



# SKRYPT

z materiałami  
dydaktycznymi  
do projektu  
„E-samodzielni”

Szkolenia specjalistyczne



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „E-samodzielni” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# SKRYPT

z materiałami dydaktycznymi do projektu

## „E-Samodzielni”

### Szkolenia specjalistyczne



realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013,  
Priorytet VI „Rynek pracy otwarty dla wszystkich”, Działanie 6.2 „Wsparcie oraz  
promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia”



Korekta techniczna: Mateusz Ogrodnik.  
Nakład: 15 egzemplarzy.  
PJWSTK XI 2011.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „E-samodzielni” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Rozdział I

# Wybrane zagadnienia procesów sprzedaży w mikroprzedsiębiorstwie

Opracował:  
Mariusz Maciejczak



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Spis treści

Wstęp.....	3
Materiały podstawowe .....	6
Proces efektywnej sprzedaży w mikro firmie .....	6
1. Analiza rynku.....	11
2. Poznanie produktu lub usługi .....	12
3. Klient – poznanie i budowanie relacji .....	12
4. Targetowanie i ofertowanie .....	22
5. Negocjacje i zawarcie umowy.....	25
6. Dostawa .....	35
7. Zapłata .....	36
8. Reklamacja .....	42
9. Działania posprzedażowe .....	44
10. <i>Doskonalenie</i> .....	45
Podsumowanie .....	45
Materiały dodatkowe.....	47
Komunikacja pozawerbalna – gesty .....	47
Negocjacje na rynkach międzynarodowych.....	49
Gry windykacyjne .....	53
Materiały ćwiczeniowe .....	59
Uzupełnienie.....	60
Indeks.....	62

## Wstęp

Każdego dnia prowadzimy wiele transakcji sprzedaży. Wymieniamy w różnych konfiguracjach i na różnych zasadach: towary, usługi, pieniądze i informacje. Można powiedzieć, parafrazując słowa znanej piosenki, że ze sprzedażą jest jak ze śpiewem. Sprzedawać każdy może, jeden lepiej a drugi trochę gorzej... I tak jak ze śpiewem, nie wszyscy mają do sprzedaży jednakowo wrodzony talent. Niektórzy muszą ciężko pracować, aby odnieść sukces na miarę swoich możliwości.

Przygotowując się do napisania tego skryptu spędziłem sporo czasu w bibliotekach czytając profesjonalne podręczniki i równie profesjonalne poradniki. Zaglądałem do fachowych czasopism i przed ekranem komputera wczytywałem się w blogi tzw. guru sprzedaży. Rozmawiałem też z profesjonalistami, którzy każdego dnia w różnej skali, w różnych sektorach i z różnymi efektami zajmowali się sprzedażą. Uczyłem się z tych wszystkich źródeł poznając to pasjonujące zjawisko społeczno-gospodarcze.

Gdy usiadłem już z opasłym segregatorem notatek do pisania skryptu dokonałem pierwszej typologii zebranych informacji. Miałem zatem zgromadzoną wiedzę o sprzedaży z perspektywy korporacji, w której pracuje dyrektor ds. sprzedaży i sprzedawca/handlowiec. Zebrałem także całkiem pokaźną kolekcję porad, wskazówek i złotych myśli pisanych z myślą o sprzedawcy, który po ich zastosowaniu nie tylko zwiększy wyniki ale i sam zmieni się w osobę bardziej profesjonalną, lepszą, a może i nawet piękniejszą. Trzecią kategorię stanowiły opisy narzędzi wykorzystywanych w sprzedaży, począwszy od różnych strategii, przez komputerowe systemy wsparcia, aż po studia przypadków. Te ostatnie o dziwo zawsze kończyły się happy endem. Na całe szczęście na własnej skórze doświadczyłem kilku



porażek w temacie sprzedaży. Brakowało jednak czegoś całościowego, systemowego a zarazem przejrzystego i konkretnego dla small biznesu!

Na podstawie zebranych informacji wiem, że profesjonalne podejście do procesu sprzedaży i obsługi klienta to wyznaczniki, którymi powinien kierować się każdy sprzedawca. Aby skutecznie pozyskiwać, a później utrzymać klientów, należy poznać najważniejsze zasady z zakresu sprzedaży i obsługi klienta. W tym celu należy zdefiniować swoje bieżące potrzeby i poznać przyszłe wyzwania biznesowe. Ponadto bardzo istotne jest określenie swoich silnych stron i obszarów do rozwoju w zakresie sprzedaży i profesjonalnej obsługi klienta. Należy poznać i zrozumieć wymagania potencjalnych klientów. Dzięki nabraniu większej pewności siebie, zastosowaniu technik negocjacyjnych oraz innowacyjnych strategii sprzedaży, osiągnięcie korzyści stanie się łatwiejsze. W tym celu należy poznać zasady efektywnej sprzedaży i budowania relacji z klientem. Zaś właściwe zaangażowanie i skuteczne przeprowadzenie procesu sprzedaży, przyczyni się do osiągnięcia konkretnych wyników a w konsekwencji wzrostu sprzedaży. Równocześnie bardzo istotną rolę odgrywa proces efektywnego egzekwowania należności za oferowane dobra.

Czułem jednak pewien dysonans między zgromadzoną wiedzą a tym wszystkim co do tej pory wiem o e-samodzielnym, jako ludziach, przedsiębiorcach, biznesach. Zastanowiłem się, ile z mojej pracy będzie dla nich przydatne? Stwierdziłem, że oferowanie standardowego, powielonego z innych źródeł, wykładu nie wciągnie, ani nie zainspiruje, tym bardziej może nie pomóc e-samodzielnym.

Postawiłem zatem na **procesy**, coś na czym się znam i postanowiłem opowiedzieć o procesach sprzedaży w biznesach, w których przedsiębiorca niejednokrotnie jest szefem, sprzedawcą, zaopatrzeniowcem i producentem. Uważam, że w ramach **innowacyjnej przedsiębiorczości**, którą jako promotor staram się zarazić e-samodzielnym, to właśnie

podejście procesowe do sprzedaży, czasami wykraczające poza klasyczne rozumienie tego słowa, jest kluczem do sukcesu.

Bo przecież w mikroprzedsiębiorstwie sprzedaż to synergia wielu elementów biznesu. To znacznie więcej niż tylko wymiana; przekazanie produktu lub wykonanie usługi za określoną zapłatę; umowa; zaspokojenie potrzeb kupującego; dostarczenie rozwiązania na określone trudności lub problemy klienta; partnerska relacja biznesowa; czy zbudowanie pozycji zaufanego usługodawcy .... Podejście procesowe strukturyzuje wiedzę, pokazuje różne perspektywy poszczególnych elementów procesu sprzedaży, nie pozwalając zapomnieć jednak o jego całościowym, systemowym i synergicznym wymiarze.

Celem niniejszego opracowania, a także opartego na nim szkolenia jest przekazanie wiedzy i praktycznych doświadczeń na temat wybranych zagadnień z procesów sprzedaży w mikroprzedsiębiorstwach. W tym, m.in. informacji na temat metod pozyskiwania klienta, efektywnego stosowania technik sprzedaży, poszczególnych jej etapów, zasad pomagających w budowaniu właściwych relacji z klientem, języka negocjacji i windykacji, a także znaczenia dobrej komunikacji w kontaktach biznesowych.

Niektóre elementy procesów sprzedaży w mikroprzedsiębiorstwie opisane zostały szczegółowo, innym poświęcono mniej uwagi. W żadnym wypadku temat nie został wyczerpany.

Skrypt ten nie powstałby gdyby nie pomoc mojej Żony, której za nieocenione wsparcie bardzo dziękuję.





## Materiały podstawowe

### Proces efektywnej sprzedaży w mikro firmie

Sprzedać, to znaczy dać drugiemu człowiekowi dokładnie to, czego potrzebuje, za pieniądze, które mógłby wydać niepotrzebnie na coś innego. Dobra sprzedaż oznacza, że osoba obsługująca klientów ma pewne przemyślane standardy, takie wzorce postępowania, które budują intelektualne i emocjonalne więzi z klientami, sprzyjają profesjonalnej obsłudze, stwarzają dla obydwu stron nadzieję na dalsze kontakty w przyszłości. Warto dodać, że właśnie przygotowanie i planowanie jest przez wielu autorów uznawane jest jako jeden z najważniejszych czynników sukcesu w sprzedaży.

Czy można sprzedać lód Eskimosom? Pytanie to choć nieco paradoksalne, wcale nie jest oderwanym od codziennych realiów pracy sprzedawcy. Jest przecież oczywiste, że realizacja planów, w tym, lub przede wszystkim tych dotyczących sprzedaży warunkuje funkcjonowanie całego mini przedsiębiorstwa. Trzeba przecież pamiętać, że konkurencja rośnie, a klienci wcale nie mają nieograniczonych możliwości kupowania. Czasem już nasz (lub konkurencyjny) produkt lub usługę kupili i nie potrzebują więcej. W takiej - coraz przecież częstszej - sytuacji próbujemy sprzedawać "lód" tytułowym Eskimosom. Co by się jednak stało, gdyby mikroprzedsiębiorca chciał zrobić taki biznes z Eskimosami?

Do powyższego zadania można mieć trzy różne nastawienia. Pierwsze to **nastawienie na cel**. Najbardziej chyba u handlowca pożądane, gdzie intuicyjnie działamy na zasadzie "cel jest ambitny, wyzwanie duże, trzeba

będzie się przyłożyć". Nie ma dobrego handlowca i menedżera, który by nie miał takiego właśnie stosunku do swojej pracy. Drugie to **nastawienie na problem**. Polega ono na tym, że pierwszą, automatyczną niemal reakcją na ambitny cel jest wyliczanie wszystkich problemów i trudności, które sprawę utrudniają. To właśnie tu leży przyczyna tak powszechnych wśród handlowców narzekania - na brak materiałów, reklam, próbek, dostaw, wysoką cenę własnego produktu itd. W końcu trzecim podejściem jest **bagatelizowanie problemu**, powszechne wśród tzw. miłośników świętego spokoju, którzy reagują na zasadzie: "uda się, czy nie, zawsze znajdzie się jakieś wyjście, nic takiego się nie stanie". Dobrze przygotowany przedsiębiorca występujący w roli handlowca, lub jego pracownik, niejednokrotnie jedyny zatrudniony, spec od wszystkiego, przystępuje zazwyczaj do analizy rynku, analizy postaw klientów, tworzenia oferty, itp. Używa bardzo różnych metod i technik sprzedaży - jest reklama, organizuje promocje, prezentacje, konkursy, na spotkaniach indywidualnych i grupowych szuka potrzeb klientów, prezentuje korzyści, etc. Jednak wszystkie te działania - z różnych przyczyn - nie zawsze przynoszą skutki.

Doświadczenia takich sytuacji bardzo wyraźnie pokazują, że potrzeba tu bardzo precyzyjnej analizy sytuacji i dobrze opracowanej, skutecznej recepty na działanie dla handlowca. Dobra analiza powinna się zacząć od bardzo podstawowego pytania - dlaczego i jak odmawiają klienci? Niektórzy powiedzą: jestem zadowolony z lodu, jakiego tu wokół mnóstwo mam, inni - że lód którego używają może i ma wady, nie myślą jednak, by warto było z tym cokolwiek robić, jeszcze inni znoszą niedogodności swojego nie do końca dobrego lodu, ale nie planują nowych zakupów w najbliższym czasie. I jeszcze ci, co wprawdzie kupują lód, lecz mają już stałego, zaufanego i - co gorsza - tańszego dostawcę. Te różnice wyraźnie pokazują, że klienci w swoich reakcjach - pozytywnych i negatywnych - różnią się między sobą,



a różnice te wynikają z osobowości klienta i z jego zaawansowania w myśleniu o oferowanej produkcie. O sprawach osobowościowych wiele się dziś mówi - każde niemal szkolenie dla handlowców i managerów uczy o typach psychologicznych klientów i podpowiada, jak sobie z nimi radzić. Natomiast droga decyzyjna klienta jest bardzo rzadko uwzględniana. Niesłusznie, bo przecież każdy z nas ma sobie właściwy sposób i tempo podejmowania decyzji. Co więcej - chcemy nad swoimi decyzjami mieć pełną kontrolę, chcemy, by nasze decyzje były - również przez sprzedawców- szanowane. Kluczem nr 1 efektywnej sprzedaży jest zawsze **zadowolenie klienta**.

W literaturze przedmiotu wyraźnie zarysowuje się pogląd, iż efektywna sprzedaż jest niczym swoista forma sztuki. O wiele łatwiej jest sprzedawać coś, co jest związane z profesją, wiedzą czy nawet pasją osoby sprzedającej, aniżeli przedmioty czy usługi, które są piętą achillesową. Niezmiernie ważna jest komunikatywność i odpowiednie podejście do ludzi. Niechęcią, okazywaniem braku zainteresowania klientem oraz wrogim podejściem nie przyczynimy się do poprawy sprzedaży, a wręcz odwrotnie – odstraszymy potencjalnych klientów.

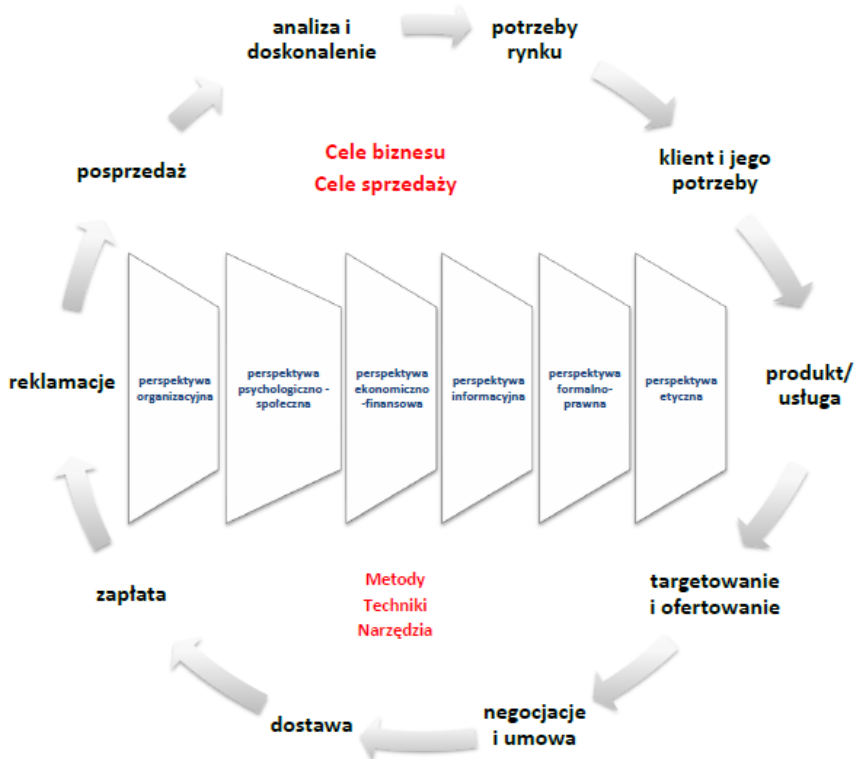
Jedną z najważniejszych zasad efektywnej sprzedaży jest upewnienie się, że **klient jest szczęśliwy** i dokonał właściwego wyboru – wszak obydwie strony muszą skorzystać na transakcji. Celem każdej, nawet tej najmniejszej firmy jest pozyskiwanie nowych źródeł przychodu. Można to robić np. poprzez wprowadzanie na rynek nowych produktów lub usług, których celem będzie przyciągnięcie nowych klientów. Niemniej jednak nie można wrzucić towaru na półki sklepowe, czy umieścić oferty usług na szybko stworzonej stronie internetowej i czekać, aż zostanie on sprzedany, czy klient sam zadzwoni. Potrzebna jest tutaj cała masa różnorodnych metod i technik oddziaływania na klientów. Zatem kolejnym kluczem efektywnej sprzedaży jest **działanie**.

Skoro uświadomiliśmy sobie rzeczy o których wszyscy wiedzą, lub przynajmniej wydaje im się, że tak jest - wiemy, że do realizacji podstawowego celu sprzedaży jakim jest zbudowanie zadowolenia klienta potrzebne jest działanie, należy powiedzieć jak działać. Owe „jak?” to kolejny klucz do sukcesu efektywnej sprzedaży. W tym miejscu myśleć należy systemowo, zaś działać metodycznie, tak, by wygenerować jak największą wartość dodaną z pracy. Istnieje wiele koncepcji i szkół efektywnego działania. Ja zaproponuję model efektywnej sprzedaży dla mikroprzedsiębiorcy oparty o myślenie procesowe. Kolejnym kluczem efektywnej sprzedaży w mikroprzedsiębiorstwie jest zatem **działanie oparte na procesach**.

Model procesu efektywnej sprzedaży składa się z 10 elementów powiązanych ze sobą sprzężeniami zwrotnymi. Wpisuje się on w przyjętą strategię ogólnie biznesową jak i funkcjonalną strategię sprzedaży. Na każdym jego etapie generowana jest wartość dodana dla sprzedawcy i/lub klienta. Pierwszym elementem modelu jest poznanie rynku, w tym konkurencji, substytutów, produktów i usług komplementarnych. Następnie należy poznać klienta i jego potrzeby. W dalszej kolejności należy zapoznać się z produktem lub usługą będącą przedmiotem oferty. Po określeniu szczegółowych celów sprzedaży tzw. targetów, skutecznej akwizycji, czyli dotarciu do klienta należy złożyć mu indywidualną ofertę. Niezwykle ważnym elementem jest negocjowanie umowy i jej podpisanie. Kolejnym krokiem jest dostarczenie towaru lub usługi i uzyskanie za nią umówionej zapłaty. Nie można zapominać o ewentualnych reklamacjach czy działaniach posprzedażowych, w tym zaangażowaniu klienta w rozwój produktu lub usługi. W końcu należy też myśleć o rozwoju siebie samego i swojej oferty. Autorski model procesu efektywnej sprzedaży w mikroprzedsiębiorstwie przedstawiony jest na rysunku 1.



Rysunek 1. Model procesu sprzedaży w mikroprzedsiębiorstwie.



