Zeszyt ćwiczeń

Obsługa klienta B2B i zarządzanie kluczowym klientem: praca key account managera

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/obsluga-klienta-b2b-i-kluczowi-klienci
24 ćwiczenia, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć samodzielnie, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Postacie i sytuacje w ćwiczeniach są przykładowe. Zeszyt jest materiałem edukacyjnym, nie poradą prawną ani konsultacją specjalisty, i nie zastępuje prawnika, księgowego ani inspektora ochrony danych. Stan prawny: listopad 2026.

Ćwiczenia

Moduł 1. Klient B2B: decydenci, proces zakupowy, oczekiwania

Lekcja 1.1. Obsługa klienta B2B: co to jest i czym różni się od obsługi klienta B2C

Wybierz jednego klienta firmowego, którego znasz z pracy (albo wymyśl typowego klienta swojej firmy). Zapisz, ile osób po stronie klienta ma wpływ na zakup lub odnowienie, jak długo trwa u niego zwykle decyzja i co sprzedajesz mu cyklicznie. Na końcu napisz jedno zdanie, w którym wskażesz, co w obsłudze tego klienta musi być inne niż w obsłudze klienta prywatnego.

Lekcja 1.2. Decydenci po stronie klienta: użytkownik, wpływowy, decydent i płatnik

Weź jednego klienta firmowego, z którym pracujesz. Zapisz imiona lub stanowiska osób, które po jego stronie pełnią cztery role: użytkownika, wpływowego, decydenta i płatnika. Dla każdej roli, w której nie masz nikogo, wpisz "brak" i zaplanuj jedno działanie, które pozwoli ustalić, kto to jest (np. pytanie zadane na najbliższym spotkaniu).

Lekcja 1.3. Proces zakupowy firmy i jej oczekiwania: przypadek krok po kroku

Wybierz jeden niedawny zakup, który firma klienta zrobiła u Ciebie (albo u dowolnego dostawcy, gdy nie masz własnego przykładu). Rozpisz sześć etapów procesu zakupowego z lekcji i przy każdym zapisz, kto po stronie klienta w nim uczestniczył oraz jedno działanie sprzedawcy, które mogło zwiększyć szansę na dobry przebieg. Na końcu zaznacz etap, na którym najczęściej brakuje Ci informacji.

Moduł 2. Segmentacja i wybór kluczowych klientów

Lekcja 2.1. Segmentacja klientów B2B: kryteria, które da się policzyć

Zbierz dane o czterech klientach firmowych (prawdziwych lub wymyślonych): roczny przychód netto w zł i procent marży. Policz marżę w złotych jako przychód pomnożony przez procent marży. Ustaw klientów od największej marży w złotych do najmniejszej i zdecyduj, którzy dwaj trafiają do grupy A. Zapisz jedno zdanie o tym, czy kolejność według

przychodu różniłaby się od kolejności według marży.

Lekcja 2.2. Kluczowy klient, co to znaczy: karta punktowa wyboru kont

Wybierz trzech klientów firmowych (prawdziwych lub wymyślonych). Zapisz pięć kryteriów i krótką zasadę punktacji dla każdego, a potem oceń klientów w skali od 1 do 5. Ustal próg dla kluczowych klientów i zdecyduj, kto go przekracza. Dopisz jedno zdanie o tym, co zrobisz z klientem, który progu nie osiągnął, choć ma duży przychód.

Lekcja 2.3. Key account manager i customer success: kto za co odpowiada

Weź jedno konto firmowe, które prowadzisz lub znasz. Wypisz cztery rodzaje próśb klienta: o zmianę ceny, o pomoc przy obsłudze produktu, o korektę faktury i o rozszerzenie współpracy. Przy każdej wpisz, która osoba w firmie odpowiada oraz do kogo przekazuje, jeśli klient zwrócił się do kogoś innego. Zapisz jedno zdanie, które powiesz klientowi, gdy zadzwoni do niewłaściwej osoby.

Moduł 3. Plan konta: cele, relacje, szanse

Lekcja 3.1. Plan konta na jednej stronie: struktura i przykład

Wybierz klienta firmowego, którego znasz (z pracy albo wymyślonego) i napisz dla niego plan konta w sześciu sekcjach: stan obecny, cele, ludzie, szanse, ryzyka, najbliższe kroki. Każdy cel zapisz liczbą w zł lub w sztukach, a każdy krok z osobą i datą. Zmieść się w około 150 słowach.

