z dyrektorem sprzedaży znaleźliśmy wspólny język. Okazało się, że ani on, ani ja prawie nic nie wiemy o rynku papieru ściernego. Sprzedaż tego produktu, stanowiąca jedynie ułamek obrotów całej firmy, pozostawiona była własnemu biegowi. Jedynymi ludźmi, którzy wiedzieli, dokąd ten towar właściwie idzie, były fakturzystki i pracownicy działu logistyki. Szef zdecydował, że będzie rozsądnie, jeżeli w pierwszej fazie zapomnę o próbach bicia rekordów sprzedaży, co jest typowe dla początkujących, a skupię się na przebadaniu rynku.

Zacząłem odwiedzać klientów, nawiązywać pierwsze kontakty i gromadzić informacje. Na prawie miesiąc szef zostawiał mi wolną rękę. Potem wezwał mnie, abym zdał relację o swych postępach. Byłem dumny z faktu, że żaden klient dotychczas mnie nie wygonił ani nie powiedział, że mu przeszkadzam. Myślałem, że wzbudzę w szefie podziw. Myliłem się. Nie było podziwu, lecz zimny prysznic. Szef zaczął mnie zasypywać pytaniami:

Czy masz zapisane dokładne dane klienta? Ich nazwiska, numery NIP-u, dokładne adresy wraz z kodami pocztowymi?

Czy znasz nazwiska osób mających pełnomocnictwa do podpisywania umów, ich numery telefonów, faksów, jakie zajmują stanowiska, adresy ich biur, jeżeli różnią się od firmowych i korespondencyjnych?

Czy skontrolowałeś nasze numery ewidencyjne klientów, sprawdziłeś ich dane bankowe?

Upewniłeś się, co jest przedmiotem działalności gospodarczej klientów? Kiedy firma powstała i jak długo jest naszym klientem?

Jaki produkt i w jakich ilościach od nas kupowali rocznie przez ostatnie trzy lata? Czy są solidnymi płatnikami?

Czy kupują też u konkurencji, a jeżeli tak, to dlaczego?

A potem przyszła seria pytań z innej beczki.

Klient jako człowiek

Szef zainteresował się konkretnymi osobami.

Dla wybranych klientów nasza firma organizowała wyjazdy wędkarskie na pstrągi i łososie nad jeziora w północnej Kanadzie. Dla innych organizowaliśmy turnieje golfowe. Wysyłałiśmy upominki z okazji osobistych jubileuszy. Aby prezentów nie potraktowano jako łapówki, ich cena celowo nie była wysoka. Nacisk kładziony był na pomysłowość i zainteresowania jubilata. Każdy przedstawiciel handlowy osobiście odpowiadał za to, by namiętny golfista nie był zaproszony na ryby i odwrotnie. I żeby każdy dostał odpowiedni prezent.

Szef polecał zagłębiać się w psychologię:

Jaki charakter ma dana osoba? Czy jest opryskliwa, reaguje gwałtownie? Czy może ma twarz pokerzysty, z której nie można nic wyczytać?

Trzeba postępować z nią delikatnie, czy lepiej od razu zacząć od mocnych argumentów, dopóki może się skoncentrować?

Jest biegła w finansach, czy może liczby ją irytują i trzeba jej wszystko podać, jak to się mówi, na talerzu?

Czy ma alergię na pewien sposób zachowania lub pewien typ ludzi? Podejmuje decyzje pod wpływem impulsu, czy może poważnie?

Jest łaśa na komplementy, chętnie rozmawia o rzeczach niezwiązanych z przedmiotem negocjacji? Czy daje pierwszeństwo chłodnej rzeczowości?

Jest egocentrykiem, który nie dopuści myśli, że mógłby się mylić lub czegoś nie wiedzieć, czy lubi być pouczana?

Takiej lawiny pytań nie przewidziałem nawet w najgorszych snach. Szybko sobie jednak uświadomiłem, jak chaotyczny był mój sposób pozyskiwania, sortowania i zestawiania informacji. Bolesną opinię o sobie otrzymałem właśnie z ust mojego szefa.

Kartoteka klientów

Dokładnie tak jak ten podtytuł brzmiała diagnoza i polecenie szefa.

