

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Skuteczne handlowanie. Jak budować współpracę z klientem i odważnie windykować należności. Zestaw multimedialny

Autorzy: Jarosław Holwek, Jerzy Gut, Wojciech Haman  
ISBN: 83-246-0640-8  
Format: A5, stron: 432 (376+56)



Zestaw multimedialny „Skuteczne handlowanie. Jak budować współpracę z klientem i odważnie windykować należności” ma na celu przeprowadzenie Cię przez cały proces sprzedaży – od nawiązania kontaktu, przez trudne sytuacje negocjacyjne aż po odbiór należnych pieniędzy. Mamy nadzieję, że zestaw pomoże w Twoim zawodowym rozwoju. Jego elementy wzajemnie się uzupełniają, dzięki temu będziesz mógł z niego korzystać na różne sposoby, w zależności od preferencji i sytuacji, w których się znajdujesz.

„Zawartość merytoryczna tego specjalnego, multimedialnego zestawu szkoleniowego jest dorobkiem piętnastoletnich doświadczeń Grupy Szkoleniowej Kontrakt-OSH oraz naszych Klientów, którym zawdzięczamy interesujące szkolenia oraz pouczające uwagi i wskazówki.”

*Autorzy*

Z zestawu dowiesz się:

- Jak budować dobry kontakt z klientem?
- Jak prowadzić negocjacje handlowe w oparciu o interesy?
- Jak radzić sobie z zastrzeżeniami i brakiem zainteresowania klienta?
- Jak budować w sobie dystans do trudnych sytuacji handlowych i windykacyjnych?
- Jak budować powagę sytuacji w rozmowach o należnościach?
- Jak radzić sobie z trudnymi gramami i manipulacjami klientów w sytuacjach handlowych i windykacyjnych?

**Przećwicz własne sposoby reagowania na trudne sytuacje handlowe i windykacyjne**

Zestaw multimedialny zawiera:

- Książkę „Skuteczne handlowanie. Jak budować współpracę z klientem i odważnie windykować należności”.
- Zeszyt ćwiczeń.
- „Zajrzyj na warsztat” – dwie płyty DVD z nagranyimi fragmentami warsztatu szkoleniowego Grupy Szkoleniowej Kontrakt-OSH.
- trzy płyty CD z wykładami.

# Spis treści

---

Wstęp .....	11
-------------	----

## CZEŚĆ I

### PODSTAWOWE REGUŁY GRY HANDLOWEJ .... 15

1. Jak zrozumieliśmy, że handlowanie to gra? .....	17
--	----

Dlaczego klienci grają? .....	23
-------------------------------	----

#### 2. Filozofia handlowania:

<b>najważniejsze jest zadowolenie klienta</b> .....	27
---	----

Pozytywna transakcja handlowa .....	30
-------------------------------------	----

    Rozmawiaj o potrzebach i obawach klienta.

Zrozum jego interesy .....	36
----------------------------	----

3. <b>Najważniejsze „narzędzia” poznawania i rozumienia interesów klienta</b> .....	43
---	----

Trudne pytania. Nie daj się zbyć byle czym .....	46
--	----

Parafraza. Jak słuchać i nie wchodzić z klientem w polemikę? .....	55
--	----

Parafraza. I co dalej? .....	60
------------------------------	----

## CZEŚĆ II

### DEBIUTY HANDLOWE ..... 63 |

4. Pierwszy kontakt z klientem .....	65
--------------------------------------	----

5. Zbuduj ludzki kontakt i zainteresuj się potrzebami klienta .....	69
--	----

<b>6. Debiutowe gry klienta .....</b>	<b>77</b>
Gra „Nie mam czasu” .....	80
Gra „To mnie nie interesuje” .....	85
Przejmowanie klienta od konkurencji .....	89
Gra „Interesuje mnie wyłącznie...” .....	91
<b>7. Typy klienta.</b>	
<b>Jak je rozpoznać i dopasować się do nich? .....</b>	<b>93</b>
Komu pozostawiać wybór, a komu polecać? ( <i>JA — INNI</i> ) .....	97
Komu przypominać o jego celach, a komu dawać gwarancje? ( <i>CELE — PROBLEMY</i> ) .....	104
Jak radzić sobie z klientem, który gotów jest kupić wszystko, i jak docenić klienta krytykującego? ( <i>ZGODNY — NEGUJĄCY</i> ) .....	108
Klient <i>SYSTEMATYCZNY</i> i klient <i>CHAOTYCZNY</i> .....	116
Klient <i>OSOBISTY</i> i klient <i>RZECZOWY</i> .....	118
Typ osobowości a skłonność do wpadania w długi .....	121