Źródło: opracowanie własne

Wdrażając w życie proces efektywnej sprzedaży należy pamiętać, że nigdy nie działa on w jednym wymiarze. Istnieje kilka **perspektyw**, wzajemnie przenikających się i uzupełniających, które wpływają na działanie tego modelu. Na podstawie analizy literatury oraz rozmów ze sprzedawcami – praktykami wyodrębniłem sześć podstawowych perspektyw sprzedaży. Są to:

1. Perspektywa organizacyjna,
2. Perspektywa psychologiczno – społeczna,
3. Perspektywa ekonomiczno-finansowa,
4. Perspektywa informacyjna,
5. Perspektywa formalno – prawna,
6. Perspektywa etyczna.

Na każdym etapie procesu i w każdej z perspektyw mikroprzedsiębiorca ma do dyspozycji szereg **narzędzi i technik** organizatorskich i sprzedażowych oraz **metod i metodologii** niejednokrotnie wspomaganych dedykowanymi rozwiązaniami komputerowymi.

## 1. Analiza rynku

Rynek trzeba nieustannie badać, jego rozwój i potrzeby. Sprzedaż, to przecież zaspakajanie potrzeb klienta na dynamicznie zmieniającym się rynku, na którym działają także konkurencji, pojawiają się rozwiązania substytucyjne i komplementarne. Dlatego warto mieć system docierania do jego potrzeb. Analizę można przeprowadzić za pomocą wtórnych źródeł informacji: raporty w internecie, publikacje w gazetach, publikowane opinie ekspertów, itp. Można także pokusić się o pozyskanie swoich, prywatnych informacji o rynku. Najprostsza formą jest jego ciągła obserwacja, inne



źródła to przeprowadzenie wywiadów bezpośrednich lub za pomocą ankiety, np. umieszczonej na darmowym serwisie. Jedno jest pewne, gdy my się nie rozwijamy a inni tak, cofamy się szybciej niż nam się wydaje.

## 2. Poznanie produktu lub usługi

Niejednokrotnie mamy do czynienia z sytuacją, w której sprzedający nie wie co nam oferuje. Nie zna swojego produktu lub nie potrafi dokładnie powiedzieć o oferowanej usłudze. Chcąc coś sprzedawać należy się na tym znać. Jakkolwiek banalne jest to stwierdzenie w procesie sprzedaży poznanie własnej oferty jest być albo nie być sprzedawcy.

## 3. Klient – poznanie i budowanie relacji

Wojciech Gut, badacz i autor książek o sprzedaży dokonał typologii klientów różniąc następujące typy:

- Klient Ja
- Klient Inni
- Klient Problemy
- Klient Zgodny
- Klient Negujący
- Klient Systematyczny
- Klient Chaotyczny
- Klient Osobisty
- Klient Rzeczowy

Każdy z powyższych typów klientów cechują różne postawy względem sprzedawcy. W literaturze prezentuje się je w zależności od kontekstu

samego procesu sprzedaży. Można mówić jednak o tradycyjnym i nowoczesnym patrzeniu na budowanie relacji z klientem.

**Klasyczne podejście** do sprzedaży jakie wyłoniło się z analizy literatury przedmiotu akcentuje przede wszystkim **partykularną skuteczność** w efekcie jednorazowego spotkania w odróżnieniu od długofalowej efektywności będącej skutkiem nawiązania trwałej relacji z klientem. Tradycyjnie przez sprzedaż rozumie się określone umiejętności, które sprowadzają się do:

- Zbudowania właściwych relacji z potencjalnym klientem,
- Uświadomienia potrzeby,
- Pokazania, że można ją zaspokoić,
- Zaproponowania jej zaspokojenia posiadaną usługą lub produktem,
- Sfinalizowania transakcji poprzez przyjęcie zapłaty za produkt lub podpisanie umowy.

Proces ten, w zależności od specyfiki funkcjonowania danej firmy, mentalności narodowej, istniejących trendów oraz specyfiki samych produktów czy usług, może zamknąć się w jednym spotkaniu lub trwać wiele miesięcy. Umiejętności te wynikają stąd, że sprzedaż (tu prowadzenie spotkania handlowego) jest procesem, którego ostateczny efekt zależy od tego, czy i jak jest poprowadzone. W takim ujęciu proces sprzedaży składa się z następujących etapów:

1. Nawiązanie kontaktu
2. Zbieranie informacji i uświadamianie potrzeb.
3. Przedstawienie propozycji i prezentacja.
4. Zamknięcie sprzedaży i utwierdzenie w decyzji





Każdy z tych etapów jest ważny i każdy ma swoje określone miejsce w procesie sprzedaży. Nie można zamknąć sprzedaży, nie dokonując uprzednio prezentacji oferty. Nie można zaoferować czegoś, jeżeli nie dowiemy się, czy jest to klientowi potrzebne. Nie wiemy, czy jest to potrzebne, jeżeli nie zdobędziemy informacji na temat jego potrzeb. I wreszcie, nie dowiemy się niczego, jeżeli potencjalny klient nie będzie chciał z nami rozmawiać.

W tradycyjnym rozumieniu sprzedaży kładzie się nacisk na **zakup tu i teraz** w wyniku **zmiany zachowań nabywczych klientów**. Tradycyjnie dąży się na różne sposoby do zmiany tych zachowań. Zatem pierwszym oporem jaki napotykamy, jest tzw. stan status quo - czyli "dobrze tak, jak jest" - satysfakcja z obecnego stanu rzeczy. Kupiłem samochód, jestem z niego zadowolony i nie planuję nowego zakupu. Lub, jako lekarz leczę pacjentów określonym preparatem i jestem zadowolony z efektów tego leczenia, nie chcę zmieniać moich metod i przyzwyczajzeń. Co jako sprzedawca można zrobić w obliczu takiego nastawienia klienta? Oczywiście taki klient nie jest nawet gotów na to, by propozycji handlowych słuchać.

Najczęstszym błędem handlowców jest właśnie prezentowanie ofert i rozwiązań zupełnie nieprzygotowanym na to klientom. Stanem, do którego należałoby takiego klienta prowadzić, w tradycyjnym ujęciu sprzedaży jest etap zwany świadomością zmian. Chodzi o to, by klient zrozumiał, że coś zmieniło się na tyle, że nie powinien już trwać w swoim zadowoleniu. Jakie to mogą być zmiany? Oczywiście dla każdej z branż i produktów będą one inne, ale można je podzielić ogólnie na trzy kategorie: zewnętrzne, które są od klienta niezależne (np. prawo, technologia, moda); wewnętrzne, które

zachodzą w świadomości klienta, jego myślenia o sobie samym oraz środowiskowe, które dotyczą myślenia i ocen klienta związanych z jego otoczeniem - prywatnym lub zawodowym. Uświadomienie sobie zmiany bardzo często jest pierwszym impulsem, który w ostateczności prowadzi do zakupu. Receptą dla handlowca jest zatem przekazanie mu takich informacji i zadanie takich pytań, które by doprowadziły do świadomości zmian. Klient, który uświadamia sobie zmiany, może, ale nie musi działać pod ich wpływem - są przecież klienci, którzy z uporem bronią swego status quo.

Kolejnym krokiem na drodze decyzyjnej klienta jest decyzja działania. Coś się zmieniło, uświadomiłem to sobie, trzeba coś w związku z tym zrobić. Uświadomiona zmiana może wymusić działanie. Nie musi to jeszcze być zakup, ale klient jest już gotów współpracować z handlowcem poszukując dla siebie rozwiązań i nowych możliwości.

Następny etap to motywacja do zakupu - klient chce kupować, choć jeszcze nie wie, jaki ten zakup powinien być i jakie pieniądze chce na to przeznaczyć. Te decyzje podjęte zostaną na następnym etapie - kryteria zakupu. Klient gotów, by kupować, ustala co, w jakiej ilości i za ile zostanie kupione. I wreszcie etap ostatni, pewnie najbardziej dla handlowca ekscytujący - wybór dostawcy. Klient ustala, od kogo kupi.

Jest jeszcze jeden krok, o którym w jednej z książek będących rzekomo *must-to-have* handlowca napisano „nie będziemy się nim bliżej zajmować...”. Tuż po sprzedaży następuje odruch weryfikacji - klient chce się utwierdzić w poczuciu, że dobrze zrobił kupując. Potrzebuje wtedy serwisu - opieki posprzedażowej. Może łatwo ulec pokusie niezadowolenia, nawet z powodu pozornie małych spraw.



W tradycyjnym sposobie patrzenia na proces zakupu, handlowcy mogą spotkać swego klienta na bardzo różnych etapach decyzyjnych. Logicznym więc jest, że w zależności od tego powinni zmieniać swoją strategię i stosowane techniki sprzedaży. Na etapach początkowych (jest to tzw. faza świadomości w procesie kupowania) właściwsze będą techniki miękkie - zaprzyjaźnianie się, zdobywanie informacji o kliencie, dyskusowanie jego obecnej i przyszłej sytuacji. Pomocne okażą się również techniki związane z kreowaniem potrzeb i problemów. Na etapach wyższych - tzw. faza decyzji - bardziej skuteczne jest używanie technik analizowania potrzeb i prezentowania korzyści, zamykanie i negocjowanie warunków transakcji.

W ramach podejścia tradycyjnego wyodrębniono kilka typowych oczekiwań klientów. Są to:

- Trzymaj się faktów nie chcę słuchać rozwlekłej przemowy; po krótkim wprowadzeniu w moją sytuację chcę przejść do meritum sprawy.
- Mów prawdę i nie używaj co chwila słów szczerze mówiąc, bo to mnie wkurza jeżeli powiesz coś, w co nie wierzę, albo wiem, że to nieprawda nie masz u mnie szans.
- Chcę handlowca z zasadami. Twoje zachowanie świadczy o tym, czy kierujesz się w życiu etyką czy nie (najgorsi są ci, którzy mają dużo do powiedzenia na temat etyki).
- Podaj mi choć jeden dobry powód, dlaczego Twój produkt ma być dla mnie odpowiedni jeśli mam kupić to, co mi proponujesz, muszę zrozumieć, jakie będę miał z tego korzyści.
- Pokaż mi jakiś dowód jest dużo większa szansa, że kupię Twój produkt, jeżeli mi udowodnisz, że to, co mówisz, jest prawdą. Pokaż mi np. artykuł z gazety, który mnie przekona do kupna (kupujący

myśli: Większości handlowców nie można wierzyć. Kłamią tak samo jak my).

- Udowodnij mi, że mój przypadek nie jest wyjątkowy. Opowiedz mi o kimś, kto był w takiej samej sytuacji jak ja i osiągnął sukces wcale nie chcę być wyjątkowy. Chcę wiedzieć, jak pracowaliście dla kogoś innego, jak działał wasz produkt u kogoś, kto znajdował się w podobnej sytuacji, i przede wszystkim jakie korzyści mu przyniosła współpraca z wami.
- Pokaż mi list od zadowolonego klienta jeden konkretny dowód ma większą siłę przekonywania niż sto prezentacji.
- Przekonaj mnie, że nadal będziesz mnie obsługiwał po podpisaniu umowy; w przeszłości wiele razy dałem się nabrać nieuczciwym kontrahentom.
- Pokaż mi najlepszy sposób rozliczenia jeśli nie mogę sobie pozwolić na to, co mi proponujesz, pokaż mi jakieś alternatywne sposoby uregulowania należności.
- Pozwól mi decydować samemu, możesz pomóc głosem doradczym powiedz, co zrobiłbyś na moim miejscu, gdyby to były twoje pieniądze.
- Pomóż mi się zdecydować, obawiam się, że mogę dokonać złego wyboru. Nie powinieneś do tego dopuścić. Pomóż mi, przedstawiając fakty, które mnie przekonają i uspokoją.
- Nie kłóć się ze mną nawet jeśli się mylę. Wcale nie mam najmniejszej ochoty słuchać jakiegoś mądrali, który chce mi udowodnić, że nie mam racji. Może wygrasz dyskusję, ale stracisz klienta.
- Nie komplikuj im bardziej coś jest skomplikowane, tym mniejsza szansa, że to kupię.



- Nie mów mi o rzeczach negatywnych chcę, żeby wszystko było idealnie. Nie chcę słyszeć negatywnych opinii na temat innych osób (szczególnie konkurencji), ciebie, twojej firmy czy mnie samego.
- Nie patrz na mnie z góry handlowcy często mają poczucie bycia kimś lepszym, zachowują się jakby pozjadali wszystkie rozumy. Nie mów mi rzeczy, które wydaje ci się, że chciałbym usłyszeć. Skoro jestem taki głupi, to pójdę do konkurencji!
- Nie mów mi, że to, co zrobiłem albo kupiłem, to błąd chcę mieć poczucie, że to, co robię, jest mądre i dobre. Bądź taktowny. Jeżeli zrobiłem coś nie tak, pokaż mi, że nie jestem wyjątkiem.
- Słuchaj, kiedy do ciebie mówię próbuję ci wytłumaczyć, co chcę kupić, ale ty jesteś zbyt zajęty zachwalaniem tego, co masz do sprzedania. Przestań gadać i posłuchaj.
- Chcę poczuć się wyjątkowo jeżeli mam wydać trochę grosza, to chcę czuć się komfortowo. Wszystko zależy od twojego zachowania.
- Rozśmiesz mnie, jeżeli wprawisz mnie w dobry nastrój, masz większą szansę, że coś od ciebie kupię. Jeśli się śmieję, to znaczy, że się z tobą zgadzam, a ty potrzebujesz mojej zgody żeby dobić targu.
- Zainteresuj się tym, co robię może tobie nie wydaje się to ważne, ale dla mnie to cały świat.
- Bądź szczery od razu wyczuję, że mówisz coś tylko dlatego, że chcesz wyciągnąć ode mnie pieniądze.
- Nie bądź męczący nie zachowuj się jak sprzedawca. Zachowuj się jak przyjaciel czyli ktoś, kto naprawdę stara się mi pomóc.
- Dostarcz mi na czas to, co obiecałeś jeżeli powierzę ci mój biznes, a ty mnie rozczarujesz, nie licz na to, że jeszcze kiedyś będziemy współpracować.
- Zamiast sprzedawać pomóż mi w kupowaniu. Nie cierpię, kiedy ktoś mi coś wpycha na siłę. Za to uwielbiam kupować.

Inne podejście reprezentuje jedna z **nowoczesnych metodologii**, nazywana przez samych autorów filozofią - **System Sprzedaży Instytutu ZORGA**. System ten rozpoczyna się od odmiennej filozofii traktowania charakteru, sposobu i jakości kontaktów międzyludzkich. Jest on przede wszystkim filozofią specyficznego ustanawiania kontaktów międzyludzkich, które dopiero w następnej kolejności przenoszą się na stosunki sprzedawca-klient.

Metoda sprzedaży ZORG jest możliwie całkowitym zaprzeczeniem systemu i przekonań określonych jako tradycyjne systemy sprzedaży. W pewnym sensie dobre zrozumienie systemów tradycyjnej sprzedaży, ich niedostatków oraz negatywnych uwarunkowań daje w dużym stopniu właściwie postrzeżenie Systemu Sprzedaży Instytutu ZORGA.

Charakterowi kontaktu międzyludzkiego propagowanemu przez Instytut ZORGA przyświeca przede wszystkim **traktowanie drugiej osoby jako identycznie wartościowej jak ja**, uznaniu prymatu jej realnej sytuacji i rzeczywistych problemów, uznaniu i poszanowaniu jej wiedzy, przekonań i pozycji. Nasza postawa jest postawą całkowitej życzliwości dla drugiej osoby a naszym celem jako sprzedawcy jest danie rozwiązania rzeczywistych problemów klienta, jeśli takie rozwiązanie znajduje się w naszym posiadaniu.

Z tymi postulatami wiąże się sposób kontaktowania się z drugą osobą. Naczelną zasadą jest **paradygmat komunikowania się wprost**. Oznacza to że w żadnych procesach komunikacji z klientem nie ukrywamy naszych rzeczywistych intencji, obaw, wątpliwości, pragnień, zagrożeń, niedostatków, koniecznych wymagań, poglądów dotyczących przebiegu procesu, cech produktu. O taką samą postawę postulujemy u klienta.



Jakość kontaktów międzyludzkich oparta jest o uniwersalne zasady poszanowania wolnego wyboru drugiej osoby oraz respektowania naszego prawa do jednoznacznego i poważnego traktowania jako osób. Stąd właśnie Instytut ZORGA przyjmuje paradygmaty absolutnego pozostawienia wyboru klientowi oraz z drugiej strony oczekiwania i egzekwowania od niego jednoznacznych decyzji. System Sprzedaży Instytutu ZORGA nie tworzy zatem tradycyjnego problemu z kwestiami odmowy. Mówienie NIE jest przyrodzonym prawem człowieka jednakże z drugiej strony ludzie odmawiają raczej rzadko, jeśli tego rodzaju zachowanie nie jest prowokowane przez czynniki wywierające presję.

Jakość kontaktów międzyludzkich zgodnie z filozofią Instytutu ZORGA tworzona jest także przez łagodność. Jest to postawa łagodnej zgody na prawo klienta do ostatecznego wyboru przy zachowaniu jednak prawa sprzedawcy do przekazania mu decyzji o jednoznacznej decyzji. Jest to postawa która opiera się na koniecznym fakcie dogłębnego poznania rzeczywistych realiów klienta i sytuacji w której posiada on pełen obraz własnej sytuacji co potwierdzone jest jego stanowiskiem. Sprzedawca prowadząc szczerą i dogłębną rozmowę z klientem jest łagodny wobec opinii klienta, nie prowadzi walki z jego opiniami a jego działanie sprowadza się do rozumienia i ukazywania konsekwencji opinii klienta oraz konfrontowania klienta z jego własnym punktem widzenia. Sprowadza się to tego by klient sam skonfrontował się ze swoją sytuacją, ocenił ją i miał możliwość podjąć ostateczną decyzję. Łagodność w rozumieniu Systemu Sprzedaży Instytutu ZORGA nie oznacza charakterystycznej dla tradycyjnych systemów sprzedaży uległości powodującej nieświadomą dominację klienta prowadzącą do stanów „zastanawiania się” i odwlekania decyzji.

Nie stosuje się presji, szantażu emocjonalnego, form naciskania poprzez ukazywanie możliwych negatywnych konsekwencji w przyszłości itp.

Paradoksalnie bowiem, czego nie akcentują tradycyjne systemy sprzedaży, tego rodzaju działania prowadzą do wzmagania się oporu klienta. Wywieranie nacisku potęguje jedynie opór.

