

Artykuł do Transport Managera

“Zrozumieć **dlaczego?** Cyfryzacja a rzeczywista konkurencyjność także małych i średnich firm – czyli wymogi przetrwania: od innowacyjności i optymalizacji kosztowej po budowanie ekosystemów dla klientów. Prościej? Zmieniaj się lub giń!”

WSTĘP

Cyfryzacja. Słowo i pojęcie, którego nie sposób jest nie zauważyć w dzisiejszej rzeczywistości. Ktokolwiek ma kontakt z jakimkolwiek przekazem medialnym, czy ogólnodostępnym typu radio, telewizja, czy internetowym. Szkoła, biznes, systemy, procesy, ministerstwa, usługi – wszędzie słychać konieczność bycia „zcyfrowanym” – bo inaczej „będzie źle” albo przynajmniej niewydajnie, zacofanie lub niekonkurencyjnie. Cyfryzuj lub giń – słyszą to wszyscy – Ci, którzy wiedzą czym jest cyfryzacja i ją „czują”, ale też i Ci, którzy tak naprawdę nie wiedzą o co chodzi.

Jest wiele prób zdefiniowania cyfryzacji, gdyż jest to pojęcie bardzo szerokie, gdyż właściwie dotyczy każdego aspektu naszego życia, nie mówiąc już, że dzięki cyfryzacji i digitalizacji (czyli w skrócie dzięki zapisowi cyfrowemu) to „nasze życie” jest rozszerzane o nowe aspekty czy obszary – np. VR (virtual reality – wirtualna rzeczywistość), świat „wielkiej wizualnej ściemy” czyli deep-fake czy też prostsze w rozumieniu „targi wirtualne” pozwalające brać udział w różnorodnych wydarzeniach bez opuszczania swojego mieszkania czy biura.

Cyfryzacją jest choćby już podłączeniem się do szerokopasmowej infrastruktury umożliwiającej dostęp do szybkiego Internetu. To także działania, dające możliwość zwiększenie puli usług dostępnych drogą elektroniczną. Można to pojęcie także ujmować w sensie dosłownym, czyli rozumieć jako budowanie cyfrowej formy naszej rzeczywistości. Dla lepszego „organoleptycznego” zrozumienia warto przywołać pojęcie digitalizacji jako zamiennika (czasami) słowa cyfryzacja – jednym z pierwszych procesów, które zapoczątkowały cyfryzację była digitalizacja zbiorów bibliotecznych – czyli umożliwienie dostępu do wszystkiego co „na półkach” w formie elektronicznej, przede wszystkim poprzez internet (od zdjęć poprzez zapis elektroniczny książek). I tu pojawia się aspekt niezwykle praktyczny, w miarę łatwy do zrozumienia – digitalizacja pozwala na budowanie metadanych – czyli „danych o danych”. Zapis cyfrowy pozwala na znajdowanie, definiowanie i zarządzanie ogromem informacji, które w analogowym świecie były w praktyce niemożliwe do „ogarnięcia”. Tu pojawia się pojęcie UMOŻLIWIENIA dzięki cyfryzacji dostępu do niewspółmiernego ogromu informacji o informacjach (czyli z jednoczesną możliwością ich analizy) oraz UMOŻLIWIENIA wykorzystania tych danych. Wszystko to prowadzi więc zdobywania wiedzy dzięki tym informacjom. Można to nazwać meta-wiedzą dzięki... metadany. Uff... wystarczy...

Wyzwaniem naszych czasów jest sytuacja, w której człowiek dorosły dzisiaj, np. czterdziestolatek, w żadnym stopniu nie otrzymał w szkole wiedzy, która jest kluczowa dzisiaj, gdyż powstała w ostatnich dziesięciu latach stając się jednocześnie wiedzą fundamentalną i kluczową – a nie tylko awangardową... Żeby zrozumieć, a właściwie poczuć dynamikę naszego świata – podam przykład: w latach siedemdziesiątych urządzenia lampowe zastąpione zostały urządzeniami tranzystorowymi. Jeden tranzystor wtedy miał wielkość „pi razy oko” szminki do ust. Dzisiaj (40 lat później) układ scalony o nazwie Wafer Scale Engine 2 i wielkości niecałej kartki A4 posiada pojemność operacyjną 2,6 biliona (2600 miliardów) takich tranzystorów... Inny przykład? Jeśli ilość bitów informacji wyprodukowanych przez ludzkość w roku 1980 porównać do mieszkania wielkości 80 metrów kwadratowych, to dzisiaj ludzkość produkuje ponad 2 miliardy „takich pomieszczeń”. Chyba nie trzeba komentarza...