## CZEŚĆ III

### GRA ŚRODKOWA. CO OSŁABIA HANDLOWCĘ I JAK WYKORZYSTUJĄ TO KLIENCI? .....

<b>8. Mity i stereotypy działania handlowca .....</b>	<b>129</b>
Mit ceny .....	131
Jak przeciwstawiać się mitowi ceny? .....	134
Mit, że konkurencja jest tylko zagrożeniem .....	137
Mit, że klient ma nieograniczone możliwości wyboru .....	141
Mity i stereotypy związane z windykowaniem należności od klientów .....	146
<b>9. Trudne zagrywki klienta wykorzystujące stereotypy i lęki handlowca .....</b>	<b>149</b>
Straszenie konkurencją .....	154
Mamienie dużym i długotrwałym kontraktem .....	156
Ultimatum, czyli „ostateczne warunki” .....	157

Osobisty atak na handlowca lub jego firmę .....	159
Rozmiękczenie i niespodziewany atak ( <i>Dr Jekyll i Mr Hyde</i> ) .....	160
Co nas najbardziej trafia w zagrywkach klienta? .....	161
<b>10. Zachowania asertywne. Sposoby radzenia sobie z typowymi grami klienta .....</b>	<b>163</b>
Stawianie granic klientowi .....	167
Asertywne stawianie granic .....	169
Kiedy musisz lub chcesz odmówić klientowi ( <i>Zdarta płyta handlowca</i> ) .....	177
Asertywne, profesjonalne reakcje na krytykę klienta .....	185
Zasady postępowania wobec uzasadnionej reklamacji klienta .....	193
Ogólną krytykę sprowadzaj do konkretów ( <i>Poszukiwanie krytyki</i> ) .....	196
Zamiana oceny na opinię .....	199

## CZEŚĆ IV

### KOŃCÓWKI W NEGOCJACJACH.

#### ZAPOMNIANA SZTUKA TARGOWANIA .....

<b>11. Targuj się, dając klientowi satysfakcję .....</b>	<b>203</b>
Nigdy nie zgadzaj się na pierwszą propozycję cenową klienta .....	208
Ustępuj z wysiłkiem, stawiając warunki .....	209
Doceniaj klienta, gdy opierasz się jego żądaniom .....	210
Oddzielaj ludzi od problemów, czyli bądź miękki dla ludzi, a twardy dla problemów .....	211

## CZEŚĆ V

### PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY WINDYKACJI

#### HANDLOWYCH .....

<b>12. Dlaczego klienci nie płacą? .....</b>	<b>217</b>
Biedacy .....	221
Oszuści (fraudzi) .....	222
Gracze .....	223

<b>13. Gra „Dłużnik”</b> .....	<b>227</b>
<b>14. Czynniki zachęcające klientów do uników i pułapki czyhające na wierzyciela</b> .....	<b>235</b>
Pułapki psychologiczne .....	238
Błędy w polityce handlowej i windykacyjnej firmy .....	246