Lekcja 3.2. Mapa relacji: kto jest kim u klienta i kto go zna u nas

Weź klienta firmowego (prawdziwego albo wymyślonego) i wypisz cztery osoby po jego stronie. Dla każdej zapisz rolę zakupową, to, na czym jej zależy, oraz osobę z Twojej firmy, która ma z nią kontakt. Zaznacz, gdzie jest luka, i napisz jedno zdanie zaproszenia, które ją domknie.

Lekcja 3.3. Szanse na koncie: lista, priorytety i plan na kwartał

Dla klienta, którego znasz, spisz cztery szanse (jedno zdanie, wartość w zł, prawdopodobieństwo, wysiłek). Wybierz dwie do planu na kwartał i dla każdej wpisz trzy kroki z terminami. Dla szansy, której nie wybierasz, napisz jedno zdanie o tym, kiedy do niej wrócisz.

Moduł 4. Codzienna obsługa: SLA, komunikacja, eskalacje

Lekcja 4.1. Umowa SLA: co to jest i co ustalić z klientem

Wybierz usługę, którą Twoja firma świadczy klientom (lub wymyśl serwis maszyn pakujących) i napisz projekt tabeli SLA na jeden priorytet awarii: definicja, czas pierwszej reakcji, czas rozwiązania, godziny liczenia, sposób zgłoszenia, raportowanie. Dopisz dwa pytania do prawnika.

Lekcja 4.2. Rytm kontaktów: e-mail statusowy, spotkanie przeglądowe, raport miesięczny

Zaplanuj rytm kontaktów dla wybranego klienta (prawdziwego lub wymyślonego): wskaż częstotliwość e-maila statusowego, dzień wysyłki raportu, termin kwartalnego spotkania i osoby na nim obecne. Następnie napisz krótki e-mail statusowy w czterech blokach: zrobione, w toku, prośba do klienta, zagrożenie.

Lekcja 4.3. Eskalacja: kiedy, do kogo i jak o niej poinformować klienta

Dla procesu w swojej firmie (lub wymyślonej) zapisz trzy progi eskalacji (czas, skutek, uprawnienia), nazwij osoby na dwóch kolejnych szczeblach i napisz krótką wiadomość do klienta, która zawiera: kto przejął sprawę, co zrobiono do tej pory i o której klient usłyszy kolejną informację.

Moduł 5. Trudne sytuacje: reklamacja, opóźnienie, spór o cenę

Lekcja 5.1. Reklamacja klienta firmowego: procedura i odpowiedź

Weź reklamację, którą ostatnio obsługiwano w Twojej firmie (jeśli żadnej nie pamiętasz, wymyśl taką z fikcyjną firmą i kwotą w zł). Napisz potwierdzenie przyjęcia w czterech zdaniach: podziękowanie z numerem sprawy, prośba o brakujące dane, termin odpowiedzi i jedno zdanie o tym, jak klient może dotrzeć do Ciebie w pilnej sprawie. Wypisz osobno trzy pytania, które zadasz prawnikowi.

Lekcja 5.2. Opóźnienie dostawy lub usługi: komunikat, plan naprawczy, rozmowa o skutkach

Wybierz zlecenie, które mogłoby się opóźnić (swoje albo wymyślone, z fikcyjną firmą, miastem i kwotą w zł). Napisz komunikat do klienta z pięcioma elementami: co się opóźnia, o ile i do kiedy, dlaczego, co robimy, kiedy następna informacja. Do tego dopisz plan naprawczy w dwóch pozycjach z osobą i datą oraz jedno zdanie, którym odpowiesz na pytanie "Czy zapłacicie nam za straty?".

Lekcja 5.3. Spór o cenę i opóźniona płatność: rozmowa bez zrywania relacji

Napisz notatkę z rozmowy o spóźnionej płatności (wymyśl fikcyjną firmę, miasto i kwotę w zł). Zapisz: numer i datę faktury, termin z umowy, kwotę, powód opóźnienia podany przez klienta, ustaloną datę zapłaty i dwa następne kroki z osobą odpowiedzialną. Dopisz jedno pytanie, które skierujesz do prawnika albo działu finansów, bez rozstrzygania go samodzielnie.

Moduł 6. Rozwój konta: cross-sell, up-sell, odnowienia

Lekcja 6.1. Cross-sell i up-sell u klienta kluczowego: różnice i dobry moment

Wybierz klienta firmowego (swojego albo wymyślonego, z fikcyjną nazwą, miastem i miesięczną sprzedażą w zł). Zapisz jedną propozycję cross-sellu i jedną up-sellu, każdą z pytaniem, które zadasz klientowi, żeby ją uzasadnić. Dopisz dwa warunki, przy których poczekasz z rozmową. Policz, ile wyniosłaby miesięczna sprzedaż po przyjęciu obu propozycji.