Przypuszczenie, iż mamy właściwe rozwiązanie dla klienta (jeśli rzeczywiście takie rozwiązanie posiadamy) prowadzi do następnego kluczowego paradygmatu Systemu Sprzedaży Instytutu ZORGA. Tym paradygmatem jest **metodyczne wątpienie**. Tradycyjne systemy sprzedaży mają tendencję kategorię wyrażania się na temat własnej oferty. Tradycyjny sprzedawca twierdzi raczej że oferta zaprezentowana przez niego jest najlepszą z możliwych i prezentuje ją w samych superlatywach. Tradycyjny sprzedawca dominuje w rozmowie i mówi ciągle o produkcie oraz o tym z jakiego powodu jest on potrzebny klientowi. Zgodnie z założeniami Systemu Sprzedaży Instytutu ZORGA metodycznie wyrażamy wątpienie co do przydatności produktu dla klienta tak dalece jak dalece nie jesteśmy przekonani, że produkt jest rzeczywiście odpowiedzią na realne problemy klienta. Paradoksalnie powoduje to reakcję zaciekawienia i chęci sprawdzenia możliwości.

Zarówno w tradycyjnym jak i nowoczesnym podejściu do nawiązywania i utrzymania relacji z klientem akcentuje się rolę **komunikacji i autoprezentacji**.

W zakres komunikacji z klientem najczęściej włącza się:

- mówienie językiem klienta - rozpoznanie i dopasowanie się do klienta,
- mowa ciała w komunikacji z klientem,
- empatyczne słuchanie klienta,
- umiejętność zadawania pytań,





- mowa ciała w komunikacji z klientem.

Natomiast autoprezentacja obejmuje:

- techniki wywierania dobrego wrażenia,
- strój, postawa, mimika – komunikaty których nie słychać,
- budowanie pozytywnego klimatu rozmowy,
- kończenie rozmowy - pozostawianie dobrego wrażenia.

## 4. Targetowanie i ofertowanie

Targetowanie polega na precyzyjnym określeniu grupy docelowej klientów i stworzeniu dla nich oferty. **Oferta handlowa jest niczym innym jak odpowiedzią na potrzebę klienta.** Informacje o potrzebach odbiorcy i ich strukturze mogą pochodzić z wielu źródeł. Jednak mechanizm budowania poczucia spełnienia zawiera się w etapowym procesie spełniania hierarchicznie ułożonych potrzeb. Powyższe zdanie ilustruje poniższy przykład.

***Przykład.** Pan Kowalski zamierza kupić samochód. Wchodząc do salonu jest przygotowany zaproponować określoną kwotę X. Informuje on sprzedawcę o interesującym go modelu i o jego wymaganiach względem funkcjonalności auta. Dobrze wykonujący swoją pracę sprzedawca szybko przedstawia Panu Kowalskiemu odpowiedni samochód. Informuje go także o darmowych dodatkowych usługach związanych z ich zakupem w salonie. Pan Kowalski nie kupuje jednak auta w tym salonie pomimo, że proponowana cena była niższa niż posiadana kwota X. Nasz Klient został podobnie obsłużony w innym salonie i zakupił auto, którego cena przekroczyła przeznaczoną kwotę na zakup.*

Pojawia się pytanie co skłoniło Pana Kowalskiego do takiego działania. Odpowiedź brzmi: salon drugi spełnił wystarczająco wysoko zaawansowane potrzeby Pana Kowalskiego, w ramach jego możliwości finansowych. Wnioskując z przykładu, zysk oferenta zależy od wystarczającego spełnienia potrzeb klienta, w świetle możliwości konkurencji i możliwości finansowych kupującego. Idąc tym tropem na podstawie opisanego zjawiska można wyróżnić kilka ważnych wniosków:

1. Klienci posiadają w danym czasie różną strukturę potrzeb, których spełnienie wywoła uczucie zadowolenia z zakupu przy określonych możliwościach wymiany. Inaczej mówiąc w określonym czasie, pan Kowalski przy kwocie X był w stanie zaspokoić wszystkie potrzeby. W tym samym czasie, inny Klient osiągnął taki sam poziom zadowolenia kupując używane auto bez gwarancji z trojgiem drzwi.
2. Klienci wraz ze zmianami możliwości wymiany zmieniają strukturę potrzeb, zaś na poziomie poszczególnych potrzeb mogą zmieniać ich zakres. Inaczej mówiąc, Pan Kowalski po awansie poszerzył potrzebę estetyki o dodatkowe elementy jak np. skórzaną tapicerkę.
3. Klienci w dłuższym okresie czasu mogą zmieniać rangę i kolejność potrzeb, których spełnienie ma bezpośredni wpływ na poziom zadowolenia z zakupu. Inaczej mówiąc, dla Pana Kowalskiego jeszcze 10 lat temu najważniejszą potrzebą przy zakupie auta był kolor i marka. Dopiero potem zastanawiał się czy ma to być pięcio- czy czterodrzwiowy samochód.
4. Klienci dopasowują możliwości oferenta do struktury swoich potrzeb i swoich możliwości finansowych. Pan Kowalski nie kierował się do końca ceną, lecz możliwościami zaspokojenia swojej potrzeby prestiżu.



Zysk oferenta zależy w głównej mierze od stopnia rozpoznania struktury potrzeb u klienta. Zdiagnozowanie potrzeb i dopasowanie oferty względem poszczególnych klientów pozwoli na trafne określenie poziomu zysku w danym okresie.

## 5. Negocjacje i zawarcie umowy

### Istota negocjacji

Negocjacje mogą być definiowane jako dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej jedna strona nie zgadza się z daną opinią lub z danym rozwiązaniem sytuacji. Negocjacje więc to sposób porozumienia się w celu rozwiązania konfliktu oraz dojścia do porozumienia obydwu stron. Jest to proces wzajemnego poszukiwania takiego rozwiązania, które satysfakcjonowałoby zaangażowane w konflikt strony.

Negocjacje są procesem, z którym spotyka się każdy. Nie zawsze stawka, o którą się negocjuje jest aż tak poważna, jak o międzynarodowe porozumienia gospodarcze, ale negocjacje prowadzi każdy. Bywa, że waga negocjacji jest bardzo ciężka – na przykład negocjacje policji z terrorystami warunków uwolnienia zakładników, czasami są to sprawy bardzo błahe – na przykład kto ma posprzątać w domu. Niezależnie jednak od przedmiotu negocjacji oraz od poziomu, na jakim prowadzi się rozmowy, struktura i proces są z reguły takie same.

Negocjacje prowadzone są z dwóch powodów:

- stworzenia czegoś nowego, czego żadna ze stron nie byłaby w stanie sama dokonać,
- rozwiązania problemu lub sporu, który różni strony.

Sztuka negocjacji to umiejętność podejmowania ryzyka, jego przewidywanie i kalkulacja. To sztuka czynienia ustępstw, umiejętność wzajemnego

komunikowania się. To sposób psychologicznego oddziaływania na innych i wywierania presji. Sukcesem negocjacji staje się sytuacja, gdy strony dostrzegają, że uzgodnienie pewnych działań może być korzystne lub konieczne z punktu widzenia własnych interesów.

### **Charakterystyka sytuacji negocjacyjnej**

Sytuacja, w której umiejętność negocjacji jest stosowana, to sytuacja negocjacyjna.

W przypadku negocjacji, dla ich powodzenia istotne znaczenie mają nie tylko czynniki konkretne ale również czynniki abstrakcyjne, psychologiczne. Ważną rolę odgrywa charakter i osobowość poszczególnych osób prowadzących negocjacje, ale także ubiór, sposób wystawiania się, jak również kultura osobista negocjatorów.

Cechy sytuacji negocjacyjnych:

1. Występują co najmniej dwie strony – osoby, grupy bądź instytucje. Ludzie mogą negocjować pomiędzy sobą, ale za prawdziwe negocjacje uznaje się proces zachodzący między jednostkami, wewnątrz grupy lub pomiędzy grupami.
2. Między stronami istnieje konflikt interesów – to czego chce jedna strona, nie zawsze w pełni odpowiada drugiej stronie; strony więc muszą poszukiwać sposobów rozwiązania sytuacji.
3. Strony negocjują, ponieważ uważają, że mogą zastosować pewne formy oddziaływania w celu osiągnięcia większych korzyści, a czego nie zapewni im przyjęcie propozycji drugiej ze stron. Negocjacje są procesem świadomym i dobrowolnym, są strategią z wyboru, bardzo rzadko strona jest zmuszana do ich podjęcia.

4. Strony, przynajmniej przez krótki okres, wolą poszukiwać możliwości porozumienia, zamiast prowadzić otwartą walkę, poddać się, zerwać kontakty czy przekazać sprawę wyższej instancji. Negocjacje podejmuje się tam, gdzie nie ma żadnych stałych reguł lub procedur rozwiązywania sporów, albo gdy strony wolą wyjść poza ustalony system i znaleźć własne rozwiązanie.
5. Podejmując negocjacje, zgadzamy się na kompromis. Oczekujemy, że obie strony zmienią początkowe stanowiska, żądania czy wymagania. Strony mogą najpierw z uporem obstawiać przy swoim, starając się w ten sposób coś zyskać, ale przeważnie stopniowo dochodzi się do wzajemnych uzgodnień. Kreatywne negocjacje nie muszą jednak opierać się na kompromisie, gdyż strony mogą wspólnie wypracować rozwiązanie, które umożliwi spełnienie celów wszystkich partnerów.
6. Pomyślne negocjacje obejmują zarządzanie czynnikami o charakterze abstrakcyjnym i rozwiązywanie kwestii konkretnych (np. ceny i warunków umowy). Czynniki abstrakcyjne to istotne bodźce psychologiczne, które pośrednio bądź bezpośrednio, wywierają wpływ na uczestników negocjacji. Są to np. potrzeba zrobienia dobrego wrażenia na tych, których się reprezentuje, chęć osiągnięcia lepszych wyników niż pozostali pracownicy czy obawa przed stworzeniem precedensu w negocjacjach. Czynniki te mają bardzo istotny wpływ na sam proces i rezultaty negocjacji.

### **Kiedy nie należy negocjować**

Zdarzają się sytuacje, w których należy unikać negocjacji. Wówczas należy trzymać się swojego zdania, nie ustępować, a rezultat będzie korzystny. Są to sytuacje:



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1. Gdy można wszystko stracić – jeżeli jest się w sytuacji, że można wszystko stracić, należy wybrać inną opcję, a nie negocjacje.
2. Gdy nie ma się żadnej rezerwy – jeżeli jest się na granicy możliwości, nie należy robić ryzykownych transakcji.
3. Gdy żądania są nieetyczne – nie należy negocjować, jeżeli partner chce czegoś, czego nie popierasz, bo jest niezgodne z prawem, nieetyczne lub niewłaściwe moralnie. Narażenie na szwank reputacji może mieć dalekosiężne i bardziej dotkliwe konsekwencje.
4. Gdy się nie ma ku temu ochoty – nie należy podejmować negocjacji w sprawach, które nie mają większego znaczenia, gdyż można wszystko stracić, niczego nie zyskując.
5. Gdy nie ma się czasu – nie należy negocjować pod presją czasu, gdyż brak czasu działa na niekorzyść. Działanie pod presją czasu powoduje popełnianie błędów i nie jest się w stanie właściwie ocenić skutków ustępstw. Zostaje podjęta decyzja na gorszych warunkach niż w normalnych okolicznościach.
6. Gdy przeciwnik działa w złej wierze – należy przerwać negocjacje, jeżeli przeciwnik zaczyna działać w złej wierze. Jeżeli nie można zaufać stronie w trakcie negocjacji, to ustalenia będą bezwartościowe. Należy trzymać się swojego stanowiska i nie dawać się zwieść, a w ostatecznej sytuacji należy zdyskredytować przeciwnika.
7. Gdy czas działa na twoją korzyść – jeżeli w krótkiej perspektywie będą nowe możliwości przemawiające na korzyść np. dostęp do innowacyjnych technologii, poprawa sytuacji finansowej bądź nowe szanse, należy wstrzymać się z negocjacjami.
8. Gdy nie jesteś gotów – nie należy negocjować gdy nie jest się przygotowanym, nie posiada się istotnych informacji i danych lub nie ma się przygotowanego scenariusza negocjacji.

## Podstawowy podział negocjacji

Te same cele możemy osiągnąć różnymi drogami a skuteczność zależy także od obranej przez nas drogi. Istnieje kilka różnych koncepcji opisujących główne style negocjowania.

Jedną z koncepcji dzieli style negocjowania na trzy podstawowe: styl kooperacyjny tzw. miękki; styl rywalizacyjny- tzw. twardy oraz styl wokół meritum, tzw. rzeczowy. Często spotyka się również określenia, odpowiednio: wygrana- wygrana, wygrana- przegrana oraz przegrana- przegrana (zimna wojna).

**Negocjacje miękkie** - charakteryzują się częstym stosowaniem uników i znaczną uległością przynajmniej jednego negocjatora. Specyficzne jest dla nich poszukiwanie polubownego rozwiązania, nawet za cenę ewentualnych strat własnych i nie osiągnięcia zamierzonego celu.

**Negocjacje twarde** - charakteryzują się stawianiem drugiej stronie zdecydowanych i konkretnych wymagań; partner w negocjacjach twardej traktowany jest jako przeciwnik. Specyficzne dla tego rodzaju negocjacji jest wywieranie presji na kontrnegocjatorze oraz zdecydowane unikanie wszelkich kompromisów.

**Negocjacje wokół meritum** – dotyczą podstawowych elementów negocjacji i zawierają radę jak postępować. Charakteryzują się oddzieleniem ludzi od problemu i skoncentrowaniem się na interesach a nie stanowiskach.





W tabeli 1 znajdują się czytelnie przedstawione różnice wynikające z przyjęcia określonego sposobu prowadzenia negocjacji. Obiektywnie najlepszym stylem jest styl rzeczowy, pozwalający na w miarę szybkie rozwiązanie problemu i znalezienie wspólnej płaszczyzny. Trzeba jednak pamiętać, że w różnych sytuacjach mogą być potrzebne różne style prowadzenia negocjacji - przyjmowanie tylko jednego stylu grozi tym, że transakcja nie dojdzie do skutku albo zgodzimy się na warunki, które są dla nas niekorzystne. Prawdą natomiast jest, że każdy ma tendencje do przyjmowania stylu, który jest najbliższy jego osobowości (podobnie jest ze stylami kierowania) i nietatwo zmienić sposób prowadzenia rozmów, nawet jeżeli mamy świadomość wszystkich ograniczeń z tego wynikających.

**Tabela 1. Strategie negocjacji**

Strategia problemowa Negocjacje pozycyjne		Strategia Negocjacje wokół meritum
Miękka	Twarda	Oparta na zasadach
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	<b>Uczestnicy rozwiązują problem</b>
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	<b>Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie</b>
Ustępuj, aby pielegnować wzajemne stosunki	Żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych	<b>Bądź miękki w stosunku do ludzi i twardy wobec problemu</b>
Ufaj innym	Nie ufaj innym	<b>Działaj niezależnie od zaufania</b>
Łatwo zmieniaj stanowiska	Okop się na swoim stanowisku	<b>Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach</b>
Składaj oferty	Stosuj groźby	<b>Badaj i odkrywaj interesy</b>
Odkryj dolną granicę	Wprowadzaj błąd, co do	<b>Unikaj posiadania dolnej</b>

porozumienia (min. tego, co możesz zaakceptować)	dolnej granicy porozumienia	<b>granicy porozumienia</b>
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia	<b>Opracuj możliwości korzystne dla obu stron</b>
Poszukaj jednego rozwiązania, które oni zaakceptują	Poszukaj jednego rozwiązania, które ty zaakceptujesz	<b>Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później</b>
Upieraj się przy porozumieniu	Upieraj się przy swoim stanowisku	<b>Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów</b>
Staraj się unikać walki	Staraj się wygrać walkę woli	<b>Staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach</b>
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	<b>Poddawaj się regułom, nie presji</b>

Źródło: M. Małecka, JG Training

Dla prawidłowego i skutecznego przebiegu negocjacji, niezbędne jest spełnienie określonych przesłanek:

- interesy poszczególnych stron negocjacji powinny być w części wspólne, a w części sprzeczne - wynikające z indywidualnych założeń.
- negocjacje muszą być traktowane jako wyjątkowo złożony proces komunikacji interpersonalnej.
- negocjacje powinny wynikać ze sprzeczności interesów, która daje się poznać dzięki zajmowanemu stanowisku.

### Style negocjacji

Style negocjowania mogą być także nazywane metodami, sposobami, rodzajami, taktyką oraz strategią. Do głównych czynników mających największy wpływ na wybór stylu prowadzonych negocjacji należą kreślone predyspozycje osobowościowe oraz świadomość w dokonywaniu wyboru.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wybrany styl negocjowania wyznacza pewne określone kierunki w dążeniu do realizacji własnych celów i zamierzeń, jak również może przyczynić się do chęci zachowania poprawności we wzajemnych stosunkach i poszukiwania w tym celu satysfakcjonującego obydwie strony kompromisu.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć podstawowych stylów prowadzenia negocjacji:

1. kompromis,
2. dominacja,
3. dostosowanie się,
4. unikanie,
5. negocjacje integratywne.

**KOMPROMIS** - jest to styl charakteryzujący się specyficznym podejściem, zgodnie z którym w procesie negocjacyjnym każda ze stron osiąga pewne korzyści, ale też notuje na swoim koncie określone straty. Osiągnięte przez strony negocjacji wzajemne porozumienie nie zaspokaja w pełni oczekiwań i potrzeb żadnego z negocjatorów, a jedynie zapewnia podtrzymanie poprawnych relacji.

