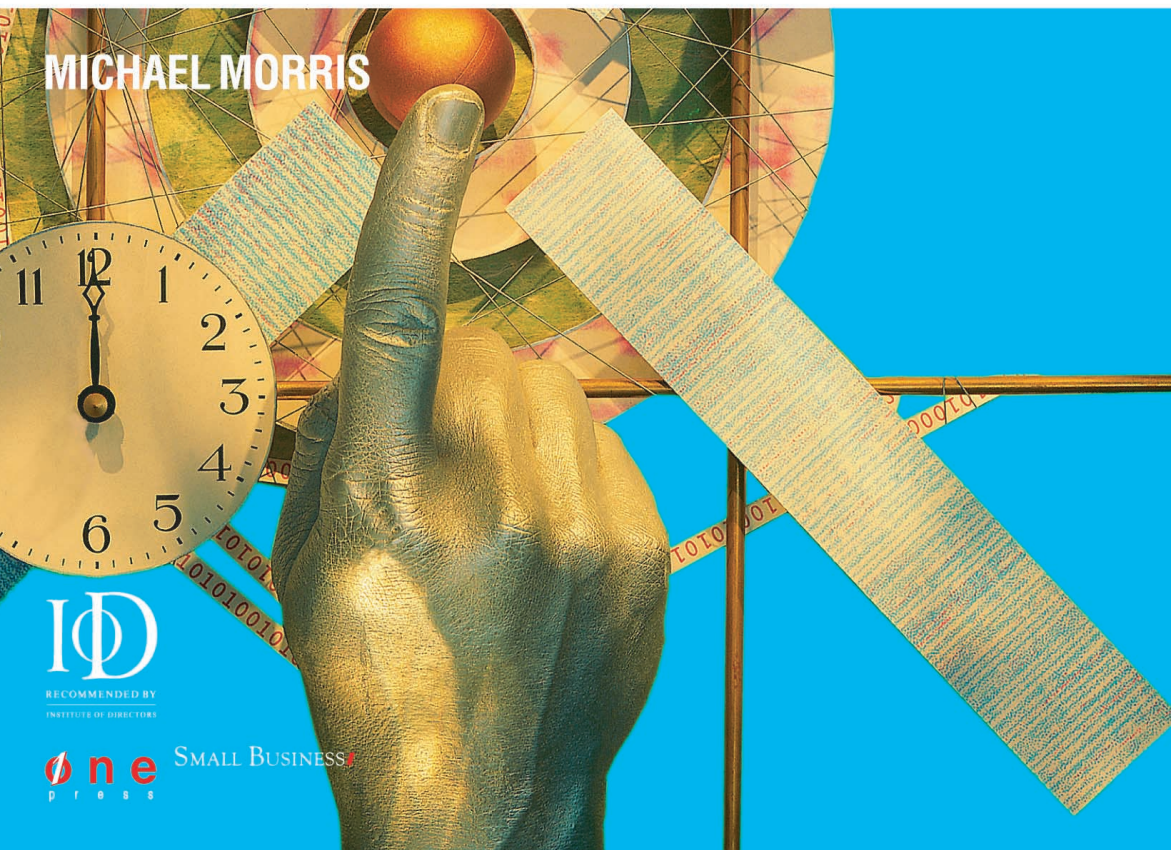


By interesy szły po Twojej myśli

# Jak założyć własną firmę

- Jak znaleźć prosty i oryginalny pomysł na działalność?
- Jak przetrwać pierwszy, najtrudniejszy okres po założeniu firmy?
- Jak opracować i zrealizować ambitny plan rozwoju?

MICHAEL MORRIS



IOD

RECOMMENDED BY  
INSTITUTE OF DIRECTORS

one  
press

SMALL BUSINESS

# Spis treści

<b>Wstęp do trzeciego wydania</b>	<b>11</b>
<b>Wstęp do czwartego wydania</b>	<b>13</b>
<b>1. Wstęp i pierwsze kroki</b>	<b>15</b>
1.1. Cel tego rozdziału	15
1.2. Jak to jest prowadzić małą firmę?	15
1.3. Wymagania wobec Ciebie i innych	17
1.4. Sport i rozrywka	19
1.5. Jakiego rodzaju osobą jesteś?	19
1.6. Cztery typy osób zakładających firmy	21
1.7. Twoje osobiste finanse	28
1.8. W jakiej dziedzinie działalności wystartować?	29
1.9. Franchising	30
1.10. Rozkręcanie interesu w dobie informatyzacji firm	32
1.11. Czy powinieneś założyć firmę internetową?	34
1.12. Podstawowe zadania do wykonania	36
<b>2. Marketing, sprzedaż i reklama</b>	<b>37</b>
2.1. Cel tego rozdziału	37
2.2. Co sprzedajesz?	37
2.3. Kto to kupi?	38
2.4. Jak znaleźć klientów?	38
2.5. Źródła informacji	40
2.6. Prognozowanie sprzedaży	41
2.7. Oferta sprzedaży	42
2.8. Pragnienia wyrażane przez klientów	43

2.9. Rzeczywiste potrzeby klientów	44
2.10. Dlaczego klienci powinni kupować u Ciebie, a nie u Twojego konkurenta?	45
2.11. Dostarczanie produktu do klienta	46
2.12. Sprzedaż bezpośrednia	48
2.13. Bezpośrednie kontakty z odbiorcami	49
2.14. Marża sprzedawcy	50
2.15. Jak sklepy kalkulują swoje ceny sprzedaży?	51
2.16. W których sklepach sprzedawać?	53
2.17. Dlaczego właściciele sklepów mają poświęcić Ci czas?	53
2.18. Czego szuka właściciel sklepu?	54
2.19. Co możesz zaoferować?	55
2.20. Sprzedaż z prawem zwrotu (komisowa)	56
2.21. Sprzedaż hurtownikom i dystrybutorom	57
2.22. Przygotowania przed wizytą u klienta	58
2.23. Wchodząc do siedziby klienta	59
2.24. W kontakcie z kupcem	60
2.25. Planowanie prezentacji	61
2.26. Przyciągnięcie uwagi	62
2.27. Wzbudzenie zainteresowania	62
2.28. Pragnienie posiadania produktu	63
2.29. Działanie: skłonienie do złożenia zamówienia	64
2.30. Ustalanie ceny	65
2.31. Korzyści	66
2.32. Promocja sprzedaży	68
2.33. Sprzedaż za pośrednictwem katalogów wysyłkowych	68
2.34. Sprzedaż przez zamówienie pocztowe	69
2.35. Sprzedaż za pomocą direct mail	71
2.36. Sprzedaż przez telefon	71
2.37. Sprzedaż podczas domowych prezentacji	72
2.38. Gdzie się reklamować?	73
2.39. Kupowanie ogłoszenia	74
2.40. Badanie skuteczności reklamy	77
2.41. Public relations	79
2.42. Pisanie notatki prasowej	80
2.43. Promowanie Twojej firmy w dobie informacji	82
2.44. Sprzedaż przez internet	84
2.45. Główne zadania do wykonania	86

<b>3. Finanse i kontrola finansowa</b>	<b>87</b>
3.1. Cel tego rozdziału	87
3.2. Określanie kosztów	88
3.3. Kalkulowanie stawki godzinowej	89
3.4. Uwagi do podrozdziału 3.3	91
3.5. Jak ważna jest gotówka?	95
3.6. Jak wyczerpać zasoby gotówki?	95
3.7. Jak dbać o gotówkę?	96
3.8. Po co zawracać sobie głowę pozycją kasową?	98
3.9. Co składa się na prognozę przepływów pieniężnych?	99
3.10. Przygotowanie prognozy przepływów pieniężnych	101
3.11. Planowanie zysków i strat	105
3.12. Kontrola należności	107
3.13. Unikanie udzielania kredytu kupieckiego	107
3.14. Udzielanie kredytu o minimalnej wartości	108
3.15. Wprowadzenie procedur, które sprawią, że należności będą wpływać szybko	109
3.16. Ściąganie pieniędzy od zalegającego dłużnika	112
3.17. Minimalizowanie ryzyka kredytowego	113
3.18. Ściąganie należności od większych firm	115
3.19. Jak niski może być poziom sprzedaży niepowodujący strat?	117
3.20. Kalkulowanie kosztów w bardziej skomplikowanych sytuacjach	120
3.21. Główne zadania do wykonania	122
<b>4. Jak i gdzie pozyskać środki finansowe?</b>	<b>123</b>
4.1. Cel tego rozdziału	123
4.2. Dotacje	123
4.3. Po co pożyczać?	125
4.4. Dostępne rodzaje pożyczek	126
4.5. Zabezpieczenie kredytu	127
4.6. Poręczenia spłaty kredytów i pożyczek	127
4.7. Pożyczki pozabankowe	128
4.8. Stopy procentowe	128
4.9. Wybór banku	129
4.10. Przedstawianie swojego projektu w banku	131
4.11. Główne zadania do wykonania	132

<b>5. E-business i mała firma</b>	<b>133</b>
5.1. Cel tego rozdziału	133
5.2. Kłopoty z komputerami osobistymi	134
5.3. Zwiększanie sprzedaży dzięki internetowi	135
5.4. Katalogi w sieci i na płytach CD	136
5.5. Zakupy w sieci	137
5.6. Komunikacja elektroniczna	137
5.7. Informacje z internetu	140
5.8. Zakładanie strony internetowej	140
5.9. Koszt strony internetowej	144
5.10. Tworzenie katalogu na płycie CD	144
5.11. Główne zadania do wykonania	146
<b>6. Nazwa i status prawny Twojej firmy — spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, tak czy nie?</b>	<b>147</b>
6.1. Cel tego rozdziału	147
6.2. Możliwości do wyboru	147
6.3. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	148
6.4. Spółka cywilna	149
6.5. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	150
6.6. Wybór statusu prawnego	152
6.7. Tworzenie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością	152
6.8. Twoja nazwa handlowa	153
6.9. Ujawnianie nazw spółek handlowych	154
6.10. Główne zadania do wykonania	156
<b>7. Firma a prawo</b>	<b>157</b>
7.1. Cel tego rozdziału	157
7.2. Prawo cywilne i karne	157
7.3. Prawo cywilne	158
7.4. Nietrzymanie umowy	158
7.5. Czyny niedozwolone	159
7.6. Prawo pracy	161
7.7. Wejście na drogę sądową	161
7.8. Pozywanie i bycie pozywanym	162
7.9. Kupno i sprzedaż towarów	163
7.10. Co składa się na umowę?	164
7.11. Warunki umowy kupna	164
7.12. Warunki sprzedaży	166

7.13. Warunki i zapewnienia producenta	170
7.14. Gwarancja	171
7.15. Wyłączenie prawa	172
7.16. Przedmiot handlu	172
7.17. Kredyt konsumencki	173
7.18. Inspekcja Handlowa	173
7.19. Prawa autorskie, wzory zastrzeżone, znaki firmowe i patenty	174
7.20. Sprzedaż u klienta, czas na ochłonięcie	176
7.21. Główne zadania do wykonania	176
<b>8. Lokal</b>	<b>177</b>
8.1. Cel tego rozdziału	177
8.2. Czy można prowadzić działalność w domu?	177
8.3. Dostępność małych lokali	179
8.4. Znalezienie małego lokalu	180
8.5. Zgłoszenie prowadzenia działalności w danym miejscu	181
8.6. Najem	184
8.7. Stawki i opłaty za wodę	185
8.8. Główne zadania do wykonania	185
<b>9. Zarządzanie firmą</b>	<b>187</b>
9.1. Cel tego rozdziału	187
9.2. Planowanie działalności	187
9.3. Kontrola działalności	188
9.4. Bezpieczeństwo	192
9.5. Zakupy	192
9.6. Negocjacje przy kupowaniu	194
9.7. Kontrola jakości	195
9.8. Projekt	195
9.9. Główne zadania do wykonania	196
<b>10. Księgowość, gospodarowanie finansami, podatek VAT i inne</b>	<b>197</b>
10.1. Cel tego rozdziału	197
10.2. Księgowość	197
10.3. Rachunki bankowe	199
10.4. Podatek od towarów i usług — VAT — w zarysie	199
10.5. Rejestracja VAT	200
10.6. Podatek dochodowy od osób fizycznych i prawnych	201
10.7. Ubezpieczenie społeczne	201
10.8. Główne zadania do wykonania	202

<b>11. Zatrudnianie ludzi</b>	<b>203</b>
11.1. Cel tego rozdziału	203
11.2. Prawo, duży problem?	203
11.3. Znalezienie odpowiednich ludzi	204
11.4. Rozmowa kwalifikacyjna	204
11.5. Referencje	205
11.6. Oferta pracy i jej przyjęcie	206
11.7. Jak znaleźć i zatrzymać odpowiednich ludzi?	206
11.8. Umowa o pracę	207
11.9. Ochrona zatrudnienia	209
11.10. Sądy pracy	210
11.11. Uzasadnione zwolnienie	211
11.12. Postępowanie dyscyplinarne	211
11.13. Procedura rozpatrywania skarg	213
11.14. Redukcja etatów	214
11.15. Bezpieczeństwo i higiena pracy	214
11.16. Główne zadania do wykonania	215
<b>12. Ubezpieczenie</b>	<b>217</b>
12.1. Cel tego rozdziału	217
12.2. Sugerowane rozwiązanie	217
12.3. Ubezpieczenia ustawowe	217
12.4. Ubezpieczenia na życie i od zdarzeń losowych	218
12.5. Pakiety ubezpieczeniowe	219
12.6. Firmy ubezpieczeniowe i ich polityka	219
12.7. Brokerzy, agenci i doradcy ubezpieczeniowi	220
12.8. Główne zadania do wykonania	220
<b>13. Źródła pomocy</b>	<b>221</b>
13.1. Cel tego rozdziału	221
13.2. Wybór doradcy	221
13.3. Korzystanie z usług doradcy	222
13.4. Doradcy z sektora prywatnego	223
13.5. Organizacje sektora publicznego	223
13.6. Główne zadania do wykonania	224
<b>14. Komputery a nowa firma</b>	<b>225</b>
14.1. Cel tego rozdziału	225
14.2. Czego nie trzeba wiedzieć ani się uczyć?	225
14.3. Kiedy rozważać kupno komputera?	226

14.4. Jak może pomóc komputer?	227
14.5. Baza danych	227
14.6. Arkusz kalkulacyjny	228
14.7. Edytor tekstu	229
14.8. Wybór systemu	230
14.9. Problemy z komputerem i inne kwestie	231
14.10. Programy do komunikacji	232
14.11. Główne zadania do wykonania	233
<b>15. Biznesplan</b>	<b>235</b>
15.1. Cel tego rozdziału	235
15.2. Kto i dlaczego potrzebuje biznesplanu?	235
15.3. Co składa się na biznesplan?	236
15.4. Prezentacja	240
15.5. Dalsze wykorzystanie biznesplanu	240
15.6. Główne zadania do wykonania	240
<b>16. Po udanym starcie... co dalej?</b>	<b>241</b>
16.1. Cel tego rozdziału	241
16.2. Kwestie zasadnicze	241
16.3. Strategia rozwoju	242
16.4. Nowe zadania	243
16.5. Kultura firmy	245
16.6. Bycie menadżerem	246
16.7. Firma a doradcy	246
16.8. Misja firmy	247
16.9. Główne zadania do wykonania	250
<b>A Ćwiczenie. Opracowanie budżetu firmy opałowej Yule</b>	<b>251</b>
<b>B Pomoc dla małych firm</b>	<b>257</b>
<b>C Słowniczek</b>	<b>259</b>
<b>D Gdzie szukać informacji?</b>	<b>271</b>
<b>Skorowidz</b>	<b>287</b>



# 2

## **Marketing, sprzedaż i reklama**

### **2.1. Cel tego rozdziału**

Celem marketingu jest dowiedzenie się, czego chce klient i dostarczenie mu tego oraz osiągnięcie przy tym własnego zysku. W przeciwieństwie do wytwarzania czegoś, co chcesz robić, a potem szukania kogoś, kto to kupi. Celem dobrego marketingu jest ułatwienie sprzedawania z zyskiem, podczas gdy zły może to uniemożliwić. Dobry marketing może pomóc w zarabianiu na sprzedaży całkiem zwyczajnego produktu, natomiast zły może doprowadzić do strat. Bez dobrego marketingu i efektywnej sprzedaży Twoja firma będzie jak samochód bez paliwa i kierowcy. Może robić tylko dwie rzeczy: stać i rdzewieć albo stoczyć się w dół. Celem tego rozdziału jest wyposażenie Cię w podstawowe narzędzia i techniki, które pozwolą Ci poprowadzić firmę w zaplanowanym kierunku.

### **2.2. Co sprzedajesz?**

Na pierwszy rzut oka to pytanie może wydawać się głupie. Wiesz, co chcesz sprzedawać: powiedzmy, że są to ubrania dla dzieci. Ale to nie jest wyczerpująca odpowiedź, nie opisuje ona bowiem, czego naprawdę chcą klienci. Klienci mogą pragnąć ciepła i odporności na deszcz, lekkości, zgodności z trendami mody, odpowiedniej ceny, wygody i trwałości. Mogą też oczekiwać dobrej obsługi (na przykład możliwości bezproblemowej

wymiany towaru), dostaw dwa razy w tygodniu lub jeszcze czegoś innego. Ważne jest, że musisz *wiedzieć* — a nie tylko przypuszczać — co Twój klient naprawdę chce kupić, a potem to mu sprzedać. Często jest to kombinacja kilku czynników. Musisz zdecydować, które są ważne, a które nie.

## 2.3. Kto to kupi?

Oczywista odpowiedź brzmi: „Jeżeli ktokolwiek, to klient”. Ale kim jest ten klient? Ktoś zajmujący się usługami budowlanymi może odpowiedzieć, że właściciel domu; wytwórca zabawek, że rodzice; inżynier może wymienić osoby potrzebujące usług technicznych. Z pewnością wszyscy oni są ważni, ale jest jeszcze architekt doradzający właścicielowi domu, dziecko, któremu nie podoba się kolor, a także menedżer w firmie, który ufa wyłącznie swoim starym znajomym z firmy Kowalski & Nowak.