Lekcja 6.2. Rozmowa o rozszerzeniu współpracy: wzory zdań i e-mail

Napisz e-mail po rozmowie o rozszerzeniu współpracy (fikcyjna firma, miasto, kwoty w zł; obecna miesięczna cena plus kwota propozycji ma się sumować). Uwzględnij cztery części: podziękowanie z odniesieniem do rozmowy, usłyszaną potrzebę, propozycję z kwotą i zakresem oraz następny krok z datą. Osobno napisz jedno zdanie, którym odpowiesz na uwagę "to za drogo".

Lekcja 6.3. Odnowienie umowy: kalendarz działań i przypadek klienta zagrożonego odejściem

Weź umowę z klientem (prawdziwą albo wymyśloną, z fikcyjną firmą, miastem i roczną wartością w zł) i wpisz jej datę końca. Wylicz daty sześciu działań z kalendarza odnowienia. Napisz też trzy obserwowane sygnały zagrożenia i pytanie, które zadasz klientowi, żeby je sprawdzić.

Moduł 7. Mierzenie: retencja, NPS, ocena klienta

Lekcja 7.1. Retencja i utrata klientów: co liczyć i jak, bez cudzych benchmarków

Drukarnia Wiśniewski i Syn w Radomiu (przykład fikcyjny) miała na początku roku 25 aktywnych klientów firmowych. W ciągu roku pięciu przestało zamawiać zgodnie z definicją firmy. Przychód od tych 25 klientów w roku poprzednim wynosił 800 000 zł, a w bieżącym od tych, którzy zostali, 760 000 zł. Policz retencję klientów i retencję przychodu, a potem napisz jedno zdanie wniosku i jedno pytanie, które zadasz przed decyzją o działaniu.

Lekcja 7.2. NPS w firmie B2B: pytanie, skala, kogo pytać i co zrobić z wynikiem

Firma Nowicki Transport w Radomiu (przykład fikcyjny) zebrała 16 odpowiedzi na pytanie o skłonność do polecenia, skala od 0 do 10: 10, 10, 9, 9, 9, 9, 9, 8, 8, 7, 7, 6, 6, 5, 3, 2. Policz liczbę promotorów, pozostałych i krytyków, wylicz NPS i napisz, co zrobisz w ciągu tygodnia, jeśli wiesz, że trzy z ocen krytyków pochodzą od jednego klienta.

Lekcja 7.3. Ocena klienta i konta: karta zdrowia klienta i przegląd kwartalny

Wybierz jednego klienta firmowego (prawdziwego albo wymyślonego w polskim mieście) i wypełnij dla niego sześć obszarów Karty oceny klienta. Przy każdym wpisz ocenę 1, 2 lub 3 i zdanie z konkretnym faktem. Policz sumę, wskaż najsłabszy obszar i napisz jedno działanie z terminem i osobą odpowiedzialną. Nie wpisuj do ćwiczenia danych osobowych poza imieniem opiekuna.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan konta kluczowego klienta i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: wybór klienta i diagnoza konta

Wybierz klienta do projektu (prawdziwego albo wymyślonego w polskim mieście) i napisz diagnozę na jednej stronie: trzy zdania uzasadnienia wyboru, sprzedaż w czterech kwartałach z podaniem kwot w zł, jeden fakt o płatnościach, jeden o reklamacjach, osoby, które znasz po obu stronach, ocenę kartą (sześć obszarów po 1-3), jeden główny problem, jedną szansę i listę luk z osobą, która je sprawdzi.

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: plan konta na 12 miesięcy

Na podstawie diagnozy z części pierwszej wypełnij sekcje 2, 4, 5 i 7 dokumentu "Plan konta kluczowego klienta": zapisz trzy cele z liczbą i terminem, najważniejszą szansę z wartością w zł i następnym krokiem, dwa ryzyka z sygnałem i reakcją oraz miary, które będziesz sprawdzać co kwartał, ze wskazaniem źródła danych.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: prezentacja planu i pierwsze 30 dni

Przygotuj dla swojego planu konta dwie rzeczy. Po pierwsze, sekcję "Pierwsze 30 dni": pięć działań z datą, osobą odpowiedzialną i oczekiwanym efektem. Po drugie, wypowiedź otwierającą prezentację: trzy zdania, w których prosisz o decyzję, podajesz główny cel liczbowy i mówisz, kiedy sprawdzisz pierwszy efekt.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Klient B2B: decydenci, proces zakupowy, oczekiwania