**DOMINACJA** - jest to styl prowadzenia negocjacji polegający na usiłowaniu zrealizowania osobistych celów i zamierzeń w sposób wykluczający lub ograniczający możliwość zaspokojenia jakichkolwiek potrzeb strony przeciwnej. Styl ten jest wykorzystywane głównie przez osoby silne psychicznie i lubiące rywalizację, które przejawiają skłonności przywódcze i pewnie dążą do uzyskania władzy. Dominacja zaliczana jest do negocjacji twardych. Charakteryzują ją takie cechy, jak:

- głównym celem jest wygrana;
- strony negocjacji są dla względem siebie przeciwnikami;
- duża podejrzliwość negocjatorów i brak zaufania z ich strony;
- posługiwanie się groźbami;
- dążenie do wygrania walki woli;
- stanowcze obstawanie przy własnym stanowisku;

- wymaganie ustępstw w celu dalszego prowadzenia negocjacji;
- bycie stanowczym i nieustępliwym wobec drugiej strony;
- zdecydowana obrona własnego punktu widzenia;
- częste wywieranie nacisku;
- podawanie błędnych wskazówek odnośnie ewentualnego kompromisu;
- dążenie do znalezienia rozwiązania korzystnego tylko dla jednej strony;
- osiągnięcie jednostronnych korzyści jako główny sposób na stworzenie możliwości porozumienia.

**DOSTOSOWANIE SIĘ** - jest to styl negocjowania, który polega na świadomym zrezygnowaniu z możliwości zrealizowania osobistych celów i założeń po to, aby swe interesy mogła zaspokoić druga strona. Głównym wyznacznikiem takiego postępowania jest chęć utrzymania poprawnych stosunków i wzajemnych relacji ze stroną przeciwną. Styl ten jest wybierany przede wszystkim przez osoby, które łatwo ulegają wpływom, są ufne i niekonfliktowe. Dostosowanie się zaliczane jest do dominacji miękkiej. Najważniejsze cechy tego stylu to:

- strony negocjacji są względem siebie przyjaciółmi;
- podstawowym założeniem jest osiągnięcie porozumienia;
- dopuszczanie się ustępstw w celu dbania o poprawność wzajemnych relacji;
- okazywanie zaufania;
- niejednokrotne poddawanie się naciskom i presji;
- unikanie walki woli;
- bezwzględne dążenie do kompromisu i porozumienia;
- posługiwanie się ofertami;
- możliwość szybkiej zmiany zdania;
- podawanie wskazówek odnośnie osiągnięcia porozumienia;
- rezygnacja ze stanowczego podejścia do strony przeciwnej;



- decydowanie się na jednostronną stratę dla osiągnięcia porozumienia;
- dążenie do znalezienia rozwiązania korzystnego dla drugiej strony.

**UNIKANIE** - jest to styl prowadzenia negocjacji charakteryzujący się biernością, unikaniem wyraźnych działań czy wręcz stosowaniem ucieczki. Styl ten nazywany również bywa: izolacją, ucieczką bądź obojętnością. Taki sposób postępowania jest wynikiem przeświadczenia, że prowadzenie negocjacji jest nieopłacalne, gdyż możliwe korzyści wynikające z osiągniętego porozumienia będą prawdopodobnie mniejsze niż koszty poniesione w celu wzięcia udziału w negocjacjach. Styl ten przyczynia się zwykle do osiągnięcia przez obydwie strony określonych strat. Unikanie stosowane jest zazwyczaj, gdy jedna ze stron:

- dąży do ukarania strony przeciwnej;
- zamierza skrzywdzić partnera w negocjacjach;
- ma zamiar poniżyć i upokorzyć drugą stronę.

**NEGOCJACJE INTEGRATYWNE** - jest to styl negocjowania, który preferuje podejście typu: wygrana - wygrana. Polega on na wynegocjowaniu porozumienia, które byłoby korzystne i opłacalne dla obydwu partnerów negocjacji. Wśród najważniejszych zasad kształtujących negocjacje integratywne wymienić należy:

- konieczność oddzielenia ludzi od zaistniałego problemu;
- opracowywanie rozwiązań korzystnych dla każdej ze stron;
- stosowanie wyłącznie obiektywnych kryteriów;
- koncentrowanie się głównie na celach i założeniach, a nie na zajmowanym stanowisku.

**Proces negocjacji** można podzielić na następujące kroki:

1. przygotowanie negocjacji,
2. dobór negocjatorów,
3. dobór miejsca rozmów,
4. otwarcie rozmów,
5. przedstawienie propozycji,

6. omawianie pozycji
7. Ustalanie warunków
8. Kontakt końcowy.

Książki o negocjacjach podają następujące **zasady rządzące negocjacjami**:

- Negocjuje się tylko oferty, nie argumenty;
- Negocjacje to także atmosfera, należy dbać o to, by była jak najlepsza, sprzyja to otwarciu na propozycje;
- Negocjacje zaczyna się od wyższego poziomu niż to, co chcemy osiągnąć;
- Ustępstwa należy czynić małymi porcjami, pamiętając by nie były zbyt częste lub zbyt rzadkie;
- Należy mieć przygotowany program maximum i minimum;
- Nie należy bać się drugiej strony;
- Oferty powinny być realistyczne, nawet jeżeli są wyższe niż to co chcemy osiągnąć;
- Elastyczność w negocjacjach pozwala na osiągnięcie większych korzyści niż negocjacje pozycyjne.

## 6. Dostawa

Satysfakcję klienta zbudujemy jeśli uda się dostarczyć:

- Właściwy produkt,
- We właściwej ilości,
- We właściwej jakości,
- We właściwym czasie,
- W właściwe miejsce,
- Z właściwą informacją,
- Po najniższych akceptowalnych koszt realizacji zleceń.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## 7. Zapłata

W dobie kryzysów gospodarczych i splotenia etyki prowadzenia biznesu niejednokrotnie zdarza się, że nie otrzymamy zapłaty za towar lub usługę, bądź zapłata ta będzie tylko częściowa. Nim oddamy sprawę do sądu lub do polubownej mediacji, z których to sposobów każdy kosztuje nas znacznie więcej niż pieniądze, mianowicie czas, warto spróbować windykacji. Tą może przeprowadzić wyspecjalizowana firma. Możemy także przeprowadzić ją sami, znając podstawowe zasady.

**Windykacja** (łac. *vindicatio*) w dosłownym znaczeniu oznacza dochodzenie roszczeń, obronę konieczną, a nawet zemstę. Dążenie do odzyskania rzeczy znajdującej się w posiadaniu osoby, która nie ma do tego prawa, historycznie miało początki w Cesarstwie Rzymskim. Wówczas funkcjonowała instytucja prawna *rei vindicatio*, czyli roszczenie windykacyjne. W dzisiejszych czasach windykację definiuje się jako dochodzenie własności za pomocą środków określonych w obowiązujących przepisach prawnych.

### Podstawowy podział czynności windykacyjnych to:

1. **windykacja polubowna** – monitowanie dłużnika do spłaty długu, która dzieli się na: windykację zdalną (telefoniczną, listową) oraz windykację osobistą (spotkania z dłużnikiem, mediacja pomiędzy dłużnikiem a wierzycielem),
2. **windykacja sądowa** – uzyskanie przeciwko dłużnikowi tytułu egzekucyjnego (wyroku sądowego, nakazu zapłaty), a następnie opatrzenie go tytułem wykonawczym, tzw. klauzulą wykonalności, która jest podstawą do egzekucji komorniczej,
3. **windykacja komornicza i pokomornicza** - pełna obsługa kontaktów z komornikiem (przekazanie egzekucji, nadzór egzekucji, wnioskowanie o egzekucję z konkretnego majątku oraz o licytację mienia ruchomego lub nieruchomości, wznowienie egzekucji), a także poszukiwanie na drodze wywiadu gospodarczego ukrytego majątku dłużnika, odpowiedniego do zaspokojenia roszczenia,

4. **windykacja karna** - prowadzenie postępowania karnego przeciwko nieuczciwemu dłużnikowi w przedmiocie kryminalnego uszczuplenia majątku podlegającego egzekucji, powołania na bazie tegoż majątku nowego podmiotu gospodarczego lub oszustwa na szkodę wierzyciela.

W windykacji, żeby rozpocząć negocjacje, trzeba często włożyć sporo wysiłku i pracy, aby druga strona zechciała rozpocząć rozmowy. W postępowaniu ludzi, którzy popadli w długi, tendencje do reakcji destruktywnych lub dziecięcych są bardzo częste. Te zachowania, które potęguje poczucie krzywdy, utrata pieniędzy, poczucie bycia oszukanym powodują, że również osoba windykująca jest narażona na przeżywanie silnych emocji. W konsekwencji działań nacechowanych silnymi emocjami, gdy zachowania obu stron nie są konstruktywne i konsekwentne, odzyskanie należności nie zostaje osiągnięty. W związku z powyższym, do wykonywania skutecznych działań windykatorskich potrzebny jest olbrzymi dystans, którego można nabrać poprzez zrozumienie mechanizmów psychologicznych, które są podstawą zachowań dłużników. Drugim pomocnym narzędziem jest standaryzacja rozmów, która polega na posiadaniu dużej ilości gotowych, statystycznie sprawdzonych pomysłów zachowań na szczególnie stresujące sytuacje.

#### **Kategorie dłużników:**

1. **BIEDACY** – osoby bądź firmy, którzy popadli w rzeczywiste tarapaty finansowe i ich sytuacja jest na tyle poważna, że nie są w stanie w ogóle spłacić należności. Zazwyczaj są skorzy do współpracy.
2. **OSZUŚCI (FRAUDZI)** – osoby bądź firmy, którzy zaciągają zobowiązania lub kupując towar na termin, działają ze świadomym zamiarem niepłacenia. Zazwyczaj jest ich bardzo ciężko skłonić do zwrotu długu.
3. **GRACZE** – osoby lub firmy, których zachowania – manipulacje, mają przynieść korzyść kosztem drugiej strony. Gracze są podmiotami gry





psychologicznej „Dłużnik” opisaną przez Erica Berne’a w książce „*W co grają ludzie*”.

### **Gra „Dłużnik”**

Gra „Dłużnik” to zbiór zachowań i mechanizmów psychologicznych, polegająca na skłanianiu wykorzystywanej osoby do oczekiwanych przez gracza zachowań. Celem tej gry jest odwołanie się do większych konsekwencji dla dłużnika lub doprowadzenie do tego, żeby wierzyciel zrezygnował z prób jej wyegzekwowania. Główne powody rozpoczęcia gry:

1. Korzyści materialne – dłużnik zdobywa dodatkowy kapitał obrotowy, który można wykorzystać do pomnażania zysków lub nabycia nowych dóbr.
2. Korzyści psychologiczne – polegają na większej satysfakcji z poczucia posiadania przewagi w grze handlowej (wyrażają się w twierdzeniu „*Znowu mi się udało, ale ich zrobiłem*” itp.).
3. Możliwość przetrwania trudniejszej sytuacji życiowej - dłużnik nie posiada wystarczających środków, by zapłacić wszystkie swoje zobowiązania („*Komuś musze nie zapłacić, żeby starczyło dla innych*”).
4. Brak umiejętności ograniczania się w życiu – polega na psychologicznej potrzebie utrzymania wysokiego statusu społecznego i materialnego, nadmiarowego w stosunku do rzeczywistych dochodów. Przejawia się w traktowaniu różnych niepotrzebnych i luksusowych rzeczy, jako czegoś, co jest niezbędne do życia.
5. Inne powody tj. uzależnienia noszące znamiona patologii: alkoholizm, narkomania, hazard, shopping (chorobliwe uzależnienie od robienia zakupów w sytuacji, kiedy same nabywanie dóbr staje się najważniejszą potrzebą do zaspokojenia).

### **Charakterystyczne elementy gry „Dłużnik”:**

- Liczenie, że jakoś się uda - dłużnik wierzy, że wierzyciel nie zauważy braku należności.
- Badanie granic wierzyciela – dłużnik bada, gdzie są granice, do których może się posunąć bez większych konsekwencji.

- Tworzenie hierarchii płatności - dłużnik tworzy hierarchię płatności, na czele której są wierzyciele, którzy dysponują najbardziej dotkliwymi sankcjami.
- Ucieczka od odpowiedzialności - dłużnik wpada w pułapkę moralnej oceny swojego zachowania, uważając siebie za osobę uczciwą. Powstaje wówczas dysonans poznawczy – dyskomfort psychiczny wynikający z faktu niepokrywania się działań z wizerunkiem i wyznawanymi przez daną osobę zasadami.
- Szukanie usprawiedliwień, wymyślanie wymówek – dłużnik w związku z dysonansem poznawczym przedstawia inne powody zaistniałej sytuacji, tak, aby odpowiedzialność za niezapłacenie należności była spowodowana czynnikami zewnętrznymi (takimi jak bieda, inni wierzyciele, nie płacący kontrahenci).
- Błef – dłużnik chce spowodować, że wierzyciel nie będzie chciał odzyskać należności. Stosuje wówczas różne metody psychologiczne (takie jak spowodowanie poczucia winy bądź współczucia, u wierzyciela, dawanie obietnic bez pokrycia).

### **Pułapki psychologiczne, w które wpadają wierzyciele w rozmowach z dłużnikami:**

- **ULEGŁOŚĆ:**
  - Brak stanowczości
  - Ogólniki
  - Zdrobnienia
  - Pobożne życzenia
  - Tłumaczenie się
- **ZŁOŚĆ:**
  - Oceny
  - Pouczenia
  - Groźby
  - Wpędzanie w poczucie winy



### Najczęstsze błędy w polityce windykacyjnej firmy:

- Uzależnianie się od jednej firmy (branży).
- Brak odpowiednich wymagań formalnych w stosunku do klientów.
- Długi czas reakcji na opóźnienia w płatnościach.
- Zła obsługa, bałagan informacyjny w firmie.
- Brak spójnych procedur postępowania wobec dłużników
- Brak odpowiednich systemów motywacyjnych dla handlowców.
- Niekonsekwencja w działaniu i zbyt duża ilość wyjątków w procedurach.
- Przewidywalność i sztampowość działań.

### Zasady rozmów z dłużnikami:

- Szybko reaguj, najlepiej następnego dnia po upływie terminu płatności.
- Kontaktuj się z odpowiednią osobą.
- Używaj jasnego i jednoznacznego języka.
- Umawiaj się bardzo precyzyjnie.
- Odśladzaj intencje.
- Zadawaj pytania o konkrety i dopytuj o wszelkie nieścisłości.
- Uważnie słuchaj i notuj odpowiedzi jak możesz.
- Bądź konsekwentny.

### PROCEDURA WINDYKACYJNA

Procedura windykacyjna to kolejne kroki postępowania wobec dłużnika. Wygląda ona następująco:

- **Pierwszy kontakt** – celem pierwszego kontaktu jest przypomnienie o płatności i wyjaśnienie sytuacji. Jest stosowany wówczas, gdy klientowi po raz pierwszy zdarzyło się nie zapłacić w terminie bądź gdy jest to sporadyczna sytuacja, w związku z tym istnieje możliwość, że zaszło jakieś nieporozumienie.
- **Negocjacje** – celem negocjacji jest polubowne ustalenie kolejnego terminu spłaty. Podczas tej rozmowy indykator zdobywa

informacje i sprawia psychologiczną dolegliwość dłużnikowi, tak, aby tego typu sytuacja nie powtórzyła się w przyszłości.

- **Zapowiedź sankcji** – informowanie dłużnika o konsekwencjach i niedogodnościach na jakie będzie narażony, jeżeli nie ureguluje należności.
- **Wprowadzenie sankcji** – realizacja zapowiedzianych konsekwencji za nieregulowanie należności.
- **Droga sądowa** – droga sądowa jest formą sankcji. Stosowana w ostatecznej sytuacji bądź wtedy, kiedy ma się do czynienia ze świadomie działającym, wypłacalnym dłużnikiem.

Zasady rozmowy podczas **pierwszego kontaktu z dłużnikiem**:

- Domniemanie niewinności, nie należy oskarżać klienta.
- Szczególne dbanie o odślanianie intencji działania dłużnika.
- Koncentrowanie się na faktach.
- Uszczegółowienie procedury i okoliczności wysyłania pieniędzy za należności.

Negocjacje to etap procedury windykacyjnej, który zawiera dwa aspekty: przyszłość, czyli zawarcie ponownego kontaktu z dłużnikiem, tak, żeby był najkorzystniejszy kwotowo i czasowo dla wierzyciela, a równocześnie żeby istniała największa szansa, że wierzyciel się wywiąże z płatności oraz przeszłość czyli zdobycie informacji o prawdziwych przyczynach niepłacenia i sytuacji finansowej dłużnika. Należy również sprawić dolegliwość dłużnikowi, która zwiększy jego motywację do unikania podobnych sytuacji w przyszłości.

Żeby uniknąć problemów podczas rozmowy windykacyjnej należy zachować **standard rozmowy windykacyjnej na etapie negocjacji**:

1. Sprawdzenie, z kim się rozmawia, przedstawienie siebie i firmy.
2. Nazwanie swoich intencji – swojej sytuacji, na czym Ci zależy.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



3. Precyzyjne nazwanie faktów – podstawa roszczenia, kwota, czas opóźnienia.
4. Stanowcze żądanie spłaty w całości i w terminie natychmiastowym.
5. Dopytywanie się o konkrety – precyzyjny czas i sposób zapłaty, powody braku płatności, poznanie sytuacji, w jakiej znalazł się dłużnik.
6. Diagnozowanie odpowiedzialności – sprawdzenie, czy dłużnik ma zamiar uregulować należności.
7. Targowanie się o warunki spłaty należności:
  - zawsze na pierwszą propozycję należy powiedzieć „nie”.
  - zaczynanie rozmowy z możliwie najwyższego pułapu.
  - ustępować należy z wysiłkiem, podkreślając wagę ustępstw.
  - zawsze należy żądać czegoś w zamian.
  - zmniejszanie za każdym razem skali ustępstw.

Najważniejsze zasady **przeprowadzenia rozmowy windykacyjnej**:

- zachowanie dystansu,
- zasada „miętko do człowieka, twardo w sprawie”,
- elastyczność,
- zbieranie informacji.

## 8. Reklamacja

Reklamacje są nieodłącznym elementem każdej firmy. Bez względu na to, czy reklamacja jest lub nie jest zasadna, Klienci w ustalonym terminie mogą je składać do firmy i czasami odnosimy nawet wrażenie, że zbyt często z tego prawa korzystają. Jak to z nimi jest tak naprawdę? Jedni mówią, że reklamacja jest prezentem, a inni uważają je za zło, które nie powinno mieć miejsca i robią wszystko, aby utrudnić ich zgłaszanie do firmy.

