

PRZEWÓŹNIK

– PARTNEREM STRATEGICZNYM KLIENTA

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

„Nie ten przeżyje, który jest największy, i nie ten, który jest najbardziej inteligentny, ale ten, który potrafi najlepiej przystosować się do zmian” (Karol Darwin). Przykłady w biznesie można mnożyć. Oto cytat z artykułu zamieszczonego na portalu forsal.pl 9 września 2012: „W ubiegłym roku polscy przewoźnicy drogowi okazali się numerem jeden pod względem wykonanej pracy przewozowej w transporcie międzynarodowym i kabotażowym (...). Pojawia się pytanie: dlaczego?”

Na Forsalu czytamy dalej: „Eurostat tłumaczy, że generalnie sektor transportowy w nowych krajach Unii Europejskiej jest konkurencyjny wobec starej Unii. W odbieraniu przewozów firmom z Zachodu brylują jednak polscy przewoźnicy, którzy wygrywają ceną. Jak usłyszeliśmy od przedstawicieli branży, w rzeczywistości sytuacja nie jest aż tak różowa. W walce o zlecenia podejmują się oni zleceń na granicy opłacalności, godząc się często na odroczone o kilka miesięcy terminy płatności.”

Sprzedaż dojrzała – nie tylko cena

Jakże żywy jest ten temat wśród właścicieli firm transportowych i osób zarządzających transportem, biorąc pod uwagę, że prognozy na usługi transportowe w tym roku są kiepskie (mowa jest nawet o 30-proc. spadku zamówień), w branży zauważa się już ogromny strach, by nie powiedzieć, że rodzaj paniki. Co tu robić? Przecież jeżdżenie za głodowe stawki prowadzi donikąd!

Czy to są bardzo złe informacje? Na pewno dobre nie są. Jednocześnie zadajmy sobie pytanie: to jak to się dzieje, że we wszystkich krajach rozwiniętych od wielu dziesiątek lat firmy konkurują, rozwijają się i ... no właśnie! Konkurują – WCALE NIE UŻYWAJĄC CENY USŁUGI, JAKO PODSTAWOWEGO NARZĘDZIA. To co robią? Jak działają?

Zanim poznamy mechanikę „innej”, dojrzałej sprzedaży – czyli mechanizmu konkurowania, który nie prowadzi do jakże w Polsce na dzisiaj charakterystycznych „dorzynek” (od dorzynania – dlatego „rz”) – najpierw zdefiniujmy z czego wynika tak trudna – i o wiele trudniejsza niż w pierwszej dekadzie XXI wieku – sytuacja rynkowa dla większości firm transportowych. I tu pierwsza uwaga: ten „problem” dotyczy... w praktyce wszystkich branż!!!

Ta definicja jest prosta. Na przestrzeni lat od zmian w roku 1989, rynek wyrównywał ogromną dysproporcję pomiędzy ogromnym popytem, a bardzo niską podażą. W ciągu 20 lat transformacji ta „dziura” została w dużej mierze zasypana. Dodatkowo, kryzys na świecie w roku 2008 spowodował „przytrzymanie” pieniędzy w kieszeniach klientów oraz drastycznie ograniczył dostępność pieniądza na inwestycje. Przez 20 lat firmy polskie działały na rynku, gdzie było „10 lodówek, a piętnastu kupujących”. Jak się sprzedawało? Rewelacyjnie. Jednak Ci, działający w gospodarkach o wysokiej konkurencyjności, nie definiowali tego jako „sprzedaż”, ale jako mniej lub bardziej dynamiczne, odważne, sprawne... dostarczanie produktu do klienta, który... i tak kupi! Nagle nastąpiła zmiana – na rynku znalazło się 20 lodówek przy piętnastu kupujących. Jak na to zareagowali SPRZEDAWCY?

