

JAK ZDOBYWAĆ RENTOWNE KONTRAKTY, GDY RYNEK NOTUJE
DRASTYCZNY SPADEK CEN?

CENOWA PUŁAPKA



Price trap

The rating of Polish market low competitiveness is that most of road transport companies and their contractors are focusing on SERVICE PRICE, making it the most important part of the selling/buying process. It came the time to understand that the price is not, and never will be the main factor influencing on drawing of buy/selling agreements.

W poprzednich dwóch artykułach (Transport Manager nr 2 i 3) odpowiedziałem na pytanie: „Dlaczego mimo ogromnej liczby firm transportowych w Polsce (i obecności firm zagranicznych), branża ta nie jest branżą o wysokiej konkurencyjności?” Wskazałem, iż klarowną oznaką takiej sytuacji jest fakt istnienia na rynkach dojrzałych systemów, mechanizmów i narzędzi, których wykorzystanie w branży transportowej w Polsce jest marginalne.

Ewidentnym i podstawowym „wskaźnikiem” wciąż nie najwyższej konkurencyjności jest jednak to, że większość firm transportowych i usługobiorców skupia się na kwestii CENY USŁUG, czyniąc z niej „główną świętość” procesu sprzedaży-kupna.

Cena nie jest najważniejsza

Teraz więc przyszedł czas na omówienie następującej – „burzącej krew w żyłach” wielu transportowców tezy – ponieważ CENA NIE JEST I NIGDY NIE BĘDZIE GŁÓWNYM czynnikiem wpływającym na zawieranie transakcji kupno-sprzedaż (ze względu na fakt, że żadnej firmie nie zależy na cenie, jako na docelowym elemencie swojej działalności!), to koncentrowanie się na niej będzie prowadzić (ZAWSZE!!!) do autodestrukcji oraz do destrukcji rynku.

Zdaję sobie sprawę jak dziwne, ba, bulwersujące wiele osób wychowanych w naszej rzeczywistości, jest twierdzenie, że „na cenę nikomu tak naprawdę nie zależy”. Brzmi to albo niepoważnie, albo śmiesznie dla wielu, którzy przez lata, a szczególnie przez te ostatnie, słyszeli hasło „cena, cena i cena” od wszystkich naokoło. Dodatkowo, w naszym społeczeństwie popularne stało się powiedzenie „CCC”, czyli „cena czyni cuda”. Niestety, należy ono do grupy stwierdzeń, których destrukcyjny wpływ na środowisko biznesowe, a nawet na nasze społeczeństwo, jest ogromny (mowa tu o stwierdzeniach typu: „Reklama dźwignią handlu”, czy „Pańskie oko konia tuczy”, czy też „Najwyższym



Autorka artykułu

Krzysztof Sarnecki

– jest zawodowym negocjatorem, współzałożycielem, Leading Partner i członkiem zarządu Quest Change Managers – konsultantem strategicznym, ekspertem w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agentem zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois. Praktyk, biznesman, założyciel i prezes Academy of Business & Career Development w Chicago (z ponad 20-letnim doświadczeniem zarządczym), konsultant, trener i coach kilkunastu tysięcy członków zarządów i menedżerów, pracujący z wieloma czołowymi firmami w Polsce i za granicą w dziedzinie transformacji, zarządzania partycypacyjnego oraz IV Generacji Sprzedaży. W Polsce współpracuje także z branżą transportową.

Sukcesy przeszłości, gdy popyt był większy od podaży, są często gwoździem do biznesowej trumny.



Większość przedsiębiorców twierdzi: „Ale dla wszystkich klientów najważniejsza jest cena!”. I brną w biznesową degrengoladę.

WYPRAWA W LEPSZĄ PRZYSZŁOŚĆ

Na łamach czasopisma Transport Manager zamieszczać będę szczegółowe odpowiedzi na pytanie: Jak zdobywać rentowne kontrakty, gdy rynek notuje drastyczny spadek cen?