**Wady reklamacji:**

- Generują koszty - firma musi wydawać pieniądze na obsługę zgłaszanych reklamacji i na rekompensaty dla klientów,
- Psują opinię na temat firmy - zdarzające się wady stanowią mały procent w skali wszystkich usług / produktów i nie powinny być brane pod uwagę.
- Mogą być wykorzystywane przez klientów do wymuszania korzystniejszych ofert - nawaliliście, to oczekuję od was teraz znacznej rekompensaty.
- Powodują utratę klientów - czasami z ich powodu odchodzą oni do konkurencji.

#### **Zalety reklamacji:**

- Ratują nasze finanse - wcześniej zgłoszona reklamacja bardzo często pomaga nam wycofać z rynku wadliwą partię produkcyjną. Lepiej jest też dla firmy zastąpić gorsze jakościowo produkty lepszymi, które wpłyną korzystniej na postrzeganie firmy przez Klientów.
- Są najtańszą formą zbierania informacji na temat naszych produktów i usług (tańszą niż skomplikowane badania marketingowe), które stanowią doskonałą bazę do doskonalenia naszej oferty i stylu pracy.
- Mogą stanowić okazję do dodatkowego kontaktu z Klientem, a więc można je wykorzystać do zaproponowania Klientowi nowej oferty, czyli do wygenerowania nowych zysków.
- Dobrze obsłużona reklamacja sprawia, że Klienci nabierają większą wiarę w firmę i chętniej ją rekomendują innym. Zdarzają się nawet firmy, które od czasu do czasu generują fałszywe reklamacje tylko po to, aby klienci zobaczyli jak firma się o nich troszczy i reaguje w trudnych sytuacjach.
- Firma nastawiona na samodoskonalenie się korzysta przy tej okazji, aby wdrożyć nowe rozwiązania, podnieść swoją jakość.



To tylko kilka z wariantów, które można przytoczyć na temat wad i zalet pojawiających się w firmie reklamacji. Prawda jest taka, że reklamacja jest tylko pewnym epizodem, który pojawia się od czasu do czasu. Skutki reklamacji zależą natomiast od kultury organizacyjnej firmy. Jeżeli jesteśmy nastawieni pro-klientowsko, to reklamacje nie będą nas straszyć, a nawet okażą się bardzo wartościowym zjawiskiem, który ma niebagatelny wpływ na rozwój firmy. Jeżeli jednak nasza firma koncentruje się bardziej na samym sobie wierząc ślepo w niepodważalną jakość swoich produktów lub usług, to reklamacje będą dla niej skazą trudną do zniesienia.

Należy podkreślić, że **reklamacja jest prezentem**. To tylko od nas zależy, czy mądrze wykorzystamy pojawiające się okazje.

## 9. Działania posprzedażowe

Ostatnim etapem w procesie akwizycji są działania posprzedażowe. Jest to działanie konieczne jeżeli sprzedawca pragnie uzyskać zadowolenia ze strony klienta oraz możliwość na zawarcie kolejnej transakcji. Powinien on także utwierdzić nabywcę w przekonaniu, że dokonał on korzystnego zakupu, kontrolować wykonanie zamówienia, a także utrzymywać nieprzerwany i dobry kontakt z klientem (również w przypadku, gdy transakcja nie została zrealizowana). Do podstawowych działań posprzedażowych należy zaliczyć:

- referencje,
- polecenia,
- kontakt okazjonalny, bez chęci zawarcia transakcji,
- newslettery,
- i wiele innych.

## 10. Doskonalenie

Analiza sukcesów i porażek w sprzedaży nie powinna opierać się tylko na identyfikacji odchyłań od przyjętych wskaźników. Należy zastanowić się nad powodami takiego, a nie innego stanu rzeczy.

Jednak najważniejszym paradygmatem doskonalenia jest nieustanna nauka. Skuteczny sprzedawca może w procesie samodoskonalenia zainteresować się wieloma nowoczesnymi, „modnymi” lub po prostu interesującymi nurtami wiedzy z zakresu sprzedaży i komunikacji. Jednym z nich jest NLP.

NLP to **Neuro Lingwistyczne Programowanie**. Powstało na początku lat 70-tych w Stanach Zjednoczonych. Jest zestawem technik skutecznej komunikacji słownej i pozawerbalnej, osobistej zmiany człowieka, oraz kontroli stanów emocjonalnych. Jest metodą, łączącą w sobie elementy psychologii, lingwistyki i zarządzania.

## Podsumowanie

W literaturze przedmiotu identyfikuje się pięć kroków oraz dwa punkty widzenia by być skutecznym w sprzedaży.

Pięć kroków skutecznej sprzedaży to:

1. **UWAGA.** Odnosi się do zdolności zyskania efektu lubienia, szacunku i wiarygodności w oczach klienta. Sprzedawca musi być lubiany i szanowany. Celem jest tu wywarcie pozytywnego wrażenia. Gdy na przykład spotykamy się z osobami decyzyjnymi np. z Prezesem firmy, naszą przychylność pozyskujemy technikami związanymi z prowadzeniem konwersacji, prezentowania własnej



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





osoby jako „równy”, etc. Stosowanie odpowiednich technik pozwoli na korzystne pozycjonowanie procesu sprzedaży.

2. **INTERES.** W tym kroku staramy się określić interes jaki może mieć nasz prospekt w wyniku zastosowania naszego produktu lub oferowanych usług. Może to być osiągnięte poprzez prezentowanie przykładów zastosowań i korzyści jakie to za sobą niesie. Pamiętać jednak trzeba o tym, że korzyści nie generują interesu. Produkt lub usługa musi być zastosowana w odpowiedniej sytuacji aby mogła być interesem. Dzieje się tak tylko wtedy, gdy korzyści powiązane są potrzebami i tylko wtedy.
3. **PRAGNIENIE.** W tej fazie cyklu sprzedaży, należy zbudować u klienta pragnienie posiadania produktu bądź usługi jaką proponuje firma. W praktyce oznacza to również , że trzeba być gotowym do radzenia sobie z wymaganiami, zastrzeżeniami i obiekcjami jakie może mieć potencjalny klient w stosunku do proponowanego rozwiązania, produktu bądź usługi. Najczęściej stosowane techniki to; prezentacje, wizyty lub listy referencyjne, raporty niezależnych firm konsultingowych.
4. **DECYZJA.** Idąc dalej, w kolejnej fazie cyklu sprzedaży prospekt musi być zmotywowany do podjęcia decyzji. Można tu zastosować techniki zamknięć, które przekonują klienta do zakupu.
5. **AKCJA.** Ostatnia faza cyklu sprzedaży to sytuacja kiedy prospekt zostaje zmotywowany do natychmiastowego działania. Aby się tak stało zamknięcie musi być połączone z korzyściami w ten sposób aby umożliwiało natychmiastowe podjęcie aktu zakupu.

Prócz pięciu faz opisanego powyżej cyklu sprzedaży należy jeszcze pamiętać o tym, że istnieją dwa punkty widzenia w procesie sprzedaży. Punkt widzenia sprzedawcy oraz punkt widzenia klienta.

## Materiały dodatkowe

### Komunikacja pozawerbalna – gesty

**pokazywanie zewnętrznych stron dłoni** - próba zdominowania sytuacji

**pokazywanie wewnętrznych stron dłoni** - uległość partnerowi lub szacunek

**utworzona z rąk „wieżyczka”** - gest wszechwiedzącego (osoba która przychodzi z rozwiązaniem)

**pokazywanie kciuków** - próba zdominowania sytuacji (u mężczyzn)

**prowadzenie kogoś za przedramię** - możesz znaleźć się w obstrzale krytyki

**ulatujący dym z papierosa w górę** - dobra kondycja, zadowolenie

**dym do dołu** - frustracja, niezadowolenie

**ciało partnera ustawione przodem do rozmówcy** - klient jest otwarty i dobrze nastawiony

**ciało partnera ustawione bokiem do rozmówcy** - to tak jakby spełniał wole tych którzy nie widzą go w towarzystwie (człowiek który źle się czuje w tym towarzystwie)

**podparcie głowy z boku z palcem wskazującym uniesionym do góry** - człowiek pozytywnie nastawiony do naszego pomysłu

**podparcie głowy z boku z palcem wskazującym uniesionym do góry i jednym palcem pod nosem** - krytyczny stosunek do nas lub naszego pomysłu

**głaskanie podbródka** - koncentracja na okoliczność podejmowania decyzji zwykle na „TAK” (nie przerywać wtedy)

**zaciśnięte pięści w zawiniętych rękach** - hermetyzacji i dystans, krytyczne nastawienie a nawet wrogość

**zaplcione palce u rąk** - dyskomfort psychiczny partnera, frustracja



**pocieranie nosa** - mówienie niecałej prawdy (jeśli nic nie mówi to chęć zgłoszenia propozycji) - faceci

**palce krążące wokół ust** - nieszczerość - kobiety

**powiększające się źrenice** - korzystny interes dla negocjatora

**rozpięte marynarki** - otwarta postawa partnera

**zapięte marynarki, ręce zaplecione na tułowi, skrzyżowanie nóg** - zamknięcie się partnera - hermetyzacja

**pochylenie głowy na bok** - zainteresowanie

**okulary suwane na koniec nosa** - ocena negatywna

**przekładanie, wycieranie, zdejmowanie i zakładanie okularów** - wygranie na czasie

**ściągnięcie okularów i gryzienie oprawki** - chęć uzyskania dodatkowych informacji i czas na namysł.

**rzucanie okularami** - złość, irytacja

**odpalenie papierosa** - jak najszybciej załatwmy tą sprawę i przejdźmy do sedna.

**szeroko osadzone ręce na stole** - może poprzedzać wybuch emocjonalny  
**ssanie końca długopisu lub dotykanie oparcia krzesła przed usiednięciem** - niezdecydowanie

**dłonie zaplecione na tułowi i zaciśnięte pięści** - niepewność, skrępowanie

**ręce złożone za plecami, odniesiony podbródek** - pewność siebie

**pokastywanie, chrząkanie, palenie papierosów** - nerwowość (największe napięcie w chwili gaszenia papierosa)

**złączone za plecami dłonie i ich zaciskanie** - samokontrola

**postukiwanie stopą, zabawa np. długopisem, opieranie ręki na czole** - znudzenie prowadzeniem rozmów.

**pokładanie ręki na piersi** - sympatia

## Negocjacje na rynkach międzynarodowych

### AMERYKANIE

- są postrzegani jako negocjatorzy szybcy i konsekwentni
- dla Amerykanina najważniejsze jest podpisanie kontraktu
- skłonni są popełniać błędy
- przyjeżdżają z prawnikami
- nie lubią renegocjować
- silnie werbalizują swoje cele i interesy
- są pewni siebie w negocjacjach
- ich oferty np. cenowe są niedalekie od propozycji na którą przystają
- nie tolerują braku odpowiedzi, zwlekania
- bardzo cenią perswazję, merytoryczne przygotowanie, wysłuchują argumentów.

### SZWEDZI

- bardzo rzeczowi, dokładni
- przyjeżdżają w grupach
- oczekują dobrego przygotowania merytorycznego
- są sztywni w sytuacjach negocjacyjnych
- natychmiast zmirzają do meritum
- skupiają się na meritum sprawy
- nie znoszą konfliktów i robią wszystko żeby do tego nie dopuścić
- mają duże poczucie wartości słowa
- „NIE” nie jest ostateczne - można dalej negocjować
- wstępna umowa jest akceptowana a później jest umowa pisemna (spisanie kontraktu)

### NIEMCY

- rzeczowi i mają bardzo dobrze zorganizowane negocjacje



- dobre przygotowanie dokumentacyjne
- nie tolerują nieterminowości (mogą nakładać duże kary)
- nie dążą do maksymalizacji zysku za wszelką cenę
- prezentują sztywny styl negocjacji
- pewność w negocjacjach (wiąże się poczuciem dobrej jakości ich towarów i ofert)
- są powściągliwi w ekspresji
- akceptują stronę nieformalną negocjacji (przyjęcia spotkania towarzyskie)

### FRANCUZI

- nie ma rozdzielenia między sytuacjami negocjacyjnymi a nienegocjacyjnymi
- negocjacje to spektakl (nie jest to rozmowa tylko o interesach)
- są nastawieni żeby robić biznes właśnie z tobą
- rozwinięty „body language” - duża ekspresja
- cenią znajomość swojej kultury np. kuchni
- bogata etykieta (kryje dobre przygotowanie do negocjacji)
- często targują się o cenę (sprawia im to przyjemność)

### ANGLICY

- kompetentni negocjatorzy
- zrygoryzowanie etykiet i organizacja czasu (czas na herbatkę)
- część negocjacyjna i część towarzyska to dwie oddzielne części
- cenią sobie grę „fairplay”, uczciwość
- bardzo dokładnie sprawdzają kontrahenta (mają wywiadownie)
- powściągliwa mowa ciała
- cenią rozmowy na ich kulturowe tematy (kochają sport)
- nie tolerują agresywnego zachowania partnera

### JAPOŃCZYCY

- w zachowaniu wiele grzeczności

- bardzo poważnie postrzegają partnera
- chętnie wymieniają souveniry i gadzety
- celebryją część kurtuazyjną
- nigdy się nie śpieszą
- kontrakt u nich jest początkiem długotrwałej i dobrej współpracy
- Japończyk będzie Cię dowartościowywał
- sprawdzaj pełnomocnictwa japońskich negocjatorów
- sprawdzają partnera
- jeżeli Japończyk mówi że sprawa jest trudna to oznacza że jest niemożliwa do zrealizowania
- nie ma jednoznacznej odmowy
- nie lubią sformalizowanych kontraktów - co rodzi niebezpieczeństwo renegocjacji

### **ARABOWIE**

- polityka otwartych drzwi, gościnność
- pamiętaj o poszanowaniu ich religii i kultury
- są bardzo dobrze wykształceni (często uczelnie europejskie)
- żaden gest araba nie jest dziełem przypadku

### **CHIŃCZYCY**

- ogromny szacunek i kult statusu i hierarchii (muszą wiedzieć na jakim jesteś stanowisku)
- centralistyczny system zarządzania
- obowiązuje forma „Pan” i tytuł
- lubią mieć do czynienia ze snobami i z najlepszymi firmami
- zależy im na dobrej współpracy ale ulegają magii tytułów (i im bardziej znana firma tym lepszy partner dla nich)
- mówią cicho, nie patrzą w oczy i nie oczekują tego
- najwięksi manipulatorzy sytuacji



- czepiają się szczegółów (gra na zwłokę - muszą powiadomić o wszystkim centralę)
- sprawdzić pełnomocnictwa
- grają na zmęczenie partnera (bankiety do późna)
- działają w klimacie wspólnego interesu i dają czasami do zrozumienia, że burzymy tą atmosferę
- akcentuj że negocjujemy z zyskiem dla strony chińskiej
- nie lubią sformalizowanych kontraktów
- jeśli podpiszą kontrakt to ma on wiążącą moc
- wyolbrzymiają partnera „tu wy macie doświadczenie”
- skłonności do „dożywotnich” renegocjacji - nawet w błahych sprawach

### LATYNOSI

- czas jest pojęciem płynnym (rygoryzacja czasu jest źle widziana)
- sprawy biznesowe mieszają się z poza biznesowymi
- długi czas rozmów wstępnych
- przewodniczy u nich osoba która ma wysoki status
- budują wolę do współpracy
- kontrakt nie jest do końca zobowiązujący - jest wyrazem dobrej woli
- ogromne poczucie honoru - wymagają słowności, polegają na partnerze ale honor „tylko w gębie”
- nie chcą być postrzegani źle w sprawach poza biznesowych
- nie rozmawiają o biznesie w czasie lunchu
- bardzo szybko informują i odpowiadają
- należy schlebiać im w temacie ich etyki

### WŁOSI

- dystans interpersonalny jest bardzo mały (chodzi o odległość)
- duża ekspresja - sympatyczne stosunki
- niesłowni - w sensie wywiązywania się z obietnic
- jeśli ich zrygoryzujesz to mogą być dobre efekty współpracy
- pracują w dużych zespołach

- są pomysłowici (często szaleni) - są kreatywni
- nie obrażają się za rygoryzowanie
- są seksistami w stosunku do kobiet

## Gry windykacyjne

Gry windykacyjne to wymówki, świadome bądź nieświadome manipulacje w procesie odzyskiwania należności prowadzone przez dłużników.

### Gra „na czas”

- Stwierdzające, że płatność nastąpiła: *„właśnie wystaliśmy przelew”, „już zapłaciliśmy”*.
- Obiecujące należność wkrótce: *„nie ma sprawy – jutro zapłacimy”, „zapłacimy w ciągu najbliższych dni”*.

Celem tej gry jest odroczenie płatności przy zachowaniu pozorów dobrej woli. Dłużnik nie dyskutuje, nie opowiada o przyczynach niepłacenia. Pozornie bierze odpowiedzialność za sytuację. Sugeruje wierzycielowi, że kłopotliwa sytuacja została już zamknięta lub będzie zamknięta niebawem i w związku z tym nie ma potrzeby do dalszych działań o charakterze windykującym. W takiej sytuacji należy przede wszystkim zweryfikować fakty. Ponadto w tej grze dłużnik świadomie pomija przyczyny opóźnienia. Aby ryzyko powtarzania się tego typu sytuacji było mniejsze w przyszłości, należy w rozmowie z dłużnikiem poruszyć temat przyczyn opóźnienia płatności.





### Gra „na biedę”

- Przykłady: „nie zapłacę, bo nie mam pieniędzy”, „interes się nie kreci”, „bieda na rynku, ludzie pieniędzy nie mają”, „straciłem pracę”.

Celem tej sytuacji jest pokazanie, że dłużnik jest gotów zapłacić, ale nastąpiła wyjątkowa okoliczność i z tego powodu nie ma płynności finansowej i nie może uregulować należności. Dłużnik nie poczuwa się do odpowiedzialności za brak płatności, uważa, że jest to spowodowane czynnikami zewnętrznymi. W mniemaniu dłużnika to czynniki obiektywne. Wierzyciele często w takich sytuacjach wpadają w poczucie winy, czują się bezradni i współczują dłużnikami. Należy wówczas dokładnie poznać przyczyny tej sytuacji, okoliczności, poznać pozostałe dochody dłużnika, jego sposoby poradzenia sobie z innymi płatnościami. Dłużnicy, którzy nie mają złych intencji i faktycznie nie są w stanie spłacić długu z powodu ciężkiej i niespodziewanej sytuacji, sami chcą udowodnić, że mówią prawdę. Zazwyczaj przedstawiają zaświadczenia i odpowiednie dokumenty. Jednak znacząca większość graczy to oszuści (fraudzi).

