

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 zasad budowania trwałych relacji z klientem

Autorzy: Ivan Bureš, Pavel Řehulka

Tłumaczenie: Olga Wieczorek

ISBN: 83-246-0002-7

Tytuł oryginału: [10 złotych pravidel péče o zákazníka](#)

Format: A5, stron: 208



Każdy produkt, jaki sprzedajesz, jest częścią Ciebie

- Instykt VIP. Jak odróżniać klientów kluczowych od pozostałych?
- Jak podnieść wartość produktu o pozytywne emocje?
- Jak małe firmy usługowe wygrywają z korporacjami?

Sympatia. Zaufanie. Nastawienie emocjonalne.

Oto klucze do umysłu każdego klienta. Przypomnij sobie, ile razy kupiłeś coś — ciastko, samochód czy kosztowną usługę specjalistyczną dla firmy — tylko dlatego, że polubiłeś osobę sprzedającą lub jej organizację. Ile razy podjąłeś nieracjonalną decyzję, lecz byłeś z niej zadowolony, ponieważ sprzedający zadbał o Ciebie jak należy i był z Tobą szczerzy? Czy dostrzegasz już, dlaczego umacnianie więzi z klientami jest dobrą inwestycją?

Tak w biznesie jak w życiu, dobry związek zaczyna się do komunikacji i kończy się, gdy jej brakuje. Przeczytaj tę książkę i przekonaj się, że każdy produkt jest usługą sprzedawaną ludziom przez ludzi. Nie oferuj samochodów, ale satysfakcję z dynamicznej i wygodnej jazdy. Zamiast lodówek sprzedawaj miły chłód i uczucie świeżości. Dowiedz się, jak:

- myśleć za klienta i wyprzedzać jego potrzeby,
- nagradzać lojalnych klientów,
- sprawić, by lojalni klienci stali się Twoimi sprzedawcami,
- nie zasypywać klientów śmieciowymi informacjami,
- dawać klientom pewność i tworzyć standardy branżowe,
- stworzyć spójny wizerunek firmy: niech klient, widząc Cię, słyszy Twój głos.

SPIS TREŚCI

Przedmowa	7
------------------------	----------

ZASADA 1.

Na pierwszym miejscu jest ten, kto nas utrzymuje	11
---	-----------

Każdy produkt jest usługą	11
---------------------------------	----

Dlaczego klient u Was kupuje?	13
-------------------------------------	----

Czy znacie swojego klienta?	16
-----------------------------------	----

Czy Wasi pracownicy bezpośredniej obsługi klienta mają rozwinięty instynkt VIP?	20
--	----

Jaki standard oferujecie klientom?	23
--	----

ZASADA 2.

Każdy klient jest przede wszystkim człowiekiem	27
---	-----------

Nie kupuj kota w worku	27
------------------------------	----

Czy zakupy w Waszej firmie są wyjątkowym doznaniem?	30
--	----

W erze cyfrowej dobra rada jest cenniejsza niż złoto	33
--	----

Wierność można zaprogramować	35
------------------------------------	----

Co za dużo, to niezdrowo, także w komunikacji	38
---	----

ZASADA 3.**Związek buduje się poprzez komunikację 43**

Pierwsze wrażenie trwa przez całe życie 44

Ile klient „widzi”, gdy nas tylko słyszy 48

Gdy nie widzimy klientów 54

Kiedy musimy być dyplomatami 58

ZASADA 4.**Najbardziej usatysfakcjonowanym klientem****jest klient „obskakiwany” 63**

Zaufanie buduje się na szczerości 63

W jakim stopniu interesujemy się klientem...
w rzeczywistości? 67

Przepisy są po to, by je łamać... — na korzyść klientów .. 70

Usługa niestandardowa 73

Specjalne wymagania? Nie ma problemu! 77

ZASADA 5.**Wał obronny przed konkurencją buduje się****z drobnych kamyczków 81**Nie martwcie się o konkurencję,
martwcie się o konkurencyjnego sprzedawcę 81

Nawet w erze cyfrowej ktoś musi „zedrzeć zelówki” 84

Małe nie znaczy niekonkurencyjne 87

Reklamacja to nie zło konieczne, tylko szansa 90

Loyalny klient zasługuje na nagrodę 93

ZASADA 6.**Obsługa klientów znaczy więcej niż rozwój serwisu 97**

Materiał wysokiej jakości 97

Komputer w służbie troski o klienta 103

Z klientami zawsze w tym samym języku...	106
Jak reagować na skargi	109
Chodźcie w „butach” klienta	114

ZASADA 7.

Starając się o klienta, myśl za niego	119
Dlaczego nie wystarczy słyszeć	119
Bezproblemowość zakupów	123
Szybkość dostawy	130
Produkty uzupełniające	133
Osobisty serwis	135

ZASADA 8.