Których obszarów zarządzania to dotyczy? Wielu tych, które dotąd traktowane były marginalnie, po macoszemu. „Decydentami” we wdrażaniu Sprzedaży Transformacyjnej są takie pojęcia jak: Myślenie i Działanie Systemowe (MiDS), planowanie strategiczne, zmiana paradygmatu zarządzania (model MiKM), kluczowy obszar tzw. Komunikacji Nieantagonizującej, wdrożenie Procesów Sprzedaży wraz z Algorytmami Sprzedaży i Negocjacji (rentownych kontraktów), planowanie zawierające tzw. funneling (lejek sprzedaży), a wreszcie System Zarządzania Czasem jako narzędzie skuteczności wykonawczej, prowadzącej do rentownej działalności. Dotyczy wymogu podnoszenia kompetencji nie tylko osób zarządzających i sprzedawców, ale innych osób tworzących zespół firmy, w tym kierowców.

To ciekawa wyprawa w lepszą przyszłość – czasami trudna, czasami ekscytująca. Jednocześnie ... nieunikniona dla tych, którzy chcą zwyciężyć na dojrzałym rynku!

poziomem zaufania jest kontrolowanie”, które „zrobiły krzywdę” dziesiątkom tysięcy przedsiębiorców).

W tym artykule pokażę mechanizmy, których zrozumienie pozwoli na uświadomienie sobie czym jest tzw. „pułapka cenowa”. Pokażę na przykładzie, dlaczego skupienie się na cenie zabija możliwość konkurowania i rozwoju w biznesie. Co jednak najważniejsze, postaram się przejrzysto pokazać takie drogi działania, które zarówno pozwolą na wyjście z „chorego ekonomicznego paradygmatu ceny” jak i na zastąpienie go myśleniem i działaniem, które pozwoli na skuteczne prowadzenie rentownej działalności biznesowej. W branży transportowej także i w szczególności.

Destrukcyjne działanie „pułapki cenowej”

Wyobraźmy sobie 5 firm transportowych (A, B, C, D i E). Każda posiada 10 ciężarówek. Dla uproszczenia założymy, że te 5 firm (czyli razem 50 ciężarówek) działa na rynku, którego uświadomione potrzeby są na poziomie potrzeb dających zatrudnienie tylko trzem ciężarówkom. Trzy spośród tych firm (A, B i C) działają na rynku już od lat, natomiast 2

pozostałe (D i E) są relatywnie młode. Założmy też, że właściciele tych wszystkich firm, to osoby, które nie wiedzą co to jest segmentacja i pozycjonowanie, sprzedaż transformacyjna, czy też zarządzanie ryzykiem. Ich wiedza ogranicza się do doświadczeń pozyskanych w ekonomii lat 1990 – 2010, czyli w środowisku niskiej konkurencyjności – gdzie popyt był większy od podaży, więc sprzedaż była relatywnie łatwa.

Trzy ustabilizowane firmy (A, B i C) operują na cenach, które symbolicznie określimy jako poziom 100. Ich koszty całkowite w roku 2010 wyniosły 96, czyli ich też symbolicznie określony zysk wyniósł 4 proc. To solidna liczba – pozwalająca właścicielom na bycie zadowolonymi (zakładając, że inne także ważne współczynniki nie są złe...).

Jest początek roku 2011. Firmy D i E decydują się wejść zdecydowanie na rynek. Co robią? To co potrafią. Ogłaszają, że są solidni, że będą dostarczać transporty na czas oraz ... oferują ceny na poziomie 94. To mniejsze firmy, ich koszty stałe są relatywnie mniejsze niż pozostałych firm, więc ich potencjalne zyski – choć niewysokie – to jednak mogą być osiągnięte. Co prawda ich kierowcy nie są bardzo doświadczeni, a obie firmy, jak to bywa na początku, nie mają silnego zaplecza gotówkowego – jednak... jakoś to będzie.... mówią odważni właściciele.