Lekcja 1.1. Obsługa klienta B2B: co to jest i czym różni się od obsługi klienta B2C

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, polska firma szkoleniowa z Lublina, klient "Przychodnia Wiśniewski" z Zamościa. Na zakup szkoleń wpływają trzy osoby: kierowniczka przychodni, specjalista ds. kadr i księgowa. Decyzja trwa około sześciu tygodni, zamówienia wracają co kwartał. W obsłudze tego klienta trzeba po każdym szkoleniu wysłać kierowniczce krótkie podsumowanie, a kadrowej listę uczestników, bo każda z nich potrzebuje innej informacji.

Do wydruku: [Zeszyt ćwiczeń do kursu (PDF)](/downloads/Zeszyt-cwiczen-obsluga-klienta-b2b.pdf) zawiera wszystkie 24 ćwiczenia z kursu wraz z przykładowymi rozwiązaniami.

Lekcja 1.2. Decydenci po stronie klienta: użytkownik, wpływowy, decydent i płatnik

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, klient "Hurtownia Pawlak" z Płocka. Użytkownik: pani Agata z działu zamówień. Wpływowy: pan Dawid, kierownik magazynu. Decydent: właściciel, pan Pawlak. Płatnik: brak, nie wiem, kto zatwierdza przelewy. Działanie: na spotkaniu we wtorek zapytam panią Agatę, kto w hurtowni zatwierdza faktury powyżej 5 000 zł, i poproszę o przedstawienie mnie tej osobie.

Lekcja 1.3. Proces zakupowy firmy i jej oczekiwania: przypadek krok po kroku

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, klient "Drukarnia Mazur" z Łodzi kupuje papier. Potrzeba: pan Mazur, dopytać o planowane zlecenia. Wymagania: brygadzista, spisać gramatury. Porównanie: pan Mazur, wysłać zestawienie cen. Budżet: księgowa pani Iwona, uzgodnić termin płatności. Wybór: pan Mazur, wysłać potwierdzenie. Wdrożenie: brygadzista, zadzwonić po pierwszej dostawie. Brakuje mi informacji na etapie porównania, bo nie wiem, kogo jeszcze pyta klient.

Moduł 2. Segmentacja i wybór kluczowych klientów

Lekcja 2.1. Segmentacja klientów B2B: kryteria, które da się policzyć

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma transportowa z Gdańska. Klient 1: przychód 120 000 zł, marża 10%, czyli 12 000 zł. Klient 2: 70 000 zł, marża 25%, czyli 17 500 zł. Klient 3: 90 000 zł, marża 20%, czyli 18 000 zł. Klient 4: 40 000 zł, marża 30%, czyli 12 000 zł. Kolejność według marży: klient 3, klient 2, klient 1 i 4 po równo. Grupa A: klienci 3 i 2. Według przychodu na pierwszym miejscu byłby klient 1, który ma marżę równą klientowi 4, więc kolejność jest inna.

Lekcja 2.2. Kluczowy klient, co to znaczy: karta punktowa wyboru kont

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma serwisowa z Poznania. Kryteria: marża, przychód, wzrost zamówień, terminowość płatności, dopasowanie do oferty. Zasada dla marży: 5 punktów powyżej 30 000 zł rocznie, 3 punkty od 15 000 do 30 000 zł, 1 punkt poniżej. Klient A: 5, 4, 3, 5, 4, razem 21. Klient B: 3, 5, 2, 2, 3, razem 15. Klient C: 4, 3, 5, 4, 4, razem 20. Próg: 18. Kluczowi klienci: A i C. Klient B (duży przychód, słabe płatności) zostaje w standardowej obsłudze, a za kwartał sprawdzę, czy poprawił terminowość.

Lekcja 2.3. Key account manager i customer success: kto za co odpowiada

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma szkoleniowa z Wrocławia. Zmiana ceny: odpowiada opiekunka, pani Magda. Pomoc przy obsłudze platformy: pan Olek, a jeśli klient zadzwonił do pani Magdy, przekazuje mu sprawę i pyta klienta, czy odpowiedź ma przyjść od Olka. Korekta faktury: pani Jadwiga z rozliczeń, informację dostaje też opiekunka. Rozszerzenie współpracy: pani Magda, nawet gdy klient zwrócił się do kogoś innego. Zdanie: "To pytanie dla pani Magdy, przekażę je dziś i odpowie Pan jeszcze przed końcem dnia".