Utrata klienta zaczyna się od utraty zaufania	139
Jak mogliśmy stracić tego klienta?	139
Sytuacja, która jest niebezpieczna pod każdą szerokością geograficzną	142
Ignorując „stresowe” sygnały klienta, pozwalamy na to, by w jego głowie kiełkowały wątpliwości	145
Czy przygotowaliście plan awaryjny?	148
Nie tylko synowie marnotrawni wracają, dotyczy to również straconych klientów	151

ZASADA 9.

Najlepszym sprzedawcą jest pełen zapału klient	155
Jak przy pomocy „terapii szokowej” nakłonić klientów, żeby o Was mówili	158
Jak zamienić swoich klientów w „sprzedawców”	161
Dajcie klientom „gorącego ziemniaka”	164
Zawdzięczamy to naszym stałym klientom	167

ZASADA 10.**Inwestowanie w troskę o klienta****to lokata, która się opłaca 171**

Skrupulatne rejestrowanie klientów przynosi korzyści ... 171

Czy wiecie, ile kosztują Was Wasi sprzedawcy? 174

Znajomość klienta pozwala nam szybciej oszacować
szanse produktu nowo wprowadzonego na rynek 176Zdolność oceny tego, w jakim czasie inwestycja się
zwraca, gwarantuje jej efektywność finansową 180Relacji nie da się zmierzyć tylko przy użyciu pieniędzy,
ale nie zbudujecie jej bez środków finansowych 183**Zamiast zakończenia:****troska o klientów to czasami ciężka praca 187****Lista kontrolna troski o klienta 193****Skorowidz 197**

ZASADA 1.

NA PIERWSZYM MIEJSCU JEST TEN, KTO NAS UTRZYMUJE

KAŻDY PRODUKT JEST USŁUGĄ

Dlaczego kupujemy produkty? Ponieważ cechują się one pewnymi zaletami, z których wypływają określone korzyści. Korzyści te sprawiają, że produkty mogą być dla nas przydatne na tyle, abyśmy chcieli je kupić. I koło się zamyka.

Jeśli te zalety i wynikające z nich korzyści rzeczywiście przyczynią się do osiągnięcia przez nas konkretnych celów, mówimy, że dany produkt dobrze posłużył nam jednorazowo albo służy długoterminowo. Ma to znaczenie nie tylko w chwili, kiedy w grę wchodzi skomplikowany sprzęt techniczny, podłączony i używany dokładnie według instrukcji, ale również wtedy, gdy chodzi np. o rogaliki, które codziennie ktoś tak sumiennie przygotowuje, że w ulubionej piekarni możecie je dostać punktualnie o piątej rano. Jeżeli więc mówimy o dowolnym produkcie, a nie bierzemy pod uwagę **usługi**, jaką klient sam sobie świadczy poprzez jego nabycie, taki produkt jest niekompletny. Dbłość o to, że produkt będzie **służył** klientowi zgodnie z oczekiwaniami, świadczy, że dostawcy zależy na tym, aby między nim a klientem powstała relacja, na bazie której w świadomości klienta utrwali się przekonanie, że zmiana dostawcy łączyłaby się ze znacznym ryzykiem i kosztami.

Przykład 1. Jak gaz może „zatruć” psychicznie

W wiosce, gdzie mamy domek, niedawno podłączono gaz. Samo podłączenie nie świadczyło jednak o tym, że mieszkanie będziemy mogli ogrzewać gazem, innymi słowy, że zaczniemy z niego realnie **korzystać**. Zanim to się stało, trzeba było przejść przez pasmo udręk związanych z różnymi żądaniami, koniecznością uzyskania zezwoleń czy koordynowaniem innych — Bóg raczy wiedzieć ilu — prac rzemieślniczych i biegania „od Annasza do Kajfasza”. Niestety w tych szerokościach geograficznych gazownia nie traktuje sprzedaży gazu jako kompleksowej **usługi**, którą dla ułatwienia nazwałbym „ogrzewaniem gazowym”; w jej interpretacji chodzi o produkt polegający na zwykłym podłączeniu gazociągu. Wszystkie inne usługi nabywca musi sobie zorganizować sam, łącznie z zatwierdzeniem stanu technicznego, profilaktycznymi przeglądami, bieżącymi remontami i naprawami. Zatem, aby gaz mógł rzeczywiście **posłużyć** klientowi do ogrzewania, najpierw klient musi się **obsłużyć** sam.

Na Zachodzie, gdzie pracowałem wcześniej, było zupełnie inaczej. Przedstawiciel zakładu gazowniczego pytał wprost: „Chcecie gaz?”. Cała Wasza „praca” polegała na tym, że odpowiadaliście „tak” lub „nie”. Firma nie tylko zatroszczyła się o instalację, ale i o prace konserwacyjne i ewentualne naprawy w czasie awarii.