## **CZEŚĆ VI**

### **CO ROBIĆ Z NIEPŁACĄCYM KLIENTEM? .....**

<b>15. Zasady działania wierzyciela (handlowca-windykatora)</b> .....	<b>253</b>
O co walczymy, dokąd zmierzamy? .....	257
<b>16. Wybór drogi kontaktu z klientem-dłużnikiem</b> .....	<b>261</b>
Kontakt telefoniczny .....	264
Kontakt osobisty .....	266
Kontakt pisemny .....	267
<b>17. Zasady rozmów z dłużnikami</b> .....	<b>269</b>
Szybko reaguj .....	271
Kontaktuj się z odpowiednią osobą .....	272
Używaj jasnego i jednoznacznego języka .....	272
Umawiaj się bardzo precyzyjnie .....	273
Odsłaniaj intencje, zadawaj pytania! .....	273
Uważnie słuchaj .....	273
Bądź konsekwentny .....	274
<b>18. Procedura windykacyjna</b> .....	<b>275</b>
Pierwszy kontakt .....	280
Negocjacje .....	284

<b>CZEŚĆ VII</b>	
<b>GRY PSYCHOLOGICZNE .....</b>	<b>293</b>
<b>Gry i wymówki klientów-dłużników .....</b>	<b>295</b>
Gra na czas .....	298
Gra na biedę .....	301
Gra na krwiopijcę .....	303
Gra reklamacyjna .....	306
Gra „inni mi nie płacą” .....	309
<b>CZEŚĆ VIII</b>	
<b>SANKCJE .....</b>	<b>311</b>
<b>20. Typy sankcji .....</b>	<b>313</b>
Sankcje we współpracy .....	315
Sankcje prawne .....	317
Sankcje psychologiczno-społeczne .....	321
<b>21. Zapowiadanie sankcji klientowi .....</b>	<b>325</b>
<b>CZEŚĆ IX</b>	
<b>ROLA INFORMACJI W WINDYKACJI .....</b>	<b>331</b>
<b>22. Dane o dłużniku .....</b>	<b>333</b>
Informacje o osobie dłużnika .....	338
Informacje o firmie dłużnika .....	343
Informacje mogące świadczyć o dużym ryzyku transakcji .....	350
Informacje o historii współpracy .....	352
<b>Zakończenie .....</b>	<b>355</b>

*11*

Targuj się,  
dając klientowi satysfakcję

---

**Z**naczenie targowania zostało w Polsce wypaczone i zapomniane. Dla wielu ludzi jest to najtrudniejszy etap rozmowy handlowej. Czują się zażenowani i skrepowani (bazarowe skojarzenia). Obawiają się utraty kontraktu, urażenia partnera lub poczynienia zbyt daleko idących ustępstw. Zapominają, że targowanie zostało wymyślone dla dania satysfakcji obu stronom.

Wyobraź sobie taką sytuację. Kupujesz dużą partię komputerów, więc mówisz do swojego kontrahenta:

- Przy tak dużym zakupie oczekuję dwudziestu pięciu procent rabatu.
- Oczywiście, rozumiem. Nie ma żadnego problemu
- odpowiada szybko sprzedawca.

Skoro tak łatwo ustąpił, to czy nie podejrzewasz, że mógłbyś dostać jeszcze większy upust? Ale w tej sytuacji trudno już się o niego upomnieć. Czy nie nabierasz wątpliwości co do firmy, produktu i osoby sprzedawcy, który tak łatwo idzie na ustępstwa?



Zapewne pomyślisz sobie:

„Jaką on musi brać marżę, skoro tak szybko zrezygnował z tyłu pieniędzy?”

„A może to są podróbki albo przemyt?”

„O jaki szwindel tutaj chodzi i jaką bombę zegarową szykuje mi ten cwaniak?”

Podobne wątpliwości mogą przeżywać Twoi klienci, kiedy, ciesząc się z uzyskanej ceny, zbyt łatwo zaakceptujesz ich warunki. Znamy liczne przykłady intratnych kontraktów, które nie doszły do skutku z tego powodu. W handlowaniu, paradoksalnie, można zapłacić więcej pieniędzy i mieć poczucie satysfakcji. Można też wziąć maksimum (ale bez walki) i mieć poczucie niedosytu.

Brak targowania się oraz szybkie i łatwe ustępstwa są również niekorzystne (grzechem) podczas windykowania należności od klienta. Te błędy mogą zostać odebrane przez niego jako sygnał braku determinacji handlowca. Klient-dłużnik łatwo może wtedy uznać, że sprawa nie jest jeszcze zbyt poważna i że ma jeszcze sporo czasu, przestrzeni na przeciąganie płatności.