„Dla handlowca — pouczył mnie — klient jest tym, kim pacjent dla lekarza. Handlowiec, tak jak lekarz, musi najpierw postawić diagnozę, następnie określić potrzeby, aby na koniec zaproponować sposób ich zaspokojenia. Im lepiej lekarz zna swojego pacjenta, im więcej ma informacji o nim i jego rodzinie i im systematyczniej je aktualizuje, tym szybciej i efektywniej przebiega leczenie. Podobne zależności dotyczą układu przedstawiciel handlowy — klient”.

Było to długo przed istnieniem laptopów, dlatego musiałem pobiec do sklepu z artykułami biurowymi i kupić przenośną, ogniotrwałą, pancerną skrzynkę. Potem wraz z szefem usiedliśmy i zaczęliśmy się zastanawiać, jak miałyby wyglądać karta klienta i co by miała zawierać.

Rozdzieliliśmy to na poniższe grupy:

- ❖ Identyfikacja klienta.
- ❖ Liczba realizowanych transakcji.

- ❖ Nabywane produkty.
- ❖ Kontakt z konkurencją.
- ❖ Dotrzymanie terminów płatności.
- ❖ Branża i historia działalności.
- ❖ Osoby do kontaktu.
- ❖ Dane kontaktowe.
- ❖ Szczegółowa charakterystyka osób do kontaktu.

Potem udałem się do drukarni i zleciłem wydrukowanie kart klienta.

Kiedy zebraliśmy to wszystko razem, szef powiedział:

„To właśnie jest nasz biznes. Zaczynasz starannie wypełniać karty. I pilnuj ich jak oka w głowie, ponieważ to będzie cię żywić”.

CO WIEMY O KONKURENCJI?

Gdzie i w jaki sposób zdobyć informacje

Konkurencja może być naturalnym regulatorem zależności między popytem a podażą z korzyścią dla klienta. Dla handlowca jest jednak nieustannym zagrożeniem. Aby mieć nad nią kontrolę, należy być stale w pogotowiu. Wkrótce zorientowałem się, że dotyczy to także rynku papieru ściernego. Konkurencja występująca na nim była przyczyną naszej niskiej sprzedaży. Jedna ze strategii prowadzenia wojny mówi, że ten, kto chce pokonać nieprzyjaciela, musi mieć na jego temat jak najwięcej informacji. Wtedy można dobrać taką taktykę, która wykorzysta słabe punkty przeciwnika.

Istnieją trzy efektywne sposoby uzyskania informacji o konkurencji:

- ❖ Targi i wystawy.
- ❖ Przyjrzenie się siedzibie konkurencji.
- ❖ Podpytanie klientów własnych lub tych, którzy kupują u konkurencji.

Targi i wystawy

Największą wygodą targów i wystaw jest to, że mamy całą konkurencję razem. Możemy spokojnie obejrzyć asortyment konkurentów, nazbierać mnóstwo prospektów i innych materiałów informacyjnych, osobiście poznać ich przedstawicieli handlowych. Czasem nawet wyciągnąć z nich jakieś informacje. Na targach jest to łatwiejsze niż gdzie indziej. Ludzie są tam z reguły bardziej rozmowni, a ich mechanizmy obronne nie działają tak, jak w warunkach normalnych. Szczególnie po kilku kieliskach. Przyjemnie zaskoczył mnie fakt, że nasza firma nie oszczędzała na wydatkach związanych z wyjazdami na targi. Handlowcy byli wręcz zobowiązani do uczestniczenia w nich.

Przyjrzenie się siedzibie konkurencji

Mój szef stale mi powtarzał, żebym zawsze, kiedy znajdę się w mieście, w którym konkurencja ma swoją centralę, oddział lub filię, przyjrzał się im. Mam popatrzeć przynajmniej z zewnątrz, sprawdzić, czy się nie rozbudowuje. Przez chwilę liczyć ciężarówkę przejeżdżającą przez bramę, krokami wymierzyć wielkość obiektu, zapamiętać wykonanie, wielkość i umiejscowienie reklam. Wiedzieliśmy, że na przykład Japończycy działają tak w Kanadzie systematycznie.