W takim ujęciu produkt oferowany przez gazownię, jakim jest gaz, staje się częścią **usługi**, w ramach której jego faktyczna dostawa do Waszego domu stanowi kolejną część całego wachlarza **usług**, które w ofercie zakładów gazowniczych w krajach rozwiniętych występują pod nazwą „gazowe ocieplenie gospodarstwa domowego”.

Wspomniane przedsiębiorstwo krajowe zapomniało o jednej istotnej rzeczy. O tym, że przecież nie utrzymuje się z podłączania rur gazowych, lecz ze zleceń otrzymywanych od swych klientów. Ceny energii wyrównują się i wkrótce odbiorcy będą mogli wybrać,

czy chcą ocieplać pomieszczenie gazem, prądem lub paliwem stałym. Czy też może ograniczyć zużycie energii, a w zamian zadbać o porządną izolację cieplną domu i kupić ciepłe swetry? Wtedy dla gazowników może być już za późno, by zastanawiać się nad tym, kto ich utrzymuje i jak tego kogoś najlepiej **obsłużyć**.

Pytanie kontrolne

Włoski filozof renesansu, Giambattista Vico, stwierdził kiedyś, że „żywemy w języku”. Dlatego właśnie nie kupujemy lodówki, tylko chłodzenie, nie kupujemy kotła gazowego, lecz ogrzewanie gazowe, nie kupujemy parówek, ale zaspokajamy głód i ochotę na parówkę, nie kupujemy kreacji od Armaniego, lecz zwiększone zainteresowanie naszą osobą. Magiczna przemiana produktu w usługę zaczyna się bowiem od przekształcenia jego nazwy w słowne wyrażenie usługi, jaką ma nam zagwarantować dany wyrób. Łatwo się zorientować, że sam produkt, bez pomocy człowieka, nie może tego zagwarantować. Pytanie tylko, czy będzie to pomoc i fachowa wiedza dostawcy, czy też będzie je musiało zastąpić niedoświadczenie klienta. Dlatego zadajcie sobie następujące pytanie:

- ✓ **Jak określić usługi dla klientów będące następstwem skorzystania z oferowanych przez nas produktów?**

DLACZEGO KLIENT U WAS KUPUJE?

Zjawiskiem godnym uwagi, z którym spotykam się stale, jest to, że gdy tylko sprzedawcom, menedżerom lub przedsiębiorcom przestaje się dobrze wieść, od razu zaczynają zachodzić w głowę, dlaczego tak się stało. Dlaczego klienci już u nich nie kupują bądź przestali kupować cokolwiek?

Logicznym wnioskiem płynącym z takiego dociekliwego dochodzenia musi być to, że przestaniecie poświęcać uwagę nawet tym nielicznym klientom, którzy pozostali Wam wierni, i również ich stracie. Niewłaściwe komunikowanie się z klientem to największe uchybienie, jakiego można się dopuścić w interesach. To samo dotyczy na przykład małżeństwa czy przyjaźni. Zaprzeszanie komunikowania się z drugim człowiekiem jest początkiem rozluźnienia każdej więzi. W każdym związku partnerskim, który ma się rozwijać z sukcesem, obowiązuje zasada, żeby starać się myśleć tak, jak nasz partner. W handlu oznacza to, że sprzedawca musi myśleć tak, jak klient, a nie jak sprzedawca.

Postawienie się w sytuacji naszego partnera — a klient jest nikim innym, jak naszym partnerem handlowym — oznacza w pierwszej kolejności nieustanne przejawianie zainteresowania poziomem jego zadowolenia z **partnerskich relacji**. W handlu dobre stosunki **partnerskie** zależą właśnie od poziomu satysfakcji klienta z jakości usług, jakich mu „dostarcza” zakupiony produkt oraz od stopnia zainteresowania dostawcy tym, czy wartość produktu jest adekwatna do jego ceny.

Stałe i niesłabnące zainteresowanie wiąże się z nieustannym aktualizowaniem wiedzy o tym, co satysfakcjonuje klienta obecnie lub też, co będzie go satysfakcjonować w przyszłości. Wiedza ta jest warunkiem koniecznym utrzymywania dobrych relacji z klientem, co z kolei jest dziś podstawą zachowania jak najlepszej pozycji na rynku. Właśnie te działania stanowią punkt wyjścia dla ekspansji firmy. Zastępowanie straconych klientów nowymi nie prowadzi do niczego innego jak do wyczerpania finansowego firmy i psychicznego znużenia jej menedżerów. Znacznie ważniejsze od doszukiwania się przyczyn, dlaczego klienci u Was nie kupują, jest więc — odwrotnie — zastanowienie się nad tym, dlaczego u Was kupują lub czemu mieliby kupować.