Wyobraź sobie następującą sytuację gdzie podczas rozmowy o zaległych płatnościach handlowiec na etapie windykacji prowadzi rozmowę w sposób następujący:

**Handlowiec:** Panie Dyrektorze, przyjechałem dzisiaj w sprawie płatności opóźnionej już o 30 dni. Mam już w firmie spore kłopoty, a chciałbym realizować kolejne pańskie zamówienia. Zależy mi, żeby dzisiaj załatwić tę sprawę.

**Klient:** Panie Zenku, mam przejściowe kłopoty finansowe, ale najdalej w przeciągu tygodnia wywiążę się z moich wszystkich zobowiązań wobec Pana.

**H:** To świetnie. Cieszę się. Proszę tylko o sygnał, kiedy pan już wyśle pieniądze.

Gdybyś był tym dłużnikiem i miał kilka zaległości płatniczych, to czy temu handlowcowi zapłaciłbyś w pierwszej kolejności, uznając, że sytuacja jest bardzo poważna?

Czy po takiej reakcji handlowca czułbyś, że podarowane kolejne siedem dni to jest duży wysiłek i duży gest z jego strony?

Aby uniknąć podobnych pułapek podczas zdobywania kontraktu oraz egzekwowania należności zachęcamy do zastosowania kilku sprawdzonych zasad targowania.

## Nigdy nie zgadzaj się na pierwszą propozycję cenową klienta

Jeżeli masz kłopot z wyraźnym odmawianiem, możesz używać zwrotów:

„To chyba będzie niemożliwe.”

„To jest bardzo trudne.”

„Tego się nie da zrealizować.”

## Ustępuj z wysiłkiem, stawiając warunki

Postępując w ten sposób, możesz odnieść następujące korzyści:

- zaspokoisz swoje pozacenowe interesy, często ważniejsze od pieniędzy, np.: odroczenie płatności, darmowy transport, dodatkowe gwarancje, wyłączność na działalność, specjalne przywileje w dostępie do dóbr lub informacji,
- poznasz inne ważne interesy klienta, których dotychczas nie ujawnił, a które może nazwać, stawiając swoje kolejne warunki,
- nie wpadniesz w pułapkę walki na stanowiska.

Warunki można stawiać np. w taki sposób:

**Klient:** Proszę pana, w tej sytuacji oczekuję przynajmniej dziesięciu procent rabatu.

**Handlowiec:** Bardzo mi zależy na współpracy, ale to jest niemożliwe. Ostatecznie jednak mógłbym spróbować zawalczyć u szefa o wyjątkowy trzyprocentowy upust specjalnie dla pana, mojego wyjątkowego klienta. Ale pod warunkiem, że pan zapłaci gotówką.

**K:** Kto teraz płaci gotówką? Ostatecznie mogę zapłacić nawet w ciągu tygodnia, ale pod warunkiem, że dostanę siedem procent i wyłączność na moim terenie.

## Doceniaj klienta, gdy opierasz się jego żądaniom

Żadna z zasad targowania się nie będzie w pełni skuteczna, jeżeli nie przyjmiesz tej postawy. Musisz wyrobić w sobie odruch mówienia wielu miłych zdań, pełnych uznania i szacunku dla klienta. W innym wypadku grozi Ci, że targowanie zamieni się w kłótnię i wzajemne urażanie.

Przypominamy, że istotą targowania jest danie satysfakcji klientowi. Najłatwiej to zrobić, gdy wciągasz go w zabawną grę. Stale zdumiewa nas, jak bardzo tej swoistej zabawie służy „bajerowanie” w stylu:

„Widzę, że mam przed sobą wytrawnego handlowca. Nie będzie mi chyba łatwo targować się z panem. Sporo mogę się od pana nauczyć.”

„Ale z pana twardziel. Widać, że zna się pan na rzeczy.”

„Bardzo cenię sobie ludzi, którzy tak ostro walczą w interesie firmy.”