### Gra „na krwiopicję”

- Przykłady: „nie zapłacę, bo mam inne ważne płatności i muszę je uregulować”, „musiałem zapłacić ZUS, kredyt, podatek i innym dostawcą i nie starczyło mi pieniędzy dla was”.

Celem tej gry jest pokazanie dłużnika jako osobę o dobrej woli, ale uciskanego przez instytucje i innych kontrahentów (bezwzględnych krwiopicjów) a w konsekwencji przełożenie na nich odpowiedzialności za niepłacenie. Dłużnik przedstawia swoją sytuację jako osoby wyzyskiwanej i gnębionej przez różne podmioty a wierzycielowi jest trudniej zażądać spłaty, gdyż zostanie kolejnym „bezwzględnym krwiopicją”. W tej grze

dłużnik zdradza, że ma hierarchię płatności. Wierzyciel powinien ją rozpoznać a także poznać kryteria, jakimi dłużnik się kieruje.

### Gra reklamacyjna

- Przykłady: „nie zapłacę, bo towar się nie sprzedaje”, „faktura była błędna”, „usługa była źle wykonana”, „towar był uszkodzony”.

Celem tej gry jest zrzucenie, choćby częściowo, odpowiedzialności za zaistniałą sytuację na wierzyciela, przy jednoczesnym pokazaniu dłużnika jako osoby pokrzywdzonej, mającej prawo nie tylko nie zapłacić, ale mieć powody do domagania się zadośćuczynienia. Jest to jedna z najtrudniejszych gier, szczególnie w przypadku rozmowy ze stałym kontrahentem, gdyż może przedstawiać faktyczną reklamację. Zazwyczaj jednak osoba, która chce zareklamować produkt, zgłasza się sama, stosunkowo szybko i chce naprawy błędu w jak najkrótszym czasie. W sytuacji gry reklamacyjnej należy zdobyć konkretne informacje, czy i na ile jest to sytuacja reklamacyjna. Następnie należy oddzielić odpowiedzialność to znaczy oddzielić towar reklamowany od pozostałej części towaru, do której klient nie ma zastrzeżeń, przeprosić za zaistniałą sytuację dotyczącą towaru nie spełniającego standardy i zakontraktować zapłatę za tę część towaru, która nie podlega reklamacji. Nie wolno zrezygnować z celu windykacyjnego. Zgodnie z zasadą wzajemności, trudno będzie dłużnikowi odstąpić od zapłaty za towar dobrej jakości.

### Gra „inni nie płacą”

- Przykłady: „nie zapłacę, bo inni mi nie płacą”.

Celem tej gry jest zrzucenie przez dłużnika odpowiedzialności za sytuację na swoich kontrahentów. Dłużnik pokazuje, że jest niewinny i sam stał się ofiarą nierzetelnych klientów. W tej sytuacji liczy na utożsamienie się z nim



wierzyciela. Należy wówczas postępować tak samo jak w grze „na biedę”. Nawet jeżeli docieklive pytania wierzyciela nie zmobilizują dłużnika do zapłaty, wierzyciel uzyska interesujące informacje, które mogą się w przyszłości przydać np. w momencie egzekucji komorniczej poprzez zajęcie wierzytelności.

### Gra „wypadek losowy”

- Przykłady: „zostałem okradziony”, „miałem wypadek”, „chorowałem”.

Celem tej gry jest zrzucenie odpowiedzialności za sytuację na czynniki losowe i przypadkowe, na nieszczęścia, które są niezależne od dłużnika. W takiej sytuacji należy zweryfikować informacje otrzymane od dłużnika. W rozmowie powinno się być ostrożnym i delikatnym, dopóki nie ma się pewności, że dłużnik blefuje. Osoby, które nie blefują, najczęściej przedstawiają różne zaświadczenia i dokumenty.

### Gra „amnezja”

- Przykłady: „zapomniałem”, „wypadło mi z głowy”.

Celem w tej grze jest pozorne wzięcie odpowiedzialności za zaistniałą sytuację i sprawienie wrażenia, że to tylko drobny incydent. Należy przede wszystkim zadbać, żeby ryzyko powtarzania się zaistniałej sytuacji w przyszłości było jak najmniejsze i zachęcić dłużnika do deklaracji, że zadba o to, że zaległość się nie powtórzy.

### Gra „nie było mnie”

- Przykłady: „byłem na urlopie”, „miałem wyjazd służbowy”.

Celem tej gry jest pokazanie, że nieuregulowanie należności jest jednostkowym wydarzeniem. Dłużnik wskazuje pozornie obiektywną przyczynę. Należy wówczas dowiedzieć się konkretnych informacji dotyczących absencji dłużnika.

### Gra „bagatelka”

- Przykłady: *„przecież to taka drobna fakturka”, „taka śmieszna kwota, a robicie aferę”*.

Celem tej gry jest zbagatelizowanie sytuacji i spowodowanie, aby wierzyciel poczuł się głupio, że zawraca głowę takimi drobiazgami osobie, która zajmuje się dużo poważniejszymi sprawami. Należy wówczas uzmysłwić dłużnikowi, że skoro dla niego jest to drobna kwota, drobiazg, powinien ją natychmiast uregulować.

### Gra „w głupiego”

- Przykłady: *„nic o tym nie wiem, jaka płatność?”, „nie dostałem takiej faktury”*.

Celem tej gry jest zrzucenie odpowiedzialności na obiektywne okoliczności, zyskanie na czasie lub zaskoczenie wierzyciela. Warto przypomnieć fakty, dopytać o sytuację, żeby wyjaśnić ewentualne nieporozumienia. Jeżeli dłużnik stwierdził, że nie otrzymał zaległej faktury, należy sprawdzić okoliczności zaistniałej sytuacji i zadbać, żeby ta sytuacja nie stała się powtarzalna oraz zadbać o jak najszybszą wpłatę należności.

### Gry transujące : „absurd”, „woda z mózgu”

Celem tych gier jest zaskoczenie wierzyciela przyczyną niezapłacenia należności i spowodowanie, żeby nie był w stanie dalej prowadzić proces



windykacji. Dłużnicy podają absurdalne, nielogiczne wymówki, które ciężko zrozumieć wierzycielowi. Dłużnicy wymyślają świadomie nieprawdopodobne historie bądź opowiadają sytuacje, które jedynie pozornie są związane z powodami niepłacenia. Są to efekty próby wybrnięcia z sytuacji, która naraża dłużnika na utratę twarzy lub na inne konsekwencje, których się bardzo obawiają. W tych grach wierzyciel powinien sprowadzić rozmowę do konkretów i unikać dyskusji na tematy zastępcze.

### **Gra „niedostępny”**

- Przykłady: „*pana prezesa nie ma*”, „*mąż wyjechał i nie wiem, kiedy wróci*”.

Jest to jedna z najtrudniejszych gier dla wierzyciela, wzbudza gwałtowne uczucia. Jej podstawowym celem jest doprowadzenie do tego, żeby sfrustrowany brakiem efektów swoich działań wierzyciel przestał egzekwować należności, przynajmniej na jakiś czas. Często wierzyciel musi się wykazać wyjątkową inicjatywą, aby doprowadzić do kontaktu z dłużnikiem. Dla indykatora celem jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy będzie możliwa bezpośrednia rozmowa z dłużnikiem. Kluczem do rozwiązania powyższej gry jest posiadanie jak największej ilości informacji na temat dłużnika.

### **Gra „kontratak”**

- Przykłady: *straszenie, ocena, krytyka, wyzwiska*.

Celem tej gry jest zastraszenie wierzyciela lub sprowokowanie go do ryzykownego zachowania, które można później użyć jako pretekstu do oskarżenia go o nieetyczne bądź bezprawne metody. Wierzyciel powinien nauczyć się asertywnych zachowań, które pozwolą przeprowadzać trudne rozmowy, bez wchodzenia w konfrontację z dłużnikiem. Zachowania

asertywne są to zachowania pomiędzy uległością a agresją, które pozwalają chronić swoje interesy, poczucie godności, wartości, bez naruszania tychże u innych.

## Materiały ćwiczeniowe

### Zadanie 1. Rozwiązujemy nasze problemy w procesie sprzedaży.

- a. Każdy uczestnik szkolenia na kartkach samoprzylepnych pisze o swoich problemach na każdym z etapów procesu sprzedaży w mikroprzedsiębiorstwie. Najlepiej hasłowo lub poprzez mini historyjkę.
- b. Problemy zawieszamy na planszy z modelem procesu sprzedaży przy danym etapie.
- c. Powołujemy zespoły zadaniowe do rozwiązania problemów. W skład poszczególnych zespołów do poszczególnych elementów procesu sprzedaży, wchodzi osoby, które uznają, że na danym etapie radzą sobie z problemami, lub czują się najpewniej.
- d. Zespoły dokonują analizy problemów, jeśli to możliwe grupowania. Następnie proponują rozwiązania, zapisując je na planszy.
- e. Rozwiązania prezentowane są na forum.
- f. Następuje dyskusja nad zaproponowanymi rozwiązaniami.
- g. Podsumowanie każdego z uczestników nt. osobistej wartości dodanej z ćwiczenia.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Uzupełnienie

Dodatkowe źródła wiedzy:

1. M. Bobrowicz, *Mediacje gospodarcze – jak mediować i przekonywać*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, 2004.
2. R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
3. H. Hamer, *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2005.
4. H. Holwek, *Negocjacje z dłużnikami. Windykacja*. Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2006.
5. J. Kamiński, *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa, 2003.
6. R. J. Lewicki, D. Saunders, B. Barry, J. W. Minton, *Zasady negocjacji, kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa, 2005.
7. W. Ury, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
8. J. Gitomer, *Biblia handlowca. Najbogatsze źródło wiedzy o sprzedaży*. Wydanie II. One Press. Warszawa, 2010.
9. A. Bednarski, *Mistrz sprzedaży*, One Press. Warszawa, 2010.
10. K. Hogan i inni, *Potężna sprzedaż. Nieznane strategie sukcesu*. Wydawnictwo One Press. Warszawa, 2010.

11. S. Schiffman. *Negocjować możesz wszystko*. Wydawnictwo One Press. Warszawa, 2010.
12. R. A. Simpkins, *The Secrets of Great Sales Management. Advanced Strategies for Maximizing Performance*. Wydawnictwo Amacom, New York, 2004
13. B. Tracy, *Zostań super sprzedawcą*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 2006
14. L. Richardson, *The Sales Success Handbook: 20 Lessons to Open and Close Sales Now*. Wydawnictwo McGraw-Hill, New York, 2009
15. S. Schiffman, *Skuteczne pozyskiwanie klientów przez telefon*. Wydawnictwo One Press. Warszawa, 2010.
16. E. M. Rasiel, P. N. Friga, *The McKinsay Mind. Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm*, Wydawnictwo McGraw-Hill, New York, 2008
17. W. Gut, J. Haman, *Handlowanie to gra*. Wydawnictwo One Press. Warszawa, 2010.
18. Instytut NLP Polska. [www.nlp.pl](http://www.nlp.pl)





## Indeks

analiza rynku .....	11
doskonalenie .....	44
klient .....	12
negocjacje .....	24
negocjacje style .....	29
oferta .....	22
NLP .....	44
perspektywy sprzedaży .....	11
posprzedażowa działalność ...	43
produkt .....	12
proces sprzedaży .....	10
reklamacje .....	41
sprzedaż .....	6
windykacja .....	35

## Rozdział II

# Marketing szeptany

Opracował: Mateusz Kowalik



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „*E-samodzielni*” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Spis treści

<b>Wstęp.....</b>	<b>65</b>
<b>Materiały podstawowe.....</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>89</b>
<b>Materiały ćwiczeniowe.....</b>	<b>91</b>
<b>Uzupełnienie.....</b>	<b>93</b>

## Wstęp

Ludzie od zawsze rozmawiali o produktach. Poznanie tajników marketingu szeptanego pozwala kierować tymi rozmowami w taki sposób aby ograniczyć koszty związane z tradycyjnym marketingiem, co sprawia, że taka forma promocji jest szczególnie atrakcyjna dla raczkujących firm.

Szkolenie będzie składało się z dwóch części. Pierwsza część będzie wykładem prezentującym uczestnikom teoretyczne podstawy wiedzy związane z tematem. Druga część szkolenia pozwoli uczestnikom praktycznie zastosować teoretyczną wiedzę podczas ćwiczeń, symulacji oraz analizy studiów przypadku.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „E-samodzielni” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Materiały podstawowe

Manifest marketingu szeptanego:

1. Zadowoleni klienci to najlepsza reklama. Uszczęśliwiał ludzi.
2. Marketing jest łatwy. Zabiegaj o szacunek i rekomendacje klientów. Wykonają marketing za ciebie, za darmo.
3. Etyka i dobra obsługa są na pierwszym miejscu.
4. Marketing jest tym, co robisz, a nie tym, co mówisz.
5. Nieprzychylna szeptanka jest nauzką. Słuchaj i ucz się.
6. Ludzie już gadają. Nie masz lepszego wyboru, jak włączyć się do rozmowy.
7. Bądź interesujący lub bądź niewidoczny.
8. O czym nie warto mówić, tego nie warto robić.
9. Dbaj, żeby opowieść o twojej firmie była pozytywna.
10. Weselej jest pracować w firmie, o której ludzie chcą rozmawiać.
11. Wykorzystuj szeptankę, żeby ludzie byli traktowani lepiej.
12. Uczciwy marketing przynosi więcej pieniędzy.

Czym jest marketing szeptany?

**Marketing szeptany**, inaczej „**buzzmarketing**”, marketing „**z ust do ust**”, marketing **szumu medialnego** lub szeptomarketing to **dostarczanie ludziom powodu do mówienia o Twoim produkcie i ułatwianie tej rozmowy**.

Jak wynika z powyższej definicji w szeptanym marketingu najważniejsze jest skłonienie ludzi do mówienia o tym co mamy im do zaoferowania i dalsze podsycanie tej rozmowy.

Według Badania McKinsey&Co. ustna informacja o produkcie ma wpływ na sprzedaż 67% dóbr konsumpcyjnych w Stanach Zjednoczonych (Bromska, Nago, ale w Nike'ach, 2003) i staje się bardzo konkurencyjną alternatywą do tradycyjnych przekazów reklamowych, szczególnie, że jedynie 8 na 100 osób zapamiętuje przeciętny spot reklamowy (Łuszczek, 2003).

Andy Sernovitz, jeden z bardziej znanych ekspertów przedmiotu, uważa, że marketing szeptany jest tak naprawdę wprowadzeniem do nowej filozofii biznesu której złotą regułą są następujące zasady:

- Zdobądź szacunek i dobrą opinię wśród swoich klientów a oni zrobią resztę za ciebie.
- Traktuj ludzi dobrze; zrobią twój marketing za ciebie, za darmo.
- Bądź interesujący lub bądź niewidzialny

Marketing szeptany pozwala zaoszczędzić olbrzymich wydatków na reklamy. Sprawiając, że klienci są zadowoleni sprawisz, że zaczną chętnie o tobie mówić i polecać twoją firmę znajomym. Jednak należy uważać, marketing szeptany niezadowolonych, rozgoryczonych klientów doprowadził do kłopotów lub wręcz upadku wiele firm.

Zaletą marketingu szeptanego jest fakt, że może być stosowany przez każdego rodzaju firmy, niezależnie od wielkości ani branży i jest dużo tańszy niż inne formy promocji.



Zalety marketingu szeptanego:

- **Mniejsze koszty zdobywania klientów.** Klienci pozyskani z szeptanki są darmowi. Każdy pozyskany obniża średnie koszty nowego przedsięwzięcia w twojej firmie.
- **Bezpłatna reklama.** Promocja szeptana nie kosztuje ani grosza.
- **Lepsze rezultaty reklamy tradycyjnej.** Szeptanka wspiera zwykłe komunikaty reklamowe i rozpowszechnia je.
- **Większa skuteczność sprzedawców.** Sprzedawcy osiągają lepsze wyniki, gdy w zawieraniu transakcji pomagają im szeptanka.
- **Więcej zainteresowanych.** Każdego dnia zgłaszają się w rezultacie osobistych kontaktów, bez nakładów marketingowych, potencjalni klienci.
- **Obniżone koszty obsługi klienta.** Ponieważ odpowiadasz na wiele pytań w publicznej rozmowie, mniej osób absorbuje dział obsługi.
- **Silniejsza marka.** Stałe publiczne rekomendacje składają się na dobrą, solidną reputację.

Najważniejszym zadaniem jest danie klientom tematu do rozmowy. Co ekscytującego może być w przeglądzie samochodu? Wymiana oleju, wymiana klocków hamulcowych, sprawdzanie poziomu płynów? Udając się do autoryzowanej stacji obsługi nawet nie widzimy fizycznie wykonywanych prac. Udając się więc, zgodnie z zaleceniami producenta, na okresowe przeglądy, w większości przypadków praktycznie nie zauważamy różnicy w prowadzeniu samochodu pomiędzy wjazdem i wyjazdem z serwisu. Czy to jest powód do ciekawej rozmowy? Jeszcze nie. Jak może firma sprawdzić aby serwis był tym o czym powiemy znajomym? Przegląd samochodu oprócz bólu związanego z uszczupleniem budżetu zawsze kojarzył mi się ze zmarnowanym dniem. Najpierw zostawiam samochód, później komunikacją miejską mniej więcej godzinę wracam do domu i popołudniu powtarzam

ten rytuał. W sumie około 3 godzin straconych na podróże. Do tej pory nie miałem ulubionego serwisu, ale wybrałem się do serwisu, nazwijmy go X-Cars. Pod koniec wypełniania dokumentacji związanej z planowanymi czynnościami, zapytałem o najbliższy przystanek autobusowy, który pozwoli mi dojechać do metra. Serwisant odpowiedział na moje pytanie, ale czytając w moich myślach zrozumiał, że perspektywa mało komfortowej podróży i straconej godziny nie jest czymś co sprawia, że się uśmiecham. Zaproponował, że podwiezie mnie do najbliższej stacji metra. Moja podróż skróciła się z ponad godziny do 10 minut. Po odebraniu, samochód tak samo jak przed przyjazdem na standardowy przegląd, jeździł bez zarzutu. Ale moje zadowolenie było dużo większe niż z wizyt w innych serwisach. Od tamtej pory opowiedziałem wielu znajomym i studentom o świetnym serwisie, który dba o komfort klientów. Szczególnie w branżach gdzie występuje duża konkurencja warto zastanowić się jakie potrzeby (często nieujawnione) poza podstawowymi (w powyższym przypadku serwisowanie samochodu) są ważne dla klienta, wyróżniają naszą ofertę od konkurencji i mogą stanowić dla klienta wartość o której będzie chciał opowiedzieć znajomym.