W podjęciu każdej decyzji o zakupie udział ma więcej niż jedna osoba i w każdym przypadku wpływ tych często niezauważanych osób będzie różny. Jednym z Twoich zadań jest zrozumienie ogólnych zasad działania naszego rynku, a po jakimś czasie zorientowanie się, jak to dokładne wygląda w przypadku każdego z Twoich klientów. To oczywiste, że musisz upewnić się, że ludzie, którzy naprawdę wpływają na decyzję, usłyszą o Tobie i zaakceptują Twoją propozycję, nawet jeżeli nie są to osoby, z którymi zwykle się spotykasz podczas odwiedzin u klienta. To wcale nie musi być ani trudne, ani kosztowne — możesz, na przykład, po prostu do nich napisać.

## 2.4. Jak znaleźć klientów?

Rynki docelowe dużych firm składają się z ogromnej liczby osób. Znaalezienie skutecznego i efektywnego sposobu dotarcia do klientów ze swoim produktem to trudny problem. Z drugiej strony, mała firma jest na ogół tak blisko rynku, że zwykle jest jej o wiele łatwiej zidentyfikować swoich klientów. Pierwszym krokiem jest zdefiniowanie pojęcia „konsumentów” Twojego produktu — ludzi, którzy z niego skorzystają. Czasami sami składają oni zamówienia, czasami zaś ktoś inny (może sklep) kupuje produkt od Ciebie, aby dostarczyć go odbiorcy. Konsument jest dla Twojej firmy najważniejszy i dlatego jego potrzeby są dla Ciebie nieco ważniejsze niż Twoje własne. Jeżeli będziesz dbać o klienta, prawdopodobnie będziesz w stanie zarobić na życie, a jeżeli nie, wiele ryzykujesz.

Założmy, że Twój produkt sprzedawany jest klientom przez sklepy. Założmy, że dostarczasz czegoś, czego chcą klienci, ale sklep odmawia przyjęcia tego towaru. Czy wtedy rezygnujesz i słuchasz właściciela sklepu? Mógłbyś tak zrobić i na krótką metę być może byłaby to słuszna decyzja. Ale wcześniej czy później zidentyfikowane przez Ciebie potrzeby klienta zostaną zaspokojone, a skoro pomyślałeś o nich pierwszy, dlaczego nie Ty masz je zaspokoić? Przykładem, który od razu przychodzi na myśl, jest John D. Rockefeller rozdający lampy naftowe, aby zwiększyć wykorzystanie nafty. Wielu właścicieli sklepów nienawidziło go z powodu spadku liczby sprzedawanych przez nie lamp, ale Rockefeller nie ustawał i stworzył jedną z największych fortun handlowych w historii świata. Przykład ten dowodzi, że opłaca się stawiać wyżej potrzeby konsumentów niż potrzeby pośredników, z których usług musisz korzystać. Ale częściej zdarzać się będzie tak, że pośrednicy poznają się na wartości propozycji, jeżeli zafekurujesz lepszy interes ich odbiorcom — konsumentom Twojego produktu.

Aby efektywnie postępować z konsumentami, musisz podzielić ich na segmenty: byłoby to trudne w stosunku do bogatych ludzi, którzy praktycznie niewiele mają ze sobą wspólnego i prawdopodobnie niełatwo byłoby wymyślić coś, co spodobałoby się im wszystkim. Konsumentów Twojego produktu można dzielić na segmenty w różny sposób. Na przykład na podstawie zróżnicowania geograficznego; na podstawie tego, czy korzystają z Twojego produktu intensywnie, czy tylko od czasu do czasu; według przychodów, klasy społecznej, wieku, sposobów spędzania wolnego czasu i jeszcze według wielu innych kryteriów. Kiedy już zidentyfikujesz segment lub segmenty, masz jasno określony cel dla całego Twojego marketingowego wysiłku. Jeżeli zobaczysz, że Twoi klienci pasują do więcej niż jednego segmentu, tym lepiej. To definiuje rynek docelowy jeszcze wyraźniej. Na przykład, jeżeli planujesz serwisować małe kosiarki, Twoim rynkiem docelowym będą właściciele (nie lokatorzy) domów o trawnikach wielkości od 50 do 500 metrów kwadratowych (ci, którzy mają mniej niż 50 metrów, prawdopodobnie używają ręcznych kosiarek, zaś ci, którzy mają ponad 500 metrów, prawdopodobnie takich, na których się jeździ). Twoi klienci mieszkają w małych miastach i na przedmieściach (do wsi jest zbyt drogi dojazd, a w centrum miasta — zbyt mało trawników) w obrębie 20 kilometrów od miejsca usytuowania Twojej firmy (zamierzasz dominować we własnej okolicy, więc na niej się skoncentrujesz). Wszystkie te informacje są wymyślone. W praktyce będą pochodzić z danych dotyczących przyzwyczajzeń osób koszących trawniki, uzyskanych z różnych źródeł.

Kiedy już określisz swoją grupę docelową (lub grupy docelowe), możesz zdecydować, w jaki sposób do niej (do nich) dotrzesz: czy przez sprzedaż bezpośrednią, czy innymi kanałami. Ostatecznym celem jest wybranie grupy lub grup, które mają największy potencjał, jeżeli chodzi o zysk, i które najlepiej pasują do Twoich zasobów. Zanim dokonany zostanie ostateczny wybór, będziesz potrzebował o wiele więcej informacji dotyczących Twojego rynku.

## 2.5. Źródła informacji

Zaskakująco łatwo można uzyskać informacje dotyczące Twojego rynku, o ile tylko wiesz, gdzie się po nie udać. Większość z nich znajduje się w tak oczywistych miejscach, jak książki telefoniczne.

Użyteczną dla Ciebie wiedzę powinni posiadać przedstawiciele władz lokalnych (w Urzędzie Miasta możesz na przykład znaleźć listę najemców działek przemysłowych), organizacje zajmujące się promocją gospodarczą, Izby Handlowe, stowarzyszenia handlowe, kluby biznesowe (które mają spisy firm), szkoły, Twój bank i Twój księgowy. Wszyscy oni mają i wiedzę, i kontakty. Ale prawdopodobnie najlepszym źródłem informacji jest Twoja własna wiedza na temat branży, w której działasz, wspomagana Twoimi oczami i uszami. Im bardziej wyspecjalizowana jest Twoja docelowa grupa klientów, tym większe prawdopodobieństwo, że ma ona swoje czasopismo, klub albo coś w tym rodzaju. Odnosi się to do wszystkich grup zawodowych, jakie tylko mogą przyjść Ci do głowy. Zrzeszające je kluby i organizacje zwykle publikują listy członkowskie, w które wgląd ma każdy. Mniejsze mają tablice ogłoszeniowe i biuletyny, większe wydają branżowe magazyny: oba rodzaje dostarczą Ci cennych informacji o sytuacji Twoich klientów i przysporzą Ci mnóstwa biznesowych możliwości. Niektóre pisma ekonomiczne przeprowadzają badania wśród swoich czytelników i mogą sprzedać Ci stare wydania, zawierające raporty z badań. Większość badań rynku jest przygotowywana odpłatnie, na zamówienie i ich wyniki nie są przedstawiane wszystkim chętnym. Wyjątki dotyczą najbardziej żywotnych stowarzyszeń i organizacji ekonomicznych — na przykład izby turystyczne i instytucje szkoleniowe prowadzą wiele badań i udostępniają ich wyniki.

Możesz także znaleźć strony internetowe z informacjami, które wydają się użyteczne. Jeżeli uda Ci się je znaleźć — a w chaosie panującym

w internecie może to być trudne — musisz ocenić ich wartość. W internecie każdy może opublikować, co chce, niezależnie od tego, czy jest to prawda, czy nie.

Prawdopodobnie najlepszymi źródłami informacji o różnych rynkach są raporty renomowanych instytucji, których całość lub fragmenty często publikowane są w branżowej prasie. I w końcu — wiele informacji statystycznych podawanych jest przez Ministerstwo Gospodarki i Główny Urząd Statystyczny, którego roczniki statystyczne przechowywane są w dużych bibliotekach.

## 2.6. Prognozowanie sprzedaży

Prognozowanie jest trudne nawet dla doświadczonego przedsiębiorcy, więc tym bardziej będzie trudne dla początkującego. Prognoza sprzedaży stanowi podstawę większości najważniejszych decyzji w biznesie. Określa, ilu ludzi musisz zatrudnić, jakiego sprzętu potrzebujesz, jakiej wielkości siedziby, ile gotówki. I odwrotnie, jeżeli któraś z tych pozycji już została ustalona, stanowi to ograniczenie prognozy sprzedaży, bowiem nie możesz planować, że sprzedasz więcej, niż jesteś w stanie wyprodukować za pomocą posiadanych maszyn. (Oczywiście, żaden rozsądny właściciel firmy nie potraktowałby tego zdania dosłownie. Jeżeli jest możliwość uzyskania większego zysku, niż pozwala na to wydajność, spróbowałby znaleźć sposób, aby obejść ten problem. Dwa przykłady, które przychodzą mi na myśl to zwiększenie ilości sprzętu lub zlecenie części produkcji na zewnątrz — ale tylko wtedy, gdy można to zrobić z zyskiem). Poza tym, prognoza sprzedaży określa wskaźniki, które potem są porównywane z rzeczywistymi wynikami.

Ale zanim będzie można porównywać, trzeba zaprognozować sprzedaż. Zapomnij o pobożnych życzeniach w stylu: „coś się pojawi”. Nikt nie złoży u Ciebie zamówienia, jeżeli nie przedstawisz przekonującej oferty. Bez wątpienia do tej pory przygotowałeś już swoją propozycję, przetestowałeś ją na kilku osobach z rynku docelowego i w końcu czujesz, że wszystko zaczyna dobrze iść. Teraz jest czas, by przetestować ją poważnie. Czemu więc nie odwiedzić potencjalnych klientów, żeby zobaczyć, co powiedzą? Podkreśl, że jest to tylko wizyta mająca na celu rozpoznanie potrzeb i zachęć do krytycznych uwag, ale również pochwał. To nie jest rozmowa sprzedażowa. Jesteś tam po to, aby uczyć się od nich, a ponieważ nie płacisz im za ich cenny czas, najmniej, co możesz zrobić, to słuchać.

Przygotuj prosty kwestionariusz, aby pamiętać o zadaniu wszystkich pytań i uzyskaj przynajmniej 30 odpowiedzi od osób, które naprawdę znajdują się w docelowym segmencie rynku. Na trzydzieści statystycy oceniają najmniejszą liczbę, która może być bezpiecznie uznana za próbę reprezentatywną dla grupy. Jednym z problemów bezpośredniego badania rynku jest to, że większość ludzi, nie chcąc urazić uczuć pytającego, często daje odpowiedź uprzejmą zamiast prawdziwej. Inni wyśmieją Twoją ofertę ze złośliwości lub w nadziei na obniżenie ceny. Ważne jest również to, że podczas wizyty rozpoznawczej nie możesz prezentować swojej oferty tak energicznie i przekonująco, jak podczas „prawdziwej” wizyty — czy zniechęciłbyś więcej osób, gdybyś naprawdę sprzedawał? Nie ma uniwersalnej zasady prowadzenia takich badań, sam więc musisz poradzić sobie z oceną, czy ludzie mówili naprawdę to, co myślą i jak zachowaliby się, gdyby była to prawdziwa sprzedaż — a potem odpowiednio uaktualnić prognozę.

Ponieważ taki brak pewności może być brzemienny w skutkach, dla wielu najlepszą metodą jest rozpoczęcie interesu na małą skalę — może w niepełnym wymiarze godzin, może na początku korzystając z usług podwykonawcy. Kiedy już nabierzesz doświadczenia, łatwiej będzie Ci zaplanować sprzedaż i będziesz miał większą pewność co do sukcesu przedsięwzięcia. Dla niektórych ludzi pewność powodzenia projektu jest tak ważna, że nie przejmują się brakiem zysku lub nawet niewielką stratą na „etapie próbnym”. Na tym etapie można wykonać ważną część planowania finansowego: upewnić się, czy słuszne są Twoje oczekiwania co do osiągnięcia zysku na co najmniej takim poziomie, który pozwoli na pokrycie prawdopodobnych kosztów działania firmy (zobacz również rozdział 3.).

## 2.7. Oferta sprzedaży

Klienci nie kupują produktów, kupują oferty. Należy podkreślić, że zdecydowanie ważniejsza jest oferta, którą przedstawiasz klientowi, niż po prostu produkt o najniższej cenie. Zilustrujmy to przykładem osoby kupującej koszulę w sieci Marks & Spencer; sieci, która z powodzeniem działa na rynku, mimo że ich ceny są dwa razy wyższe niż u miejscowych sprzedawców. Mogą sobie na takie ceny pozwolić, ponieważ oferują coś więcej niż tylko koszulę: jest tu wygoda kupowania w eleganckim sklepie, łatwość wyboru, zadowalające fasony, wysokie standardy jakości poparte gwarancją, bezproblemowa wymiana towaru (lub zwrot pieniędzy),

kompetentny personel, akceptowanie kart płatniczych oraz przyjemne i czyste otoczenie. Marks & Spencer zarabia znacznie więcej pieniędzy, niż potrzeba na pokrycie tych dodatkowych kosztów. Co więcej, klienci to uwielbiają. Taka polityka sprzedaży nie wzięła się znikąd. Jest to rezultat dziesiątek lat starannego obserwowania zachowań klientów i badania ich potrzeb oraz wnikliwej analizy ofert konkurencji, połączonych z ogromną determinacją, żeby zwiększać zysk przez cały czas działalności.

Firma Marks & Spencer została zbudowana na jednej przynoszącej sukces formule, ale nie jest to formuła jedyna. (Oczywiście, przez cały czas jest ona uaktualniana). Jest wiele mniejszych sklepów sprzedających koszule o oryginalnych wzorach. Nawet po wyższych cenach. Są zlokalizowane na przedmieściach (łatwo znaleźć miejsce do zaparkowania), w centrach miast (duża koncentracja bogatej klienteli) lub prowadzą sprzedaż wysyłkową za pośrednictwem internetu (nie ma konieczności wychodzenia z domu). Tak więc nie ma jednej recepty na sukces, ale jest nastawienie umysłu, który skupia się na rzeczywistych potrzebach konsumentów (które nie zawsze są zgodne z wyrażanymi przez nich pragnieniami) i zaspokaja je z zyskiem. A to jest to, od czego zaczął się ten cały rozdział.

## 2.8. Pragnienia wyrażane przez klientów

Może być spora różnica pomiędzy życzeniami wyrażanymi przez klientów a tym, co naprawdę kupują. Częściowo wynika to z faktu, że pragną rzeczy niedostępnych, a częściowo ma to związek ze sztuką sprzedaży. Ale główna przyczyna leży w różnicy między pragnieniami a rzeczywistymi potrzebami. Na przykład właściciel zakładu produkcyjnego może być bardzo zainteresowany obniżeniem kosztów drobnych narzędzi — wiertel i tym podobnych. Powie, że chciałby je kupować taniej. Jeżeli weźmiesz to dosłownie i zaimportujesz mnóstwo tanich wiertel, możesz niezbyt dobrze na tym wyjść, nawet jeżeli kosztują tylko jedną dziesiątą ceny krajowego produktu, ponieważ niewielu mechaników będzie miało zaufanie do ich jakości. Tym, czego, klient *naprawdę* oczekiwał, była niższa cena za produkt tej samej jakości lub wyższa jakość za niezmienną cenę. Być może też potrzebował on lepszego systemu kontroli w swoich magazynach, tak aby mniej narzędzi ginęło — bo nie przyszło mu do głowy, że nie dostaje tego, za co płaci, i że wyższe koszty wynikają z jakiegoś oszustwa związanego z fałszywymi rachunkami za dostawy, które nigdy

nie miały miejsca. Tylko dokładne zrozumienie tego, jak działa wybrany przez Ciebie rynek, pozwoli Ci zauważyć różnicę pomiędzy pragnieniami i potrzebami Twoich klientów.

## 2.9. Rzeczywiste potrzeby klientów

Z ostatniego przykładu wynika, że rzeczywista potrzeba klienta może całkowicie odmienić jego pierwotny system oceny. Jeżeli kupiłby on od Ciebie narzędzia niskiej jakości, prawdopodobnie później oskarżyłby Cię o sprzedawanie buble, chociaż niska cena powinna była go ostrzec. Więc pierwszą lekcją, którą należy sobie przyswoić, jest to, że cena sama w sobie nie jest aż tak ważna, jak się ludziom wydaje. Co *jest* ważne, to cena za *dany poziom jakości*: innym określeniem tego jest „wartość”. Idąc za przykładem Marksa & Spencera, powinieneś się starać, aby Twoja oferta w porównaniu z ofertą konkurencji, zawierała dodatkowe wartości i aby wszystkie ekstra wydatki były niższe, niż zapłacą za nie klienci.

Aby Twoja oferta miała dodatkową wartość, musisz wiedzieć, czego naprawdę potrzebują klienci. Przyjrzyj się każdemu elementowi aktualnej oferty. Czy konkurenci dostarczają własne produkty raz w miesiącu? Jeżeli będziesz dostarczał swoje raz w tygodniu lub raz na dwa tygodnie, klienci będą mogli utrzymywać zapasy na niższym poziomie, a pilne dostawy „na specjalne życzenie” otrzymywać szybciej. Konkurencja dostarcza raz w tygodniu? Może Ty mógłbyś dwa razy albo raz w miesiącu, a za to w większych ilościach i w rezultacie po niższych cenach. Większość klientów zakłada, że usługa, z której korzystają, jest jedyną dostępną. Aby odkryć, czego naprawdę potrzebują, musisz więc zadać im więcej szczegółowych pytań. Dopóki nie zapytasz, czy częstsze dostawy nie byłyby wygodniejsze dla ich firmy, nie przyjdzie im do głowy, że jest to możliwe. Po drugie, ważne jest, by rozmawiać z właściwymi osobami. Mistrz produkcji nie może być obwiniany za to, że woli te towary, do których się przyzwyczał, a częstotliwość dostaw nie ma dla niego znaczenia. Menedżer zakładu, który musi balansować pomiędzy posiadaniem wystarczających, a nie za dużych zapasów, złapie to od razu. Ta postawa ma zastosowanie do całości oferty, nie tylko do częstotliwości dostaw: spójrz na wszystko z punktu widzenia klienta i pomóż mu efektywniej działać, zapłaci Ci za to. Za to rzadko zapłaci Ci za oferowanie czegoś tej samej klasy (lub gorszego) niż konkurenci — ich też musisz dobrze poznać.