To jakie to ma przełożenie na moją firmę?

Przed cyfryzacją nie tylko nie uciekniemy, ale wręcz musimy ją gonić – ten artykuł to, mam nadzieję, pokaże. Aby to zrobić – przyjrzyjmy się jednak najpierw pewnej kwestii, która stanowi pewien rodzaj niebezpieczeństwa dla adepta cyfryzacji. Mowa tu będzie o zrozumieniu, że sama cyfryzacja oraz narzędzia cyfryzacyjne (programy, systemy) NIE MOGĄ BYĆ CELEM SAMYM W SOBIE. O co tu chodzi? Wyobraźmy sobie samochód w głębokiej gęstwinie lasu amazońskiego... cały świat wie, jak kluczowym „narzędziem” jest samochód. Dowiedział się o tym także Indianin z lokalnej wioski i ... w związku z tą wiedzą kupił sobie samochód. Rozumiemy bezsens takiego ruchu... Inny przykład: ktoś, kto w latach 70'

miał magnetofon mono, a podłączyłby do niego kolumny stereo – niestety nie osiągnąłby efektu „nowego” dźwiękowego. Zwracam w ten sposób uwagę na charakterystyczne zjawisko: „nowe narzędzie” jest tylko narzędziem, więc zawsze trzeba umieścić je w realiach i zadać sobie pytanie: czy i w jaki sposób pomoże wnieść rozwój do „tego co mam”. Ale to nie wszystko... Jest jeszcze równie ważna kwestia: czy ten rozwój będzie pomagał w realizacji moich celów, strategii – bo np. przyspieszenie na jednym odcinku (a więc skupienie się na nim, inwestycja w ten odcinek) niekoniecznie pozwoli mi „lepiej” dotrzeć do celu. Błędem sporej grupy osób, które podniecają się nowościami nie rozumiejąc ich do końca – skupiają się na „narzędziu” – aby go mieć – i lądują potem jak szach Iranu, który zakupił nowoczesne czołgi w latach siedemdziesiątych, ale nie miał do nich żadnego zaplecza – od infrastruktury po ludzi, którzy umieliby te czołgi obsłużyć. Za to ładnie prezentowały się przy zachodzie słońca na pustyni – czyli PR był super, jedynie w razie potrzeby nie były do wykorzystania. Nie mogę się tu ustrzec przed cierpkim komentarzem – podobnie jak armia Putlera, która była potęgą na papierze i w mediach... i tylko tam. Ostrzegam tu przed sytuacją, kiedy inwestujesz w coś, z czego potem nie skorzystasz... Dlatego trzeba zacząć od „DLACZEGO?” „PO CO?” „CO DZIĘKI TEMU OSIĄGNIEMY I JAK?”

Twoja firma konkuruje z tymi, którzy są na rynku. Co prawda rynek europejski w żadnej dziedzinie jeszcze nie jest wysoce konkurencyjny, ale samo nasycenie firmami już stanowi duże wyzwanie. Pojawia się więc pytanie: jak konkurować? Szkół jest sporo. Ta, którą wskażę w tym artykule dotyczy świata konkurującego na najwyższym poziomie – to kierunek myślenia i działania, który już wyznacza parametry dające możliwość konkurowania dzisiaj z rozszerzeniem na jutro.