Przykład 2. Fides facis fides

Przywołana wyżej sentencja łacińska w wolnym tłumaczeniu oznacza „zaufanie za zaufanie”. **Jeśli wierzymy w to, co mówi klient, oznacza to, że przykładamy do jego zdania należyłą uwagę i reagując na jego inicjatywę, budujemy wzajemne zaufanie.** W tym kontekście możemy posunąć się do przełożenia zacytowanego przysłowia na płaszczyznę związku między dwojgiem ludzi i przetłumaczyć je jako „wierność za wierność”.

O tym, że podobne relacje są w stanie zbudować również nasze firmy, świadczy następujący przykład. Do moich klientów należy między innymi pewne czeskie przedsiębiorstwo, zajmujące się instalacją elementów do izolacji dźwiękowej we wnętrzach biurowych i przemysłowych. Po ciężkim boju udało im się wygrać przetarg na realizację projektu dla bardzo wymagającej firmy zagranicznej. Ludzie, którzy mieli się zająć jego realizacją, uświadomili sobie olbrzymi potencjał, jaki reprezentował ich klient — głównie ze względu na plany ekspansji w Czechach. Nawiązali kontakt z przedstawicielami firmy, żeby jak najszybciej określić zakres potrzeb klienta. Dążyli więc nie tylko do tego, by jak najlepiej zrealizować projekt, ale i jak najdoskonalej obsłużyć kontrahenta, aby odniósł on wrażenie, że roztacza się nad nim maksymalną opiekę, co zawsze jest najlepszym dowodem jakości relacji dostawcy z klientem. Na efekty nie trzeba było długo czekać. Kontrahent docenił starania firmy o nawiązanie jak najściślejszej relacji we wszystkich aspektach związanych z obsługą tego typu zleceń. Kolejny projekt o podobnym zakresie, realizowany w innym miejscu, już bez przetargu, automatycznie powierzył mojemu klientowi. Wiara w to, że budowanie dobrych relacji się opłaca, w tym przypadku rzeczywiście wzbudziła zaufanie klienta.

Pytanie kontrolne

Po pewnym czasie bycia razem małżonkowie tak się do siebie przyzwyczajają, że praktycznie przestają na siebie zwracać uwagę. Istnienie i rolę tej drugiej osoby traktują jako coś oczywistego. Mąż, którego żona wyjechała z dziećmi na wakacje, z reguły „zauważa”, że w ogóle ma żonę nie prędzej niż w chwili, gdy użyje ostatniego czystego talerza i nie będzie nikogo, kto by umył górę brudnych naczyń. Dopiero gdy jego żona jest nieobecna, potrafi w pełni docenić jej rolę w gospodarstwie domowym. Niestety, często tak samo ma się sprawa z klientami: dopiero gdy ich stracimy, uświadamiamy sobie, jak bardzo od nich zależało prosperowanie naszej firmy. Zadajcie więc sobie pytanie:

- ✓ **Kiedy po raz ostatni, w sposób dogłębny i rzetelny, porównaliśmy wymagania naszych kluczowych klientów z zakresem naszych usług? Jakie były wyniki porównania i jak często prowadzimy badania tego typu?**

CZY ZNACIE SWOJEGO KLIENTA?

Powiedzieliśmy już, że podstawą w budowaniu i utrzymaniu dobrych relacji jest komunikacja. Dowodem tej tezy mogą być przyczyny rozwodów. W większości przypadków przed sądem staje dwoje młodych, wykształconych ludzi, którzy dorobili się już jakiegoś wspólnego małego majątku. Gdy sędzia pyta ich, dlaczego na Boga chcą się rozwieść, stereotypowa odpowiedź brzmi: „Przestaliśmy się ze sobą komunikować”. Odnosi się to zwłaszcza do krajów wysoko rozwiniętych, ale w coraz większym stopniu zaczyna dotyczyć niestety i nas. Aby nie dopuścić do sytuacji podobnego „rozvodu” z naszymi najważniejszymi klientami, musimy spełnić dwa warunki.

W pierwszej kolejności musimy wiedzieć, **którzy klienci są dla nas kluczowi**, a następnie musimy ich na tyle dobrze znać, **żebyśmy mogli się z nimi efektywnie komunikować**.

Sprawdza się tutaj kolejna zasada: **komunikacja jest tym efektywniejsza, im lepiej znamy przeciwną stronę**.