## 2.10. Dlaczego klienci powinni kupować u Ciebie, a nie u Twojego konkurenta?

Poza przypadkiem monopoli, braków rynkowych i sytuacji kryzysowych, klienci kupują tylko dlatego, że stworzyłeś odpowiednią ofertę (to marketing) i dobrze ją zaprezentowałeś (sprzedaż). Nie ma innych podstaw, na których można zbudować firmę. Bez nich nie ma sensu marnować czasu na rozważania dotyczące finansów, sprzętu, siedziby i innych spraw. Od momentu, kiedy firma zaczyna działać, nie przestajesz myśleć o tym, dlaczego klienci powinni kupować właśnie u Ciebie, bo Ty z kolei stajesz się celem dla jakiegoś energicznego, błyskotliwego młodzieńca, który właśnie zakłada biznes. Aby obronić się przed agresywną młodą konkurencją lub wyprzedzić działające już firmy, musisz ciągle zadawać sobie to pytanie i nieustannie wzmacniać powody, dla których klienci kupują u Ciebie.

Zanim zaczniesz, zapytaj siebie: „Jak klient będzie mnie postrzegał?” Możesz odpowiedzieć: „Całkiem zwyczajnie”. Ale musisz wyglądać lepiej niż zwyczajnie. Dużo się mówi o wizerunku, ale ma to solidne uzasadnienie biznesowe. Spójrz na to z punktu widzenia klienta: wszystko, co wie o Twojej firmie, to prawdopodobnie rzut oka na list, broszurę, samochód i osobę (Ciebie). Jest zainteresowany atrakcyjną propozycją, ale również zajęty, może zdenerwowany. W jednej sekundzie zdecyduje, czy zająć się dokładniej Twoją ofertą. Ryzyko, że Twoja oferta wyłąduje w koszu, jest o wiele mniejsze, jeżeli wszystko, co ma związek z firmą, wydaje się atrakcyjne. Aby to osiągnąć, warto skorzystać z usług profesjonalnego kreatora wizerunku. On:

- ◆ spojrzy na Twoją firmę z punktu widzenia klientów,
- ◆ zaprojektuje wszystkie formy kontaktu z klientem,
- ◆ zapewni, że wszystkie formy kontaktu z klientem będą ze sobą zgodne.

„Wszystkie formy kontaktu z klientem” oznaczają po prostu: papier firmowy, krój czcionki, wizytówki, broszury, uniformy pracowników (tak, nawet jednoosobowa firma może mieć kilka koszulek czy kurtek z firmowym logo wydrukowanym całkiem tanio), oznakowanie samochodu, wygląd ekspozycji i tak dalej. Zastanów się także, czy powinieneś nosić garnitur (jeżeli tak, to czy powinien być ciemny i formalny, tweedowy czy jeszcze inny), czy biały uniform, czy może kombinezon roboczy. To również omów z doradcą. Nie myśl, że to zbyt wyszukane i że zbyt drogo

kosztuje. Pamiętaj o szybkości, z jaką klient podejmie decyzję i zwiększ swoje szanse na sukces, wyglądając naprawdę dobrze. A jeżeli chodzi o wydatek, to nie musi wcale kosztować dużo i powinno zarobić na sobie, jeżeli wykorzystasz pieniądze mądrze. Tak czy inaczej, musisz zapłacić za te wszystkie rzeczy, a wydając tylko trochę więcej, możesz dostać coś o wiele większej wartości.

Zanim wybierzesz swojego projektanta, zapytaj go o to, co może dla Ciebie zrobić. Jeżeli pojawi się najmniejsza sugestia, że powinieneś kupić na przykład naprawę drogi papier, z gatunku tych, do rozwinięcia których potrzebny jest łom, bądź ostrożny. Kosztuje to majątek i właściwie może zniechęcić ludzi przez zbyt ostentacyjny wygląd. Wybierz więc projektanta, który odpowiednio podchodzi do problemów, czyli uwzględnia to, jak proponowane rozwiązania będą wprowadzone w życie i w jaki sposób wykorzystasz materiały. Tak dochodzimy do kwestii wyboru firmowych kolorów — od białego począwszy dla papieru listowego na standardowych kolorach producentów samochodów dla furgonetek skończywszy — aby ograniczyć koszty zastosowania projektu w praktyce. Jeżeli Twój projektant nie patrzy na problemy z tej perspektywy, to albo musi mieć ku temu poważny powód, albo nie jest prawdziwym projektantem. I, tak jak w przypadku każdego innego dostawcy, na początku weź od niego ofertę cenową w formie pisemnej i nie wydawaj ani grosza ponad to, co konieczne.

## 2.11. Dostarczanie produktu do klienta

Nie chodzi tu o dział transportu, ale o to, czy sprzedajesz bezpośrednio użytkownikowi, czy przez pośredników. Sklepy, hurtownie, dystrybutorzy, komisje, składy i tym podobne wykonują pożyteczną pracę, ale mogą nie pasować do Twojego biznesu. Poza tym oczekują zysku dla siebie. Z drugiej strony, bezpośrednia sprzedaż klientowi „od drzwi do drzwi”, poprzez *direct mail*, domowe prezentacje, zamówienia pocztowe, stoiska handlowe czy telefon rzeczywiście zapewnia Ci otrzymanie pełnej ceny, ale zabiera czas i kosztuje. Strona internetowa może skrócić czas spędzony na sprzedawaniu, ale trzeba za nią zapłacić i przysparza dodatkowych problemów (strony internetowe omówione zostały w rozdziale 5.). Równie dobrze mógłbyś wykorzystać oba rodzaje, przypisując zadanie sprzedaży temu, kto w danym przypadku zrobi to najlepiej. W podjęciu decyzji pomoże Ci rozważenie następujących kwestii:

- ◆ Jeżeli przekażesz zadanie sprzedaży w całości komuś innemu, kto będzie trzymał władzę, Ty czy sprzedawca?
- ◆ Czy ktokolwiek będzie lepszy od Ciebie w sprzedaży Twojego produktu?
- ◆ Co przynosi Ci więcej pieniędzy, wytwarzanie czy sprzedaż?
- ◆ Jeżeli zdecydujesz się zrezygnować albo z wytwarzania, albo ze sprzedaży, ile będzie kosztować zatrudnienie kogoś do tego, z czego zrezygnowałeś, biorąc pod uwagę, że może on nie robić tego tak dobrze, jak Ty?
- ◆ Jeżeli sytuacja gospodarza się pogorszy, kto przetrwa: sprzedawca, który nie złoży zamówienia, czy wytwórca, który odmówi dostarczenia towarów?
- ◆ Jeżeli nie zajmiesz się sprzedażą, czy będziesz na bieżąco ze zmieniającymi się potrzebami klientów, tak aby nie być zależnym od tego, co mówi sprzedawca?

Niektóre rodzaje działalności zmuszają Cię do bezpośrednich kontaktów z klientem — hydraulik zajmujący się awariami, który wysłałby przedstawiciela, żeby ocenił, na czym będzie polegać praca, wydawałby się trochę dziwny. Nie znaczy to, że hydraulik nie może współpracować z innymi służbami awaryjnymi, które zlecają mu pracę, ale i tak musi on sprzedawać swoje usługi bezpośrednio. Większość firm usługowych i produkcyjnych ma jednak możliwość wyboru, czy chce sprzedawać bezpośrednio, czy przez inne kanały. Nie należy dokonywać wyboru, kierując się osobistymi preferencjami. To, że nie znosisz siedzieć w pomieszczeniu cały dzień, nie robi z Ciebie najlepszego sprzedawcy w firmie. Z drugiej strony, nawet jeżeli nie lubisz sprzedaży, możesz być bardziej pożyteczny jako przeciętny sprzedawca, niż jako nieszczęśliwy kierownik produkcji. Musisz zdecydować, kierując się tym, co jest najlepsze dla Twoich klientów i dla Twojej firmy, a potem nieugięcie się tego trzymać. Własna firma powinna dawać Ci przyjemność i satysfakcję, ale przetrwa tylko wtedy, kiedy przejmiesz pełną odpowiedzialność za jej prowadzenie. Nawet jeżeli oznacza to, że czasami będziesz musiał robić rzeczy, których nie lubisz.

Do tego momentu w niniejszym rozdziale zakładaliśmy, że istnieje realna możliwość znalezienia agenta handlowego. (Mam tu na myśli sprzedawcę niepracującego na etacie, który sprzedaje i zbiera zamówienia — nic więcej — za prowizję wynoszącą zwykle między 10 a 20 procent wartości

sprzedaży. Płacisz ją dopiero wtedy, kiedy klient zapłaci Tobie. W zakresie jego obowiązków mogą też znaleźć się inne usługi okołosprzedażowe — być może zgodzi się on przechowywać niewielkie ilości Twojego produktu w samochodzie, na wypadek nagłego zapotrzebowania, prowadzić windykację długów wobec zalegających z zapłatą klientów lub podejmie się jeszcze innych usług. Musisz liczyć się z tym, że sprzedawać on będzie również produkty innych osób). Agenci sprzedają tylko te produkty, które przynoszą im zysk, co oznacza, że albo Twój produkt sprzedaje się łatwo i szybko, albo musisz zaoferować ponadprzeciętną prowizję. Zawsze należy przygotować umowę w formie pisemnej, wyszczególniając prawa i obowiązki obu stron. Nowym, małym firmom może być bardzo trudno znaleźć dobrego agenta. Miejsca, w których należy szukać, to strony ogłoszeniowe prasy fachowej. Możesz także sam dać w piśmie fachowym ogłoszenie o poszukiwaniu agenta lub zapytać w sklepach i u wytwórców podobnych produktów (ale nie konkurentów) o nazwiska ich agentów. Niezależnie od tego, co zrobisz, raczej wątpliwe jest, że zaraz na początku Twojej działalności ktoś taki przybiegnie do Ciebie w podskokach, a koszt znalezienia agenta może zamykać się liczbą trzy-, a nawet czterocyfrową.

## 2.12. Sprzedaż bezpośrednia

Ta metoda z pewnością pozwala trzymać rękę na pulsie. Nie dostaniesz zamówień, jeżeli Twoją oferta jest zła. Jeśli nie przedstawiś jej we właściwy sposób odpowiednim ludziom, stanie się tak samo. Proste, szybkie i brutalne. Bardzo szybko orientujesz się, że coś jest nie tak, ale dowiedzenie się, o co chodzi, zajmuje więcej czasu. Bezpośrednie kontakty z klientami dają szansę na poprawienie oferty czy podkreślenie jej dodatkowych elementów — pamiętaj jednak, by nie zmieniać więcej niż jednego punktu na raz i naprawdę przetestuj każdą wersję na więcej niż kilku potencjalnych klientach, zanim z niej zrezygnujesz. Kiedy sprzedajesz bezpośrednio, masz większą możliwość posługiwania się marżą, niż gdybyś sprzedawał poprzez agenta. Jeżeli wszystko dobrze pójdzie, zrekompensuje Ci to poświęcenie dodatkowego czasu. Nawet jeżeli masz rzeczywistą możliwość wyboru, w początkowym okresie działania sprzedaż bezpośrednia może być najlepsza dla Twojej firmy. W ten sposób dowiesz się więcej o swoich klientach i w większym stopniu będziesz panem swojego losu. Jeżeli nigdy wcześniej nie zajmowałeś się żadnym rodzajem handlu detalicznego, ta rada może wydawać się straszna.

Ale nie ma alternatywy — musisz poznać potrzeby klientów, a Ty jesteś jedyną osobą, która dołoży starań, by odkryć, jakie one są naprawdę. Nikt inny nie będzie bardziej zaangażowany w to, abyś odniósł sukces. W końcu, jeżeli Twój produkt poniesie kompletną porażkę, 100 procent Twojej firmy idzie na dno. W przypadku dystrybutora może to być tylko 5 albo i 0,5 procent ogólnej wartości sprzedaży — drobiazg.

## 2.13. Bezpośrednie kontakty z odbiorcami

Najbardziej popularne metody to:

- ◆ *Sprzedaż „od drzwi do drzwi”*, wykorzystywana między innymi przez Avon Cosmetics i firmy wymieniające okna.
- ◆ *Sprzedaż wysyłkowa*, kiedy ludzie wysyłają zamówienie skuszeni reklamą, lub sprzedaż z katalogu czy oferty wysyłkowej, o zamówienie których klienci proszeni są w reklamie (nie chodzi tu o sprzedaż z wielkich katalogów sprzedaży wysyłkowej, której poświęcony jest w całości podrozdział 2.33). Zobacz również podrozdział 2.34.
- ◆ *Direct mail*, czyli ulotki wrzucane do skrzynek na listy i zostawiane za wycieraczkami samochodów lub listy z ofertą skierowane do potencjalnych klientów; nie musisz dostarczać ich osobiście, możesz skorzystać z usług firm mailingowych Poczty Polskiej, która za drobną opłatą dostarcza ulotki — więcej w podrozdziale 2.35.
- ◆ *Strona internetowa*, przedstawiająca informacje zachęcające do zainteresowania się ofertą lub dająca możliwość bezpośredniego złożenia zamówienia. Wykorzystywana przez coraz większą liczbę firm, ale nie zawsze dobrze. Żeby dowiedzieć się, jak dobrze prowadzić stronę internetową, zapoznaj się z podrozdziałem 2.43 i rozdziałem 5.
- ◆ *Stoiska*, na imprezach targowo-wystawienniczych, kiermaszach, i innych imprezach.
- ◆ *Sprzedaż uliczna*, jak furgonetka z kurczakami z rożna, lodami i warzywami. Niektóre rodzaje handlu ulicznego wymagają pozwolenia, więc sprawdź we władzach lokalnych i na policji.
- ◆ *Prezentacje domowe*, sposób wykorzystywany przez Zeptera i tysiące naśladowców.
- ◆ *Sprzedaż z ekspozycji*, w Twojej własnej siedzibie.
- ◆ *Ruchome wystawy*, często przerobione z furgonetki, przyczepy lub przyczepy kempingowej.

- ◆ *Sprzedaż przez telefon*, najchętniej wykorzystywana w Ameryce Północnej, ale nadzwyczaj wygodna dla umawiania terminów prezentacji i bardzo efektywna, jeżeli wziąć pod uwagę koszty kolejnych zamówień, następujących po pierwszej transakcji sprzedaży (nie powinna jednak zastąpić wszystkich osobistych kontaktów związanych ze sprzedażą) — zobacz podrozdział 2.36.
- ◆ *Oferty związane*, takie jak katalog pokrowców na siedzenia samochodowe w każdym nowym aucie.

Jest ich o wiele więcej — rozejrzyj się dookoła. Jest coraz więcej narzędzi, bo elektronika przekracza kolejne granice. Ważne jest, aby nie przeoczyć możliwości (nawet jeśli nie od razu zauważysz celowość zastosowania jej w Twojej dziedzinie) i nie zrezygnować z niej z powodu uprzedzeń. Zamiast tego wyszukuj rozwiązania mające zastosowanie w innych dziedzinach i spróbuj znaleźć dla nich zastosowanie w swoim obszarze działalności. Takie podejście może sprawić, że będziesz inicjatorem kolejnego wielkiego przełomu.

Jeżeli masz zamiar jednocześnie sprzedawać za pośrednictwem sklepów i bezpośrednio, bądź ostrożny. Po pierwsze, powinieneś sprzedawać po tej samej cenie, co sklepy, nie niższej, w przeciwnym wypadku sklepikarze będą niezadowoleni, że odbierasz im dochody. Niektórzy właściciele sklepów mogą być zazdrośni, nawet jeżeli będziesz stosował te same ceny, warto więc pomyśleć o wykorzystaniu innej marki czy nazwy handlowej dla transakcji bezpośrednich. Niektórzy ludzie wykorzystują do tego nawet inny adres. Inna metodą uniknięcia niechęci ze strony właścicieli sklepów jest reklamowanie produktów w następujący sposób: „...dostępne w dobrych [skleпах lub aptekach] na terenie całego kraju, a w przypadku trudności u producenta w [adres]...”

## 2.14. Marża sprzedawcy

Sprzedawca, tak jak każdy inny przedsiębiorca, musi pokryć koszty i wypracować zysk. Co więcej, jako dostawca będziesz chciał, aby ten sprzedawca osiągał zysk, dzięki czemu utrzyma się w biznesie i będzie kontynuował zakupy u Ciebie. Niektórych ludzi drażni wysokość marży sprzedawców, ale nie zdają sobie sprawy, jakie koszty muszą oni ponosić. Irytowanie się nie ma sensu. To są realia i trzeba je zaakceptować. Jeżeli konkurent może sprzedawać sklepowi czy dystrybutorowi i pozwolić sobie na zwyczajową marżę, a Tobie wydaje się to niemożliwe, któryś z was musi coś robić źle. Nie trzeba wspominać, że musisz być absolutnie pewien,

że to nie Ty. *Calkowicie* pewien, bo pomyłka może być tragiczna w skutkach. Zanim się za bardzo pogrążysz, sprawdź, czy porównujesz takie same produkty. Każdy może sprzedawać taniej, wykorzystując najtańsze materiały i produkując niestarannie. Z drugiej strony, czasem trudno konkurować z cenami proponowanymi przez kogoś, kto ma lepszy park maszynowy. Zamiast od początku podejmować walkę, lepiej będzie znaleźć niszę, której konkurent nie umie zapełnić.

## 2.15. Jak sklepy kalkulują swoje ceny sprzedaży?

Niezależnie od tego, czy sprzedajesz wyroby przemysłowe dystrybutorom, czy towary konsumpcyjne sklepom, musisz wiedzieć, w jaki sposób kalkulują oni swoje ceny. Większość handlowców narzuca tradycyjne marże, z grubsza oparte na tym, jak szybko sprzedaje się taki towar u danego sprzedawcy i na związanym z tym ryzykiem. Wszystkie działają w ten sam sposób. Weźmy zielony groszek w puszkach: nie wychodzi z mody, nie psuje się, większość rodzin kupuje go przynajmniej raz w miesiącu. Dlatego sklepy zarabiają na nim bardzo mało — powiedzmy, 10 groszy na każdej złotówce. Z drugiej strony, niektóre świeże owoce potrzebują specjalnych warunków przechowywania i często nie można sprzedać w poniedziałek tego, co zostało z soboty. Dlatego sklep może zatrzymywać sobie 20 – 30 groszy z każdej złotówki. Najmodniejsze ubrania są ekstremalnym przykładem ryzyka: zapas może wyjść z mody nawet w ciągu jednego dnia, łatwo je uszkodzić w trakcie magazynowania, wymagają luksusowych sklepów w dobrych rejonach, drogich dodatków, ładnie prezentującego się personelu i są podatne na kradzieże. Dlatego nie ma nic niezwykłego w tym, że połowa ceny (lub więcej) idzie na pokrycie kosztów i generowanie zysku sklepu. U wielu handlowców obraz ten jest zakłócony przez oferty promocyjne, zwykle inspirowane przez wytwórców, którzy czasowo obniżają ceny. Jeszcze bardziej komplikują to ludzie, którzy używają terminów takich jak: „narzut”, „zysk brutto”, „marża” i „marża brutto”<sup>1</sup>, jak gdyby znaczyły one to samo. Tak nie jest. Przykład został przedstawiony w tabeli 2.1.