Moduł 3. Plan konta: cele, relacje, szanse

Lekcja 3.1. Plan konta na jednej stronie: struktura i przykład

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Hurtownia Narzędzi Sikora w Kielcach, klient: Zakład Metalowy Brzoza w Radomiu. Stan obecny: obrót 360 000 zł rocznie, trzy grupy produktów (tarcze, wiertła, rękawice), umowa do 30 czerwca. Cele: 420 000 zł w roku, czyli o 60 000 zł więcej; w kwartale aneks do umowy. Ludzie: Adam Nowicki (magazynier, składa zamówienia), Beata Lis (kierowniczka zakupów, decyduje). Szanse: nowe tarcze do stali

nierdzewnej (ok. 40 000 zł rocznie, prawdopodobieństwo średnie), stały zapas rękawic w konsygnacji (ok. 20 000 zł, wysokie). Ryzyka: klient narzeka na czas dostawy, bywa 3 dni zamiast 2. Kroki: Marek Sikora dzwoni do Beaty Lis do 25 listopada z propozycją konsygnacji; do 2 grudnia sprawdza z logistyką, czemu dostawy trwają dłużej.

Lekcja 3.2. Mapa relacji: kto jest kim u klienta i kto go zna u nas

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, klient: Zakład Metalowy Brzoza w Radomiu, nasza firma: Hurtownia Narzędzi Sikora w Kielcach. 1) Beata Lis, kierowniczka zakupów, decyduje; zależy jej na terminach; kontakt: Marek Sikora. 2) Adam Nowicki, magazynier, składa zamówienia; zależy mu na kompletności paczek; kontakt: Ewa z biura obsługi. 3) Krzysztof Pawlak, dyrektor produkcji, wpływowy (może zażądać zmiany narzędzi); zależy mu na trwałości tarcz; kontakt: brak. 4) Irena Kubiak, księgowa, płatnik; zależy jej na poprawnych fakturach; kontakt: Ewa z biura. Luka: dyrektor produkcji. Zaproszenie: "Panie Krzysztofie, chcę pokazać nowe tarcze do stali nierdzewnej, które testujemy u innych klientów; czy mogę wpaść na 20 minut w tym tygodniu?"

Lekcja 3.3. Szanse na koncie: lista, priorytety i plan na kwartał

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Hurtownia Narzędzi Sikora w Kielcach, klient: Zakład Metalowy Brzoza w Radomiu. Szanse: 1) tarcze do stali nierdzewnej, 40 000 zł rocznie, średnie, wysiłek mały; 2) konsygnacja rękawic, 20 000 zł, wysokie, wysiłek średni; 3) wiertła specjalne, 30 000 zł, niskie, wysiłek duży; 4) szkolenie z doboru narzędzi, 10 000 zł, średnie, wysiłek duży. Do planu: 1 i 2. Tarcze: do 25 listopada oferta, do 5 grudnia próbki dla Beaty Lis, do 20 grudnia decyzja o zamówieniu próbnym. Konsygnacja: do 30 listopada propozycja zasad, do 15 grudnia spotkanie z magazynierem Adamem Nowickim, do 10 stycznia podpisany aneks. Wiertła specjalne: wrócę do tego po decyzji o tarczach, bo ta sama osoba je zatwierdza.

Moduł 4. Codzienna obsługa: SLA, komunikacja, eskalacje

Lekcja 4.1. Umowa SLA: co to jest i co ustalić z klientem

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Serwis Maszyn Pakujących Wiśniewski w Płocku, klient: Zakład Wędlin Dębowa Góra w Łodzi. Priorytet 1 (linia stoi): zgłoszenie e-mailem na adres serwisu lub telefonem; pierwsza reakcja do 2 godzin w dni robocze od 7:00 do 17:00; rozwiązanie do 1 dnia roboczego, a jeśli potrzebna jest część zamienna, plan naprawy z terminem do 8 godzin; czas liczymy od potwierdzenia zgłoszenia przez serwis, bez godzin oczekiwania na odpowiedź klienta; raport miesięczny z liczbą zgłoszeń i czasami reakcji, wysyłany do 5. dnia miesiąca. Pytania do prawnika: 1) czy rabat 5% (ok. 250 zł przy abonamencie 5 000 zł miesięcznie) za przekroczenie czasu nie ogranicza innych uprawnień klienta; 2) jak sformułować zapis o sile wyższej, żeby nie wykluczał zasadnych roszczeń.