Klienci często śmieją się z takich tekstów i mówią: „Niech mnie pan nie bajeruje”. Czasem nawet podejrzewają żart. My jednak mówimy rzeczy prawdziwe. We wszystkie te zdania głęboko wierzymy. Dociera to do naszych partnerów i sprawia im przyjemność, ochoczo podejmują więc zabawę. Dzięki temu końcówki negocjacji, rozgrywane z naszymi stałymi klientami, bywają najmilszymi momentami handlowania.

Nie tylko sprzedawcy, ale i klienci obawiają się targowania. Każdy wesoły i życzliwy tekst wypowiedziany w tej fazie przez handlowca zmniejsza ich napięcie, więc przyjmują go z wdzięcznością. Zdaliśmy sobie również sprawę, że życzliwość i docenianie klienta jest realizacją jednej z najważniejszych zasad wszelkich negocjacji:

**Targuj się, dając klientowi satysfakcję.**

## Oddzielaj ludzi od problemów, czyli bądź miękki dla ludzi, a twardy dla problemów

A tak może wyglądać modelowe targowanie się:

**Klient:** Rozmawiamy już dosyć długo. Ja zdecydowałem się podjąć współpracę. Pozostaje nam jeszcze jedna, ale ważna sprawa — ile pan sobie życzy za tę usługę?

**Handlowiec:** Proszę pana, ponieważ jest pan dla mnie bardzo interesującym, przyszłościowym klientem, proponuję cenę specjalną 25 000 zł.

**K:** Pan chyba żartuje. Ta cena jest powalająca. Wszystko, co mogę dać, to 18 000 zł.

**H (z uśmiechem):** Widzę, że mam do czynienia z wytrawnym negocjatorem. Nie będzie mi łatwo dużo wywalczyć, ale pańska kwota nie wchodzi w grę. *(cisza)* Ostatecznie mogę z najwyższym trudem zejść do 23 500 zł, ale... pod warunkiem, że grupa nie będzie liczyć więcej niż 20 osób i pokryje pan koszty pobytu jednego trenera więcej.

*(Docenianie klienta, coś za coś)*

**K:** Obawiam się, że będzie nam trudno dojść do porozumienia w tej kwestii. Ja mam bardzo ograniczony budżet, a szef patrzy mi na ręce. Ale jednak wyjątkowo dla pana, doceniając wysiłek, który pan włożył w przygotowanie programu, mogę zawalczyć u szefa o 20 000 zł... Ale pod warunkiem, że przedstawi pan zarządowi szczegółowy raport ze szkolenia. *(Pojawiają się nowe, ważne interesy klienta)*

**H:** Podziwiam pana umiejętności handlowe i doceniam zaangażowanie w obronie interesów firmy, mimo że to nie są bezpośrednio pana pieniądze. Ale jak pan wie, taki

raport to bardzo pracochłonna sprawa. Więc ostatecznie jestem gotów przygotować dla pana krótkie podsumowanie warsztatu. Ale cena 20 000 zł absolutnie nie wchodzi w grę.

## HANDLOWANIE TO GRA.

Wszystko, na co mogę się zgodzić, to 22 500, ale pod warunkiem, że zamówi pan dłuższy cykl zajęć, jeśli te warsztaty spodobają się pana podwładnym.

**Klient:** Ale z pana piła. Nie mam już sił i czasu, żeby dłużej rozmawiać. Zgoda na ten cykl, bo widzę, że pan wierzy w swój produkt. Moja ostatnia cena to 22 000, ale zabiera mnie pan dzisiaj na kolację.

**Handlowiec:** No dobrze, niech stracę — będzie 22 000 zł. Na kolację chętnie pana zaproszę, bo bardzo pana polubiłem i przy okazji będziemy mogli omówić szczegóły naszej współpracy. Ale pan stawia alkohole?

A na ostatnim etapie handlowania, jakim jest egzekwowanie należnej zapłaty, targowanie może wyglądać następująco:

**Klient:** Panie Zenku, mam przejściowe kłopoty finansowe, ale najdalej w przeciągu tygodnia wywiążę się z moich wszystkich zobowiązań wobec pana.