<sup>1</sup> Narzut dodaje się do ceny netto zakupu (wytworzenia) towaru lub usługi i jest on liczony „od dołu”. Marża to natomiast „zysk” liczony od ceny sprzedaży netto i jest ona liczona „od góry”, czyli od ceny sprzedaży netto. Inaczej jest w ujęciu nominalnym.

**Tabela 2.1.** *Jak sklepy kalkulują swoją cenę sprzedaży 1*

Cena, którą płaci sklep	10,00 zł	
Sklep dodaje 50 procent do swoich kosztów	5,00 zł	To jest „narzut” 50%, „marża” lub „marża brutto” w wysokości 33 i $\frac{1}{3}$ procenta od ceny sprzedaży pomniejszonej o VAT. To jest również „marża”, „marża brutto”, „zysk brutto” lub „narzut” w wysokości 5 zł.
Cena w sklepie bez VAT-u	15,00 zł	Zwykle wyszczególniana, bo wartość VAT nie jest dochodem sklepu.
VAT w wysokości 22 procent	3,30 zł	
Cena końcowa	<u>18,30</u>	Cena na metce

Nawet w tym prostym przykładzie jest, ni mniej, ni więcej, jak siedem odpowiedzi na pytanie: „Jaki zysk otrzymujesz na tym produkcie?” Aby mieć pewność, że rozumiesz dokładnie, co oznacza odpowiedź, poproś handlowca, z którym współpracujesz, by pokazał Ci obliczenia na przykładzie czegoś, co kosztuje 1 lub 10 zł — lub 1000 czy 10 000 (jeśli to Twoja półka). Oczywiście, żaden obrotowy właściciel sklepu, jeżeli widzi, że klient kupi coś za 18,95 zł, nie da ceny 18,30 zł. Tobie różnica kilku groszy może wydawać się nieważna, ale jeżeli on sprzeda 100 sztuk takiego towaru, różnica w zysku wyniesie 65 zł, wystarczająco, by pokryć koszty kilku godzin pracy sprzedawcy w sklepie. Tak więc sprytny producent — Ty — bierze za podstawę cenę 18,95 zł i sprowadza ją do ceny po jakiej będzie mógł sprzedać swoje produkty właścicielowi sklepu (tabela 2.2).

Jeśli weźmiemy ten sam produkt z końcową ceną 18,95 zł, nasze obliczenia będą wyglądać tak, jak w tabeli 2.2.

**Tabela 2.2.** *Jak sklepy kalkulują swoją cenę sprzedaży 2*

Cena, którą płaci sklep	10,36 zł	(e)
Sklep dodaje 50 procent do swoich kosztów	5,18 zł	(d)
Cena w sklepie bez VAT-u	15,54 zł	(c)
VAT w wysokości 22 procent	3,41 zł	(b)
Cena końcowa	<u>18,95 zł</u>	(a)



Kiedy już wiesz, jak detalista oblicza swoją cenę, możesz się domyślić, ile zapłacił za wszystko w swoim sklepie. Korzystając z przykładu w tabeli 2.2, spójrz, jak należy postąpić:

$$c = a / 1,22 \text{ (lub } 1,07, \text{ jeżeli VAT wynosi 7 procent)}$$

$$b = a - c$$

$$= c \times 0,22 \text{ (lub } 0,07, \text{ jeżeli VAT wynosi 7 procent)}$$

$$d = c \times 50 / 150 \text{ (lub } c \times m / (100+m), \text{ gdzie } m = \text{procentowy narzut na cenę wyjściową)}$$

$$e = c - d$$

Jeżeli nadal nie wiesz, o co chodzi, poproś o pomoc czternastolatka z kalkulatorem. Młodzi bez przerwy operuje liczbami i uczy się rozwiązywać zadania takie jak to. Warto poświęcić temu czas — jeśli raz uda Ci się zrozumieć ten wzór, prawie zawsze będziesz wiedział, jak konkurencja obciąża Twoich potencjalnych konkurentów. Jeżeli ten czternastolatek ma komputer, prawdopodobnie będzie umiał napisać prosty program, aby wykonać dla Ciebie obliczenia.

## 2.16. W których sklepach sprzedawać?

Jeśli będziesz miał jasny obraz ludzi, którzy kupią Twój produkt, będziesz wiedział też, do jakiego rodzaju sklepów zaglądną. Wiesz, gdzie znaleźć takie sklepy w swoim mieście. Ale jak znajdziesz je w innych miastach? Możesz próbować, pytając w sklepach, które znasz, o ich odpowiedniki, szukając reklam w prasie lokalnej, kontaktując się z regionalnymi izbami handlowo-przemysłowymi lub gospodarczymi, stowarzyszeniami kupiec-kimi, agencjami rozwoju regionalnego, sprawdzając w spisach branżowych (np. w Panoramie Firm), w końcu po prostu osobiście odwiedzając przypadkowe sklepy.

## 2.17. Dlaczego właściciele sklepów mają poświęcić Ci czas?

Nie wszyscy to zrobią. Niektórzy — raczej niewielu — może nawet zachować się niegrzecznie, ale ci inteligentni spotkają się z Tobą. Zrobią to również ci, którzy nie mogą uzyskać kredytu lub dostaw gdzie indziej (o tej ostatniej kategorii czytaj w podrozdziale 3.17, traktującym o mini-

malizowaniu ryzyka kredytowego). Jako właściciel firmy będziesz chciał pozyskać wiarygodnych detalistów, a nie tylko uprzejmych, konieczna jest więc gruba skóra i odporność (zobacz podrozdziały od 2.22 do 2.29, o sprzedaży i umiejętnościach z nią związanych). Właściciel sklepu, do którego zwraca się nowy dostawca, z doświadczenia wie, że tylko jeden sprzedawca na stu ma to, czego on potrzebuje. Wiedzą również, że to właśnie Ty możesz być tą osobą. Częścią zadania sprzedaży jest rozniecenie tej małej iskierki zainteresowania, dzięki której właściciel sklepu zgodzi się z Tobą spotkać. Co więcej, właściciel sklepu w Twoim mieście, który odmówi takiego spotkania, ryzykuje utratę Ciebie i Twoich przyjaciół jako swoich klientów, więc prawdopodobnie będzie uprzejmy. I na koniec, wszystkie przygotowania, które poczyniłeś oraz zaplanowany sposób, w jaki przedstawiasz swoją sprawę oraz posiadanie gotowych odpowiedzi na najważniejsze pytania zapewni odpowiednią renomę Twojej firmie.

Jednym z podstawowych elementów planowania będzie unikanie odwiedzania sklepów, kiedy jest w nich duży ruch (weekendy, akcje promocyjne) i oczywiście w dniach, kiedy krócej pracują. Informacje o godzinach pracy i akcjach promocyjnych możesz znaleźć w prasie.

## 2.18. Czego szuka właściciel sklepu?

Jeżeli będziesz wiedział, czego chcą właściciele sklepów, będziesz miał lepsze pomysły na to, co i jak im sprzedawać. W idealnym świecie w sklepach byłyby towary, które:

- ◆ są pożądane przez klientów (bez ich namawiania),
- ◆ są luksusowe, a przynajmniej ze średniej półki,
- ◆ nie poddają się wpływom pór roku ani mody,
- ◆ nie ulegają zniszczeniu w trakcie przechowywania,
- ◆ trudno je ukraść,,
- ◆ zajmują mało miejsca i są łatwe w obsłudze,
- ◆ nie psują się,
- ◆ są tańsze niż konkurencyjne.

Właściciele sklepów chcieliby także, aby ich dostawcy:

- ◆ utrzymywali mnóstwo zapasów, we wszystkich odmianach, kolorach, rozmiarach itp.,

- ◆ mieli system ciągłych dostaw,
- ◆ oferowali marżę umożliwiającą osiągnięcie wysokich zysków,
- ◆ dawali duże wsparcie przez bezpłatne materiały reklamowe, stoiska reklamowe, intensywną reklamę z podawaniem nazwy, udział w kosztach reklamy i łatwe do wygrania konkursy,
- ◆ dawali nieograniczony kredyt,
- ◆ byli całkowicie godni zaufania i uczciwi w swoich transakcjach,
- ◆ ...i jeszcze wiele poza tym.

Oczywiście, powyższe warunki przynajmniej w niektórych punktach są sprzeczne ze sobą, więc pamiętaj, że był to obraz świata idealnego dla właściciela sklepu. W prawdziwym świecie trudno oczekiwać, że istnieje towar, który jest mocno reklamowany i ograniczony tylko do jednego punktu sprzedaży, albo taki świeży produkt żywnościowy, który ma nieograniczony czas leżenia na półce. Detaliści o tym wiedzą. Więc czego *naprawdę* oczekują i co powinieneś im zaoferować?

## 2.19. Co możesz zaoferować?

Aby nie wracać już do dwóch problematycznych obszarów — rzadko kiedy mała firma może wytworzyć dobry produkt czy zaoferować dobrą usługę taniej niż inne firmy. Wielu nie zgodzi się z tym twierdzeniem, ale mała firma, obniżając cenę, zwykle również oszczędza na czymś innym. Nawet, jeżeli ktoś nie działa zgodnie z tą zasadą, mają miejsce dwie rzeczy: jest zavalony zamówieniami i denerwuje klientów, każąc im czekać, a potem konkurencja reaguje jeszcze większą obniżką cen. Skróci to kolejkę oczekujących, ale jeżeli będzie chciał pójść za ciosem i również obniżyć ceny, obniżą się także jego zyski.

Oferowanie handlowcom wysokich marż może być, w krótkim okresie, dobrym rozwiązaniem, ale długoterminowo jest niebezpieczne. Efekt jest taki sam jak w przypadku redukcji cen: jest to działanie, które powinno być podjęte wyłącznie po dokładnym przemyśleniu. Właściciel sklepu chce, abyś zaoferował dobre produkty, które będą podobać się klientom. Aby tak było, muszą one mieć wyższą wartość niż towary konkurencyjne. Jednocześnie musisz zapewniać sklepowi dobrą obsługę i dawać standardowe marże. Trzymaj się tej zasady, a nie powinieneś mieć problemów. Jednocześnie szukaj niezbyt kosztownych sposobów, aby zaoferować wyróżniającą się, dobrą obsługę w odpowiedni sposób.

Ważną sprawą do zapamiętania jest to, że ekspedienci prawie nigdy nie sprzedają towarów. Są od tego, oczywiście, wyjątki, ale większość z nich po prostu pozwala klientom oglądać i kupować, ograniczając swoją aktywność do przyjęcia pieniędzy i zapełniania półek. Dlatego wszystko, co jest sprzedawane w sklepie, musi mieć ładne opakowanie i być dobrze wyeksponowane: jeżeli opakowanie nie sprzeda towaru, nic tego nie zdoła zrobić. Nie trzeba mówić, że opakowanie musi być odpowiednie dla produktu i sposobu, w jaki klient go postrzega. Jeżeli produkt jest delikatny, potrzebuje opakowania, które go ochroni; jeżeli jego głównym przeznaczeniem jest bycie prezentem, powinien na niego wyglądać i tak dalej.

Aby przyciągnąć uwagę i wywołać chęć zakupu, mogą być potrzebne materiały ekspozycyjne. To jest specjalistyczne zagadnienie, więc poradz się specjalisty lub agencji reklamowej z doświadczeniem w tej dziedzinie. Materiałami takimi mogą być proste tekturki, które wystają ponad opakowanie, ale i wielobarwny stelaż reklamowy, który kosztuje setki złotych. Pamiętaj, że jeżeli produkt ma się sprzedać w sklepie, klienci muszą chcieć go kupować. Aby tak było, muszą go zobaczyć i wiedzieć, do czego służy. Poproś o opinie kilku handlowców i specjalistę od marketingu z jakiejś firmy doradczej — mogą uchronić Cię przed kosztowną pomyłką. A jeżeli dostarczysz ten kosztowny stelaż, upewnij się, że Twój klient rozumie, że został mu on tylko pożyczony i że podpisze odpowiednie oświadczenie o wykorzystywaniu go tylko do celów, na które się umówiliście. Jeżeli klient używa stelażu do eksponowania produktów konkurencji, zostanie on zniszczony lub zniknie, masz wtedy pewną szansę na odzyskanie poniesionych kosztów.

## **2.20. Sprzedaż z prawem zwrotu (komisowa)**

Możesz zostać poproszony o oddanie towarów „w komis”. Oznacza to, że sklep zapłaci za nie tylko wtedy, jeżeli je sprzeda, a jeżeli nie, będziesz mógł je zabrać z powrotem. W niektórych dziedzinach jest to na porządku dziennym — na przykład niektóre galerie sztuki oferują niewiele więcej ponad możliwość wystawienia. Ale dla ogromnej większości dziedzin produkcji oznacza to dwie rzeczy: albo właściciel sklepu nie jest do końca przekonany do Twojej oferty (Twoje techniki sprzedaży lub Twoja oferta nie są wystarczająco dobre bądź nie należy on do osób stanowiących Twoją grupę docelową), albo nie ma pieniędzy (w tym przypadku powinieneś go unikać).

Ludzie *mogą* dać się namówić na skorzystanie z formy sprzedaży komi-sowej, szczególnie kiedy czasy są ciężkie, ale często okazuje się, że gdy po miesiącu lub dwóch wracają do sklepu, nie ma w nim towarów i docho-dzi do kłótni dotyczącej tego, czy te towary w ogóle zostały dostarczone, do kwestionowania warunków umowy lub następuje odmowa zapłaty. Jeżeli towary są do odebrania, zwykle były one niewłaściwie wyeksponowane, zostały uszkodzone lub wybrudzone i z tego powodu są już nieużyteczne dla dostawcy. Ogólnie rzecz biorąc, to jest niekorzystna umowa. Detalista dostaje marżę, częściowo po to, by pokryć koszty przechowywania zapasów i częściowo na pokrycie ryzyka związanego z kup-nem, dlaczego więc miałby dostać *całą* marżę za wykonanie tylko *części* pracy? A jeżeli zapłacił za część towarów, które ma na składzie, a nie za-płacił za inne, to sprzedają których będzie się bardziej przejmował? Kiedy jest mowa o sprzedaży komisowej, delikatnie odmów i zmień temat na korzyści wynikające z zamówienia Twojego produktu.

## **2.21. Sprzedaż hurtownikom i dystrybutorom**

Większość z tego, co powiedzieliśmy o sklepach, można odnieść do wy-mienionych w tytule kategorii, ale jest jeden ważny, dodatkowy aspekt — personel działu sprzedaży. W sklepie też są sprzedawcy, ale sklep z reguły albo jest mały, albo podzielony na niewielkie działy. Dlatego odpowiedni pracownik ma szansę łatwo zobaczyć Twój produkt, jak tylko zostanie rozpakowany i wystawiony (choć nie jest złym pomysłem uzyskanie zgody kierownika sklepu na sprawdzenie, czy pracownicy wiedzą, co wyróżnia Twój towar; tylko niewielu robi to z własnej woli). I odwrotnie, sprzedawca w hurtowni rzadko ma okazję zrobić coś więcej niż zerknąć na Twój nowy produkt upchnięty pomiędzy wszystkimi innymi, a potem widuje go przypadkowo, jeżeli w ogóle, w przygotowanych zamówieniach dla klientów. Dlatego bardzo ważne jest nawiązanie kontaktu ze sprze-dawcą, najlepiej w formie prezentacji na spotkaniu ich działu. Idealnie byłoby, gdyby było to poparte programem motywacyjnym (zobacz infor-macje o promocji sprzedaży, podrozdział 2.32). Jeżeli klient nie pozwoli Ci spotkać się z pracownikami, przynajmniej wprowadź program moty-wacyjny. W ten sposób będziesz miał niebagatelną szansę bycia dostrze-żonym przez 4 000 lub więcej firm, bo wiele hurtowni obsługuje taką liczbę klientów.

## 2.22. Przygotowania przed wizytą u klienta

Powinieneś zrobić przynajmniej podstawowe rozpoznanie (np. zajrzeć przez okno, przejrzeć stronę internetową czy przeczytać katalog), aby sprawdzić, czy to aby naprawdę Twój typ klienta. Mogłeś o niego popytać tu i tam, a nawet spróbować uzyskać informacje o jego wiarygodności kredytowej. Mogłeś wyszukać i przestudiować reklamy, które wiele mówią o strategii. Będziesz przygotowany na każdą ewentualność, kiedy pojawisz się w drzwiach potencjalnego klienta. Ale zanim pomyślisz o wystartowaniu, już pierwszego dnia sprzedaży musisz przygotować kilka potrzebnych dokumentów i przedmiotów. Między innymi:

- ◆ cenniki,
- ◆ warunki sprzedaży (zobacz podrozdział 7.12),
- ◆ formularz zamówienia (lub formularz zapytania ofertowego, jeżeli Twój produkt jest z gatunku tych, które robi się specjalnie na zamówienie i każdorazowo wycenia),
- ◆ kalkulator,
- ◆ ołówki (dwa, oba naostrzone — jeśli masz tylko jeden, *zawsze się złamie*),
- ◆ długopisy (dwa — jeden zawsze się wypisuje),
- ◆ notes,
- ◆ wizytówki,
- ◆ terminarz,
- ◆ opracowane przykłady cen sprzedaży, oszczędności, premii motywacyjnych itp.,
- ◆ fotografie,
- ◆ przykłady
  - ◆ porównania z konkurencyjnymi produktami,
  - ◆ projekty reklam,
  - ◆ wycinki prasowe,
  - ◆ materiały promocyjne,
- ◆ małą teczkę, aby to wszystko w niej nosić.

Wszystko powinno być prawidłowo i starannie opracowane. Dobrze byłoby zaopatrzyć się w segregator, w którym będziesz mógł w odpowiednim porządku ułożyć wszystkie dokumenty i fotografie i gdzie wepniesz formularze zamówień i kartki do notowania. Możesz rozważyć umieszczenie większości tego w laptopie, szczególnie, jeżeli ważne dla Ciebie są prezentacje video. Ale dobrze się zastanów, zanim to zrobisz — laptopy są drogie i mogą być zawodne.