Wprowadzenie do NIELINEARNEJ VI GENERACJI MARKETINGU I SPRZEDAŻY

Najbardziej zacofany sposób prowadzenia działań biznesowych to oparcie się na tzw. sprzedaży neandertalskiej – mam produkt, więc idę do klienta i go próbuję namówić, aby ode mnie kupił. To pierwszy poziom sprzedaży. Drugi to reagowanie na problemy klienta o dostarczanie im rozwiązań „ratujących”. W obu tych strategiach sprzedaży klient na końcu zapyta o cenę i ... czujemy, że jesteśmy sklasyfikowani jako źródło kosztów dla klienta. Trzeci poziom to już inny świat – to Sprzedaż Transformacyjna, w której fundamentalnym założeniem nie jest dostarczanie produktu (usługa też jest produktem), ale zaangażowanie się we współpracę z klientem na poziomie partnerskim. Ujmując to w jednym zdaniu: zamiast proponować klientowi projektor multimedialny, przedsiębiorca angażuje się w doradztwo w obszarze wystąpień publicznych, konferencji i prezentacji, dzięki czemu projektory sprzedaje „przy okazji”, a postrzegany jest jako partner, a więc jako aktywo, a nie koszt. Cena więc przestaje mieć zasadnicze znaczenie... Czwarty poziom, Czwarta Generacja Sprzedaży to już inżynieria, w której wciąż Sprzedaż Transformacyjna jest sednem, ale obudowana jest narzędziami na poziomie strategicznym i operacyjnym – co czyni ją swego rodzaju „maszyną” nie dającą szans tym, którzy pozostają w świecie „kup Pan cegłę”. Piąta Generacja Sprzedaży – pierwsza nieliniowa – to już inżynieria, w której sieć działań marketingowych i sprzedażowych wykorzystuje energię ekonomii chaosu (zamieszania, zmienności) jako pole do działań, których fundamentalnym założeniem jest pozycjonowanie się w umyśle klienta jako wyróżniającego się na rynku eksperta w obszarze dającym klientowi możliwość osiągnięcia ostatecznej satysfakcji (zysku, bezpieczeństwa dzisiaj i na jutro, konkurencyjności, jakości życia). W Piątej Generacji działania są z założenia niebezpośrednie i oparte na tzw. *content marketingu* oraz na otaczaniu klienta działaniami nieliniowymi (a wszystko to przy świadomości, że reklama już dzisiaj nie działa – z dwóch powodów: z nadmiaru informacji oraz z braku zaufania do tych informacji). Tyle przeszłość co do wiedzy sprzedażowej i marketingowej. VI Generacja to teraźniejszość. To świat, w którym bez cyfryzacji staje się warunkiem koniecznym. Kropka.

VI GENERACJA SPRZEDAŻY I MARKETINGU

Fundamentalnym założeniem w tej nowoczesnej, dostosowanej do wymogów dzisiejszego otoczenia, Generacji jest odpowiedź na pytanie:

KIM CHCĘ BYĆ DLA KLIENTA?

Opiera się na zbudowanym i stale rozwijanym zestawie **KOMPETENCJI, pozwalających na stanie się wyróżniającym źródłem ostatecznej satysfakcji Klienta.**

Jak to rozumieć?

Zanim wyjdę na rynek z propozycją sprzedażową to:

bardzo dokładnie zdefiniuję swoje kompetencje, aby odpowiedzieć sobie na pytanie: czy pozwolą mi one na bycie partnerem dla niego? Jednak, aby być partnerem DZISIAJ, trzeba zdać sobie sprawę, że: Nie mogę zawęzić swoich działań do pojedynczej usługi czy nawet zespołu usług (czy gamy produktów) – gdyż to nie wystarcza. Muszę spełnić pewne warunki, aby rzeczywiście konkurować na najwyższej półce. Oto one:

1. **Muszę klientowi dać kompleksowość usług** – nazwijmy je platformami (hasło: cyfryzacja), które znowu stworzą niejako EKOSYSTEM klientowi – **w którym poczuje on, że ma realne wsparcie na wielu płaszczyznach (dzięki tym platformom) – co stanowi pewien zamknięty ciąg wsparcia organizacji działań lub wręcz zarządzania tymi działaniami. Przykłady z branży TSL:**
 - a. firmy działające w inżynierii 4PL i 5PL. Cyfryzacja jest fundamentem tych inżynierii, gdyż choćby wymiana informacji między nami a klientem musi być sprawna, a często wręcz zautomatyzowana.
 - b. firma transportowa ze zbudowaną kompetencją wsparcia klienta w obszarze organizacji logistyki w tym np. zarządzania zleceniami, organizacji pracy magazynów czy wręcz wspierania procesu dystrybucji. Składanie zamówień, monitoring procesu realizacji zamówień – to już znamy – a to właśnie cyfryzacja i jednocześnie jedna z platform...
2. Szczególnie mniejsze firmy nie są w stanie zbudować zespołu platform, które potrzebuje klient – a więc zbudowanie ekosystemu dla klienta jest zbyt trudne, lub nieopłacalne – to jeden z powodów konieczności świadomego budowania WSPÓŁPRACY z innymi usługodawcami. Nawet jeżeli firma jest w stanie zbudować ekosystem, to musi budować redundancję, czyli zabezpieczyć się na wypadek choćby niemożności zrealizowania pewnych zobowiązań. Stąd konieczność nawiązywania współpracy z innymi firmami (outsourcing), które mogą nas wspierać na dwóch kierunkach:
 - a. w strukturze pionowej – czyli my robimy usługę A dla klienta, a nasz partner współpracujący kontynuuje proces na odcinku B
 - b. w strukturze poziomej – czyli my robimy usługę A, a nasz partner współpracujący też daje usługę albo w momencie, gdy my tracimy możliwość dania tej usługi (np. psuje nam się maszyna produkcyjna), albo gdy po prostu zakres pracy jest zbyt duży, abyśmy samodzielnie go unieśli.

Współpraca taka wymaga precyzji informacji, dostępu do danych w czasie rzeczywistym, łączenie tych informacji w pakiety wynikowe, z których możemy my i klient korzystać; monitoring przebiegu procesów i ich jakości w czasie; programy wyłapujące anomalie i informujące o nich. Tu narzędzia z obszaru IT są kluczowe.
3. Nasze działania marketingowo-sprzedażowe muszą zbudować w świadomości klienta nasz obraz, który pozwoli mu na decyzję o zaproszeniu nas do współpracy. Ten proces nazywa się **POZYCJONOWANIEM. Żeby był on skuteczny, musi być nielinearny – a więc zdecydowana większość działań musi być oparta na content marketingu (święty Graal marketingu), czyli dostarczania w sposób niebezpośredni wiedzy i informacji do klienta – jednak takiej, która nie jest informacją o nas, ale jest wsparciem dla klienta – a więc informacją ważną dla niego – co powoduje budowanie obrazu naszej firmy, osoby, usługi jako rzeczywiście wspierającej, kompetentnej i reprezentującej system wartości, którego klient oczekuje.**

Ten obszar to dzisiaj królestwo cyfryzacji. Jego złożoność jest trudna do opisanie w jednym zdaniu – od roli mediów społecznościowych (które powinny być nośnikiem Twojego content marketingu) po analizę bazy klientów i mierzenie skuteczności działań i wyników kontaktów z klientami.
4. **Nasza firma musi być INNOWACYJNA w różnorodnych obszarach (nie chodzi tu tylko o innowacyjne produkty), co ma prowadzić do OPTYMALIZACJI KOSZTOWEJ** w oparciu o budowanie sprawności i zwinności, co w praktyce wymaga wykorzystania nowoczesnej technologii – i tu się pojawia hasło CYFRYZACJA. np. stosowanie programów do zbierania i analizy danych w celu badania skuteczności i wydajności,
5. **Kolejnym warunkiem jest budowanie ANTYKRUCHOŚCI organizacji, a szczególnie OPCJONALNOŚCI (strategicznej – a nie rozwojowej – dywersyfikacji obszaru działań) oraz POZYTYWNEJ ASYMETRII (czyli dobór dywersyfikacji z pozytywnym bilansem pomiędzy ryzykiem a zyskiem)**

VI Generacja Marketingu i Sprzedaży ma na celu bardzo świadomy wybór klienta docelowego – dopasowanie do zdefiniowanej grupy klienckiej możliwości naszej firmy w obszarze zbudowania