Podpytanie klientów własnych lub tych, którzy kupują u konkurencji

Od klientów można uzyskać wiele informacji o konkurencji. Nie podadzą ich jednak dobrowolnie, zwłaszcza komuś, kto nie umie o nie pytać. Szczególnie delikatną sprawą jest sprawdzanie konkurencyjnych cen. Jest to ćwiczenie w subtelnościach prowadzenia rozmowy, gdyż doświadczony klient nigdy Wam nie zdradzi cen konkurencji. Jedynym sposobem ich poznania jest używanie różnych stopni przymiotników „niski” i „wysoki”, wtrącanie przysłówków „więcej, mniej, trochę, niewiele, średnio” i podobnych. Laikowi może się wydawać, że to gra w słowa. W istocie jest to wysoce profesjonalna gra. Każda informacja o cenach konkurencji ma wysoką wartość strategiczną.

Wykorzystywanie informacji

Pewnego razu napomknąłem szefowi o tym, że w warsztacie blacharskim zobaczyłem niemieckie tarcze ściernie do szlifowania karoserii. Szef omal nie spadł z krzesła. Trochę mnie to zdziwiło, ponieważ do tej pory import w tej branży był raczej rzadkością. Ja też nie przywiązywałem do tego wagi. Otrzymałem zasłużoną reprimendę.

Wiele przedsiębiorstw na świecie, zwłaszcza firmy niemieckie i japońskie, nigdy nie wchodzi na zagraniczne rynki bez przygotowania. Przygotowanie to polega głównie na testowaniu rynku. Oznacza to, że niemieckie tarcze nie pojawiły się na kanadyjskim rynku przypadkiem. To była zapowiedź zorganizowanego ataku i trzeba było na nim skupić uwagę.

Logika mego szefa wstrząsnęła mną. Uświadomiłem sobie, jak ważny jest każdy drobiazg, który się zauważy. Ile trzeba mieć doświadczenia, aby móc go trafnie zinterpretować i połączyć z szerszym kontekstem rozwoju sytuacji.

Od tej pory z każdym drobiazgiem wołałem bieć do szefa. Nie chciałem ryzykować, że nie poinformuję go o czymś, co przy moim braku doświadczenia wyda mi się nieistotne. Może się okazać, że jest to zarodek wydarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na naszą firmę.

Na początku bałem się, że szef potraktuje moje postępowanie jak niepotrzebne zawracanie mu głowy. Jednak jego reakcje były wręcz odwrotne. Za każdym razem uważnie mnie wysłuchał. Uzasadnił to tym, że młode oczy widzą więcej, niż starzy wyjadacze przesiąknięci rutyną. Później, kiedy sam pracowałem jako szef sprzedaży, uświadomiłem sobie, że wystarczy drobne przeoczenie i można samemu sobie zrobić „mały Pearl Harbor”.

Instynkt informacyjny

Dobry obserwator z czasem wyrobi sobie pewien instynkt informacyjny. Potrafi automatycznie rejestrować wszystko, co odbiega od normy. Zdolności te mają tendencje do słabnięcia, jeżeli człowiek porusza się zbyt długo w jednej branży lub na tym samym terenie. Dlatego trzeba nieustannie się kontrolować i odświeżać te umiejętności.

Pewnego razu, będąc na targach, miałem za zadanie sprawdzić, co oferuje nasz największy konkurent. Od lat walczyliśmy o palmę pierwszeństwa na rynku i znaliśmy się nawzajem niemal od podszewki. Moje zadanie zdawało się być prostą, rutynową czynnością. Rzeczywiście. Obejrzałem ofertę, ale nie

odkryłem nic zaskakującego i zwróciłem uwagę w innym kierunku.

Wieczorem spotkałem się w hotelu z szefem, a z jego twarzy wyczytałem, że raczej nie chce rozmawiać ze mną o podwyżce. Wyglądał jak ktoś, kto chce mi zrobić krzywdę.

„Dlaczego nie powiedziałeś, że szef sprzedaży naszego konkurenta dostał niedawno awans na wiceprezesa do spraw sprzedaży?”.

W tym momencie uświadomiłem sobie, że wprawdzie słyszałem, jak rozmawiała o tym w bufecie obsługa konkurencyjnego stoiska, ale puściłem to mimo uszu. Mojej uwadze umknął fakt, że zmiana tytułu może mieć głębsze znaczenie. Nie miałem jeszcze dostatecznie rozwiniętego wyczucia tak istotnych rzeczy.