Należy podkreślić, jak ważna jest staranność i czystość. Klient widzi Cię rzadko i krótko, więc za każdym razem rób dobre wrażenie. Jeżeli wyglądasz kiepsko i sprawiasz wrażenie źle zorganizowanego, nie możesz mieć do niego pretensji, że mu się nie spodobałeś i w efekcie ulokował swój biznes gdzie indziej.

## 2.23. Wchodząc do siedziby klienta

To jest obce terytorium, na którym jesteś nieproszonym gościem, więc zachowuj się odpowiednio. Nie musisz się płaszczyć, ale zachowywać z godnością i przede wszystkim uprzejmie. Jeżeli kupiec lub ktoś, kto wygląda na kupca, już rozmawia ze sprzedawcą, nie kręć się koło nich, ale natychmiast wyjdź (chyba, że zostaniesz poproszony o poczekanie). Wróć później, kiedy pole będzie czyste. Jeżeli jest tam recepcjonistka czy asystentka, przedstaw się i zapytaj, czy mógłby zobaczyć się z kupcem. Poproś o jego imię i nazwisko (sprawdź pisownię) i zapisz je. Nawet kiedy odpowiedź nie jest przyjemna, z traktuj tę osobę niezmiennie grzecznie (czy na pierwszy rzut oka *potrafisz* rozpoznać córkę szefa albo kuzynkę w drugiej linii?). Graj bezpiecznie, bądź miły dla wszystkich. Może się okazać, że nawiązesz z recepcjonistką nić porozumienia, będzie chciała Ci pomóc i poradzi, jak dostać się do szefa. Ale tak może zdarzyć się tylko wtedy, kiedy będziesz miły. Unikaj natomiast zbytniej poufałości.

Daj osobie, która Cię wita, swoją wizytówkę, aby nie musiała pamiętać Twojego nazwiska. Jeżeli nie jest to osoba, z którą musisz się zobaczyć, możesz zrobić notatkę na odwrotnej stronie, taką jak: „Szanowny Panie Jeżewski, (jesteś *pewien*, że tak się to pisze?) chcielibyśmy znaleźć lokalnego dystrybutora dla naszego nowego, zyskowego produktu. Czy mógłby Pan znaleźć pięć minut na rozmowę o tym? Jan Kowalski”. Możesz napisać też tak: „Szanowny Panie Majewski, oferuję mały, tani prostownik dla małych sklepów z narzędziami. Czy moglibyśmy spotkać się na pięć minut, aby o tym porozmawiać? Kazimierz Nowak”. Inna forma to:

„Szanowny Panie Sikorski, mam nowe, produkowane lokalnie, modne, ekskluzywne dzianiny. Czy moglibyśmy porozmawiać? Antoni Szpak” i tak dalej. Jeżeli znajdziesz się w poczekalni z innymi sprzedawcami, podpytaj ich dyskretnie o klienta — czy płaci? Co robi, aby ich zniechęcić? Jakie są jego największe linie sprzedaży? I o wszystko inne, co powinieneś wiedzieć. Pytaj również o inne lokalne firmy. Wielu przedstawicieli handlowych lubi chwalić się swoją wiedzą i pomagać początkującym, więc korzystaj, kiedy masz szansę — lepiej poznać potrzeby, metody działania, plany i słabe strony swoich klientów.

## 2.24. W kontakcie z kupcem

Szanuj swoich klientów, ich inteligencję i czas. Jednocześnie pamiętaj, że nie znają Twojego produktu i oferty tak dobrze jak Ty, więc, aby oszczędzić czas, chętnie uznają, że Twój produkt jest taki sam jak inne. Stwarzaj więc okoliczności, w których będziesz mógł porównać Twój produkt z konkurencyjnymi. Nie atakuj i nie krytykuj doszczętnie, szczególnie jeżeli klient z nich obecnie korzysta — byłoby to atakiem na jego decyzję o ich kupnie. Jak zachować równowagę? Nie mów: „Towar Kowalskiego to bubel. Nawet nie pomyślelibyśmy o robieniu takiego taniego śmiecia. Nie mieści mi się w głowie, że zdrowy na umyśle inżynier mógłby ponieść ryzyko stosowania go”. Mów raczej: „Mamy odmienne podejście niż inni dostawcy. Oni produkują towary przeznaczone na rynek masowy, a my, z całym szacunkiem dla nich, przystosowaliśmy naszą ofertę do specyficznych potrzeb mechaników precyzyjnych, takich jak pan. Panie Jasiński, czy nie mam racji, myśląc, że cała Pańska firma przywiązuje niesłychaną wagę do jakości towaru?” (Pauza — zaczekaj na odpowiedź — raczej nie usłyszysz „Nie”). „Specjalistyczne produkty, takie jak nasze, dają Panu pewność, że oferowana przez was wysoka jakość będzie utrzymana, a biorąc pod uwagę ten nieoceniony zysk, nasze produkty kosztują niewiele więcej. Proszę pozwolić mi zaprezentować, jak to działa”. Spraw, aby potencjalny nabywca mówił o swoich potrzebach i problemach, zadawaj pytania i słuchaj, naprawdę słuchaj odpowiedzi. Nie przeocz żadnej szansy na pokazanie, że Twój produkt rzeczywiście spełnia jego potrzeby. Nie walcz z jego krytycznymi uwagami, ale chętnie je przyjmuj — rozmawia z Tobą poważnie i zastanawia się nad ofertą — ale spróbuj zamienić je na zalety. Bądź uczciwy. Nie przedłużaj wizyty.



Nawet jeżeli jesteś pierwszorzędnym komikiem, nie opowiadaj dowcipów, dopóki nie poznasz się z kupcem bardzo dobrze, ale i wówczas nie jest to konieczne. Problem z dowcipami polega na tym, że wiele z nich opiera się na wyśmiewaniu i dlatego mogą być dla kogoś obraźliwe. Po co więc ryzykować opowiedzenie takiej historii komuś, kogo korzeni nie znamy? Zapomnij o pomyśle, że powinieneś mieć zawsze pod ręką kilka dowcipów, aby udało Ci się coś sprzedać. Co więcej, żarty zabierają klientowi jego cenny czas.

## 2.25. Planowanie prezentacji

Do pewnego stopnia każda prezentacja dla klienta powinna być planowana indywidualnie. W różnych dziedzinach działalności metody prezentacji mogą się różnić, ale są pewne podstawowe zasady, które mają zastosowania zawsze i wszędzie. Istnieje pewien podstawowy wzór określający pożądane podejście. Jest on powszechnie streszczany słowem AIDA, od pierwszych słów:

Attention — Uwaga

Interest — Zainteresowanie

Desire — Pragnienie

Action — Działanie

Pierwszym Twoim zadaniem jest pozyskanie *uwagi* kupca. To łatwe — ten kupiec patrzy na Ciebie, nieprawdaż? Ale czy koncentruje się na tym, co mówisz, czy raczej myśli o szansie, którą przegapił dziś rano, nie korzystając ze specjalnej oferty, albo o tym, żeby szybko się Ciebie pozbyć, by móc wreszcie zająć się ostatnim zamówieniem Kwiatkowskiego, albo jak poradzi sobie z tą dziwną wiadomością, którą dostał z dyrekcji, albo czy jego żona nadal będzie w złym humorze, kiedy wróci do domu. Jeżeli nie uda Ci się przyciągnąć jego uwagi, prawie nie zauważy, że tam byłeś.

Jeśli już skupiłeś jego uwagę, musisz go *zainteresować* i zaangażować w to, co oferujesz, tak aby przeszedł do kolejnego stanu — do *pragnienia* posiadania Twojego produktu. Kiedy to osiągniesz, zamówienie jeszcze nie jest pewne. Musisz teraz podjąć *działania*, czyli przedstawić umowę i zamówienie do podpisania.

Przeanalizuj te perełki sprzedaży, jakimi są dobre reklamy telewizyjne. Zobacz, jak radzą sobie z zadaniem sprzedaży, wymieniając kilka pod-

stawowych punktów i jasno je przedstawiając. Przeciwcz swoją prezentację i staraj się doprowadzić do perfekcji sposób jasnego przedstawiania swoich założeń.

## 2.26. Przyciągnięcie uwagi

Oczywiście, możesz przyciągnąć uwagę niezwykłym zachowaniem, ale ton, w jakim się zaprezentujesz, musi pasować do charakteru Twojej propozycji. Najlepszy sposób na pozyskanie uwagi będzie zróżnicowany w zależności od kupca, a także będzie zmieniał się z każdą wizytą u tej samej osoby. Ogólnym podejściem, które powinien zastosować ktoś nieprzywykły do sprzedawania, może być skrócenie tej propozycji do kilku pytań. Pytania powinny być tak sformułowane, by wykluczyć możliwość zaprzeczenia. Przykład: „Czy mam rację, sądząc, że chciałby Pan zmniejszyć zapasy, gdyby Pan mógł?” (Odpowiedź brzmi: „Oczywiście”). Kolej na następne: „Więc gdyby Pan mógł, miałby Pan mniej kłopotów z brakiem wolnego miejsca, mniej problemów z kontrolowaniem zapasów i mniej szkód?” (Tu też oczekujemy potwierdzenia: „Jasne”). Idźmy dalej: „Chciałbym zabrać Panu chwilę, by przedstawić, jak możemy pomóc Panu to zrobić i utrzymać — a właściwie podwyższyć — poziom usług oferowanych klientom”. (Twoja oferta jest taka, że proponujesz szybsze dostawy i lepsze warunki przechowywania, tak że klienci nie muszą sami robić dużych zapasów). Klient teraz naprawdę słucha, ponieważ dotknąłeś obszarów interesujących dla wszystkich rodzajów działalności. Ale zanim uwierzy, musi dowiedzieć się, jak zamierzasz dokonać tego cudu, chce więc usłyszeć więcej, chociaż ciągle podchodzi do tego sceptycznie.

## 2.27. Wzbudzenie zainteresowania

Kiedy kupiec jest zainteresowany, będzie porównywał Twoją ofertę ze swoimi doświadczeniami i potrzebami. To wywoła w nim emocje przychylnie i nieprzychylnie wobec Ciebie. Jesteś nowy, więc będziesz się starał, aby dostarczyć usługę, ale również jesteś niesprawdzony i może się okazać, że przez to niewiarygodny. Twój produkt zmniejszy koszty, ale z pewnością będzie wymagał nakładów finansowych. I tak dalej. Na razie opowiadasz mu o produkcie, w jaki sposób działa i dlaczego, i podkreślasz korzyści, jakie mu oferujesz. Spraw, aby reagował na każdy punkt: „Zgadza się?”, „To już się Panu zdarzyło, Panie Kwiatkowski, prawda?” Wiele

z pytań, które zadajesz w tej fazie, to pytania otwarte, ponieważ jeśli Twojemu słuchaczowi przyjdzie na myśl, że w prezentowanej ofercie jest jakiś błąd, chcesz, aby jak najszybciej o tym powiedział. Wtedy możesz odpowiednio zareagować, oczywiście, jeżeli można wykluczyć, że nie zważając na nic będziesz kontynuował swoją przemowę. Uważaj na niecierpliwe ruchy ciała. Oznaczają prawdopodobnie, że potencjalny nabywca nie zgadza się z Tobą albo bardzo chce coś powiedzieć, a nie może wpaść Ci w słowo. Może też zdarzyć się, że chce pozbyć się Ciebie tak szybko, jak to tylko możliwe. Jeżeli zauważysz takie zachowanie, przerwij i zadaj pytanie. Postaraj się uchronić przed koniecznością takiej reakcji, robiąc naturalne przerwy i sprawdzając, czy interlokutor zrozumiał, czy ciągle jest skoncentrowany i nadal zainteresowany — i znowu, ta sztuczka uda Ci się za pomocą pytania. Forma pytania ma znaczenie. Nie: „Rozumie Pan, jak do tej pory?” (wysyłasz w ten sposób sygnał: „wygląda Pan na nieco opóźnionego”), ale raczej: „Mam nadzieję, że udało mi się to jasno przedstawić?” (czyli: „choć staram się, jak mogę, moja prezentacja nie jest zapewne tak dobra, jak na to zasługuje Pański błyskotliwy umysł”). Teraz, kiedy już sprawiłeś, że naprawdę interesuje go produkt, musisz zrobić tak, by pragnął go dla siebie.

## 2.28. Pragnienie posiadania produktu

Linia dzieląca ten i poprzedni podrozdział jest czasem wyraźna, a czasem zamazana. Ale wszyscy zdajemy sobie sprawę z różnicy, jaka jest pomiędzy ogólnym podobaaniem się produktowi i rzeczywistą chęcią posiadania go na własność. Jest wiele produktów, które nam się podobają i które podziwiamy i możemy sobie na nie pozwolić, ale właściwie ich nie chcemy. Dlatego niezwykle ważne jest przeprowadzenie kupca od ogólnego zainteresowania do chęci posiadania produktu. Co jest łącznikiem pomiędzy tymi dwoma stanami? Często jest to przyjemne uczucie, którego doznaje kupiec, wyobrażając sobie, jak to będzie posiadać produkt i o ile życie będzie wtedy łatwiejsze. Aby doświadczyć tego uczucia, większość kupców potrzebuje nieco pomocy w formie wizualizacji korzyści. Utrzymuj i zwiększaj jego zainteresowanie i pragnienie, personalizując punkty, które przedstawiłeś i w których doszliście do porozumienia: „Teraz przyjrzyjmy się, jaki to będzie miało wpływ na Pańską firmę. Sprawdziliśmy, że zaoszczędziłby Pan 2 złote na sztuce. Ile sprzedajecie w ciągu dnia?” (Powiedzmy, że odpowiedź brzmi: „25 sztuk, czasem więcej”). Zsumuj potencjalne oszczędności: Więc ile zaoszczędziłby Pan każdego dnia? 2 zł razy 25

— ile to jest tygodniowo?” (Kupiec: „50 zł dziennie, 250 tygodniowo”). „250 zł tygodniowo, czyli 12 000 zł rocznie — wiedziałby Pan, co z nimi zrobić?” Czy wiedziałby?! Kiedy już ziarno zostało zasiane i dobrze się zakorzeniło, jesteś gotów do przeniesienia się na następny etap, do działania wynikającego z pragnienia.

## **2.29. Działanie: skłonienie do złożenia zamówienia**

To najbardziej wyczerpująca część rozmowy dla obu stron. Łatwe do zrozumienia są zarówno Twój niepokój, jak i obawy Twojego rozmówcy. Do tej pory wszystko odbywało się mniej więcej na poziomie teoretycznym — interesująca rozmowa o możliwościach. Teraz musisz to zepsuć, pytając o zamówienie. Oczywiście, on się tego spodziewa, bo wie, że musisz zarobić na życie. To jest moment, kiedy naprawdę zaczynasz sprzedawać. Do tej pory zgadzał się z Tobą, znakomicie dawałeś sobie radę, ale nagle stał się nieśmiały. Dlaczego? Może nie jest osobą podejmującą decyzje w firmie, ale nie znosi się do tego przyznawać? Może myśli o jakiejś wątpliwości, której dotąd nie wyjawiał, więc nie miałeś możliwości jej rozwiązać? Może niezbyt jasno wcześniej przedstawiłeś któryś z punktów? Może, może, może...

Teraz musisz poradzić sobie ze stwierdzeniami typu: „Zastanowię się nad tym później” albo: „Nie jestem pewien, czy to jest naprawdę odpowiednie dla nas” lub: „Nie wydaje mi się, żebyśmy mogli sobie na to pozwolić”. A także z jakimkolwiek innym sposobem, w jaki opakuje on słowo „Nie”. Postępuj tak, jak radziłeś sobie wcześniej ze wszystkimi innymi zastrzeżeniami: odkryj je, przyznaj, że wymagają uwagi, a potem rozwiej wątpliwości. Przez cały czas podkreślaj punkty, które przemawiają za Tobą, podkreślaj korzyści, jakie przyniesie mu produkt i porównuj niebotyczne zalety posiadania produktu z problemem, który będzie zawsze miał, jeżeli pozbawi się tej możliwości. Cokolwiek zrobisz, nie obniżaj ceny, ale staraj się sprzedawać korzyści. Jeżeli nie możesz nic więcej dodać, a on zgadza się ze wszystkim, co mówisz, ale nadal mówi „Nie”, wysuwając jakieś bzdurne zastrzeżenia, pewnie jest coś, co chce ukryć, aby zachować twarz: jednym z prawdopodobnych powodów może być konieczność konsultacji „z górą”. Jak możesz to ujawnić, nie wprawiając go w zakłopotanie? Jak w taktowny sposób zadać takie pytanie: „Czy Pana szef musi aprobować wszystkie Pańskie decyzje?” albo: „Czy jesteś tak spłukany, że nie możesz pozwolić sobie nawet na tak mały wydatek? albo: „Czy nie masz nawet

takich uprawnień, żeby zrobić zamówienie o wartości 1 500 zł?” albo: „Czy aż tak boisz się żony?” Możesz spróbować tak: „Czy istnieje jakaś inna osoba, której zgodę muszę uzyskać, zanim będzie Pan mógł złożyć zamówienie?” Lub tak: „Czy chciałby Pan, aby przejrzał to któryś z inżynierów czy pracowników księgowości, zanim Pańska firma podejmie zobowiązanie?” Lub inaczej: „Zgodziliśmy się, że potrzebuje Pan kilku Whizzo-X Mark III, czy mogę jakoś ułatwić Panu ich zakup? Może na przykład płatność ratalna byłaby wygodniejsza?” A może tak: „Ja i Pan uzgodniliśmy, że potrzebuje Pan podwójnych szyb typu „Nutter”, ale wolę nie pytać o decyzję żony lub męża osobno. Czy mógłbym wpaść później i szybko omówilibyśmy to jeszcze raz z Wami obojgiem?” Nie ma jednego wzoru, który gwarantuje powodzenie, ale takie podejście powinno dać lepsze rezultaty niż przyjęcie pierwszego „Nie” jako odpowiedzi.