KONCENTROWANIE SIĘ NA CENIE ZAWSZE PROWADZI DO AUTODESTRUKCJI ORAZ DO DESTRUKCJI RYNKU.

Dzięki niższym cenom, D i E zdobywają kilka kontraktów i je realizują. Niestety, nie idą one najlepiej. Klienci okazują się bardzo wymagający. Zmienili w ostatnim momencie kilka terminów, załadunki okazały się trudniejsze. Jedna ciężarówka firmy D się zepsuła w czasie dostawy ciężkich i specyficznych elementów. Niestety, z powodu braku własnego zaplecza, trzeba było wynająć zewnętrzną firmę. Co prawda zadziałały ubezpieczenia, jednak opóźnienie skomplikowało sytuację klienta. Był bardzo niezadowolony. W firmie E okazało się, że dwaj kierownicy są zupełnie nieodpowiedzialni (byli przyjęci w ostatnim momencie). Jeden ma problem z alkoholem, drugi po prostu się nie pojawił na czas w pracy w kilku przypadkach. Firma E „zawaliła” kilka dostaw. W tym czasie firmy A, B i C zanotowały (oczywisty) spadek zamówień z powodu działań firm D i E. Ich sytuacja się pogorszyła. Aby „ratować” się, ucięli koszty tam gdzie tylko mogli (takie jak: marketing, administracja, obsługa klienta, zadbanie o sprzęt). Następnie zaoferowali klientom nowe ceny – na poziomie 91. Mimo obniżenia kosztów, pozostały one na poziomie 92. Jednak zarządy tych firm nie widziały innej drogi, jednocześnie licząc na to, że „koniunktura się z czasem polepszy”, a obniżenie cen „wykończy” tych słabszych. Koniunktura się nie poprawiła przez pół roku. Firma E zdecydowała się obniżyć ceny do poziomu 88, gdyż obliczyli sobie, że, jak zdobędą zdecydowanie więcej kontraktów, to „ich koszty się rozłożą”... Klienci niestety nie zareagowali tak, jak Zarząd E myślał. Owszem, zyskali trochę więcej zamówień, ale nie tyle, na ile liczyli. Rentowność E spadła drastycznie. Jednocześnie rynek zaczął wywierać presję na pozostałe 4 firmy, aby też obniżyły ceny – bo przecież „na rynku ceny szeszy poniżej poziomu 90”.

Zaczęło się zamieszanie. Firmy korzystające z A, B, C, D i E zaczęły mieć kłopoty, gdyż z powodu obniżenia jakości oraz terminowości dostaw ich klienci w wielu przypadkach opóźnili zapłatę lub naliczyli kary, a w czterech sytuacjach zrezygnowali z usług. Pod koniec 2011 roku firma D zamknęła działalność (zbankrutowała). Pozostałe 4 firmy, będąc w sytuacji gorszej niż na początku roku, nie były w stanie zainwestować w swój rozwój (wiedza, rozwój ludzi i ich motywacji, wzmocnienie bazy sprzętowej). Rok 2012 zapowiada się nie najlepiej... A co z ich klientami? Cóż, mieli okazję płacić w 2011 roku niższe ceny za usługi transportowe. I jak na tym wyszli? Źle. Ich



celem był zysk, rozwój i wzmocnienie konkurencyjności – a ich nie osiągnęli. Skupili się na cenach – otrzymali je, sami stosując podobną taktykę wobec swoich kontrahentów. Ale chyba nie o to chodzi w biznesie, nieprawdaz?