Zostało udowodnione w praktyce i możecie się o tym przekonać, analizując wyniki własnej firmy, że przy ocenianiu ważności klientów, sprawdza się znana zasada Pareto: w przypadku wielu zjawisk 20% przyczyn wywołuje 80% skutków. W praktyce handlowej np. znaczy to, że 20% klientów przynosi Wam 80% przychodów ze sprzedaży. Pytanie: kim są ci klienci i jak dobrze ich znacie. Możecie się oburzyć, mówiąc: „Oczywiście, że ich znamy! Przecież to zrozumiałe!”. Musicie się jednak zastanowić, jak aktualne są informacje, które posiadacie na ich temat oraz jakiego systemu używacie do archiwizacji, analizy i oceny tych danych. Jeśli są one aktualne, znaczy to, że oprócz adresu, REGON-u, NIP-u i innych, czysto identyfikacyjnych informacji, regularnie zbieracie dane w zakresie:

- wielkości i przebiegu czasowego korzystania z Waszych usług, ewentualnie z usług innych, konkurencyjnych dostawców,
- poziomu usług, co oznacza stosunek wielkości zamówień do wielkości utargu — całościowego i w określonych przedziałach czasowych,
- planów na przyszłość oraz wielkości i rodzaju planowanych inwestycji,
- rozwoju kondycji finansowej,
- rozwoju dyscypliny płatniczej,
- aktywności firm konkurencyjnych dla Waszego klienta.

To zaledwie podstawowe informacje, bez których ciężko będzie ugruntować pozycję w opinii Waszych kluczowych klientów i budować wokół nich skuteczną „barierę immunologiczną” przeciwko atakom konkurencji.

Przykład 3. O zmarłych mówmy tylko dobrze, o żywych — aktualnie

Posłużę się przykładem z autopsji, kiedy sam zgrzeszyłem przeciwko temu, co tutaj głoszę. Obowiązywała mnie długoterminowa umowa z pewną międzynarodową, niemal „przykładną” firmą — poważnym inwestorem zagranicznym. Wszystko przebiegało doskonale, aż do momentu, gdy przyszedł czas rozliczenia podatkowego i zacząłem liczyć swoje dochody. Ogółem faktury nie zgadzały mi się z inkaso, więc zagłębiłem się w nie, a to, co odkryłem, było szokujące. Ta „przykładna” firma była mi dłużna dosyć znaczną sumkę. Dotąd, podczas naszej trzyletniej współpracy, zawsze płacili punktualnie, „jak w szwajcarskim zegarku”. W ciągu całej mojej jedenastoletniej praktyki konsultacyjnej był to drugi przypadek, gdy ktoś mi nie zapłacił. Tej pierwszej sytuacji właściwie prawie nie liczę, gdyż chodziło o małą sumę, a dłużna firma jest obecnie w stanie likwidacji. (Tak na marginesie muszę dodać, że nie z mojej winy). Był to więc właściwie pierwszy przypadek znaczącego niedopilnowania spływu należności, jakiego doświadczyłem na własnej skórze (tu muszę „odpukać w nie-malowane”). Firmie, której dotyczyła ta sprawa, natychmiast zwróciłem uwagę i muszę przyznać, że błąd została naprawiony natychmiast: opóźniona spłata została wyrównana co do grosza. Po dokładnej analizie tego, co się właściwie stało, doszedłem do wniosku, że wina leżała po mojej stronie. Otóż okazało się, że zlekceważyłem informację, iż z firmy odeszła osoba zajmująca się finansami, a w efekcie zmian kadrowych część moich faktur trafiła do kategorii „zaległości”. Ze względu na relatywną błahość tej

sumy w stosunku do obrotu całkowitego mojego klienta — dla mnie jednak znaczącej — i niedbałemu podejściu, zapomniane faktury „wisiały” w firmie przez kilka miesięcy. A ponieważ przeczyłem tę kłującą w oczy sytuację, co więcej — podszedłem do niej obojętnie i nie nawiązałem na czas kontaktu z następcą odchodzącego referenta, narobiłem sobie zbytecznych problemów. Za mało zatroszczyłem się o to, co było istotne i „żywe”, a o mało nie skończyło się to „martwą” należnością. **Karygodnie zlekceważyłem możliwość, że nawet w wielkiej i stabilnej firmie sytuacja może się pod pewnym względem diametralnie zmienić.**

Pytanie kontrolne

Ludzki mózg nie został stworzony w tym celu, by pełnić funkcję „magazynu informacji”. Ma przede wszystkim służyć do pracy twórczej. Bez wątpienia, jeśli jego „pamięć operacyjną” obciążamy zadaniami „magazynowania”, poważnie ograniczamy swobodną działalność twórczego entuzjazmu. Do archiwizowania danych i informacji służą nam technologie informacyjne. W zeszłym roku czeski dziennik *Hospodarske noviny* opublikował wyniki badań, jakie Czeskie Stowarzyszenie Menedżerów przeprowadziło wśród swoich członków. Pytanie brzmiało: „W jakim celu używacie w swojej firmie technologii informacyjnych?”. Przedstawiciele prawie 80% firm odpowiedzieli, że wyłącznie do księgowości, a około 10% badanych wymieniło obok tego również marketing. Przy tym informacje o klientach należą w marketingu do tych najbardziej strategicznych. Dlatego, jeśli poważnie podchodzicie do zagadnienia budowania i zarządzania relacjami z klientem, gorąco zachęcam Was, abyście zadali sobie następujące pytania:

- ✓ **Czy posiadamy informatyczny system archiwizowania informacji o klientach? Czy aktualizujemy je regularnie? W jaki sposób ten system umożliwia nam szybką oraz aktualną ocenę i określenie tego, którzy z naszych klientów są dla naszej firmy kluczowi, a którzy mogliby się takimi stać?**

CZY WASI PRACOWNICY BEZPOŚREDNIEJ OBSŁUGI KLIENTA MAJĄ ROZWINIĘTY INSTYNKT VIP?

Skrót VIP już tak bardzo zadomowił się w naszym języku, że nikt nawet nie próbuje znaleźć dla niego polskiego odpowiednika. Chciałbym więc przypomnieć, tym razem nie w swobodnym, ale w dosłownym tłumaczeniu, co ten skrót oznacza w rzeczywistości. Pochodzi on od angielskich słów „**very important person**”, co po polsku znaczy „bardzo ważna osoba”. W przedsiębiorczości nie znam osoby ważniejszej od tej, która prawomocnie reprezentuje kluczowych klientów. Z klientami natomiast, nie tylko kluczowymi, kontaktuje się **personel bezpośredniej obsługi** (ang. *front-line employees*).

Nazywa się go tak dlatego, że cała troska, jaką firma poświęca rozwojowi, produkcji, promocji i sprzedaży swych produktów, osiąga swoje maksimum w rozmowach handlowych z klientem. Bezpośredniemu kontaktowi towarzyszą decyzje o wyniku walki o sukces produktu na rynku. Przypominanie o tej prawdzie może się wydawać noszeniem drzewa do lasu, jednak mało kto uświadamia sobie, że każdy kontakt z klientem — nawet gdy chodzi o najbanalniejszą sprawę — jest w rzeczywistości taką minirozmową handlową. Podczas takiego spotkania klient podświadomie ocenia to,

jak się go traktuje i na podstawie tego odgaduje, jak ważną pozycję zajmuje w świadomości dostawcy. Dotyczy to nie tylko przedstawicieli handlowych, dla których rozmowy handlowe należą do podstawowych obowiązków, ale i portiera, personelu obsługi centrali telefonicznej czy pracownika działu wysyłkowego. Wszyscy oni należą do grupy, którą zaczyna się określać mianem „**touch points**”, czyli czułe punkty.

Pytanie brzmi, czy osoby te potrafią niezawodnie i na poczekaniu dokonać podziału klientów na tych, którzy firmę utrzymują (a więc właśnie VIP-ów; oni bowiem są dla firmy w pełnym znaczeniu tego słowa najważniejsi) i pozostałych. Jesteśmy tylko ludźmi i mamy naturalną tendencję do poświęcania więcej czasu osobom, które są dla nas miłe, a unikania tych, z którymi trudno jest nam się porozumieć. Niestety, jak na złość, do najbardziej uciążliwych często należą właśnie ci klienci, dzięki którym nasza firma utrzymuje się na rynku. Ci „przyjemni” są natomiast często mili właśnie dlatego, że mają nieczyste sumienie, gdyż nie wypełniają swych zobowiązań wobec dostawcy lub też ich wymagania względem usług są nieproporcjonalnie duże w stosunku do udziału w zysku dostawcy.

Przykład 4. Pojedynek duchów

Jeżdżę regularnie na Morawy, gdzie w jednym z miast na ogół nocuję stale w tym samym hotelu. Budynek ten, dzięki swej architekturze, nie pozostawia żadnych wątpliwości co do tego, w której epoce powstał. Były to czasy, gdy obowiązywała zasada, że wszyscy są sobie równi i to nie tylko przed Bogiem. W życiu codziennym wszystkich grup społecznych nie mogło to pozostać bez echa. W zachowaniu personelu ów marazm był wyczuwalny jeszcze długo po „aksamitnorewolucyjnym” przewrocie. Duch poprzedniej epoki zagnieździł się tu z taką nieustępliwością, że