Jeżeli Ci się uda, spróbuj skłonić go do określenia, co dokładnie stoi na przeszkodzie i uzgodnij z nim, jak można sobie dać z tym radę. „Więc jedyne, co trzeba jeszcze zrobić, to poprosić pana Przybysza, aby to sprawdził?” Jeśli odpowie „Tak”, kontynuuj: „I jeżeli on uzna, że wszystko jest w porządku, możemy brać się do podpisywania umowy?” u odpowiedź może być krótka: „Owszem”. Dobrze, jeżeli tak będzie. Ale może on odpowiedzieć tak: „W żadnym wypadku, najpierw musi to się spodobać dyrektorowi wydziału, a potem trzeba uzyskać zgodę generalną — przed nami jeszcze długa droga.” I proszę, ta wiadomość spada Ci jak z nieba! Teraz naprawdę dowiadujesz się, jak działa system zakupów i akceptacji u klienta. Poproś go, żeby wyjaśnił Ci dokładnie, jak działa jego firma. Spytaj zarówno o oficjalną wersję, jak i o to, jak on i jego współpracownicy radzą sobie, żeby wszystko funkcjonowało. Na przykład on może być upoważniony do składania zamówień do wartości 40 000 zł, a Twój system kosztuje 50 000 zł. W takim wypadku zapytaj, czy można na przykład wystawić fakturę na maszyny w wysokości 30 000 zł i na transporter za 20 000 zł? Czy może złożyć dwa takie zamówienia, nie ryzykując posady? Niektóre firmy poważnie karzą swoich kupców za takie postępowanie, a inne go nie zauważają. Twój klient będzie wiedział dokładnie, do którego typu należy jego pracodawca.

## 2.30. Ustalanie ceny

Minimalny cel to nie sprzedawać poniżej kosztów. Z Twojej rachunkowości (podrozdział 3.2) wynika, co uznaje się za koszt. Oczywiście, będziesz chciał osiągnąć zysk, ale z powodu konkurencji nie będziesz mógł podnieść

cen ponad pewien poziom. Tak jak już powiedziano wcześniej, istnieje generalna strategia, którą zwykle mała firma zmuszona jest wprowadzić, czyli: wysokie marże, niski obrót. Wynika to z tego, że mała firma nie ma możliwości znacznego inwestowania w maszyny, które pozwoliłyby na szybką produkcję, za to inaczej niż w przypadku firmy dużej łatwiej jej zapewnić wysoką i stałą jakość dzięki osobistemu zaangażowaniu właściciela we wszystkie aspekty projektowania, produkcji i administrowania. Ponieważ nie możesz wytwarzać dużej ilości sztuk, musisz na każdą z nich nakładać wysoką marżę. Następną generalną zasadą jest taka, że nie należy obniżać cen po to, aby wkroczyć na rynek czy zwiększyć sprzedaż. Jeżeli musisz coś dodać, daj dodatkowe korzyści (które zwykle kosztują mniej niż rabaty). Rozdawanie pieniędzy w formie rabatów jest naprawdę bardzo kosztowne.

Czasami nawet cena produktu wyższa niż u konkurencji może być zaletą. Kto uwierzyłby w luksusowość perfum, które kosztują tyle, co w supermarkecie? Albo w prawdziwość szampana za 10 zł za butelkę? Twoja znajomość rynku powie Ci, jaką rolę pełni cena. Jedno, co musi być absolutnie jasne, to fakt, że niewielu klientów kupuje, kierując się wyłącznie ceną. Większość kupuje ze względu na wartość. Dla Ciebie oznacza to oferowanie więcej korzyści za wysoką cenę. Jeżeli masz wątpliwości, bądź ambitny w ustalaniu cen: łatwo jest je obniżyć, jeżeli zostały określone zbyt wysoko, a trudniej podnieść, jeżeli były zbyt niskie.

## 2.31. Korzyści

Mogą ich być dwa rodzaje: korzyści bezpośrednio i pośrednio związane z produktem. Oba są ważne w różnym stopniu na różnych rynkach. Jednym ze sposobów na zaoferowanie korzyści drugiego typu jest zastosowanie praktyki z innego rynku tam, gdzie nigdy wcześniej nie miało to miejsca. Może to sprawić, że będziesz posiadaczem zwycięskiej kombinacji, mimo że Twój produkt wcale nie jest lepszy niż te oferowane przez innych. Przykładami na takie podejście są:

- ◆ *Snap-on Tools*, których furgonetki z narzędziami przyjeżdżają do warsztatów mechanicznych regularnie, tak jak furgonetki z chlebem przyjeżdżają do sklepów spożywczych.
- ◆ *Kluby czytelnicze*, które sprzedają raczej za pośrednictwem reklam i stron internetowych niż przez sklepy i katalogi.

- ◆ *Zepter*, który sprzedaje naczynia bezpośrednio odbiorcom na domowych prezentacjach, a nie poprzez sklepy.

W każdym z tych przypadków chodzi o towary wysokiej jakości, jednak sposób ich oferowania jest niezwykły na danym rynku. Wyróżniły się sposobem dotarcia do klienta i to pozwoliło im naprawdę urosnąć. Nie musisz być potężny, aby skorzystać z ich przykładu. Wszystkie one dały klientowi korzyści poprzez złamanie „zasad” handlu, a nie dzięki wynalazieniu lepszej pułapki na myszy. To nie jest zapewne zbieg okoliczności, że wszystkie one postrzegane są jako dobre jakościowo.

Przedstawione poniżej zestawienie korzyści nie ma ambicji bycia kompletnym, ale przeciwstawia rzeczy, które możesz zrobić z trudem (przez zmianę produktu), tym, które możesz zmienić stosunkowo łatwo. Później mogą Ci one pomóc w sprawianiu, że Twój produkt będzie stale wyglądał jak nowość. Osiągniesz to dzięki zmianom wymienionym w drugiej kolumnie. Podsumowującym wnioskiem na temat korzyści jest ten, że muszą być one znaczące dla klienta. Bezproblemowa wymiana filmu nie ma większego znaczenia dla reportera wojennego, a kwota ubezpieczenia w wysokości 1 miliona zł w przypadku zatrucia pokarmowego nie przemawia do konsumenta płatków zbożowych.

Przykłady rzeczy:

#### **Bezpośrednio związanych z produktem**

- ◆ lepiej wyglądające materiały
- ◆ lepsze wykonanie
- ◆ lepsze działanie
- ◆ łatwe w utrzymaniu
- ◆ bardziej niezawodne
- ◆ dłuższy czas użytkowania
- ◆ tańsze
- ◆ większa dostępność
- ◆ tańsze w użytkowaniu
- ◆ bardziej uniwersalne

#### **Pośrednio związanych z produktem**

- ◆ szybsza dostawa
- ◆ dłuższa gwarancja
- ◆ bezproblemowa wymiana
- ◆ bezpłatne użyczenie na czas naprawy
- ◆ dobre warunki płatności
- ◆ dziesięcioprocentowa obniżka w tym miesiącu
- ◆ można je kupić, nie ruszając się z domu
- ◆ ładniejsza ekspozycja, bardziej uprzejmi ludzie

## 2.32. Promocja sprzedaży

Jeżeli uznamy, że Twój produkt to tort, promocja sprzedaży jest lukrem. Jeżeli chcesz przedstawić klientowi więcej dobrych powodów zakupu niż te wymienione powyżej — oto Twoja szansa. Możesz dzwonić do klienta trzy albo i cztery razy, za każdym razem słysząc odmowę. Ale ten klient jest Ci potrzebny. Jak możesz za każdym razem *po prostu* opowiadać o produkcie? Z pewnością już go przedstawiłeś — ale nawet jeżeli klient mówi, że pamięta, wszystko wskazuje na to, że zapomniał o kilku podstawowych rzeczach. Musisz dodać coś więcej, aby w końcu zaiskrzyło. O ile milej będzie się wam rozmawiać, jeżeli w pierwszym miesiącu do produktu dodasz bezpłatną apteczkę, w następnym kupon wart 20 procent wartości podstawowych kosztów serwisowania, w następnym 250 zł rabatu przy zakupie dwóch sztuk, a w jeszcze następnym umowę na usługi serwisowe za pół ceny przez pierwszy rok użytkowania. Możesz powiedzieć: „W porządku, jeżeli chodzi o dostawców dóbr przemysłowych, ale ja sprzedaję dzianiny do ekskluzywnych sklepów, a one na to nie pójdą”. Nieprawda. Co z ofertą współuczestniczenia w kosztach pokazów? Albo co z opłaceniem drukowanych ulotek o Twojej nowej kolekcji, które sklepy rozesłał swoim klientom? A czy nie możesz zaproponować darmowej czapki do każdego swetra? Albo wypożyczyć im za darmo wysokiej jakości plakatów modelek ubranych w rzeczy z Twojej kolekcji? Wszystko polega na tym, aby spojrzeć na rzecz z punktu widzenia klienta — co pomoże mu lepiej działać? Jeżeli nieustannie zastanawiasz się nad odpowiedzią na to pytanie, będziesz coraz lepszy w promocji sprzedaży i badaniu rynku.

## 2.33. Sprzedaż za pośrednictwem katalogów wysyłkowych

Chociaż firmy zajmujące się sprzedażą wysyłkową to tacy sami klienci, jak inni, największe z nich mają swoje specyficzne zasady, które potencjalny dostawca musi poznać. Na rynku istnieje kilkadziesiąt katalogów wysyłkowych obsługiwanych przez kilkanaście firm. Mamy więc takie firmy, które wydają jeden katalog, a także wielkie, które wydają ich kilka, każdy pod własną nazwą.

Sprzedaż takim klientom różni się od sprzedaży innym w następujących kwestiach: firmy opracowujące katalogi wysyłkowe przeprowadzają



wstępny wybór na dziewięć miesięcy (lub nawet wcześniej) przed drukiem katalogu, więc nie przychodź do nich we wrześniu z towarami świątecznymi, a dwa lub trzy miesiące później dokonują ostatecznego wyboru. Aby wziąć udział w tym procesie, musisz za każdym razem wypełnić obszerny kwestionariusz, którego częścią jest oferta cenowa. Mimo, że nie jest łatwo przewidzieć ceny, które będą obowiązywały za dziewięć miesięcy, musisz to zrobić, a Twoja prognoza zostanie uznana za obowiązującą. Na etapie wyboru firmy te wymagają dostarczenia próbek, które albo zwrócą, albo za nie zapłacą. Jeżeli będziesz miał szczęście i zostaniesz wybrany, konieczne będą dalsze próbki, za które dostaniesz zapłatę. Zwykle wymagana też będzie wycena opakowania Twojego produktu podczas transportu, czyli kartonu, który ochroni go na poczcie. Może to być korzystne, jeśli Twój produkt ma kosztowne opakowanie: możesz je zastąpić tekturowym kartonem używanym na pocztach. Niektóre produkty mogą być również opakowane w ochronne torebki — przedyskutuj to już na początku z kupcem i posłuchaj rad. Twoi kontrahenci wymagają także zapewnienia ekspresowych dostaw i przyjmowania kolejnych zamówień. I na koniec, zwykle oczekują pięćdziesięcioprocentowej marży, czyli jeżeli Twój produkt sprzedawany jest za 100 zł plus VAT, zapłacą Ci 50 zł plus VAT. W zamian za to (czasami) otrzymujesz masowe zamówienia, uczciwe transakcje i krótki termin płatności — zwykle 15 dni od daty wystawienia faktury.

I jeszcze jedna dodatkowa uwaga: jest coraz więcej specjalistycznych katalogów sprzedających wszelkiego rodzaju towary. Niektóre skierowane są do różnych grup odbiorców prywatnych, inne do przemysłu. Mogą być bardzo cennymi miejscami sprzedaży, a warunki współpracy każdy z nich określa indywidualnie.

## **2.34. Sprzedaż przez zamówienie pocztowe**

To jest zupełnie inny proces niż ten opisany w podrozdziale 2.33. Wymaga skierowania reklamy bezpośrednio do użytkowników, których na swojej stronie internetowej zachęcasz do złożenia zamówienia na produkt albo na katalog. Pod wieloma względami jest to użyteczna metoda, a charakteryzuje się następującymi cechami:

**Za**

- ◆ zyskujesz bezpośrednią komunikację z użytkownikiem
- ◆ nie musisz płacić pośrednikowi
- ◆ zwykle dostajesz gotówkę w momencie dostarczenia zamówienia
- ◆ masz szybki dostęp do wielu klientów, nawet na mniejszych rynkach
- ◆ możesz zwiększać lub zmniejszać popyt przy pomocy reklam
- ◆ produkt dociera do klientów, do których nie można dotrzeć w inny sposób
- ◆ możesz pracować w domu
- ◆ w miarę upływu czasu budujesz listę wysyłkową

**Przeciw**

- ◆ płacisz za reklamy, które nie gwarantują powodzenia
- ◆ jesteś na łasce dostawców prasy
- ◆ musisz ponosić opłaty pocztowe
- ◆ jesteś uzależniony od poczty i dystrybutorów prasy
- ◆ przynosi czasami niespodziewane rezultaty

Zamówienie pocztowe może mieć zastosowanie zarówno do dóbr przemysłowych, jak i konsumpcyjnych. Najlepiej sprawdza się w przypadku produktów specyficznych dla jakiejś grupy, która jest obsługiwana przez prasę specjalistyczną. Na przykład wędkarze, amatorzy wycieczek rowerowych, matki noworodków, wszyscy oni i wiele innych grup mają swoje niskonakładowe czasopisma, w których całkiem tanio możesz się zareklamować. Są również specjalne dodatki reklamowe w gazetach codziennych. Należy tu rozważyć kilka dodatkowych punktów.

Po pierwsze, musisz zdecydować, czy będziesz przyjmował zamówienia on-line na stronie internetowej, czy będziesz sprzedawał za pośrednictwem katalogu. Jeżeli masz jeden produkt „flagowy”, w odniesieniu do którego powody zakupu są proste i wyraźne, lepsza będzie sprzedaż bezpośrednio na stronie internetowej.

Skuteczność ogłoszenia prasowego ocenia się na od 1 do 2 procent czytelników. To może być istotna wskazówka, ale powinna być ona potraktowana jako informacja uzupełniająca. Najlepszym doradcą będzie Twoje własne doświadczenie na tym polu. A żeby uzyskać doświadczenie, nie ma innego sposobu, jak zdecydować się i to zrobić.

## 2.35. Sprzedaż za pomocą direct mail

Jeżeli łatwo jest znaleźć nazwiska i adresy potencjalnych klientów, dlaczego by nie wysłać oferty sprzedaży bezpośrednio do nich? Aby obsłużyć potrzeby wielkich firm w zakresie mailingu, powstały agencje mailingowe, które sprzedają listy adresowe osób o różnych charakterystykach — na przykład zarabiających ponad 100 000 zł rocznie albo posiadających łódź. Istnieją też listy komputerowców amatorów albo optyków, ich ilość jest nieskończona. Mała firma może skorzystać z ich usług albo najpierw zacząć bez kosztów, zaglądając do książki telefonicznej. Poczta zachęca do masowych przesyłek i przygotowuje różne oferty, istnieją także różne poradniki dotyczące, na przykład, sztuki pisania skutecznej oferty. Direct mail pozwala za zastosowanie ciekawych pomysłów, bo nie ogranicza się tylko do wysyłania listów. Próbką produktu lub zaproszenie na prezentację, lub kupon, który można spieniężyć podczas kupowania produktu, mogą być skutecznymi „haczykami”. Wspaniały pomysł na akcję mailingową, który jest często podawany jako przykład, miał kilka lat temu dziennik *Guardian*, który chciał zaprosić ograniczoną liczbę osób — w większości mężczyzn — z wielkich agencji reklamowych na prezentację. Wysłał zaproszenia do kilku wybranych, załączając wytworne jedwabne chusteczki. W liście znajdowała się informacja, że jeżeli przyjdą na prezentację, otrzymają pasujący jedwabny krawat. Niemal wszyscy zaproszeni pojawili się. Ale większy, za to mniej inteligentny mailing może spotkać się z jedno- lub dwuprocentowym odzewem.

W dzisiejszych czasach, jeżeli wysyłasz do VIP-ów coś większego niż list, lepiej od razu daj to do sprawdzenia policji. Twoja cenna przesyłka może stracić wiele ze swojego uroku, jeżeli zostanie otwarta przez oddział antyterrorystyczny przy pomocy kontrolowanego wybuchu.

## 2.36. Sprzedaż przez telefon

Rozmowa telefoniczna może być bardzo dobrym sposobem zainicjowania sprzedaży. Na przykład, jeżeli sprzedajesz coś rolnikom, dlaczego nie skorzystać z książki telefonicznej, żeby zapytać, czy i kiedy mógłbyś przyjechać, żeby zademonstrować swój produkt? Pamiętaj, że niektórzy ludzie pracujący zawodowo są dostępni tylko w określonych porach dnia — rolnicy, właściciele barów czy restauratorzy są tego przykładami. Inni natomiast nie są dostępni o określonej porze roku — właściciela nadmorskiego pensjonatu nie będzie w nim w styczniu, bo będzie miał wtedy zasłużone wakacje.

## 2.37. Sprzedaż podczas domowych prezentacji

Dla wielu małych firm jest to bardzo zyskowny sposób sprzedaży. Te odnoszące największe sukcesy sprzedają towary dla rodziny i dla domu o wartości nawet 5 00 zł za sztukę.

Większość firm działających w ten sposób to producenci naczyń, sprzętu AGD, kosmetyków i dzianin. Nie wszystkie one pasują do tej „reguły”. Jedną z projektantek mody *haute couture* organizuje pokazy mody w zamożnych domach. Po takich pokazach klientki mogą przymierzać wszystkie pokazywane ubrania. Ceny jej strojów są przeważnie czterocyfrowe. To także jest sprzedaż podczas domowych prezentacji, chociaż jej klientki szybko by się zniechęciły, gdyby używała tej nazwy zamiast zwrotu „pokazy mody”.

Aby zacząć działania związane z domowymi prezentacjami, musisz znaleźć „gospodynię” (zwykle są to kobiety) — osoby, które zaproszą przyjaciół i zgodzą się na prezentacje w ich domach. Zwykle płaci im się w zależności od wartości przyjętych zamówień — około 10 procent wartości sprzedaży. Często zamiast gotówki jest to równowartość w towarze. Gospodynie znajdziesz w następujący sposób:

- ◆ pukając od drzwi do drzwi albo płacąc za to komuś innemu,
- ◆ rozdając ulotki zachęcające je do zatelefonowania do Ciebie,
- ◆ pytając znajomych, szczególnie tych należących do różnych klubów i organizacji,
- ◆ dając ogłoszenie w lokalnej gazecie,
- ◆ pytając ludzi zaangażowanych w sprzedaż bezpośrednią — na przykład konsultantkę Avonu,
- ◆ kontaktując się z innymi małymi firmami sprzedającymi w ten sposób.