ekosystemu kompleksowego, partnerskiego wsparcia dla tej grupy klientów, która rzeczywiście tego potrzebuje (niekoniecznie oczekuje). Na kompleksowość usług dzisiaj składa się wiele elementów – platform. Znowu wiele z nich wymaga zbierania danych, ich analizy i wyciągania wniosków. Tu kluczem jest stosowanie programów i narzędzi, które oparte są na digitalizacji. Samo komunikowanie tych danych – przepływ informacji między interesariuszami współpracy wymaga też cyfrowych narzędzi. Wielość danych oraz intensywność komunikacji wymaga optymalizacji kosztowej – a to jest możliwe dzięki automatyzacji i sztucznej inteligencji, czyli ... elementów cyfryzacji. A jeśli wyobrazisz sobie, że klient może zobaczyć, w jaki sposób będzie zapakowany jego produkt i załadowany, ba może sobie sam pewne kwestie zaplanować dzięki programowi pozwalającemu na symulację – to łatwiej jest zakładać, że wybierze właśnie Ciebie... Powiesz, to zbyt duża inwestycja. Być może. Rozglądnij się wtedy co oferuje rynek jako produkt możliwy do „kupienia z półki sklepowej” ... być może już coś takiego jest...

Pokazując VI Generację Marketingu i Sprzedaży położyłem nacisk na konieczność cyfryzacji ze względu na budowanie bezpośredniej konkurencyjności. Jednocześnie firma to też finanse i analityka, to procesy, których parametry dzięki narzędziom cyfrowym mogą być wymiennie mierzalne, to np. dane dotyczące pracowników oraz komunikacja z nimi – to tylko niektóre z obszarów wymagające optymalizacji, gdyż z jednej strony są kosztogenne, z drugiej – pozwalają na lepszą, sprawniejszą i bardziej skuteczną komunikację z kadrą pracowniczą, – kadrą, w której pokolenia Y i Z zaczynają dominować. A dla nich cyfryzacja to naturalność – bez niej trudno będzie im uwierzyć w Twoją firmę jako miejsce pracy. Zwłaszcza, gdy praca zdalna lub hybrydowa to często warunek konieczny lub optymalizacyjny. Ups... to też obszar wymagający sprawnych narzędzi komunikacyjnych – ach, ta cyfryzacja!

QUO VADIS – Dokąd idziesz trzeba zamienić na JAK IDZIESZ?

Wstęp.

Niedobory energii, żywności, surowców i mikroprocesorów – świat doświadcza obecnie zjawiska, które dla wielu ludzi jest zupełnie nowe. Ceny gwałtownie rosną, w wielu miejscach produkcja nie przebiega bez zakłóceń, a na globalnym Południu panuje głód. Politycy wskazują na następstwa pandemii koronawirusa i konsekwencje wojny w Ukrainie. W rzeczywistości jednak oba te zjawiska tylko przyspieszyły kryzys, który już się zbliżał. (z raportu Fundacji Bertelsmanna)

Większość osób pytanych dzisiaj z czego wynikają turbulencje ekonomiczne i tak bardzo utrudniająca życie zmienność w dzisiejszych czasach – odpowiada: to oczywiste: pandemia, a teraz, na dodatek, wojna w Ukrainie. W tym artykule ośmielę się zakwestionować słuszność tej odpowiedzi. Te dwa ogromne obszary zawirowań są najpierw WYNIKIEM a dopiero potem – w krótkiej perspektywie – powodem naszej rzeczywistości. Zrozumienie mechanizmu, który taką rzeczywistość tworzy może być kluczem nie tylko do rozumienia sytuacji nas otaczającej. Samo rozumienie jest ważne, ale nie jest sprawcze – to tylko i aż punkt wyjścia do odpowiedzi na kluczowe pytanie: jak myśleć i działać, aby w tej rzeczywistości realizować siebie, swoje cele oraz osiągać relatywny spokój – nikt z nas nie chce rezygnować z tego, co da nam poczucie godziwego życia, satysfakcji, radości i wreszcie – szczęścia. Główną tezę tego artykułu jest silne wskazanie, że tylko zmiana sposobu myślenia z tego, w którym kulturowo jesteśmy zanurzeni od ponad tysiąca lat, da nam szansę na skuteczność i poczucie relatywnego bezpieczeństwa. Na jakie myślenie? Na PROBABILISTYCZNE, POLICHRONICZNE, NIELINEARNE – co umożliwi budowanie osobistej – a w przypadku firm – biznesowej ANTYKRUCHOŚCI.

Zmiana paradygmatu - wprowadzenie

Jakim stylem pływa hipopotam? Zanim przejdziesz do dalszej części tekstu, odpowiedz sobie na to pytanie bez sprawdzania w Google. Już? Przyda Ci się ta odpowiedź za chwilę.