Lekcja 4.2. Rytm kontaktów: e-mail statusowy, spotkanie przeglądowe, raport miesięczny

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Hurtownia Narzędzi Sikora w Kielcach, klient: Zakład Metalowy Brzoza w Radomiu. Rytm: e-mail statusowy w każdy piątek co dwa tygodnie, raport miesięczny do 5. dnia miesiąca, przegląd kwartalny w pierwszym tygodniu nowego kwartału z Beatą Lis i Markiem Sikorą. E-mail: "Dzień dobry, pani Beato. Zrobione: zamówienie 140 szt. tarcz (6 300 zł netto) wysłane 20 listopada. W toku: oferta na tarcze do stali nierdzewnej, próbki 5 grudnia. Prośba: proszę o potwierdzenie adresu dostawy na grudzień do 28 listopada. Zagrożenie: producent zapowiedział opóźnienie wierteł o 3 dni, dam znać, gdy będzie data. Pozdrawiam, Marek Sikora"

Lekcja 4.3. Eskalacja: kiedy, do kogo i jak o niej poinformować klienta

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Hurtownia Narzędzi Sikora w Kielcach, klient: Zakład Metalowy Brzoza w Radomiu. Progi: czas (dostawa spóźniona o ponad 1 dzień roboczy), skutek (klient zgłasza wstrzymanie produkcji), uprawnienia (potrzebny transport kurierski powyżej 300 zł). Szczeble: poziom 2, Ewa Kubiak, kierowniczka logistyki; poziom 3, Zbigniew Sikora, dyrektor handlowy. Wiadomość: "Dzień dobry, pani Beato. Dostawa wierteł jest opóźniona o 2 dni. Sprawę przejęła pani Ewa Kubiak z logistyki, która zamawia transport kurierski. O 15:00 przekażę potwierdzony termin dostawy. Pozostaję Pani osobą kontaktową. Marek Sikora"

Moduł 5. Trudne sytuacje: reklamacja, opóźnienie, spór o cenę

Lekcja 5.1. Reklamacja klienta firmowego: procedura i odpowiedź

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Hurtownia Pawlak i Wspólnicy z Łodzi, reklamacja 30 kartonów z uszkodzonym opakowaniem, 1 950 zł. "Panie Marcinie, dziękuję za zgłoszenie, nadałem mu numer R-27. Proszę o zdjęcia uszkodzonych kartonów i numer dostawy z listu przewozowego. Odpowiem do jutra do 15:00 z decyzją lub z planem dalszych kroków. W pilnej sprawie proszę dzwonić na mój numer służbowy." Pytania do prawnika: 1) Czy zapisy naszych ogólnych warunków o rękojmi obowiązują w tej umowie? 2) Czy zgłoszenie z 12 listopada było w

terminie, skoro dostawa była 4 listopada? 3) Czy mogę proponować wymianę towaru, zanim ocenimy zasadność zgłoszenia?

Lekcja 5.2. Opóźnienie dostawy lub usługi: komunikat, plan naprawczy, rozmowa o skutkach

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Drukarnia Nowicka z Rzeszowa, 5 000 ulotek dla sieci salonów w Lublinie, wartość 3 800 zł. "Panie Tomaszu, ulotki będą gotowe w środę 2 grudnia zamiast poniedziałku 30 listopada, bo maszyna po awarii czeka na część. Wysyłamy je kurierem w środę, dotrą w czwartek rano. Aktualizację dostanie Pan jutro do 14:00." Plan: 1) Ewa Maj potwierdza z serwisem termin części do wtorku do 12:00. 2) Zbigniew Kruk rezerwuje kuriera na środę po południu. Odpowiedź na pytanie o straty: "Zapytam o zapisy w umowie i zasady firmy i odpowiem w piątek do 12:00."

Lekcja 5.3. Spór o cenę i opóźniona płatność: rozmowa bez zrywania relacji

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Zakład Garbarski Mazur z Krosna, faktura FV 41/11 z 5 listopada na 9 600 zł, termin z umowy 30 dni, czyli 5 grudnia. Notatka z 10 grudnia: klientka, Alicja Piątek z Rzeszowa, mówi, że księgowa zaczekała na akceptację zamówienia przez zarząd, która nastąpiła 8 grudnia; kwoty nie kwestionuje. Zapłata zapowiedziana do 12 grudnia. Kroki: 1) Ja wysyłam jej potwierdzenie mailem dziś do 16:00. 2) Dział finansów (Karol Wilk) sprawdza płatność 13 grudnia rano. Pytanie do działu finansów: czy naliczamy odsetki za opóźnienie i kto o tym informuje klienta?