To ostatnie może wydać się trudne, ale firmy doradcze i kluby małego biznesu mogą być w stanie Cię z nimi skontaktować. Rozsądny przedsiębiorca chętnie opowie gospodyni o innej zainteresowanej współpracą z nią firmie, bowiem podtrzyma w ten sposób jej zadowolenie i zapał. Powinieneś zbudować „sieć” gospodyń, ponieważ żadna z nich nie może co tydzień przygotowywać prezentacji tylko dla Twojej firmy — szybko zabraknie jej gości.

Będziesz musiał pokryć kilka wydatków. Każdy uczestnik pokazu powinien dostać prezent, najlepiej jakiś przydatny lub dekoracyjny drobiazg z Twoim logo, ale równie dobrze może to być kieliszek wina. Gospodyni będzie łatwiej, jeżeli dasz jej trochę ulotek dotyczących Twojego produktu, na których może napisać zaproszenia dla gości.

Rozsądnie jest mieć w ofercie kilka drobnych, tanich przedmiotów dla gości, którzy tak naprawdę nie chcą nic kupić, ale również nie chcą rozczarować gospodyni.

Goście kupują, płacąc gotówką lub składają zamówienia i wpłacają depozyt. W drugim przypadku będziesz potrzebował formularzy zamówień i potwierdzeń przyjęcia depozytu, które mogą być przygotowane w formie jednego dokumentu. W niektórych przypadkach należy zwracać baczną uwagę na daty dostawy, bo niektóre przedmioty kupowane są na prezent i w ich przypadku czas jest ogromnie ważny. W momencie dostarczenia towaru odbierasz pozostałą część zapłaty.

Tak jak w przypadku innych metod sprzedaży bezpośredniej, to Ty otrzymujesz całą cenę detaliczną, bez problemów z przeterminowanymi fakturami i bez konieczności posiadania systemu kontroli wpływu należności. Na dodatek dostajesz gotówkę w momencie dostawy. A także tworzysz listę wysyłkową, którą będzie można wykorzystać do późniejszych akcji typu *direct mail*. Może być ona bardzo skuteczna, ponieważ składa się z ludzi, którzy, jak zakładamy, już są zadowolonymi klientami. Co więcej, niektórzy ludzie, którzy uczestniczą w prezentacji jako goście, sami chcą zostać gospodarzami.

Dobrze, jeżeli na każdym spotkaniu jest dwóch prezenterów. Kiedy jeden prowadzi prezentację i dobrze idzie mu sprzedaż, szkoda byłoby stracić uwagę klientów, bo trzeba na chwilę wyskoczyć, aby wziąć coś z samochodu. Na spotkaniach, na których dopisze frekwencja, dwie osoby nieźle muszą się nagimanastykować, żeby przyjąć wszystkie zamówienia. Gdyby była tylko jedna, niektóre zamówienia mogłyby zostać utracone, a i jeden czy dwa przedmioty mogłyby niezauważenie zniknąć.

## **2.38. Gdzie się reklamować?**

Wszystko zależy od tego, co chcesz przekazać, komu i jakiego efektu oczekujesz. Jeżeli jeszcze dokładnie tego nie wiesz, nie reklamuj się, dopóki szczegółowo sobie tego nie ułożysz. Niektórzy ludzie dają ogłoszenia,

bo mają wrażenie, że powinni, kiedy nie mogą wymyślić innego sposobu na to, by dać o sobie znać. Nie bądź jednym z nich.

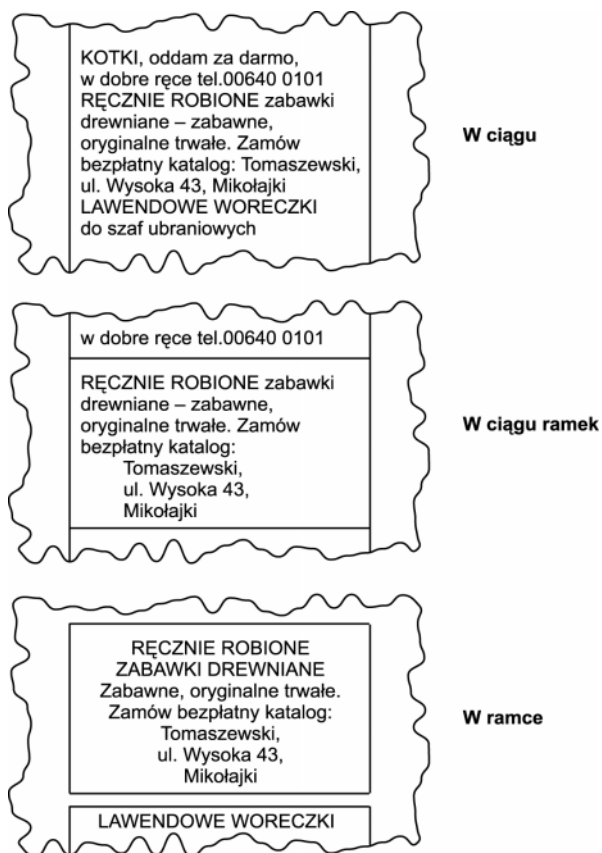
Wydawanie magazynów jest dość zyskowne i to spowodowało, że prawie każda grupa ma swoje niszowe pismo. Przynosi to korzyść małym firmom i to na dwa sposoby: jeżeli nie możesz pozwolić sobie na dużą reklamę w gazecie o zasięgu ogólnokrajowym (a rzadko która nowa firma może), wybierz tę część rynku, która Cię interesuje i daj ogłoszenie w piśmie specjalistycznym. Możesz także skierować swoje reklamy dokładnie do ludzi, którzy są najbardziej prawdopodobnymi odbiorcami. Nie zapominaj o dużej liczbie nośników reklam, do których masz dostęp. Prawie każda branża ma czasopisma skierowane nie tylko do konsumentów, ale także do pośredników i bardzo często do producentów.

Najlepiej jest skorzystać z informacji zawartej w spisach branżowych czy w spisach gazet i czasopism wydawanych w kraju. Możesz też iść do najbliższego salonu prasowego i poszukać wszystkich publikacji, które mógłbyś wykorzystać. Żeby upewnić się w swoim wyborze, przeczytaj poniższą listę:

- ◆ Czy to odpowiednie miejsce na Twój produkt i na to, co chcesz przekazać?
- ◆ Czy reklamy takie jak Twoja umieszczane są w miejscach, gdzie nikt nie zwróci na nie uwagi, czy obok artykułów?
- ◆ Czy Twoje ogłoszenie będzie wyglądać jak inne, a przynajmniej nie będzie gorsze? Czy będzie się należycie wyróżniało (bądź szczyry!)?
- ◆ Czy małe firmy reklamujące się od dłuższego czasu — te reklamy, które widzisz od dawna — korzystają z tego medium? Zwykle wiedzą, co robią, więc można przypuszczać, że dobrze na tym wychodzą.
- ◆ Czy klienci zrozumieją od razu, co chciałeś im przekazać w ogłoszeniu, na które możesz sobie pozwolić? Jeżeli nie, ryzykujesz, że wyniki nie będą zadowalające.

## 2.39. Kupowanie ogłoszenia

Kiedy już zdecydujesz się, gdzie umieścić reklamę, musisz wybrać rodzaj ogłoszenia. Prawdopodobnie będziesz mógł wybrać pomiędzy trzema: „w ciągu”, „w ciągu ramek”, „w ramce”. Wyglądają one jak te na rysunku 2.1.



**Rysunek 2.1.** Rodzaje ogłoszeń

Dział reklam magazynu przysłał Ci swoją kartę cen, która będzie zawierać różne terminy, takie jak:

- bez wskazania miejsca — co oznacza: „umieszczamy ogłoszenie tam, gdzie nam pasuje”
- obok artykułu wstępnego — obok artykułów redakcyjnych, dla których większość ludzi kupuje gazety (poza czasopismami zamieszczającymi wyłącznie reklamy) i niezagubione pomiędzy innymi ogłoszeniami
- okładka II i okładka III — na przedniej wewnętrznej stronie okładki lub na tylnej wewnętrznej stronie okładki

moduł — centymetr kolumny: długość jednego centymetra, szerokość kolumny.  
Ceny ogłoszeń często podawane są w takich „jednostkach”

Czasami cenniki można negocjować. Nie bój się dawać naiwnych ofert — wiele jest przypadków, kiedy ludzie dostawali reklamę za połowę ceny, po prostu o to prosząc.

Są dwie podstawowe metody druku: typografia (druk wypukły) i litografia. Wykorzystywane są one do druku magazynów i niektórych gazet. Istnieje też metoda zbliżona do typografii, stosowana do drukowania pozostałych gazet. Typografia jest zasadniczo podobna do dziecięcej drukarenki — wybierasz litery, które chcesz wykorzystać, ustawiasz je w odpowiedniej kolejności, nalewasz tuszu i drukujesz. Więcej czasu zajmuje to wyłącznie w przypadku, gdy wybierzesz jakiś specjalny krój czcionki lub obrazek. Litografia jest inna, wymaga, żeby całe Twoje ogłoszenie było przygotowane w formie projektu, który jest wpasowywany w projekt całej strony, a potem naświetlany na kliszy. To pokazuje, gdzie powstają nieuniknione koszty dodatkowe. Jeżeli chodzi o projekt, gazety i czasopisma chętnie zaproponują Ci jego zrobienie. Uważaj. Możesz zapłacić stawki, jakie obowiązują w stolicy (mogą być one niezwykle wysokie), a i tak wszystko odbędzie się poza Twoją kontrolą. Jeżeli nie zrobią tego, czego oczekiwałeś, możesz albo to zaakceptować, albo zaryzykować, że nie zmieścisz się w terminie, a dodatkowo i tak będziesz musiał zapłacić, żeby wszystko było w porządku. O wiele lepiej znaleźć wykonawcę lokalnego, tylko należy sprawdzić jedną rzecz: czy praca tego grafika zostanie przyjęta przez gazetę?

Poza kosztami projektu są jeszcze koszty klisz, które wykonuje gazeta. Najlepiej sprawdzić u pracownika działu ogłoszeń, jakiej wysokości będą to koszty, aby później uniknąć przykrego szoku. Twój projekt musi znaleźć się w gazecie przed ustalonym ostatecznym terminem. Jeżeli to Ci się nie uda, możesz nie zmieścić się w wydaniu (a mimo to będziesz musiał zapłacić!). Gazeta powinna przysłać „odbitkę próbną” Twojego ogłoszenia do korekty. Przejrzyj ją bardzo dokładnie. Oczywiście, sprawdzisz, czy nie ma błędów w pisowni, czy adres jest właściwy i tak dalej, ale szukaj również plamek, uszkodzonych liter, niewłaściwych spacji i — jeżeli to konieczne — zgłoś poprawki. Właśnie po to przysyłają Ci próbną odbitkę.

Jeżeli zamierzasz zostać całkiem poważnym reklamodawcą (powiedzmy, 100 000 zł rocznych wydatków), powinieneś poszukać małej, lokalnej agencji reklamowej. Może to kosztować więcej niż chałturzący miejscowy



artysta, ale pracownicy takiej agencji będą za Ciebie negocjować i rezerwować miejsce reklamowe, a także działać jak głos zdrowego rozsądku w zwariowanym świecie reklamy. Koszty doradztwa i rezerwowania miejsca reklamowego pokrywane są z wynegocjowanego rabatu udzielonego przez gazetę (nieosiągalnego dla Ciebie, a jedynie dla autoryzowanych agencji reklamowych). Jak wybrać agencję? Odwiedź je, zaprosz je do siebie i sprawdź, czy mówią sensownie. Zawsze spotkaj się z więcej niż jedną i nie wybieraj żadnej z nich, jeżeli nie jesteś jej pewien.

Kiedy projektujesz ogłoszenie, pamiętaj, aby najbardziej rzucała się w oczy oferta, a nie nazwa Twojej firmy.

## 2.40. Badanie skuteczności reklamy

Pierwszą rzeczą, o której trzeba pamiętać, jest to, że wątpliwe, by jedno ogłoszenie zadziało. Efekt reklamy kumuluje się w miarę upływu czasu, więc możesz oczekiwać jakiegoś rozsądnego oddźwięku dopiero po piątym ogłoszeniu. Człowiek, który powiedział mi, że próbował ogłoszeń i z uwagi na brak odzewu uznał reklamę za wielkie oszustwo, nie dał jej szansy. Na marginesie, zajmuje się on sprzedażą podstawowego wyposażenia lokalnym władzom. Reklama mogła otworzyć drzwi jego przedstawicielom handlowym albo sprawić, że jego negocjacje będą bardziej wiarygodne. Nie powinien on oczekiwać, że reklama wywoła bezpośrednie zapytania, bo ten rynek nie działa w taki sposób. Upewnij się więc, że zastosowałeś wszystko to, o czym mowa w podrozdziale 2.38, jasno określ, co chcesz osiągnąć dzięki ogłoszeniu i nie próbuj zdobyć czegoś, co jest niemożliwe. Definiowanie celów reklamy i mierzenie jej efektów jest o wiele łatwiejsze w przypadku ogłoszeń, które wywołują bezpośrednią reakcję, niż w przypadku pozostałych. Jeżeli w Twoim ogłoszeniu jest kupon, który trzeba przedstawić, aby złożyć zamówienie albo zamówić katalog, łatwo ocenić, czy dobrze zadziało. Dlatego wiele małych firm ogranicza się tylko do tego typu reklamy. Jeżeli prześledzisz poniższy przykład, szybko nauczysz się stosować ten wzór do różnych mediów. Jedno ogłoszenie może kosztować Cię 10 zł za publikację, inne 13 zł. Ale nie kończ tutaj sprawdzania — obserwuj sprzedaż związaną z tymi kontaktami. Może okazać się, że pierwsze daje Ci jedną transakcję sprzedaży na każde pięć publikacji, podczas gdy w przypadku drugiego co druga publikacja kończy się sprzedażą. Koszty reklamy w stosunku do ilości transakcji sprzedaży, czyli to, co naprawdę ważne, wyniosą 50 zł w przypadku pierwszego, a tylko 26 zł w przypadku drugiego. Oczywiście, będziesz to wiedział tylko wtedy, kiedy

prorowadzisz sprzedaż bezpośrednią, a nie kiedy wysyłasz katalogi z listą punktów handlowych. W tym drugim przypadku nigdy nie będziesz wiedział, które z Twoich ogłoszeń zadziałało najlepiej. Możesz spróbować prowadzić rejestr, taki jak poniżej, ale oczywiście dostosowany do rodzaju Twojej działalności.

**Tabela 2.3.** *Przykład rejestru klientów*

<b>Rejestr klientów</b>						
<i>Nazwisko</i>	<i>Miasto</i>	<i>Miejsce reklamy</i>	<i>Data wydania</i>	<i>Wysłany katalog</i>	<i>Otrzymane zamówienie</i>	<i>Wartość zamówienia</i>
Dalemiński	Płock	„Rodzice”	Marzec 02	28.02.02	12.03.02	75 zł
Jasiński	Poznań	„Pani domu”	Kwiecień 02	19.03.02	—	—

Dzięki rejestrowi będziesz mógł przeprowadzić analizę pokazaną w tabeli 2.4 dla każdego ogłoszenia, które dałeś:

**Tabela 2.4.** *Przykład analizy*

<b>Rejestr reklam w różnych mediach</b>		
(Nie jest to przykład z prawdziwej kampanii)		
	<i>Rodzice</i>	<i>Pani domu</i>
Data	Marzec 2002	Kwiecień 2002
Koszt ogłoszenia	305 zł	414 zł
Koszt produkcji katalogu	55 zł	63 zł
Koszt całkowite reklamy	360 zł	477 zł
Liczba zamówionych katalogów	193	337
Liczba transakcji sprzedaży	108	124
Wartość sprzedaży	2 927 zł	3 899 zł
Koszt w przeliczeniu na jeden katalog	1,81 zł	1,42 zł
Liczba katalogów na liczbę transakcji sprzedaży	1,78	2,72
Koszt jednej transakcji sprzedaży	3,33 zł	3,85 zł
Średnia wartość sprzedaży	27,10 zł	31,44 zł
Stosunek kosztów całkowitych reklamy do wartości sprzedaży	12 %	12 %

Potem, powiedzmy po roku, możesz dodać wyniki osiągnięte dzięki poszczególnym mediom, w których dawałeś ogłoszenia. Wówczas stanie się to narzędziem, za pomocą którego określisz, które z nich było najbardziej efektywne z punktu widzenia kosztów w danym okresie. Jeżeli naprawdę będziesz chciał wiedzieć, gdzie są Twój klienci, możesz wziąć pod uwagę okres — powiedzmy, trzymiesięczny — i podzielić klientów ze względu na miejsce zamieszkania. Jaki jest tego cel? Istnieją znaczące różnice regionalne, chociaż kultura telewizyjna coraz bardziej upodabnia nas do siebie — na przykład znacznie więcej mydła zużywa się na północy niż na południu. Dzieje się tak nie dlatego, że mieszkańcy południowej części kraju są brudasami, ale dlatego, że na północy twarda woda wymaga używania większej ilości mydła. Może Twój produkt też jest taki, z powodu, o którym nawet Ci się nie śniło? Analiza regionalna pozwoli Ci to odkryć i dzięki temu będziesz mógł bardziej się skoncentrować na wydaniach lokalnych gazet w tych regionach, w których sprzedaż idzie najlepiej i dzięki temu zaoszczędzić pieniądze.