Największe pieniądze w sprzedaży zarabia się nie na prowizji od sprzedaży produktu czy na zapłacie za usługę, ale na procencie od zysku klienta!

krok do przodu”), najpierw musimy sobie zdać sprawę z fundamentalnego faktu. Nasz paradygmat (czyli nasze spojrzenie na rzeczywistość, która nas otacza) nie jest jedyny!!! Powinniśmy dopuścić do naszego umysłu to, że można postrzegać tę rzeczywistość bardzo inaczej. Świetnie spuentował to Albert Einstein, mówiąc, że „Wariat to ten, kto chce osiągnąć różnicę od dotychczasowych wyników, postępując dokładnie tak samo.” Covey mówi wprost: „Przyjmij najpierw, że można myśleć, działać inaczej (w domyśle „być może lepiej”), a dopiero potem zabierz się za wprowadzanie zmian.”

Dyskusja, czy można i trzeba konkurować inaczej, niż to robi zdecydowana większość firm transportowych w Polsce, jest – na tle doświadczeń krajów o bardzo dojrzałych gospodarkach – akademicka. Można i trzeba. Firmy w tych krajach nie tylko to robią, ale są bardzo świadome tego JAK TO ROBIĄ.

Klucz jest w mechanizmie sprzedaży – w inżynierii „robienia biznesu”. Nazywa się to Sprzedażą Transformacyjną. Jaki to mechanizm? Bardzo logiczny. Klarowny. Prosty w rozumieniu. Jednocześnie wymagający wiedzy, umiejętności i ... wielu innych elementów rzeczywistości biznesowej, choćby takich jak: umiejętność współpracy partnerskiej (marginalnie znana w Polsce), komunikacji nieantagonizującej, działania marketingowego (innego, niż to jest robione w naszym kraju) i zarządzania partycypacyjnego.

Czy czeka nas nauka tych mechanizmów? Czy będziemy je wdrażać? Bezdyskusyjnie! Wymusi to na nas ekonomia. Zresztą, w Polsce już są (nieliczne bardzo) firmy, które ten model działania adaptują.

W Polsce w sprzedaży panuje „produkt i jego cena”. Królują rabaty, zniżki, promocje cenowe – czyli amatorskie rozumienie mechanizmów, które powodują, że klient kupuje. A przecież istnieją jeszcze co najmniej dwa poziomy „wymiany handlowej” – ujmując to brutalnie – które dystansują „podejście produktowe” jako prymitywne (stąd nazywane neandertalskim) i nie dające możliwości osiągnięcia satysfakcjonujących zysków.

Poziom wyższy, to... rozwiązywanie problemów klienta

Oznacza to dostarczanie czegoś więcej, niż to, co klient „pokaże palcem”. W procesie na tym poziomie sprzedawca staje się osobą DORADZAJĄCĄ najlepsze rozwiązanie, szukającą alternatyw, które spowodują, że problem nie tylko zostanie zażegnany, ale zażegnany możliwie najlepiej. Przykładowo, klient może chcieć kupić młotek, żeby wybić dziurę w ścianie. Sprzedawca-doradca, który działa powyżej poziomu „kup Pan cegłę” (bo ją mam), zada pytanie o cel takiego zakupu. Po czym, gdy się dowie, że klient chce „przepuścić” kabel przez ścianę, zaproponuje mu wiertarkę lub urządzenie pozwalające na bezprzewodowe połączenie sprzętu elektronicznego. Przy takiej obsłudze sprzedawca buduje zdecydowanie wyższe zaufanie klienta, niż przy sprzedaży najlepszego młotka na świecie, za najniższą cenę! Ten proces – sprzedaż rozwiązań – jest czasami do zauważenia wśród sprzedawców w Europie Środkowej. Najczęściej jest on stosowany przez osoby intuicyjnie rozumiejące klienta, przez tych „z wrodzoną empatią”.