jeszcze cztery lata po przejściu na tzw. gospodarkę rynkową, na tablicach informacyjnych dla gości poszczególne bary i restauracje, których było tam kilka, nazywano „punktami zbytu”. Z czysto prywatnej inicjatywy wyznaczyłem więc sobie zadanie specjalne, aby u **personelu** hotelowego, z którym miałem osobisty kontakt, **wykształcić przynajmniej podstawowe instynkty obsługi VIP-ów**. Ja sam należałem do gości tej kategorii. Przywykłem do tego, często podróżując i korzystając z miejsc o standardach spotykanych do niedawna tylko za granicą. Zacząłem od recepcji. Stał tam komputer wyposażony w program umożliwiający, jak się zorientowałem, rejestrowanie pobytów oraz danych osobowych gości, a nawet i numerów albo przynajmniej typów pokoi, w których najczęściej nocowali. Mimo to, za każdym razem, gdy podchodziłem do recepcji, proszono mnie o okazanie dowodu osobistego. Gdy miałem pecha i wyprzedził mnie cały autobus turystów, na swoją kolej musiałem niekiedy czekać nawet do kilkudziesięciu minut. Chciałem zatem wygnać starego ducha z recepcji i zastąpić go nowym, odpowiadającym powszechnie przyjętym standardom międzynarodowym w podejściu do stałych klientów. Ale to od samego początku wydawało się być zadaniem godnym mitycznego Syzyfa. Niemniej jednak moja cierpliwość stopniowo zaczęła przynosić owoce. Po moich wielokrotnych wyjaśnieniach dziewczyny w recepcji powoli zaczęły rozumieć zakres możliwości nowego oprogramowania i jego zastosowania w praktyce. Na swą stronę przeciągnąłem również kierowniczkę hotelu. Chyba po półrocznych staraniach zdarzyło się, że dotarłem do hotelu, a przede mną czekała cała kolejka turystów. Mimo że wcześniej bytoby to zupełnie nie do pomyślenia, recepcjonistka zarejestrowała mnie jako stałego gościa i bez czekania oraz niepotrzebnych formalności natychmiast podała klucz do pokoju (co więcej — był to pokój w kategorii, jakiej zwykle używałem w tym hotelu). Stary duch, przynajmniej w recepcji, po raz pierwszy poniósł poważną porażkę. Nie muszę dodawać, że dalej poszło już „z górki”.

Pytanie kontrolne

Pielęgnowanie instynktu VIP wymaga nie tylko cierpliwości, ale i stworzenia zaplecza informacyjnego dla szeregowych pracowników. Musimy im zapewnić możliwość natychmiastowego rozpoznania klienta VIP. Istotne jest również zagwarantowanie im takich warunków i wykształcenie takich zdolności, które pozwoliłyby też należycie obsłużyć kluczowego klienta. Oczywiście niektórzy ludzie nie potrafią rozwinąć w sobie tego instynktu i związanych z nim nawyków nawet w najlepszych warunkach. Takie osoby nie mogą po prostu pracować w obszarze bezpośredniego kontaktu z klientem, a firma musi je przenieść do innego działu bądź się z nimi na zawsze pożegnać.

Menedżer odpowiedzialny za personel bezpośredniej obsługi klienta musi więc stale zadawać sobie następujące pytanie:

- ✓ **Czy w kontaktach z klientami moi pracownicy zachowują się w sposób odpowiadający randze klienta, a jeśli nie, jaka jest tego przyczyna?**

JAKI STANDARD OFERUJECIE KLIENTOM?

Tak samo jak rodzice utrzymujący dzieci oczekują od nich pewnego wzoru zachowania, tak i klient utrzymujący swojego dostawcę oczekuje, że ten zapewni mu pewne **standardy** w zakresie zamawianych produktów

Każdy klient jest szczególnie wyczulony na wszelkie odchylenia od standardów, do których się przyzwyczaił i z czasem zaczął traktować jak oczywistość. Jak bardzo? Pokazał to fragment artykułu opublikowanego w dzienniku *The Wall*

Street Journal Europe. Mówi on o tym, że firma, która oparła swoją strategię przedsiębiorczą na zagwarantowaniu wysokiego standardu usług, mianowicie McDonald's, ustaliła, że „około 11% jej klientów każdego dnia jest niezadowolonych z wizyty w restauracji, a swymi niemiłymi doświadczeniami dzieli się w książce skarg i wniosków”. O tym, że klienci swe niezadowolenie traktują poważnie, świadczy również następne odkrycie firmy: „właśnie dlatego ponad połowa takich zawiedzionych konsumentów ogranicza jądanie w McDonald'sie, a — co więcej — o swym negatywnym przeżyciu opowiada kolejnym dziesięciu osobom”. Takie dane powinny być alarmujące dla firm z każdej branży. Niestety wiele firm nie przywiązuje **tak dużej wagi do standardów dla klienta**, jak McDonald's, który natychmiast po tych odkryciach utworzył specjalne zespoły w celu „odzyskania klienta”. Ich zadaniem było wyplenienie w samym zarodku negatywnych przyczyn, które mogłyby prowadzić do znaczącej utraty lojalnych klientów. Dowodem na to, że coraz więcej firm ma tendencje do nieszanowania swych klientów, są badania opublikowane niemal w tym samym czasie w prestiżowym czasopiśmie *Harvard Business Review*, sprawdzające powody, dla których klienci w Stanach Zjednoczonych zmieniają dostawców. Wnioski są doprawdy szokujące: aż 68% klientów jako powód podaje „niedostateczne zainteresowanie ze strony dostawców”, a następne 14% — „niewypełnienie obietnic”.