Konwersacje lub tzw. szeptanie ciągle toczy się pomiędzy ludźmi i nie jest niczym nowym. Marketing szeptany polega na włączeniu się w te konwersacje, uczestniczeniu w nich i kierowanie nimi w taki sposób abyśmy byli przedmiotem zainteresowania rozmówców.

Skuteczność doboru tematów, które będą podstawą do inicjacji rozmów na temat naszych produktów, usług zależy od odgadnięcia, **co skłania ludzi do rozmowy**. Trzy powody które są katalizatorami rozmowy (Sernovitz, 2011, str. 29):





1. **Ty** – lubią ciebie i twoje produkty
2. **Ja** – lubię rozmawiać
3. **My** – czujemy się związani z grupą

**Lubią ciebie i twoje produkty.** Warunkiem aby o nas rozmawiano jest danie klientowi wyraźnych powodów dla których nas polubią. Może to być świetny produkty, wyjątkowa obsługa klienta, innowacyjne zaspokajanie potrzeb. Pamiętajmy, że klienci nie mogą jednakowo polubić wszystkich oferujących podobne produkty. Warto pamiętać, że coś co nas odróżnia od reszty jest bardzo dobrym inicjatorem rozmów i czymś za co mogą nas polubić inni klienci. Gdyby moja wizyta w serwisie samochodowym X-Cars ograniczyła się jedynie do standardowych czynności, znajomemu pytającego o polecenie serwisu odpowiedziałbym po prostu „Ja korzystam z serwisu X-Cars”. Natomiast po tym, jak zostałem podwieziony prawie do domu moja odpowiedź często brzmi „Zdecydowanie polecam X-Cars, jeżdżę tam bo to wielka oszczędność czasu.” Moje zadowolenie i zaspokojenie potrzeb ponad standardowych jakim było serwisowanie auta, powoduje, że zaczynam aktywnie polecać serwis samochodowy X-Cars. Oczywiście mógłbym tu wspomnieć także o kawie, którą zostałem poczęstowany, dystrybutorze wody, który czekał w kącie na spragnionych klientów i kanapach oraz gazetach i czasopismach, które mają umilić czas oczekującym kierowcom. Dlaczego tych elementów nie wymieniłbym polecając serwis znajomemu, chociaż zaspakaja inne potrzeby poza moimi podstawowymi oczekiwaniami? Dlatego, że wyżej wymienione udogodnienia stały się standardem w znacznej większości salonów samochodowych. Nie są niczym nadzwyczajnym, więc nie warto o nich rozmawiać. To trochę tak jakby codziennie miało się mówić „ale ta woda jest mokra”.

TY	JA	MY
Chodzi o dwie rzeczy: Sprzedawcę i produkty.	Chodzi o rozmawiającego: Jego dobre samopoczucie.	Chodzi o grupę: Poczucie przynależności.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ludzie lubią cię (i twoje produkty)</li> <li>• Nienawidzą cię.</li> <li>• Dałeś im temat do rozmowy.</li> <li>• Ułatwiłeś im rozmowę o sobie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ludzie czują się niegłupi.</li> <li>• Czują się ważni</li> <li>• Chcą pomagać innym.</li> <li>• Chcą mieć zdanie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Związani są z marką.</li> <li>• Należą do pewnej wspólnoty.</li> <li>• Należą do zespołu</li> <li>• Należą do kręgu wtajemniczenia.</li> </ul>

**Lubię rozmawiać.** Marketing szeptany coraz częściej w większym stopniu dotyczy emocji niż samego produktu lub usługi. To właśnie emocje skłaniają nas do dzielenia się z innymi - radość, zadowolenie, zaskoczenie, oburzenie, rozczarowanie, wściekłość itp. – uczucia które wywołał u nas produkt. Rozmawiamy o produktach bo **chcemy uchodzić za mądrych**. Wiele osób czerpie radość z faktu pełnienia roli doradcy, eksperta. W ostatnich latach wysyp blogów dotyczących testowania produktów, opinii na temat nowinek technologicznych oraz usług, pokazuje jak wiele osób z zamiłowaniem, często nie czerpiąc żadnych wymiernych korzyści materialnych, pracuje na rzecz promowania (bądź też zniechęcania do) produktów. Wykorzystaj potencjał „darmowych pracowników – ambasadorów” Twojego produktu, daj im pożywkę do wypowiedzi. Często blogerzy dostają od firm produkty do testowania, biuletyny, specyfikacje techniczne dużo wcześniej niż są one upubliczniane, właśnie w celu zachęcenia ich do dzielenia się swoimi spostrzeżeniami z innym.



Kolejnym powodem do rozmowy jest **chęć pomagania innym**. Wiele osób czerpie radość z polecenia produktów, którymi są zachwyceni, bądź z upewnienia się, że nikt nie popełni takiego błędu jak oni i nie kupi produktu, z którego nie będą zadowoleni.

Poczucie ważności jest często niedocenianym katalizatorem rozmowy. Niektórzy lubią mówić, bo lubią być pytani i czuć się ekspertami w danej dziedzinie. Osoby, które są autorytetem w swoim środowisku, mogą stanowić tubę przez którą będziesz mógł głośno promować swoje produkty. Doceń ich, przyznaj im wyróżniający status, złotą kartę stałego klienta, beta-testera. Ułatw im dostęp do nowych produktów i informacji przed datą premiery, proponuj specjalne zniżki oraz oferty specjalne niedostępne dla zwyczajnych użytkowników, a z pewnością rozpoczną szum rozmów wśród innych potencjalnych klientów.

### **My – czujemy się związani z grupą.**

Jedną z ważniejszych potrzeb ludzi jest potrzeba przynależności. Rozmawianie o produktach jest jednym ze sposobów przynależności do wybranego klanu. Coraz częściej przynależność konsumentów do wybranych grup społecznych definiuje ich samochód, marka telefonu komórkowego, laptop bądź tablet, firmowe buty, sklepy w których robią zakupy. Identyfikację z grupą można jeszcze bardziej zacieśnić dając jej uczestnikom powody do rozmowy.

### **Pięć zasad marketingu szeptanego.**

Sernovitz (2011, str. 35) badając setki udanych kampanii marketingowych zauważył prawidłowość występowania pięciu elementów.

- 1. Rozmówcy:** Kto opowie swoim znajomym o tobie?

2. **Tematy:** O czym będą rozmawiać?
3. **Narzędzia:** Jak ułatwić krążenie wiadomości?
4. **Uczestnictwo:** Jak włączyć się do rozmowy?
5. **Trzymanie ręki na pulsie:** Co ludzie mówią o tobie?

Zanim przystąpisz do realizacji swojej kampanii, zastanów się nad powyższymi elementami wypełniając następującą tabelkę:

Kroki	Co robić	Przykłady	Twój plan
Rozmówcy	Znajdź ludzi, którzy będą rozmawiać o tobie	Fani, ochotnicy, klienci, blogerzy, ludzie, których się chętnie naśladuje	
Temat	Daj ludziom powód do rozmowy	Oferta specjalna, znakomita obsługa, świetny produkt, wygłup, ładna reklama, nowa oferta	
Narzędzia	Pomóż wieści rozchodzić się szybciej i dalej	Formularz „powiadom znajomego”, e-mailing, blogi, ulotki reklamowe, próbki, kupony, dyskusje online	
Uczestnictwo	Włącz się do rozmowy	Odpowiadaj na komentarze, wpisuj się na	



		blogach, uczestnicz w dyskusjach, odpowiadaj na e-maile, oferuj osobistą pomoc	
Monitoring	Oceniaj i interpretuj, co mówią ludzie	Przeglądaj blogi, wpisuj się na forach, wysłuchaj odpowiedzi, używaj zaawansowanych metod pomiaru	
Źródło: (Sernovitz, 2011, str. 66)			

Pierwszym krokiem w przygotowaniu planu marketingu szeptanego jest **wytypowanie osób** które będą o nas i naszych produktach szeptać. Powinniśmy się zastanowić kto będzie najlepiej potrafił zainicjować, podtrzymać i podsycać rozmowę. Bardzo ważne przy wyborze naszych rozmówców jest kryterium zaufania. Zaufanie do wypowiedzi realnych osób jest zazwyczaj dużo większe niż do treści dostarczanych nam przez firmy za pomocą innych form przekazu takich jak reklamy telewizyjne, billboardy czy ogłoszenia w gazetach. W przypadku niektórych produktów możemy oglądać reklamę kilkadziesiąt razy i nie być przekonani co do zakupu lub cech danego produktu. Wystarczy jednak parę słów znajomego, członka rodziny, bądź kogoś, kogo uważamy za eksperta w danej dziedzinie i jesteśmy gotowi do zakupu. Firmy produkujące pastę do zębów starały się wykorzystywać tę prawidłowość do reklamowania pasty do zębów. Zwrot „rekomendowany przez 9 na 10 dentystów” słyszany był przez każdego setki razy. Nasze zaufanie do ekspertów w dziedzinie zdrowia zębów miało

być gwarancją skutecznego przekazu reklamowego. Jednak sam kanał przekazu jakim są reklamy telewizyjne nie cieszy się największym zaufaniem. Kiedy planujemy nasze działania związane z rozmówcami pamiętajmy o następujących czynnościach: wytypowanie odpowiednich uczestników rozmowy, stworzenie kanału do regularnej komunikacji, podsuniecie tematu do rozmowy. I jak już szum się rozpocznie, nie zapominajmy o dbaniu, aby rozmówcy byli zadowoleni i zmotywowani do dalszej rozmowy.

Przy planowaniu naszej grupy rozmówców przyjrzyjmy się grupom, spośród których możemy wybierać ambasadorów, którzy będą naszym kanałem do przekazania tematu do rozmów. Grupy te w kolejności od najczęściej rozmawiających to:

1. Zadowoleni klienci
2. Internauci
3. Miłośnicy znaków firmowych / Logomaniacy
4. Gorliwi pracownicy
5. Słuchacze
6. Fani i hobbyści
7. Zawodowcy / Profesjonaliści

Po wstępnej selekcji naszych rozmówców należy stworzyć profil rozmówcy w którym powinniśmy odpowiedzieć sobie na następujące pytania: kim są rozmówcy, jakie są ich podstawowe charakterystyki, o czym już rozmawiają, do kogo mówią, jak się z nimi kontaktować?



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis nowych rozmówców			
Produkty, o których rozmowa jest pożądana:- _____			
Do kogo chcemy dotrzeć: _____			
	Rozmówca 1	Rozmówca 2	Rozmówca 3
Kto?			
Charakterystyka rozmówcy			
Z kim jest powiązany?			
Czy ma znajomości / rozmawia / ma słuchaczy?			
Temat inicjowanej rozmowy			
Kontakt			
Źródło: (Sernovitz, 2011, str. 76)			

Po zidentyfikowaniu naszych docelowych rozmówców powinniśmy wybrać temat rozmowy. Jeśli nie damy naszym klientom tematu, sami z siebie nie będą rozmawiać, lub co może być gorsze, mogą zacząć rozmawiać na tematy, których byśmy nie chcieli, np. na temat naszych słabych stron.

## Jak wybrać temat?

Tematem do rozmów może być wszystko co przyciąga uwagę i czym nasi rozmówcy będą chcieli podzielić się z innymi. O czym klienci chętnie rozmawiają?

Tematów do rozmów jest nieskończenie wiele, ale kluczem do udanego tematu jest niezwykłość, wyjątkowo dobra obsługa, otrzymanie czegoś więcej niż klient się spodziewał, zaskakująca reklama.

Pamiętaj: dobry temat to prosty temat, coś, o czym możemy szybko opowiedzieć znajomemu, bez konieczności zbędnego wdawania się w szczegóły. W Dolinie Krzemowej lata temu przedsiębiorcy stosowali test windy, czyli przedstawienie tematu na biznes w tak krótkiej a zarazem ciekawej formie, żeby można było ją skutecznie zaprezentować potencjalnemu inwestorowi podczas jazdy windą w wieżowcu. W marketingu szepcany popularny stał się test korytarza, czyli jeszcze krótsze i szybsze przedstawienie tematu.

Na własnym produkcie można spróbować wypełnić brakujące luki w celu stworzenia zwięzłego ale wiele mówiącego przekazu, który odbiorca powtórzy następnej osobie (Sernovitz, 2011, str. 94).

- „Powinien Pan/Pani spróbować....., bo jest to.....”
- „Czy uwierzy Pan/Pani, że.....”
- Nie ma nic lepszego niż....., aby.....”

Wyznacznikiem zwięzłości powinien być brak jakiegokolwiek spójnika „i”. Temat nie ma być wyliczanką zalet, a krótkim hasłem, który sam w sobie





przekonuje nas do produktu bądź usługi. Np.: „Czy wiesz, że pracownicy serwisu samochodowego X-Cars sami odbierają samochód z pod Twoich drzwi?”

Aby rozniecić rozmowę pamiętaj o 3 podstawowych krokach.

Krok 1: Znajdź temat do rozmowy.

Dobrym tematem są wyjątkowe oferty ograniczone czasowo. Mediamarkt z dużym sukcesem przeprowadzał weekendowe kampanie sprzedaży lodówek wypełnionych po same brzegi puszkami Coca-coli. Wiele dzieci widząc tę reklamę namawiało rodziców do wymiany lodówki na jak największą – często droższą od planowanej.

Tematem, który równie dobrze się sprawdza jest nadzwyczajna lub nietypowa obsługa klienta. Parę lat temu sprzedawca w wypożyczalni nart przekonywał mnie do przetestowania nowego modelu nart. Nie byłem przekonany co do wyboru przez sprzedawcę modelu proponowanego, szczególnie, że cena wynajmu na jeden dzień parokrotnie przewyższała ceny innych modeli, ale słysząc, że „jeśli wieczorem będzie Pan zwracał narty i nie będzie Pan miał uśmiechu od ucha do ucha to nic Pan nie zapłaci”. Zaintrygowany propozycją i przekonany, że czeka mnie dzień darmowego jeżdżenia, zgodziłem się. Sprzedawca dobrze wiedział, że narty są doskonałe i będą pasować do mojego stylu jazdy. Wieczorem wracając po całym dniu jeżdżenia na nartach zastanawiałem się jak zachować kamienną twarz. Oczywiście radość z jazdy na nartach oraz widok sprzedawcy, który powitał mnie szerokim uśmiechem w drzwiach, sprawił, że nie mogłem ukrywać swojej radości. Oprócz świetnych nart, które zresztą potem kupiłem, najważniejszym elementem jest historia, którą sprzedawca przekazał mi do opowiadania innym. Do tej pory jeśli słyszę, że ktoś ze znajomych wybiera

się do miasta, w którym była wypożyczalnia SuperSki opowiadam mu o niecodziennym cenniku testowania nowych modeli nart.

Pamiętając, że ludzie lubią przynależeć do grupy, stwórz im do tego warunki, a dodatkowo pozwól im poczuć, że pomagają komuś. Akcje dobroczynne angażujące rzesze klientów lub potencjalnych klientów stają się naturalnym tematem do rozmów oraz przyciągają uwagę mediów. Przykładami mogą tu być takie imprezy jak coroczny Walkathon firmy ECCO. Firma ECCO organizuje charytatywne spacerzy w dużych europejskich miastach. Każdy kto weźmie udział w takim spacerze dostaje zestaw upominków (przykładowo koszulka i plecak z wodą i zielonym jabłkiem – symbolami zdrowego odżywiania), ale co ważniejsze, każdy kilometr, który przejdą uczestnicy, to wsparcie finansowe dla wybranych przez uczestników organizacji charytatywnych. Od dzieci po dorosłych nie ustają rozmowy podczas marszu liczące ile to już kilometrów pomnożoną przez stawkę 4PLN udało im się „wychodzić podczas marszu”. Kolejnym przykładem podobnej imprezy mogą być cykliczne biegi organizowane przez firmę NIKE. Kultowe już stały się koszulki, które świadczą o braniu udziału w tej imprezie.

Krok 2: Kampania warta rozmowy.

Chyba jedną z najbardziej znanych a zarazem zwariowanych kampanii marketingowych, o których mówiono w Stanach Zjednoczonych to historia Half.com i miasta Halfway. W 1999 roku, Mark Hughes, guru marketingu szeptanego, przekonał miasteczko Halfway w stanie Oregon, liczące 350 mieszkańców aby zmieniło swoją nazwę na nazwę serwisu aukcyjnego Half.com. Korzyść była dwustronna. W ciągu paru tygodni od rozpoczęcie akcji, reportaże na temat akcji pojawiły się w licznych mediach wliczając



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



w to takie programy i gazety jak Good Morning America, CNN, The Wall Street Journal, New York Times. Today Show stacji NBC zdecydowało się nadawać swój program na żywo z pierwszego miasteczka nazwanego od serwisu internetowego. Nieznane do tej pory miasteczko trafiło na pierwsze strony gazet, a sześć miesięcy od startu kampanii firma Ebay kupiła serwis za 300 milionów dolarów. „Rozwijaliśmy firmę dalej zgodnie z naszą filozofią szeptomarketingu i wprowadziliśmy Half.com do pierwszej dziesiątki serwisów komercyjnych (pod względem liczby odwiedzin). Dokonałiśmy tego w niespełna rok, z budżetem wynoszącym jedną dziesiątą tego, co wydawali na marketing nasi klienci” [Hughes, s.34].

Krok 3: Firma wywołująca szum.