„PRZYJMIJ NAJPIERW, ŻE MOŻNA MYŚLEĆ, DZIAŁAĆ INACZEJ (W DOMYŚLE „BYĆ MOŻE LEPIEJ”), A DOPIERO POTEM ZABIERZ SIĘ ZA WPROWADZANIE ZMIAN.” – STEPHEN COVEY



Autor artykułu – **Krzysztof Sarnecki**

jest zawodowym negocjatorem, współzałożycielem, Leading Partner i członkiem zarządu Quest Change Managers – konsultant strategiczny, ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent 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



The forwarder – a client's strategic partner

“Survive will not this one who is the biggest, and not this one who is most intelligent, but that one who can best adapt to the changes” (Charles Darwin). Such examples in business could be multiplied. That's the quotation from the forsal.pl web portal from 9. September 2012: “Last year Polish road hauliers appeared the European number one in respect of the international and cabotage transportation works (...). There is a question: why?”

Cóż, jest takie powiedzenie: „Jeżeli jedynym narzędziem, jakie posiadasz, jest młotek, będziesz mieć tendencję, aby wszędzie widzieć tylko gwoździe.” Ta brutalna prawda wciąż jeszcze nie jest przyjmowana przez wielu. Dlaczego? To silny mechanizm psychologiczny. Z jednej strony „wypieranie” przyznania się do niewiedzy (tak kulturowo u nas silne!!!), a z drugiej przekonanie, że – jeżeli przez ostatnie 20 lat odnosiłem/łam sukcesy, to teraz też dam sobie (jakoś) radę! Niestety, dawanie sobie rady na rynku o wyższym popycie niż podaży było relatywnie proste. Wymagało w okresach słabszej koniunktury większej obrotności, zaradności, większego wysiłku organizacyjnego, większej wydajności. To przynosiło rezultat. Ten czas, ten „układ ekonomiczny” się skończył!

Inżynieria robienia biznesu

Jak więc konkuruje się w takich krajach jak Wielka Brytania, Holandia, USA, Australia czy Niemcy? Na pewno inaczej. Ba! – ktoś powie – ale jak? Specjalnie użyłem tego słowa, gdyż zanim odpowiem precyzyjnie na to pytanie, zwrócę uwagę na kluczową kwestię. Autor słynnego bestsellera „Siedem nawyków skutecznego działania” – Stephen Covey – podkreśla, iż, jeżeli chcemy dokonać jakiegokolwiek zmiany na lepsze, jeżeli chcemy osiągnąć coś innego niż dotychczas (w domyśle: „chcemy zrobić

„WARIAT TO TEN, KTO CHCE OSIĄGNĄĆ RÓŻNE OD DOTYCHCZASOWYCH WYNIKI, POSTĘPUJĄC DOKŁADNIE TAK SAMO.” – ALBERT EINSTEIN

W branży transportowej ten „drugi” poziom reprezentują firmy, które systemowo (planowo), proaktywnie i sprawnie reagują na zmieniające się wymogi klienta, pomagają w „ratowaniu” jego trudnych sytuacji, rozwiązują bieżące problemy typu: „chcę przewieźć nietypowy przedmiot – szukam drogi realizacji”, zadają pytanie: „W czym jeszcze możemy pomóc?”

Bądź strategicznym partnerem klienta

Świat jest jednak już daleko w przodzie. Jest jeszcze wyższy poziom rozumienia sprzedaży i postrzegania „biznesu”. W Polsce jest on praktycznie nieznan. Jest to właśnie poziom SPRZEDAŻY TRANSFORMACYJNEJ.

O co tu chodzi? Otóż na tym poziomie postrzegania działań handlowych sprzedawca staje się NIE DORADCA, A PARTNEREM STRATEGICZNYM DLA KLIENTA. Nie zadaje sobie tylko pytania: jak rozwiązać ten problem? a idzie dalej – pyta: Czy rozwiązanie tego problemu pomoże w rozwoju biznesu klienta? Czy skupienie się na tym problemie to kwestia priorytetowa dla klienta? Tak działający i myślący doradca pyta często: Jak można temu klientowi pomóc rozwinąć biznes?