Zrozumiałem to dużo później, dopiero kiedy zacząłem poruszać się na wyższym szczeblu zarządzania. Taki awans oznacza wzrost znaczenia sprzedaży do poziomu priorytetowego. Jest też sygnałem do rozpoczęcia agresywnej strategii sprzedaży.

SAMO ZAINTERESOWANIE NIE OZNACZA JESZCZE ZDOLNOŚCI NABYWCZEJ

Klient perspektywiczny

Wielu wybranych, kilku powołanych — to powiedzenie, które obowiązuje nie tylko w sztuce, ale także w handlu. Głównie przy ocenie klientów.

Mój papier ścierny docierał do odbiorców przeważnie poprzez sieć hurtowni. Nabywcami były głównie sklepy z artykułami żelaznymi. W czasie badania rynku przyglądałem się

nie tylko naszym klientom, ale także klientom konkurencji. Ich także odwiedzałem. Oplaciło się to, ponieważ stwierdziłem, że istnieje inna część rynku, równie wielka, jeżeli nie większa niż sieć sklepów. Są to warsztaty blacharskie. Działają samodzielnie lub należą do kompleksu serwisów samochodowych związanych z autosalonami. Co więcej, ten sektor rozwijał się bardzo dynamicznie.

Systematycznie zacząłem wprowadzać do swojej kartoteki wszystkie warsztaty blacharskie. Wkrótce stałem się ekspertem w tej branży, chociaż nie dokonałem tam żadnej transakcji. Wtedy nie przeczuwałem, że ta inwestycja czasu i energii kiedyś się zwróci.

Kolejnym interesującym segmentem rynku były supermarkety. Tam również nasz udział był znikomy. Największą sieć sklepów z artykułami żelaznymi miała kanadyjska firma Canadian Tire. Pierwsza przeszła na sprzedaż samoobsługową (więcej na ten temat w mojej publikacji *Marketingowe rizena firma*). Wzorując się na niej, inne supermarkety zaczęły przebudowywać działy z artykułami żelaznymi lub budować je na nowo. Powstawał zupełnie nowy rynek, który wymykał się naszej firmie.

Szef z upodobaniem przyglądał się moim poczynaniom, jednak ich nie komentował. Mówił tylko, abym kontynuował pracę. Ale ataku na nowe rynki, ku mojemu rozczarowaniu, na razie nie podejmował.

Płatność kończy transakcję

W czasie analizy informacji o naszych klientach, jak już wspominałem przeważnie hurtowych, doszedłem do pewnych wniosków. Z jednej strony jest to bardzo wygodny kanał dystrybucji.

Zamówienia napływają stosunkowo regularnie (co ma znaczenie dla rytmu produkcji), wyrobów nie trzeba rozwozić do wielu małych odbiorców. Z drugiej strony, większość przedstawicieli hurtowni jest na bakier z regulowaniem zobowiązań, pomimo znacznych rabatów, z których tradycyjnie korzystają.

To mnie dotyczyło osobiście, ponieważ wypłata większej części mojej premii za wykonany plan musiała niejednokrotnie czekać na te zaległe płatności. Dlatego pobieraniem płatności zajmowałem się nie tylko w interesie firmy, ale i swoim własnym. Zajmowało mi to, głównie pod koniec kwartału, połowę czasu, który mógłbym poświęcić na rozszerzanie kartoteki.

Jednak szef był w tej sprawie nieustępliwy. Kierował się maksymą: transakcję kończy płatność. W końcu jednak udało mi się go przekonać do pewnego pomysłu. To nie było wyłącznie moją zasługą. Pomógł starszy kolega, przydzielony do mnie jako opiekun i mentor. Prawdopodobnie nie zrobiłby tego, gdyby nie odchodził na emeryturę. W Kanadzie bowiem pracownicy między sobą nie rozmawiają o płacach. To sprawa prywatna. Znow więc miałem trochę szczęścia.