Konsumenci nie są maszynami, lecz ludźmi i potrafią zareagować radykalnie, jeśli kupowany produkt przestanie wiązać się z usługą, która była pierwotnie czynnikiem motywacyjnym dla wejścia w relację handlową z dostawcą.

Przykład 5. Firma o nazwie „Pewność”

Amerykanin W. Edwards Deming zaraz po II wojnie światowej wprowadził do języka ekonomii termin TQM — *total quality management* (kompleksowe zarządzanie przez jakość). Jakież było moje zdziwienie, gdy moja agencja zorganizowała seminarium dla personelu bezpośredniej obsługi klienta i poprosiła mnie, abym podjął się roli lektora w firmie, która ma wspomniany wyżej skrót w swojej nazwie. Najpierw potraktowałem to jako żart, potem — zuchwalstwo, jednak już pierwszy kontakt z przedstawicielami firmy nie pozostawił mi wątpliwości, że do tego, co głosi nazwa firmy, jej zarząd podchodzi śmiertelnie poważnie. Pozornie zboczę z tematu i przytoczę tylko jedną dygresję. Mam znajomego, który od kilku lat mieszka w Szwajcarii i pracuje jako kierowca ciężarówki dla jednej z najbardziej prestiżowych szwajcarskich hurtowni. Skarżył się on niedawno, że już go męczy (ma prawie sześćdziesiątkę) to szwajcarskie, fanatyczne podejście do porządku i czystości. Spytałem go, co konkretnie ma na myśli. Odrzekł, że w jego firmie jest prawie jak w wojsku. Kiedy tylko wróci z trasy, nie zostanie wpuszczony do garażu, zanim jego ciężarówka nie będzie dokładnie wymyta, wyczyszczona i wypolerowana. Ilekroć o tym opowiadam komuś u nas, kto ma do czynienia z transportem samochodowym, kręci on z niedowierzaniem głową lub śmieje mi się prosto w oczy. Trudno uwierzyć, że w naszym kraju znalazłby się kierowca, którego udałoby się zmusić do podobnego wyczynu zaraz po powrocie z trasy. Ja w tym czasie zaobserwowałem, że w TQM zagadnienie czystości parkingu jest traktowane podobnie jak u szwajcarskiego pracodawcy mojego kolegi. Widziałem na własne oczy ich parking i ciężarówki, mogę więc potwierdzić, że nie są to żadne bajki. Podobnie wspomniana szwajcarska firma już od kilkudziesięciu lat zapewnia swym klientom wysokie standardy, przynajmniej w zakresie wzorowo utrzymanego parkingu, a jej pozycja na rynku była dotychczas

praktycznie niezachwiana. Przyjazd czystym wozem, czy jest to ciężarówka, czy taksówka, należy do tych standardów cywilizacyjnych, jakich klienci oczekują w krajach rozwiniętych i interpretują to jako jeden z wielu przejawów zainteresowania nimi.

Ludzie z TQM w odróżnieniu od znacznej ilości pracowników komunikacji autobusowej w Polsce czy w Czechach na pewno nie powinni się obawiać konfrontacji ze standardami Unii Europejskiej.

Pytanie kontrolne

Na zainteresowanie klientem składa się wiele drobiazgów, począwszy od czystości i porządku we wszystkim, z czym będzie miał kontakt, aż po sumienne studiowanie jego potrzeb i konsekwentne zbieranie informacji na jego temat. To podstawowy warunek takiej formy komunikacji, w której szanuje się klienta i daje się mu poczucie pewności, że z takim dostawcą przyjemnie jest współpracować — jeżeli już nie z innego powodu, to przynajmniej po to, żeby uniknąć niemiłych niespodzianek. Dla zarządu, myślącego poważnie o zatroszczeniu się o kluczowych klientów, konieczne jest, by od czasu do czasu znaleźć czas i odpowiedzieć sobie na pytanie:

- ✓ **Czy mamy stałą listę gwarancji, jakie firma w ramach swych usług zapewnia klientowi, dzięki którym zdołamy powstrzymać każde ewentualne odchylenie od standardu, mogące prowadzić do spadku zaufania klienta?**