Rys. nr 1

Czy chaos jest środowiskiem pożądanym? Czy czujesz się komfortowo, patrząc na rysunek nr 1? Raczej nie, prawda? Lubimy swego rodzaju porządek, pewną przewidywalną kolejność wydarzeń i rzeczy. Taka gmatwanina to nie nasza bajka! Chcesz, aby tak wyglądało Twoje otoczenie? Dla większości nas, Europejczyków, to raczej oczywiste „dziękuję, ale nie...”. Prawda?



Rys. nr 2

A teraz przeżyjmy zmianę paradygmatu... Proszę, przyjrzyj się obrazkowi nr 2 (z „linoskoczkiem” i gmatwaniną) pod koniec tego artykułu... Są tam trzy środowiska. Pierwsze – to lina, po której ktoś kroczy. Drugie, to przepaść pod liną. Trzecie – to kłębowisko kabli. Teraz, proszę, odpowiedz na takie pytanie: gdybyś miał/a umieścić najbezpieczniej najbliższą sobie osobę w jednym z tych trzech środowisk, które byś wybrał/a?

Właśnie przeżywasz zmianę paradygmatu – w ciągu chwili ten niechciany wcześniej chaos stał się czymś pożądanym. To tam znajdziesz najwyższy poziom bezpieczeństwa – w chaosie jest się czego chwycić, tam są największe szanse przeżycia... Jak szybko można zmienić zdanie, prawda?

To teraz wróćmy do hipopotama. To zwierzę nie pływa pieskiem ani żabką... Hipopotam nie umie pływać – po prostu chodzi po dnie. Kropka. A to, co przeżywa większość czytelników, to właśnie zmiana paradygmatu, czyli zmiana „ich osobistego spojrzenia na rzeczywistość, która ich otacza”.

A teraz wyobraź sobie, że temat nie dotyczy hipopotama czy teoretycznej gmatwaniny, ale... rozumienia Twojej rzeczywistości, Twojej codzienności – czegoś, co od dziecka było dla Ciebie oczywiste... Niestety, czeka to nie tylko Ciebie i mnie, ale całą naszą europejską populację i nie tylko...

Gargantuiczny przepływ informacji

Wyobraź sobie, że pomieszczenie, w którym się teraz znajdujesz to symbol ilości informacji produkowanych przez ludzkość w roku 1980. A teraz przeskocz do roku 2022. Czy wiesz, ile pomieszczeń odda ilość dzisiejszą ilość informacji? To wyobraź sobie wszystkie pomieszczenia w Polsce i przyjmij do wiadomości, że to aż 10% całego przepływu... Trudne do wyobrażenia, prawda? Czy my, ludzie, ludzkość, jesteśmy na to przygotowani? Czy wiemy jak sobie z taką sytuacją dać radę? Czy uczyliśmy się tego?

Oprzyjmy się na przykładzie. Weźmy na warsztat malutki wycinek naszej rzeczywistości – a mianowicie konkurowanie w biznesie. 50 lat temu lokalny wytwórca podzespołów w jakimś kraju konkurował z kilkoma lokalnymi wytwórcami (krajowymi) oraz kilkoma dostawcami, którzy wkroczyli na ten rynek jako eksporterzy. Dzisiaj, dzięki przeglądarce internetowej, z tym wytwórcą konkurować może każda firma na świecie – nie tylko ta bardzo duża, ale każda –

nawet ta najmniejsza. Czyli np. zamiast 12 konkurentów ten producent ma... 287. Każdy z nich ma właściwie bezproblemowy dostęp do funduszy inwestycyjnych, a globalizacja przejawia się także w niezwykle sprawnej logistyce, pozwalającej na dostarczanie produktów na ogromne odległości w ciągu kilku dni.