**Handlowiec:** Proszę pana, chciałby pan otrzymać jeszcze siedem dni. To bardzo dużo biorąc pod uwagę, że płatność jest już spóźniona o miesiąc. W ogóle **nie powinienem się godzić** na żadne przesunięcia, a siedem dni nie wchodzi w rachubę.

Wszystko, co mógłbym panu zaproponować, to **najwyżej 3 dni** i robię to wyjątkowo, specjalnie dla pana, bo widzę, że pan ma trudną sytuację, a też doceniam to, że chce się pan wy-

wiązać ze zobowiązań. I tak mogę mieć kłopoty z tego powodu w firmie. Te trzy dni jestem w stanie dla pana wywalczyć u szefa, **ale pod warunkiem**, że dostanę od pana pisemną deklarację spłaty i dziesięć procent kwoty najpóźniej jutro rano, żebym miał jakiś argument w firmie, że aż tak panu poszedłem na rękę...

Sztuka targowania jest jak teatr. Tutaj liczą się zdolności aktorskie. Warto grać miną, udając zmartwienie i z troskaniem lub przerażeniem żądaniem klienta-dłużnika. Kiedyś posunąłem się nawet do tego, że udawałem przy dłużniczce rozmowę telefoniczną z szefem, rzekomo bardzo na nią wściekłym i niechętnym na żadne ustępstwa. Kiedy słyszała, jak o nią walczę, ciężko jej było dalej mnie męczyć pomimo, że zaproponowałem jej niewiele. Jest to taki moment, kiedy nie tylko możesz, ale powinieneś pozwolić sobie na grę. W imię tego, że już wiele straciłeś i żeby uchronić się przed kolejnymi stratami. Klient-dłużnik też psychologicznie zyska. Poczucie się doceniony i wyjątkowo potraktowany.

Inne szczegółowe zasady targowania są świetnie opisane w książce Gary'ego Karrassa *Dobić targu*. Co prawda, trudno ją teraz znaleźć w księgarniach, ale wytrwałym z pewnością uda się do niej dotrzeć. Natomiast dla leniwych podajemy zestaw najważniejszych zasad opracowanych przez Karrassa:

- Zanim powiesz TAK, **zawsze choć raz powiedz NIE**.
- Zawsze żądaj czegoś w zamian za swoje (nawet drobne) ustępstwo.
- Ustępuj tak, aby Twój klient czuł się **usatysfakcjonowany**.
- Nigdy nie ustępuj pierwszy w sprawach zasadniczych, ale czyń małe gesty i podkreślaj ich znaczenie.
- Ustępuj powoli i z wysiłkiem, zmniejszając stopniowo skalę ustępstw.



- Daj klientowi odczuć, że zrobił świetny interes.
- Podkreślaj korzyści, wynikające z Twoich ustępstw.
- Pamiętaj o swoich ustępstwach i przypominaj o nich klientowi, który stawia opór.
- Nie akcentuj swojej gotowości bycia elastycznym, gdyż druga strona odbierze to jako zapowiedź znacznych ustępstw.
- Zanim uczynisz poważne ustępstwo, uzyskaj zobowiązanie kupującego, że złoży odpowiednie zamówienie.

Nie okazuj zadowolenia z ustępstwa klienta, chyba że jest nim bezwarunkowa akceptacja Twojej oferty. Nie daj się wciągnąć w pozornie oczywisty równy podział różnicy między propozycją Twoją a propozycją klienta („krakowskim targiem”, „pół na pół”). Nie rezygnuj zbyt łatwo z tzw. śmiesznego pieniądza („Nie będziemy się przecież kłócić o pół procenta”), bo może chodzić o całkiem konkretne, duże pieniądze. Nie musisz na każde ustępstwo klienta odpowiadać swoim. Negocjacje rozpoczynaj z możliwie wysokiego pułapu, żebyś miał z czego ustępować.

**Pamiętaj, że sztuka handlowania to sztuka zadowolenia klienta bez ulegania jego wygórowanym żądaniom.**