Starszy kolega poradził mi, abym ustalił z szefem, że część mojej wypłaty będzie zależeć od obrotów wykazywanych na fakturach, a część od zainkasowanych przeze mnie kwot. To ze względu na moich niezdyscyplinowanych klientów. Jego maksyma brzmiała: nie warto walczyć tylko o obroty, ponieważ jeżeli nie będzie płatności, nie dostaniemy nic. Kiedy zaś zwiększymy inkasowanie kosztem obrotów, także nie dostaniemy nic, ponieważ nasza premia zależy także od obrotów.

To było bardzo mądre rozwiązanie i szef, ku mojemu zdziwieniu, bez wahania na nie przystał. Mam podejrzenia, że nie wierzył w moje autorstwo tego pomysłu. Nie zdjęło mi to, co prawda, z barków brzemienia ściągania należności, ale finansowo zaczęło mi się to nareszcie opłacać.

Eliminacja „śpiochów”

Istnieją momenty szczególnie sprzyjające wyłonieniu niepożądanych klientów. Miałem szczęście przeżyć taką sytuację. Działo się to w połowie lat siedemdziesiątych XX w. w czasach kryzysu naftowego, kiedy stopy procentowe osiągały zawrotne wysokości. Pojawiła się pokusa potraktowania swego dostawcy jako banku i zarabiania na procentach. Pieniądze, zamiast na spłatę faktur, wędrowały na lokaty terminowe. Postępowali tak nie tylko wielcy klienci, ale i cały szereg drobnych, stosunkowo mało znaczących dystrybutorów, którzy kupowali rzadko, a płacili jeszcze rzadziej nawet w normalnej sytuacji.

Z wielkimi hurtownikami postępowaliśmy stanowczo, ale delikatnie. Co zaś się tyczy mniejszych grzeszników, byli oni natychmiast przestawiani na system „cash and carry”. Nie byłoby dobrze, gdyby szef mnie przyłapał na tym, że o którychś zapominałem. To by mnie nieźle uderzyło po kieszeni.

To była okazja do przyjrzenia się każdemu klientowi, jego perspektywom na dalszy rozwój i poprawę sytuacji finansowej. A także do przyjrzenia się bilansowi zysków i strat, jakie współpraca z nim przynosiła naszej firmie.

Wraz z szefem doszliśmy do wniosku, że w wielu przypadkach największą korzyścią dla nas, a szkodą dla konkurencji będzie oddanie im po cichu kilku klientów.

ŚLEDZENIE TRENDÓW POPYTU

Kierunki trendów

Popyt na dany produkt kształtuje się na rynku w ramach pewnych trendów. Jednym z nich, dotyczącym papieru ściernego, było skrócenie ustawowego czasu pracy, a tym samym zwiększenie ilości czasu wolnego. Wiązało się to z rosnącą ilością czasu poświęcanego na majsterkowanie.

Ludzie coraz częściej nie chcieli wydawać bająskich sum na drobne usługi. Jednocześnie mieli coraz więcej czasu, by zrobić coś w domu samemu. Najpierw to była konieczność, która potem przerodziła się w hobby. Narodził się nowy fenomen narodowy — domowe majsterkowanie.

Majsterkowicze istnieli już wcześniej, ale sporadycznie. Teraz występowało to masowo i nie dotyczyło tylko napraw, ale i domowej „produkcji”.

W tym momencie wreszcie nabrała znaczenia moja kartoteka supermarketów ze wszystkimi ważnymi informacjami i kontaktami, którą tworzyłem cierpliwie i bez pośpiechu. Na podstawie analizy popytu, którą na bieżąco aktualizowałem, doszliśmy do pewnych wniosków. Nadszedł czas na stworzenie specjalnych opakowań do papieru ściernego na potrzeby majsterkowiczów. Szef dał mi możliwość wystąpienia po raz pierwszy przed dyrekcją firmy i przedstawienia naszych pomysłów w formie prezentacji. Dział marketingu od razu zajął się wdrażaniem mojego pomysłu. Szef ofiarnie pozwolił mi zebrać pochwały. Stać go było na taki gest. Wszyscy przecież wiedzieli, kto jest moim nauczycielem.

Na nasz wniosek powstała cała linia produktów. Nieciekawy asortyment w mgnieniu oka przerodził się w prawdziwy hit rynkowy.

Koło napędowe popytu

Dla przedstawiciela handlowego ważne jest nie tylko gromadzenie informacji o klientach. Istotne jest też śledzenie zmian popytu i czynników, które go tworzą i mają na niego wpływ.