Inny przykład? Biuro tłumaczeń w Chicago w roku 1990 zbierało lokalne zamówienia dzięki faksowi i poczcie – nie wspominając o dostarczaniu zamówień do biura dzięki osobistej wizycie. Jak się zmienił ten przykładowy obszar? Moje biuro tłumaczeń działało następująco: Klient z Chin przesłał zamówienie mailem do nas do Chicago – chodziło o tłumaczenie na portugalski. My przesłaliśmy to zamówienie do wyceny do Brazylii, gdzie wyceny dokonał tłumacz oferujący usługi przekładu na chiński z portugalskiego i odwrotnie. Został on przez nas znaleziony w Internecie wśród kilkuset osób oferujących identyczne usługi. Po kilku minutach od wyceny klient z Szanghaju złożył zamówienie, płacąc kartą kredytową. Tłumaczenie przyszło do niego mailem w ciągu 90. minut. Jednocześnie pracę tę mogło wykonać KAŻDE biuro tłumaczeniowe na świecie... Czas i przestrzeń skurczyły się tak, że wszystko dla wszystkich jest na wyciągnięcie ręki... Pomyśl o ilości „nitek” łączących tysiące miejsc na całym świecie tylko w tej branży... Pomyśl jednocześnie jak to zmieniło skalę konkurowania oraz poziom wymagań marketingowych...

Ekonomia chaosu

Zupełnie niekontrolowane nagromadzenie tak ogromnej ilości interakcji – informacji, decyzji i działań – tworzy sytuację, którą opisać można tak: jesteśmy jak statek na morzu, gdzie naraz trwa sześć sztormów, wyładowania na słońcu oraz od dołu wybuch podwodnego wulkanu. Jak sądzisz, co w takiej sytuacji można przewidzieć? Prawie nic (nic „na pewno”) oraz jedną kwestię. Nic, bo nic nie jest do przewidzenia. Nałożenie się tylu wektorów nie pozwala na to. A ta jedna, w praktyce pewna kwestia to... CZARNE ŁABĘDZIE – czyli zdarzenia, których nikt się nie spodziewa, a które wywołują znaczące skutki. Stąd w ostatnich dziesięciu latach, na przykład, tak ogromne skoki wartości walut (frank szwajcarski), brexit, plaga „fake newsów”, Wiki Leaks, arabska wiosna, Rosja anektuje Krym oraz atakuje wschód Ukrainy czy wreszcie niekontrolowana imigracja z Afryki i Azji Mniejszej czyli największy kryzys migracyjny w Europie po II Wojnie Światowej.

Czy pandemia i wojna w Ukrainie to kolejny wynik „mega-sztormowego środowiska”? Myślę, że wniosek nasuwa się sam... Co prawda pandemia to wydarzenie, które wielu traktuje jako możliwe do przewidzenia, a George Friedman w książce „Następne sto lat...” przewidział agresję Rosji na Ukrainę – więc co poniektórzy nie przypisują im statusu czarnego łabędzia – jednak świat został tym zaskoczony w skali trudnej wcześniej do wyobrażenia. Do tego trzeba dodać kwestie szczególnie smutne w swoich prognozach – to tzw. SZARE NOSOROŻCE. Nazwano tak te nadchodzące wydarzenia, które ludzkość przewiduje, ale – pomimo, że stwarzają ogromne potencjalne zagrożenia – nic (lub prawie nic) na ten temat nie robi. Np. kwestie zanieczyszczenia środowiska, niedoboru wody czy zagrożenia głodem ogromnej części populacji ludzkiej...

Eskalacja ilości i skali wydarzeń. Zawierucha. Czy jest na nią przepis? Trzeba się jej poddać? A może wykorzystać jej energię?

Jak w takim środowisku egzystować?

Punkt pierwszy, to zdanie sobie sprawy, że chaosu się nie ogarnie. Można natomiast zarządzić sobą, swoimi emocjami i decyzjami oraz działaniami. Niestety – Europejczycy wychowani zostali w linearnej ułudzie, że „zamieszanie trzeba ogarnąć”, a będzie lepiej. Niestety, tak jak sztormu, tak i chaosu się nie ogarnie. Stąd sugestia, aby nie przygotowywać drogi dla dziecka, ale skupić się na przygotowaniu dziecka do drogi...

Punkt drugi, to oswajać się z polichronicznością – czyli traktowaniem rzeczywistości nie w sposób liniowy. Czas polichroniczny charakteryzuje się zajmowaniem się kilkoma rzeczami jednocześnie i przykładaniem dużej wagi do kontaktów społecznych.