## 2.41. Public relations

Każdy może znaleźć swoje nazwisko w gazecie. Dziennikarze są głodni „tematu”, jak sami określają swój stan i jak każdy z nas wolą zająć się okazją, która sama wpada im w ręce, niż biegać w poszukiwaniu czegoś ciekawego. Jak więc dasz im taką okazję? Najpierw sprawdź, o czym piszą dziennikarze. Czytaj ich artykuły. Co było pretekstem do ich napisania? Pewnie większość z nich była o czymś nowym, o końcu starej lub początku nowej ery, o osobistych osiągnięciach lub bohaterstwie, o upadku fortuny, przerażającym doświadczeniu lub wypadku, o cudownej odmianie losu, konflikcie, dyskusji na jakiś gorący temat — i tym podobne. Każdy energiczny nowy biznes może znaleźć jakiś aspekt swojej działalności, który pasuje do (niektórych) tych kategorii. Na przykład:

- ◆ powstała nowa firma,
- ◆ otwarto nową siedzibę,
- ◆ firma rozwija się — daje więcej miejsc pracy,
- ◆ przyjęto nowego praktykanta,
- ◆ praktykant zdaje egzamin, dostaje nagrodę,
- ◆ firma dostała duże zlecenie,
- ◆ rozpoczęto produkcję (projektowanie) nowych produktów,
- ◆ firma świętuje pierwsze (setne, tysięczne) zamówienie,

- ◆ pracownicy pracują w nadgodzinach (w weekendy), by wykonać zamówienia,
- ◆ firma ma swoją ekspozycję na wystawie,
- ◆ rezultaty pokazania się na wystawie są obiecujące,
- ◆ nadchodzi pierwsza (druga itd.) rocznica powstania firmy,
- ◆ firma dostała dotację rządową,
- ◆ powołany został nowy członek zarządu,
- ◆ sprowadzono nowe maszyny,
- ◆ ogłasza się dzień otwarty.

Nie wszystkie artykuły zostaną napisane w sposób, jakiego byś sobie życzył, ale jest to tanie i może być bardzo skuteczne. Ludzie mają skłonność do dawania wiary temu, co napiszą dziennikarze — nie kierują nimi żadne osobiste pobudki, nieprawdaż? — podczas gdy nie przełknęliby bezkrytycznie Twojej reklamy. Nie mówię, oczywiście, że nie powinieneś się reklamować, ale popularność w mediach uzupełni inne Twoje wysiłki. Jak nawiązać kontakt z dziennikarzami? Zanotuj nazwiska osób, które przygotowują w prasie i telewizji historie podobne do Twoich i zadzwoń do nich. Adresy ich firm możesz uzyskać ze spisów branżowych w bibliotece publicznej. Nie zapominaj o lokalnej, krajowej i branżowej prasie, lokalnych i krajowych mediach, telewizji państwowej i komercyjnej i radiu. Przygotuj listę i wysyłaj im „notatkę prasową” za każdym razem, kiedy zdarzy się coś godnego odnotowania.

## 2.42. Pisanie notatki prasowej

To nie jest trudne, jeżeli będziesz trzymał się kilku podstawowych zasad. Musisz znać odpowiedź na większość pytań: kto, co, dlaczego, kiedy, gdzie, jak, i co dalej? Uszereguj pytania od najważniejszego (dla czytelnika) do najmniej ważnego. Tak stworzysz plan notatki. Teraz tylko musisz ją napisać. Pytania napisz po lewej stronie kartki, jedno pod drugim, i uzupełnij cytatami — nie muszą to być dokładnie słowa użyte przez osobę, z którą rozmawiałeś, o ile to z nią uzgodnisz, na przykład:

*Zapis faktów:*

- |           |   |
|-----------|---|
| Kto?      | Tomasz Nowak (dawniej spawacz) z żoną.    |
| Co?       | Otwiera delikatesy.                       |
| Dlaczego? | Spełnia marzenie życia, został zwolniony. |

Kiedy?	Następny poniedziałek, specjalne godziny pracy.
Gdzie?	Ul. Wysoka 38, Mława.
Jak?	Dzięki wykorzystaniu pieniędzy z odprawy, pożyczki i doradztwa bankowego.
Co daje?	Bezpłatny poczęstunek, prezentacje.

To można przekształcić w notatkę prasową, taką jak na rysunku 2.2.; Mamy tu przykład tylko jednego z wielu sposobów opisanie tej historii. Pamiętaj także, że kiedy gazeta będzie chciała ją skrócić, zacznie od końca i po prostu wyrzuci zdanie lub akapit. To również jest powód, aby najważniejsze informacje umieszczać na początku.

NOTATKA PRASOWA	Dokładnie: 29 maja
<p>Nowe delikatesy w Mławie</p> <p>W przyszłym tygodniu spełni się marzenie życia Tomasza i Stefanii Nowaków. Otworzą wtedy pierwsze w życiu delikatesy. „To wielki krok dla nas” — powiedział dawny spawacz, pan Tomasz — „ale wiemy, że w tej okolicy jest duże zapotrzebowanie na towary wysokiej jakości. W różnych miejscach można znaleźć rzeczy, których potrzebuje dobry kucharz, ale my staraliśmy się zgromadzić wszystko pod jednym dachem”.</p> <p>Zgodnie z tym, co mówią, Tomasz i Stefania zapelnili sklep jedzeniem z całego świata, jak również dodatkami niezbędnymi w wyszukanej kuchni. Wykorzystali odprawę, pożyczkę bankową i pomoc księgowego. Sklep na ulicy Wysokiej 38 w Mławie otwiera swe podwoje dokładnie o 8:00 w poniedziałek rano. „Jako żona pracująca wiem, jakie to denerwujące, wyjść z biura i zobaczyć, że wszystkie sklepy są zamknięte” — powiedziała pani Stefania — „dlatego zdecydowaliśmy, że sklep będzie otwarty od 8:00 do 18:00 we wszystkie dni robocze”.</p> <p>Pierwszym z wielu planowanych wydarzeń jest darmowa degustacja francuskich win i serów. Inne zamierzenia to między innymi wystawy przygotowywane przez organizację kobiece.</p> <p style="text-align: center;">KONIEC</p> <p style="text-align: right;">Dalszych informacji udzielają: Stefania i Tomasz Nowak ul. Wysoka 38, Mława</p>	

**Rysunek 2.2.** Przykład notatki prasowej

Teraz chwila o formatowaniu tekstu. Opłaca się, aby notatka była tak profesjonalna, jak to tylko możliwe, by oszczędzić dziennikarzowi czasu i kłopotów. Zaczynij od wyraźnego napisu „NOTATKA PRASOWA” czy „INFORMACJA PRASOWA” i daty. Czasami do tygodników lub miesięczników trzeba wysyłać je ze znacznym wyprzedzeniem, na długo przed datą publikacji. Dlatego musisz uważać, by nie ukazało się ono za wcześnie, w gazecie codziennej, która często mieści się po tym samym adresie. Sposobem na uniknięcie tego jest umieszczenie napisu: „PROSZĘ NIE DRUKOWAĆ PRZED 27 CZERWCA” (czy inną datą, jaka Ci odpowiada) w prawym górnym rogu. W przykładzie jest tam napis: „Dokładnie: 29 maja”. Potem tytuł i tekst. Ustaw komputer na 10 słów w linii i używaj podwójnych odstępów pomiędzy wersami. To umożliwi dziennikarzowi oszacowanie liczby słów w notatce, a w odstępach pomiędzy liniami będzie mógł robić poprawki i notatki. Na końcu umieść słowo: „KONIEC”. Niech widnieje ono dwie linie poniżej tekstu, na środku strony. W prawym dolnym rogu umieść odsyłacz: „Dalszych informacji udziela”, a po nim Twoje nazwisko, adres i numer telefonu. Nie możesz uchodzić za profesjonalnego dziennikarza, ale możesz być skuteczny, jeżeli wyślesz kilka tekstów do wydawców (nie trzeba wysyłać ich na konkretne nazwiska) każdej gazety, magazynu lub programu, w którym chcesz zaistnieć. Jeżeli działasz na skalę międzynarodową, nie zapomnij o magazynach skierowanych do obcokrajowców.

## **2.43. Promowanie Twojej firmy w dobie informacji**

Tutaj przyjrzymy się, jak najnowsze narzędzia biznesowe mogą być wykorzystane przez nową firmę w celu zwiększenia sprzedaży. Są tu zaznaczone niektóre z zagadnień opisanych w rozdziale 5., który ogólnie omawia narzędzia informatyczne i ich potencjalne wykorzystanie w Twojej firmie. W tym fragmencie koncentruję się wyłącznie na aspektach związanych z promocją. Dlaczego zostawiłem to na koniec rozdziału? Odpowiedź jest prosta. Większość ludzi — przedsiębiorców i ich klientów — przywykła do posługiwania się dokumentami papierowymi, więc omówienie ich w pierwszej kolejności wydaje się sensowne. Dla wielu firm to ważny sposób prowadzenia biznesu i w ciągu pierwszych kilku lat nowego wieku nawet najbardziej postępowe z nich mogą być zmuszone do prowadzenia obu systemów równolegle. Jednak wydaje się, że około roku 2010 większość

tradycyjnych papierowych form promocji zniknie. Nie jest za wcześnie, aby nawet najbardziej zatwardziały przeciwnik postępu technicznego przyjrzał się konsekwencjom nowych technologii w jego nowej firmie.

Tak jak z każdym wynalazkiem, bardzo prawdopodobne, że entuzjaści robili założenia, których nie można usprawiedliwić. Jednak istnieje realna możliwość zrewolucjonizowania działania wielu małych firm. Weźmy na przykład mały pensjonat na odludziu. Do niedawna potencjalni klienci mogli go znaleźć jedynie za pośrednictwem spisów branżowych i baz danych biur podróży. Dzięki temu miał on zapewnione rezerwacje od klientów krajowych — ale za granicą rzadko kto o nim słyszał. Tylko niewielu trafiało tu przez przypadek. Dlatego trudno było prognozować sprzedaż. Od momentu, kiedy pensjonat założył prostą stronę internetową, rezerwacje przychodziły przez cały rok i to z całego świata, od ludzi, którzy chcieli zwiedzić piękną okolicę. Na stronie dostępne jest też łącze do strony lokalnego przewoźnika, na której znajduje się rozkład jazdy i możliwość rezerwacji biletów. Odwiedzając stronę internetową, potencjalny gość dowiaduje się o istnieniu pensjonatu, a wszelkie wątpliwości dotyczące sposobu dotarcia do niego zostają rozwiązane. Teraz wiążące i pewne rezerwacje stanowią podstawę funkcjonowania tej firmy.

Innym przykładem, jaki możemy znaleźć, jest projektantka ubrań dla dzieci. Była w kropce, ponieważ nie mogła pozwolić sobie na drukowanie kolorowych katalogów, a musiała to robić, żeby w ogóle cokolwiek sprzedać. Zresztą, nawet, kiedy mogła sobie pozwolić na katalog, czas potrzebny na fotografowanie i drukowanie oznaczał, że musiała projektować kolekcję na dany sezon z dużym wyprzedzeniem. Zdarzało się, że materiały, których używała, były wycofywane z produkcji po wydaniu katalogu; czasami miała nowy pomysł, ale było już za późno, by go pokazać. Teraz, dzięki publikowaniu swoich projektów w internecie może uaktualniać je w każdej chwili i — ku jej zaskoczeniu — dostaje wiele zamówień z zagranicy. Rozważa możliwość przygotowania katalogu zawierającego projekty jej i innych małych firm, które sprzedają na tym samym rynku, na płycie CD. Uważa, że ludziom, którzy kupują jej ubrania, będzie odpowiadał jej gust, jeżeli chodzi o dodatki, buty, książki, zabawki i tym podobne. Może nawet zaprojektować okolicznościowe torty. Jeżeli to przedsięwzięcie się powiedzie, jej firma ewoluuje od producenta ubrań do wyspecjalizowanego dostawcy szerokiego wachlarza modnych produktów dla dzieci. To rozszerzy jej zasięg i da jej jeszcze większe możliwości rozwoju, ale pozwoli zachować ważny, osobisty charakter tego biznesu, który zostałby utracony, gdyby firma stała się zbyt duża.

Internet jest nie tylko użyteczny w sprzedaży; jest także ważnym narzędziem badania rynku. Korzystając z internetu, możesz badać trzy następujące obszary:

- ◆ co oferują Twoi obecni i potencjalni konkurenci,
- ◆ co robią Twoi potencjalni i obecni klienci — to może prowadzić do lepszej ich obsługi,
- ◆ pokrewne dziedziny działania na całym świecie, aby stosować nowe rozwiązania.

Pierwszy punkt to coś, co czujna firma powinna robić raz w tygodniu. Kiedy głównym źródłem informacji był tygodnik ekonomiczny, życie było prostsze. Teraz internet to miejsce, w którym pojawiają się najświeższe informacje. Niestety, posługiwanie się nim wymaga większej dyscypliny niż przejrzenie czasopisma w fotelu przed telewizorem, ale pamiętaj, że Twoi konkurenci będą oglądać Twoją stronę i zastanawiać się, w czym mogą być lepsi od Ciebie. Jeżeli nie będziesz kontrolował sytuacji na bieżąco, przynajmniej raz w tygodniu, mogą ukraść Twój rynek.

## 2.44. Sprzedaż przez internet

Istnieją dwie proste opcje:

- ◆ dostarczasz klientom informacji o Twojej firmie, ale nie oferujesz niczego więcej — zachęcasz ich do napisania, zadzwonienia lub wysłania listu elektronicznego z prośbą o dalsze informacje,
- ◆ oferujesz pełną obsługę, obejmującą zapytania, zamówienia i płatności.

Model prostego informowania jest tani i łatwy w realizacji. Mimo to wymaga starannego obmyślenia i zaplanowania. Główne decyzje, które trzeba podjąć, to: (1) jak zaprojektować stronę główną, by przyciągnęła uwagę klienta i (2) co (i gdzie) umieścić na innych stronach. Istnieje wiele możliwości wykorzystania fotografii, filmów wideo i dźwięku — ale zawsze pamiętaj o tym, że każdy dodatkowy element sprawia, że strona działa wolniej. Postaraj się przewidzieć pytania zadawane przez klientów i stwórz stronę z najczęściej zadawanymi pytaniami (FAQ), dając na nie odpowiedzi. Jest niezwykle ważne, aby język, którego używasz, był zrozumiały dla każdego.



Może Cię kusić, aby wykorzystać bardzo zaawansowane rozwiązania, które wyglądają ekscytująco, kiedy projektant stron internetowych Ci je pokazuje. Zanim je zastosujesz, upewnij się, czy będą się ładować na komputerze klienta i czy nie spowolnią procesu pobierania. Pamiętaj, że prezentacja będzie się odbywać na supermaszynie projektanta, a wielu Twoich klientów może używać sprzętu, który pracuje z jedną trzecią tej szybkości. Ludzie szybko tracą cierpliwość, więc jeżeli strona nie załaduje się w kilka sekund, pójdą gdzie indziej.

Zależnie od typu Twojej działalności możesz chcieć, aby klienci kontaktowali się z Tobą lub aby zostawiali swoje dane pozwalające Ci skontaktować się z nimi. W obu przypadkach najbardziej efektywne jest korzystanie z poczty elektronicznej — telefonowanie lub tradycyjne pisanie oznacza mniejszą liczbę zapytań (możesz oczywiście uznać, że chcesz zajmować się tylko tymi, którzy zdobędą się na ten wysiłek, ale to dość ryzykowne). Jeżeli udostępniasz możliwość wysłania e-maila, przypomnij, że niektóre z nich mogą nie przejść przez system ochrony poczty i zostać utracone. Wyjaśnij klientom, jak mogą to sprawdzić.

Wysłanie listu elektronicznego przez Twojego klienta to dopiero początek. Na e-maile trzeba odpowiedzieć. Można o tym zapomnieć, czekając aż do wieczora, więc najlepiej czytać je rano jako pierwsze zadanie dnia, a potem o określonej porze. To jest jeden z obszarów, w których internet zawodzi. Czasami klienci, którzy tą drogą chcą przed złożeniem zamówienia wyjaśnić jakiś szczegół, są ignorowani. Do czasu, kiedy w końcu odpowiedź zostanie przysłana, oni już dawno załatwią sprawę gdzie indziej.

Poczta elektroniczna jako narzędzie dialogu z klientem może być również elementem bardziej skomplikowanej drugiej opcji, czyli pełnej obsługi on-line. Jej wykorzystanie byłoby ograniczone do zaspokajania potrzeb ludzi wymagających dodatkowych informacji przed złożeniem zamówienia oraz odpowiadania na zapytania dotyczące użytkowania określonego wyrobu i odpowiadania na reklamacje. Niestety, nieufność ludzi co do bezpieczeństwa płatności internetowych powoduje, że system nie będzie chodził jak dobrze naoliwiona maszyna, podczas gdy Ty wyjdiesz z biura i będziesz odkrywał uroki pola golfowego. Wielu klientów będzie chciało złożyć zamówienie przez telefon. Oznacza to, że musisz mieć wystarczająco dużo linii telefonicznych i osób je obsługujących, by być w stanie przyjąć zamówienia niezależnie od liczby przychodzących rozmów. Przewidywanie ilości rozmów może być trudnym zadaniem. Co zrobisz, jeżeli w ciągu jednej godziny zadzwoni do Twojej firmy 200 osób?

Co zrobisz z ludźmi telefonującymi z różnych stref czasowych, oczekujących odpowiedzi, kiedy leżysz w ciepłym łóżeczku? Z tego powodu wiele firm uznaje, że lepiej zacząć od prostej opcji, aby dowiedzieć się, jaki jest poziom i rodzaj zapytań. Kiedy to będzie już ustalone, mogą rozważyć możliwość zastosowania bardziej złożonej drugiej opcji.

I ostatnie ostrzeżenie: nigdy, przenigdy nie wysyłaj masowych e-maili do ludzi, którzy, jak sądzisz, mogliby kupić Twój produkt. Możesz w ten sposób uzyskać kilka transakcji sprzedaży, ale zgodnie z zasadami internetowej etykiety wysyłanie „śmieciowych” listów (inaczej „spam”) nie powinno być praktykowane. Osoby, które naruszają tę zasadę, mogą zostać „zablokowane” — czyli zasypane w odwecie ogromną ilością niechcianych e-maili, które zapełnią pamięć serwera, a ich przejrzenie i usunięcie zajmie wieki.

## **2.45. Główne zadania do wykonania**

- ◆ Zbadaj i zrozum swój rynek.
- ◆ Wybierz strategię marketingową — określ dokładnie, co będziesz sprzedawać, komu, jakimi środkami i w jakich ilościach?  
Jak wyróżnisz się na tle konkurentów?
- ◆ Przygotuj strategię promocji — skąd klienci dowiedzą się o Tobie?
- ◆ Wybierz strategię sprzedaży — jak zdobędziesz zamówienia?
- ◆ Wybierz strategię dystrybucji — jak będą realizowane zamówienia?
- ◆ Przygotuj politykę cenową — jakie ustalisz ceny, jakie rabaty będą dostępne i dlaczego?
- ◆ Przygotuj wskaźniki liczbowe, za pomocą których będziesz mierzył efektywność.