Jest to podejście wymagające kompetencji, wiedzy i... świadomości, że największe pieniądze w sprzedaży zarabia się nie na prowizji od sprzedaży produktu czy na zapłacie za usługę, ale na procencie od zysku klienta! Doradca staje się wtedy PARTNEREM NA POZIOMIE STRATEGICZNYM, a nie dostarczycielem produktu, nie pośrednikiem. Podam tu przykład z rynku amerykańskiego, gdzie firma transportowa, współpracując z dużą siecią sklepów, bierze udział w pracach nad Planem Strategicznym klienta, jako członek zespołu strategicznego. Będąc „w środku” tych działań, staje się doradcą klienta w takich kwestiach, jak: konfiguracja gamy produktów, poziom i struktura zatowarowania, częstość dostaw, a nawet parametry produktu, które wpływają na wydajność związaną z możliwościami transportowymi. Kiedy tego typu przykład podaję na spotkaniach z prezesami i właścicielami tej branży w Polsce, widzę dwie reakcje. Pierwsza (wię-

sząc odbiorców): Panie, ale to się nie da, bo... Druga (mały, ale w ostatnich miesiącach zwiększający się procent osób): Hmm, ale jak to zrobić w naszym przypadku? To, co cieszy, to fakt, że od czasu do czasu, wśród słuchaczy słyszę takie słowa: „My zaczęliśmy to już robić. To działa. Nasz klient płaci nam dobrze (czytaj: z bezpieczną marżą), gdyż postrzega nas jako firmę, dzięki której może osiągać lepsze wyniki końcowe.” Działanie na takim poziomie, na poziomie transformacyjnym, to sprzedaż, handel, doradztwo, biznes – gdzie cena jest kwestią co najwyżej drugorzędną, gdzie budżet staje się mniej istotny niż możliwości zysku i rozwoju. Gdzie nikt nie wysyła oferty do klienta, zanim nie będzie rozumiał jego sytuacji, jego strategicznych potrzeb, a samą ofertę „pisze” tak naprawdę klient! To poziom, gdzie zaufanie jest elementem podstawowym relacji biznesowych, a komfort klienta jest podstawowym „produktem”. Gdzie budowanie zaufania – a nie tylko relacji – jest podstawą przynoszącą rentowność, o której nie może nawet marzyć sprzedawca produktów czy dostarczyciel choćby bardzo dobrych usług!

Poniższe słowa napisałem w 2007 roku, prawie zaraz po przyjeździe do Polski:

„Kiedy w Polsce takie rozumienie sprzedaży zacznie się zauważalnie pojawiać? Wbrew pozorom, wbrew dzisiejszej powszechnej siermiężności w tej dziedzinie – już niedługo. W ciągu 2-3-4 lat – w zależności od branży. Wzrost ekonomiczny i napływ kapitału w Polsce jest tak szybki, a jednocześnie umiejętność szybkiego uczenia się Polaków jest tak duża, że wymóg zmiany w kierunku nie intuicyjnego, a systemowego działania, w kierunku nie produktowej, a Transformacyjnej Sprzedaży – nadejdą szybko. Firmy, które nie wykorzystają najbliższego czasu na zdobycie wiedzy w tych obszarach, na podniesienie kwalifikacji osób zarządzających na każdym szczeblu i które nie zdadzą sobie sprawy z konieczności podnoszenia swojej konkurencyjności na dynamicznie zmieniającym się rynku, obudzą się „z ręką w nocniku” za kilka lat. Będą na rynku „spadających obrotów i głodowych marż”. Czy te słowa się sprawdziły?...

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 spośród tych, które dotąd traktowane były marginalnie, po macoszu. „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 kierowników.

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

Krzysztof Sarnecki
www.questcm.pl