Moduł 6. Rozwój konta: cross-sell, up-sell, odnowienia

Lekcja 6.1. Cross-sell i up-sell u klienta kluczowego: różnice i dobry moment

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Pracownia Informatyczna Lewandowski z Gliwic, klient Zakład Przewozów Kruk z Opola, abonament na serwis 2 400 zł miesięcznie. Cross-sell: monitoring serwerów za 350 zł miesięcznie; pytanie: "Skąd dowiadujecie się, że serwer przestał działać, zanim zadzwoni kierowca?". Up-sell: pakiet z reakcją w cztery godziny zamiast ośmiu, plus 500 zł miesięcznie; pytanie: "Ile kosztuje Was godzina przestoju w dyspozytorni?". Czekam z rozmową, gdy jest otwarta reklamacja albo faktura przeterminowana. Po przyjęciu obu propozycji: 2 400 + 350 + 500 = 3 250 zł miesięcznie.

Lekcja 6.2. Rozmowa o rozszerzeniu współpracy: wzory zdań i e-mail

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, Biuro Rachunkowe Majewska z Kielc, klient Zakład Ślusarski Gajda z Radomia, obecna obsługa 1 200 zł miesięcznie. "Panie Zbigniewie, dziękuję za czwartkową rozmowę. Mówił Pan, że wynagrodzenia rozliczacie dziś w arkuszu i bywają w nim pomyłki. Proponuję prowadzenie kadr i płac dla ośmiu pracowników za 480 zł miesięcznie; razem z obecną obsługą 1 680 zł. W poniedziałek zadzwonię, żeby ustalić, od którego miesiąca zaczynamy." Na "to za drogo": "Rozumiem. Co dokładnie wydaje się za drogie, całość czy jedna pozycja? Mogę przygotować wariant z mniejszym zakresem."

Lekcja 6.3. Odnowienie umowy: kalendarz działań i przypadek klienta zagrożonego odejściem

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, umowa z Zakładem Stolarskim Bielak z Bydgoszczy na 60 000 zł rocznie, koniec 30 czerwca. Daty: 180 dni przed, czyli około 1 stycznia, przegląd konta; 120 dni przed, około 1 marca, spotkanie z właścicielem; 90 dni przed, około 1 kwietnia, wstępna propozycja; 60 dni przed, około 1 maja, negocjacje; 30 dni przed, około 1 czerwca, podpis. Sygnały: zamówienia spadły o jedną trzecią, klient odpowiada po tygodniu, w rozmowie padła nazwa innego dostawcy. Pytanie: "Co musiałoby się zmienić w naszej współpracy, żeby przedłużenie było dla Pana oczywiste?".

Moduł 7. Mierzenie: retencja, NPS, ocena klienta

Lekcja 7.1. Retencja i utrata klientów: co liczyć i jak, bez cudzych benchmarków

Przykładowa odpowiedź: Retencja klientów: 20 podzielone przez 25 to 80 procent. Retencja przychodu: 760 000 podzielone przez 800 000 to 95 procent. Wniosek: klientów ubyło wyraźnie bardziej niż przychodu, więc odeszli głównie mniejsi albo pozostali zwiększyli zakupy. Pytanie: jaki udział w przychodzie z poprzedniego roku miało pięciu odchodzących klientów i co zapisano jako powód odejścia przy każdym z nich? Dopiero ta odpowiedź pokaże, czy problem dotyczy małych kont, czy także ważnych.

Lekcja 7.2. NPS w firmie B2B: pytanie, skala, kogo pytać i co zrobić z wynikiem

Przykładowa odpowiedź: Promotorzy (9 i 10): 7 odpowiedzi, czyli 43,75 procent. Pozostali (7 i 8): 4 odpowiedzi. Krytycy (od 0 do 6): 5 odpowiedzi, czyli 31,25 procent. NPS to 43,75 minus 31,25, czyli 12,5. Przy 16 odpowiedziach jedna

osoba to 6,25 punktu, więc wynik jest orientacyjny. W ciągu tygodnia: zadzwonię do klienta, od którego pochodzą trzy niskie oceny, zapytam o powody i zapiszę ustalenia w planie konta; z pozostałymi dwoma krytykami umówię krótkie rozmowy; promotorom podziękuję mailem. Kolejny pomiar zaplanuję za pół roku do podobnej grupy osób.