Poza trendami mogą to być czynniki czysto subiektywne, wpływające z sytuacji i chwilowej dyspozycji konsumenta.

Popyt w takim sensie może być kreowany przez:

- ❖ potrzebę;
- ❖ chęć dostosowania się do innych;
- ❖ chęć dorównania ludziom sukcesu;
- ❖ pragnienie bycia lepszym od innych;
- ❖ potrzebę oryginalności;
- ❖ odpowiedzialność społeczną.

Są to niektóre kategorie silnych motywacji budujących indywidualny popyt, które mogą się przekształcić w popyt na szeroką skalę.

Motywacje te dotyczą nie tylko towarów modnych czy użytkowych, ale także przemysłowych, na przykład papieru ściernego.

Bardzo modny stał się w tym czasie wyrób mebli w domu. Supermarkety oferowały nieprzebraną ilość katalogów, instrukcji i planów pomagających zrobić wszystko od krzesła, przez biblioteczkę, po sekretarzyk. Moda ta przeniosła się potem na antyki, a właściwie ich renowację. Stało się niemal sprawą prestiżową, nawet wśród ludzi o wysokich dochodach, aby pan domu mógł się pochwalić własnoręcznie wykonaną renowacją barokowego fotela. Nie muszę chyba dodawać, jak korzystnie wpłynęło to na zapotrzebowanie na nasz produkt, a co za tym idzie, jak korzystnie odbiło się na moich dochodach.

Redefinicja rynku

Jeszcze jeden interesujący czynnik miał korzystny wpływ na gwałtowny wzrost sprzedaży naszego papieru ściernego. Kryzys naftowy w połączeniu z końcem wojny w Wietnamie spowodowały głęboką zapaść gospodarczą w Ameryce Północnej. Objęła ona prawie wszystkie gałęzie gospodarki, szczególnie zaś dotkliwie odczuł to przemysł samochodowy. Nagle ludzie nie mogli sobie pozwolić na kupowanie nowego auta co trzy lata, jak wcześniej było w zwyczaju nawet w rodzinach o przeciętnych dochodach. Odstęp czasowy między zakupami nowych samochodów zaczął się istotnie wydłużać, a każdy miesiąc powodował spadek produkcji o tysiące aut.

W życiu, jak i w handlu obowiązuje jednak prawo, że co jest dla jednego nieszczęściem, dla innego oznacza korzyść. Tym razem także towarzyszyło mi szczęście. Odsunięcie w czasie zakupu nowych samochodów prowadziło do niebywalej popularności warsztatów blacharskich. Przybył im kolejny biznes, do tej pory prawie nieznan — remonty samochodów niezbyt starych, o stosunkowo niewielkim przebiegu.

Do tej pory przeprowadzano renowacje tylko weteranów, samochodów zabytkowych. Stanowiły one ułamek procentu pracy warsztatów blacharskich, które żyły głównie z napraw wypadkowych.

Pod względem technicznym nasz produkt wcale się nie zmienił, zmienił się jednak lub może lepiej: rozszerzył zakres jego użycia. Fachowo nazywa się to celową redefinicją rynku. Może też dochodzić do technicznej redefinicji. Tak się dzieje na przykład w przypadku samolotów pasażerskich. Silniki służą stale temu samemu celowi, od strony technicznej zmieniła się

jednak zasada ich działania. Napęd spalinowy został zastąpiony odrzutowym.

Na pewno umiecie sobie wyobrazić, jak przydatna okazała się moja kartoteka warsztatów blacharskich.

Streszczenie reguły pierwszej

Klient to nie tylko instytucja, ale także człowiek. Kartoteka klientów jest przedłużeniem naszej pamięci. Przypomni nam wszystko, co potrzebujemy wiedzieć tak o kliencie, jak i konkurencji. Informacje o kliencie pozwolą nam ocenić perspektywy jego rozwoju, zdolność nabywczą oraz jego potrzeby. Śledzenie trendów popytu pomoże nam przewidzieć kierunek rozwoju rynku i odkryć rynkowe zależności wcześniej niż konkurencja. Zebrane informacje ustawią nas na dobrej pozycji już przed rozpoczęciem negocjacji handlowych.