Wiele firm odnoszących sukcesy wie, że kluczem może być sama firma która jest na językach społeczeństwa. Niedawno zmarły założyciel i wieloletni szef firmy Apple, Steve Jobs, był mistrzem w marketingu szeptanym. Oprócz kultowych już produktów, wokół których udało się Jobsowi zgromadzić rzeszę oddanych rozmówców, wymyślił całkowicie nową koncepcję sklepów. Wraz z architektem Peterem Bohlinem, stworzyli niesamowite dzieła architektoniczne, mające być punktami sprzedaży. Wykorzystanie szkła w strukturach sklepów Apple (m.in. sklep w kształcie sześcianu na Piątej Alei na Manhatanie, cylinder ze szkła w dzielnicy Pudong w Szanghaju) stało się tematem podziwu i rozmów. Wiele osób wybierało się do nowych sklepów nie tylko w celu oglądania i kupowania produktów, ale też zwiedzenia nowych koncepcji architektonicznych za które Bohlin dostał 42 nagrody a także prestiżowy złoty medal Amerykańskiego Instytutu Architektów (Stewart, 2011).

Pamiętajmy aby monitorować rozmowy. Przydatnym narzędziem może być założenie dzienniku, w którym będzie zapisywany przebieg konwersacji.

Dziennik udziału w rozmowach			
	Lokalizacja / Strona /Narzędzie monitoringu	Kto monitoruje / opowiada	Rezultaty
Monitorowanie w czasie rzeczywistym	Przykład: Alerty Google	Przykład: Stefan / Obsługa Klienta	
Blogi			
Społeczności / Fora			
Sieci społecznościowe			
Inne			
Recenzje			
Źródło: (Sernovitz, 2011, str. 143)			

Jak kreować szum?

Mark Hughes poleca korzystanie z „sześciu przycisków szumu” do inicjowania konwersacji (Hughes s.41)

- tabu (seks, kłamstwo, humor toaletowy),
- niezwykłość,
- oburzenie,
- komizm,
- przypominanie,
- tajemnica (zarówno zatajana, jak i ujawniana)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Tabu

Mniej więcej jedna na pięć zachodnioeuropejskich reklam zawiera elementy odnoszące się do seksu (Bromska, Seks sprzedaje, 2003). Przykładem może tu być kampania firmy Miller, amerykańskiego producenta piwa, która skoncentrowana była wokół męskich fantazji o skąpo ubranych kobietach walczących w błocie, bijących się poduszkami, siłujących się w basenie. Kampania odniosła sukces ale też wywołała olbrzymie poruszenie i stała się tematem licznych rozmów. Oczywiście, oprócz zachwyty dużej części odbiorców pojawiały się liczne komentarze krytyczne, oskarżające firmę o seksizm. Jednak śmiałość firmy Miller w realizowaniu kontrowersyjnej kampanii i zignorowanie faktu, że grupa osób będzie urażona, stało się kluczem do znacznego wzrostu sprzedaży piwa ich firmy (Bromska, Seks sprzedaje, 2003).

## Niezwykłość

Naturalnym tematem do rozmowy są rzeczy niezwykle, niecodzienne, odstające od świata i rutynowych działań do których jesteśmy przyzwyczajeni. Przykładem niesłuchanie skutecznej kampanii wykorzystującej niezwykłość może być akcja berlińskiego radia 104.6 RTL. Dziennikarz tej stacji ogłosił na antenie nagrodę miliona euro dla zawodnika, który celowo strzeli bramkę samobójczą doprowadzając do wygranej przeciwnej drużyny, której stacja radiowa chciała pomóc. Całe Niemcy przez pewien czas dyskutowały na temat niecodziennej akcji i nawet jeśli ktoś przedtem nie słyszał o stacji 104,6 Berlins Hit Radio, to teraz nie mógłby już jej nie znać (Łuszczek, Niemoralna propozycja, 2004).

## Oburzenie

Oburzeni ludzie z pewnością będą rozmawiać. W 2008 roku firma odzieżowa House przeprowadziła kampanię pokazującą młodzież w rozmodlonych pozach, często z różańcem w ręku z napisami takimi jak „Strzeż mnie ojczyźnie”, „Znam 69 sposobów na uchronienie dziewictwa – a ty?”, „Masz prawo mocno się kochać i pozostać dziewicą”, „Pokój dziewic. Jak pukać, to palcem!”. Bilbordy umieszczane były na ulicach, często w pobliżu kościołów, w środkach komunikacji miejskiej. Na specjalnej stronie umieszczony został nawet projekt Ustawy o ochronie dziewictwa, oraz przeprowadzono konkurs na Superdziewicę i Superprawiczkę. „Kampanię zaprojektowała agencja reklamowa Koledzy, Strategia & Kreacja. – Naszym zadaniem był wybór tematu aktualnego dla grupy docelowej House, czyli ludzi w wieku 19 – 25 lat. Dziewictwo i jego utrata jest takim tematem – tłumaczy dyrektor kreatywny Rafał Betlejewski” (Czackowska & Jarosław, 2008). Po licznych skargach do Komisji Etyki Reklamy kampania została zakończona wcześniej i firma wystosowała oficjalne przeprosiny do osób, które poczuły się urażone. Jednak szum i burza jaka przetoczyła się w polskich mediach i społeczeństwie wywołana przez kontrowersje związane z reklamami przyczyniła się do znacznego zwiększenia rozpoznawalności marki.

## Komizm

Wszyscy lubimy się śmiać i dzielić się tym co powoduje rozbawienie. Sieć komórkowa Plus Gsm postawiła na humor i do swoich reklam zatrudniła kabaret Mumio. Seria filmów reklamowych z niebanalnym i absurdalnym humorem stała się tematem wielu rozmów i pojawienie się każdego



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



nowego spotu reklamowego wywoływało ekscytację. Filmy emitowane w telewizji a później umieszczane na stronie operatora komórkowego były często przesyłane znajomym przy pomocy wiadomości e-mail, przy okazji od razu promując stronę internetową firmy. „Lubimy dzielić się zabawnymi historyjkami, lubimy o nich mówić w gronie znajomych. „A to ci”, „globusik” i „kopytko” mają szansę na trwałe wejść do języka potocznego” (Szlak, 2005).

### **Przypominanie**

Odnoszenie się do sentymentu, powrotu wspomnieniami do produktów lub marek, które konsumenci kiedyś lubili, może być skutecznym sposobem do inicjowania dyskusji. Wiosną 2011 w mediach pojawiła się informacja, że firma FoodCare kupiła markę Frugo i ma zamiar z powrotem wprowadzić kultowy napój na rynek. „Pokolenie Frugo” przekazywało sobie informację z ust do ust i nawet przed ruszeniem oficjalnej kampanii promującej powrót napoju, znaczna część grupy docelowej posiadała informację i z niecierpliwością wypatrywała charakterystycznych butelek na półkach sklepowych. Napój pojawił się na półkach przed oficjalną kampanią promocyjną a wyniki sprzedaży przewyższyły najśmielsze oczekiwania producenta. „W pierwszym miesiącu obecności Frugo na rynku jego sprzedaż była o 220 proc. wyższa od tej, którą zakładaliśmy – mówi „Rz” Wiesław Włodarski, właściciel i przewodniczący rady nadzorczej FoodCare. – Sieci, które z nami współpracują, już czterokrotnie ponawiały zamówienia” (Drenowska, 2011).

### **Tajemnica**

„Tajemnice są walutą. Ujawnianie sekretu jest skutecznym starterem konwersacji. Ludzie uwielbiają rozmawiać o sekretach i w chwili kiedy je poznają, zyskują poczucie przynależności do kręgu zaufania: zostają

wyróżnieni, bo mają wyłączność na ten czy inny sekret, a wyłączność jest sprzymierzeńcem tajemniczości” (Hughes, 2008, str. 49). Tajemniczość jest skutecznie wykorzystywana do rozpoczęcia rozmów wśród potencjalnych odbiorców. Początkowo założenie konta pocztowego Gmail firmy Google było możliwe jedynie po otrzymaniu zaproszenia od samej firmy lub od istniejących już użytkowników. Każdy użytkownik mógł zaprosić jedynie trzech innych znajomych a wraz z aktywnym użytkowaniem liczba ta rosła do 50 a nawet 100. Ograniczony dostęp do kont potęgował zainteresowanie wśród potencjalnych użytkowników. W pewnym momencie ceny zaproszeń na portalu aukcyjnym Ebay dochodziły do 200 dolarów. „Czasami lepiej zatrzymać informacje dla siebie, niż zalewać nimi odbiorców. Ogranicz podaż, a zainteresowanie zwiększy się. Zawęż krąg tych, którzy znają sekret, a pozostali zechcą osiąść walutę wiedzy i będą próbowali dostać się do kręgu zaufania.” (Hughes, 2008, str. 49). Operator telefonii komórkowej Heyah również skorzystał z magii tajemniczości w celu wywołania dyskusji na temat swojej marki. „Niespodzianka, tajemniczość, wzbudzanie zaciekawienia, nowość. Na takie elementy postawiła PTC, przygotowując strategię promocyjną. W miastach pojawiły się wszędzie czerwone łapy, charakterystyczny i łatwo rozpoznawalny symbol nowej usługi. Łapa jednak nie ujawniała niczego ponadto. Nazwa pojawiła się dopiero [...] w dniu uruchomienia usługi” (Szlak, Frapująca łapa, 2004). Reklamy w Internecie przedstawiały migającą czerwoną łapę i odsyłały do portalu nadchodzi.pl, jednak po wejściu na wskazany adres okazywało się, że strona nie działa, jeszcze bardziej podsycając ciekawość. Wszyscy rozmawiali i spekulowali o tym, czego reklamą jest czerwona łapa, która pod koniec kampanii dominowała nad Warszawą z olbrzymiej reklamy umieszczonej na Pałacu Kultury i Nauki.





## Etyka marketingu szeptanego

W przekazie szeptanym bardzo ważna jest zaufanie. To właśnie zaufanie do rozmówców i firm dających temat do rozmowy pozwala marketingowi szeptanemu być skuteczniejszym niż tradycyjne formy promocji.

W 2004 roku utworzone zostało Stowarzyszenie Marketingu Szeptanego - Word of Mouth Marketing Association (WOMMA). Jednym z pierwszych działań stowarzyszenia było przygotowanie kodeksu etycznego, który w pigułce można przedstawić z pomocą Uczciwości ZOT (związku, opinii, tożsamości) (Sernovitz, 2011, str. 41):

Uczciwość związku – powiedz, kogo reprezentujesz

Uczciwość opinii – mów, co naprawdę sądzisz

Uczciwość tożsamości: - nigdy nie kłam, kim jesteś

Pełną wersję kodeksu etycznego marketingu szeptanego oraz wiele innych przydatnych informacji związanych z tematem znajduje się na stronie [www.womma.org](http://www.womma.org).

Zasady uczciwego marketingu szeptanego:

1. Marketing szeptany nie jest podstępem. To otwarte, uczciwe kontakty z klientami i społecznościami.
2. Udawana szeptanka nie działa. Zostaniesz przyłapany, a wtedy twoja reputacja będzie zrujnowana.

3. Sprzeciwiaj się wszelkim oszustwom. Dbaj o zaufanie w autentycznym marketingu szeptanym – do siebie jako przedsiębiorcy i do twojej rodziny oraz klientów
4. Kieruj się regułami Uczciwości ZOT

Aby mieć pewność co do etyczności naszych działań, przed przystąpieniem do kampanii marketingu szeptanego, WOMMA zaleca zadanie sobie poniższych pytań:

- Czy odrzuciliśmy i zakazaliśmy wszelkich form oszukańczej zachęty, podstępu i ukrytego marketingu?
- Czy pilnujemy, żeby nasi rozmaici przedstawiciele zawsze ujawniali swoje związki z nami – w tym wszelkie formy rekompensaty, premii czy promocyjnych próbek?
- Czy pilnujemy, żeby wszystkie opinie wypowiedane publicznie wyrażały szczere i autentyczne zdanie konsumenta lub przedstawiciela, bez manipulacji i zafałszowań?
- Czy ludzie, którzy wypowiadają się na nasz temat, mogą swobodnie formułować własne opinie i reagować, także negatywnie?
- Czy wszelka informacja udostępniania różnym przedstawicielom, klientom i mediom jest oparta na faktach i uczciwa oraz czy nasze publiczne zapewnienia są ścisłe?
- Czy każdy, kto działa w naszym imieniu, używa swojej prawdziwej tożsamości? Czy wyraźnie zabraniamy zacierania lub ukrywania tożsamości w jakikolwiek sposób?
- Czy zabraniamy stosowania jawnie oszukańczych praktyk, takich jak podszywanie się pod klientów, udawanie dobrej znajomości produktu i jego użyteczności, lub innych tego rodzaju sposobów



uwiarygodniania się przedstawiciela, a w rzeczywistości świadomego zwodzenia ludzi?

- Czy respektujemy i honorujemy zasady każdego środka przekazu, który chcemy wykorzystać, w tym warunki uczestnictwa określone przez poszczególne witryny internetowe, blogi, tradycyjne media i imprezy na żywo?
- Jeśli korzystamy z agentów lub ochotników, to czy pamiętamy o wyraźnym pouczeniu ich o zasadach etycznego działania i postępowania?
- Czy kiedy wynajmujemy jakąś agencję, wymagamy stosowania przez nią tych samych wysokich norm etycznego postępowania i upewniamy się czy gwarantuje ona etykę swojej pracy oraz pracy swoich podwykonawców?
- Czy mamy program monitorowania wszelkiego rodzaju szeptanki uruchamianej na naszą rzecz?
- Czy wiemy, jak skorygować rozmowę zainicjowaną w niewłaściwy lub nieetyczny sposób?

Na koniec warto pamiętać o szesnastu oczywistych, koniecznych, bardzo łatwych technik marketingu szeptanego (Sernovitz, 2011, str. 165):

1. Rozejrzeć się w Internecie za ludźmi, którzy o tobie rozmawiają.
2. Przydzielić kogoś, aby włączył się w te rozmowy. Zaczynaj dzisiaj.
3. Założyć blog.
4. Wprowadzić nową zasadę: pytać na każdym spotkaniu: „Czy to wywoła szum?”
5. Wyjść z chwytliwym tematem. Ma być prosty.
6. Wywiesić coś przy drzwiach wejściowych, co będzie przypominało ludziom, żeby powiedzieli o tobie znajomym.
7. Umożliwić rozmawiającym zapisanie się na prywatny newsletter.

8. Wybrać najprostszy sposób śledzenia szeptanki.
9. Umieścić formularz „powiadom znajomego” na każdej stronie twojego portalu.
10. Dołączyć specjalną ofertę do łatwo przekazywalnego e-maila.
11. Dodać drobny upominek i coś wartego pogadania do każdej przesyłki, którą wysyłasz.
12. Zorganizować prywatną wyprzedaż dla swoich rozmówców.
13. Przepraszać za błędy i szybko rozwiązywać problemy.
14. Współuczestniczyć w działalności dobroczynnej.
15. Zrobić coś nieoczekiwanego.
16. Być miłym.

### Bibliografia

Bromska, E. (2003, Luty 4). *Nago, ale w Nike'ach*. Pobrano 10 22, 2011 z lokalizacji Marketing przy kawie: <http://marketing-news.pl/article.php?art=31>

Bromska, E. (2003, Czerwiec 24). *Seks sprzedaje*. Pobrano 10 22, 2011 z lokalizacji Marketing przy kawie: <http://marketing-news.pl/theme.php?art=54>

Czackowska, E., & Jarosław, S. (2008, Marzec 7). *Promują odzież czy szyczą z dziewictwa*. Pobrano 10 22, 2011 z lokalizacji Rzeczpospolita: <http://www.rp.pl/arttykul/103210.html>

Drenowska, B. (2011, Sierpień 8). *Fruugo zdobywa rynek*. Pobrano 10 22, 2011 z lokalizacji Rzeczpospolita: <http://www.rp.pl/arttykul/698028.html>



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Hughes, M. (2008). *Marketing szeptany - Buzzmarketing*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.

Łuszczek, D. (2003, Październik 23). *Hughesa pomysły na reklamę*. Pobrano 10 22, 2011 z lokalizacji Marketing przy kawie: <http://marketing-news.pl/article.php?art=223>

Łuszczek, D. (2004, Marca 25). *Niemoralna propozycja*. Pobrano Październik 22, 2011 z lokalizacji Marketing przy kawie: <http://marketing-news.pl/article.php?art=332>

Sernovitz, A. (2011). *Marketing Szeptany. Zachęć ludzi aby mówili o twoich produktach*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Stewart, J. (2011, Październik 16). *A Genius of the Storefront, Too*. Pobrano 10 22, 2011 z lokalizacji NYTimes.com: [http://www.nytimes.com/2011/10/16/business/steve-jobs-a-genius-of-store-design-too.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/10/16/business/steve-jobs-a-genius-of-store-design-too.html?_r=1)

Szlak, J. (2004, Marzec 16). *Frapująca łapa*. Pobrano 10 22, 2011 z lokalizacji Marketing przy kawie: <http://marketing-news.pl/theme.php?art=136>

Szlak, J. (2005, Maj 19). *Humor nam dopisuje*. Pobrano 10 22, 2011 z lokalizacji Marketing przy kawie: <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=274>

## Materiały ćwiczeniowe

### Ćwiczenia 1

Roboczy spis nowych tematów	
Szybkie ćwiczenie: Pomyśl, ile tematów dotyczących pojedynczego produktu możesz znaleźć dla jednego typu rozmówców. Powtórz to dla każdego typu rozmówców. Chodzi o szalone pomysły, więc bądź kreatywny!	
Rozmówcy: _____	
Produkty: _____	
Temat	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	



## Ćwiczenie 2

Burza mózgów nad nowymi tematami		
Czy twój produkt wywoła szum? Zadawaj twarde pytania, aż uzyskasz zdecydowaną odpowiedź TAK!		
Produkt: _____		
Pytanie	Przykłady	Plan
Czy ktoś powie znajomemu	Nie. (Dodaj coś!)  Może? (Nie dość dobry!)  Tak! (Jak go przedstawimy?)	
Co ludzie powiedzą?	To temat twojego marketingu szeptanego.	
Komu powiedzą?	Czy temat wzbudzi wiele rozmów?	
W jaki sposób mogą opowiedzieć większej grupie?	Ułatw dotarcie raczej do pięciu osób niż do jednej.	

## Uzupełnienie

Dodatkowe źródła wiedzy:

1. Sernovitz, A. (2011). *Marketing Szeptany. Zachęć ludzi aby mówili o twoich produktach*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
2. Hughes, M. (2008). *Marketing szeptany - Buzzmarketing*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.
3. Marketing przy kawie: <http://marketing-news.pl/>
4. Marketing w praktyce: <http://marketing.org.pl/>



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „E-samodzielni” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