Lekcja 7.3. Ocena klienta i konta: karta zdrowia klienta i przegląd kwartalny

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, klient Zakład Stolarski Kowalczyk w Kielcach, opiekun pan Marek. Zamówienia: 3 (wzrost z 30 000 zł do 33 000 zł w kwartale). Płatności: 3 (wszystkie faktury w terminie). Relacje: 2 (znamy właściciela, nie znamy księgowej, która akceptuje płatności). Zadowolenie: 2 (jedna uwaga o terminie dostawy na spotkaniu, brak reklamacji). Możliwy wzrost: 3 (zapytanie o drugą linię produktów). Sygnały odejścia: 3 (brak). Suma: 16 z 18. Najsłabszy obszar: relacje. Działanie: do 30 listopada pan Marek umawia krótką rozmowę z księgową, aby poznać jej wymagania do faktur.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan konta kluczowego klienta i egzamin

Lekcja 8.1. Projekt końcowy, część 1: wybór klienta i diagnoza konta

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. Klient: Zakład Mechaniczny Pawlak w Tarnowie, opiekunka pani Ewa Sowa. Uzasadnienie: drugi co do wielkości klient, umowa serwisowa kończy się za 10 miesięcy, klient pytał o rozszerzenie serwisu na nową halę. Sprzedaż: 80 000 zł, 85 000 zł, 90 000 zł, 95 000 zł, razem 350 000 zł, wzrost w każdym kwartale. Płatności: wszystkie w terminie. Reklamacje: jedna, zamknięta w terminie. Znane osoby: kierownik utrzymania ruchu, księgowa; nieznany dyrektor zakładu. Ocena kartą: 3, 3, 1, 3, 3, 3, razem 16 z 18. Problem: brak kontaktu z dyrektorem, który podpisze odnowienie. Szansa: serwis nowej hali. Luki: budżet klienta na serwis w przyszłym roku (sprawdzi pani Ewa u kierownika utrzymania ruchu do końca miesiąca).

Lekcja 8.2. Projekt końcowy, część 2: plan konta na 12 miesięcy

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, klient Zakład Mechaniczny Pawlak w Tarnowie, opiekunka pani Ewa Sowa. Cele: 1) do 30 listopada spotkanie z dyrektorem zakładu i ustalenie budżetu serwisu na przyszły rok; 2) sprzedaż w kwartale 4 na poziomie 100 000 zł, obecnie 95 000 zł; 3) odnowienie umowy serwisowej do 31 sierpnia. Szansa: serwis nowej hali, wartość roczna 60 000 zł (szacunek, do potwierdzenia ofertą), następny krok: wizja lokalna do 15 grudnia. Ryzyka: 1) dyrektor jest nieznany; sygnał: brak odpowiedzi na zaproszenie przez dwa tygodnie; reakcja: prośba o wprowadzenie przez kierownika utrzymania ruchu; 2) konkurencyjna oferta; sygnał: pytanie o ceny usług innych firm; reakcja: spotkanie przeglądowe w ciągu tygodnia. Miary: sprzedaż kwartalna (faktury), liczba spotkań z dyrektorem (CRM), terminowość płatności (system księgowy).

Lekcja 8.3. Projekt końcowy, część 3: prezentacja planu i pierwsze 30 dni

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, klient Zakład Mechaniczny Pawlak w Tarnowie, opiekunka pani Ewa Sowa. Pierwsze 30 dni, akceptacja 2 grudnia: 1) do 5 grudnia aktualizacja danych i mapy relacji w CRM, efekt: pełna lista osób po stronie klienta; 2) do 9 grudnia zaproszenie dyrektora na spotkanie przez kierownika utrzymania ruchu, efekt: termin spotkania; 3) do 16 grudnia przygotowanie oferty serwisu nowej hali, efekt: oferta gotowa do przedstawienia; 4) do 19 grudnia spotkanie z dyrektorem, efekt: ustalony budżet serwisu; 5) do 23 grudnia notatka do klienta i aktualizacja planu, efekt: zapisane ustalenia. Wypowiedź: "Proszę o zgodę na dwa dni pracy technika przy wizji lokalnej nowej hali i na spotkanie z dyrektorem klienta w grudniu. Celem jest odnowienie umowy serwisowej do 31 sierpnia i sprzedaż 100 000 zł w kwartale 4. Pierwszy efekt, czyli ustalony budżet klienta na serwis, sprawdzimy 19 grudnia."

Do wydruku: wszystkie ćwiczenia z kursu razem z rozwiązaniami masz w [Zeszycie ćwiczeń (PDF)](/downloads/Zeszyt-cwiczen-obsluga-klienta-b2b.pdf). Po zakończeniu projektu możesz porównać pierwsze odpowiedzi z ostatnimi. Wzór planu do wydruku jest w lekcji 8.2.