Biznesowy macho zawsze wie

OBNIŻANIE CEN JAKO STRATEGIA KONKUROWANIA JEST DESTRUKCJĄ DLA WSZYSTKICH – DLA CAŁEGO RYNKU. Jeżeli tak jest, należy działać inaczej. Logika tego stwierdzenia jest druzgocąca. Jednak moje doświadczenia z ostatnich ośmiu lat w Polsce pokazują, że większość przedsiębiorców twierdzi: „Ale dla wszystkich klientów najważniejsza jest cena!”. I brną w biznesową degenerację dalej... Samo-destrukcja. Dlaczego?

Niestety, w naszej kulturze przyznanie się do tego, że „PO PROSTU NIE WIEM” jest dla wielu „biznesowych macho” zbyt dużą barierą do pokonania! Sukcesy przeszłości, gdy popyt był większy od podaży, są często

gwoździem do biznesowej trumny. A przecież gdyby ich było stać, by zdecydowali się na otwarcie się na rzeczywiste poszukiwanie „inności” – przynajmniej wzmocniałoby prawdopodobieństwo na lepszą sytuację. A tak – ślepy zaułek...

Świat dawno już zdefiniował mechanizmy, narzędzia i strategie, dzięki którym „pułapka cenowa” blokuje rozwój. Artykuły w poprzednich trzech numerach Transport Managera o tym mówią.

Nie o cenę chodzi klientowi. To już wiemy. Często „nabieramy” się na jego niewiedzę, gdy krzyczy „Interesuje mnie tylko cena!” To jak powinny być zdefiniowane zasadnicze cele? Czy są cele uniwersalne dla każdego biznesu? Oczywiście, są. Oto one:

1. Zysk /marżowość.
2. Bezpieczeństwo firmy na dłuższy czas (ang. longevity).
3. Wzrost /utrzymanie konkurencyjności.
4. Stabilność /zarządzanie ryzykiem.
5. Etyka /jakość działania wpływająca na wzmocnienie pozycjonowania firmy na rynku.
6. Wzmocnienie marki.
7. Rozwój kompetencji wewnętrznych (kadry, pracowników).
8. Inne specyficzne kwestie, na których zależy klientowi.

Wyobraźmy sobie, że w naszym, wcześniej opisanym przykładzie, jedna z pięciu firm, np. B, skupiłaby się na odpowiedzi na pytanie: Jak pomóc mojemu klientowi osiągnąć jeden lub kilka z powyższych ośmiu celów? Czyli: Jak stać się partnerem klienta w osiągnięciu przez niego ostatecznej biznesowej satysfakcji? Podniosłaby ogromnie prawdopodobieństwo zaliczenia roku 2011 jako rentownego i rozwojowego. Wykazałaby działanie według strategii Sprzedaży Transformacyjnej. CENA NIE MIAŁABY ZASADNICZEGO ZNACZENIA, bo cele zasadnicze byłyby osiągnięte.

Reasumując, nawet jeżeli nasz klient nie ma strategicznej świadomości wymienionych wyżej punktów (skupiając się na cenie), to na nas spoczywa obowiązek doprowadzenia do sytuacji, w której zda on sobie sprawę, że prawa ekonomiczne – biznesowe „rozliczą” jego rzeczywistość bez litości... I tu pojawia się pytanie: Jak to zrobić? Jak doprowadzić do sytuacji, w której klient przyjmie od nas informacje, wiedzę, propozycje – a która nie jest na dzisiaj rynkowym standardem? To kluczowa w konkurencyjnej gospodarce umiejętność, kompetencja pozwalająca na osiągnięcie zdrowej rentowności. Sztuka, której można się nauczyć. Znajdziecie Państwo odpowiedź na to pytanie w następnych wydaniach Transport Managera. Zapraszam!

Krzysztof Sarnecki

SPRZEDAŻ TRANSFORMACYJNA PROWADZI DO TEGO, ŻE USŁUGODAWCA STAJE SIĘ PARTNEREM KLIENTA W OSIĄGANIU PRZEZ NIEGO OSTATECZNEJ BIZNESOWEJ SATYSFAKCJI.