Autobus odjeżdża w Afryce wtedy, gdy się zbiorą ludzie – ktoś, kto czeka na nich nie denerwuje się rozkładem jazdy – po prostu ma ze sobą namiot, czyli zbudował sobie redundancję (o czym będzie mowa za chwilę). Dzisiaj łańcuchy dostaw są pozrywane i trzeba takiej sytuacji się spodziewać dalej. Ponury scenariusz zakłada, że sytuacja ta nie ulegnie poprawie w przewidywalnej przyszłości, a nawet się pogorszy. Ponieważ oprócz krótkoterminowych skutków nowych ograniczeń epidemicznych, takich jak te obowiązujące obecnie w Chinach, oraz dalekosiężnych konsekwencji wojny, badanie Fundacji Bertelsmanna wymienia kilka innych czynników, które pogarszają perspektywy wzrostu w dłuższej perspektywie – zwłaszcza w Niemczech i całej Europie. Należą do nich: starzenie się społeczeństwa, niedobór surowców i mikroprocesorów, blokujące wolny handel polityka klimatyczna i praw człowieka, coraz bardziej agresywne konkurowanie między USA, Chinami i UE. Ponieważ era taniej produkcji już się skończyła, niedobór będzie więc charakteryzował najbliższe dekady. Polichroniczność to akceptacja równoczesności działań wynikająca ze zrozumienia, że zakładanie ciągłości procesów jest błędem strategicznym, a turbulencje związane ze zmiennością niwelowane są dzięki komunikacji międzyludzkiej.

Punkt trzeci - ANTYKRUCHOŚĆ

Nassim Taleb – autor książki Czarny Łabędź – wprowadził na rynek światowy pojęcie ANTYKRUCHOŚCI (ang. *antifragility*), stwierdzając, że „niektórym rzeczom służą wstrząsy; rozwijają się i rozkwitają pod wpływem zmienności, przypadkowości, nieładu i stresu, przygody, a ryzyko i niepewność to ich żywioł”. Zauważa, że dzięki wszelkiego rodzaju trudnościom i wyzwaniom natura się rozwija i rozwija się człowiek. Wskazuje, że natura jest sama w sobie antykrucha. I zadaje pytanie: a gdyby tak tworzyć organizacje, które wykorzystywałyby energię dzisiejszego chaosu do działania i rozwoju? Nie tylko zadaje pytanie, ale na nie odpowiada, podając swego rodzaju pięciopunktowy przepis na antykruchłość.

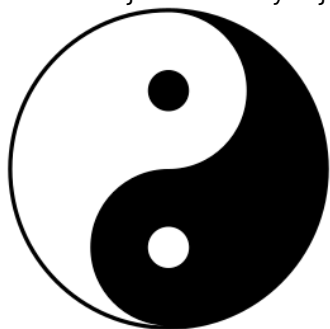
Ciekawym jest to, że jego teza pokrywa się z Teorią Umiarkowanych Zakłóceń (ang. *intermediate disturbance hypothesis*). Mówi ona, że „lokalna różnorodność gatunkowa jest maksymalnie duża, gdy zakłócenie ekosystemu nie zdarza się ani zbyt rzadko, ani zbyt często”. Istnieje wiele innych teorii, które tłumaczą różnorodność biologiczną w ten lub inny sposób, jednak teoria umiarkowanych zakłóceń stała się filarem biologii. Świadome poszukiwanie mechanizmów stosowanych przez naturę i wykorzystywanie ich w różnorodnych obszarach codzienności to SYNEKTYKA. Od lat zajmuję się właśnie tą dziedziną, tworząc inżynierie i narzędzia, które możemy wykorzystywać, aby być bardziej skutecznym i wydajnym zarówno w życiu zawodowym – w biznesie – jak i w osobistym.

Zanim opiszę pięć składowych antykruchłości Taleba, zwrócę uwagę na fundamentalną różnicę w podchodzeniu do rzeczywistości pomiędzy większością kultur pozaeuropejskich (Daleki i Bliski Wschód, Afryka, kraje arabskie czy Ameryka Łacińska) a Europą (i Północną Ameryką). Ta różnica dotyczy właśnie podchodzenia do codzienności „tu i teraz”.

W kulturach poza naszym kontynentem bardzo charakterystycznym jest traktowanie wydarzeń codzienności jako takich, które składają się z wydarzeń pożądanых i niepożądanych. Ponieważ codziennie się one wydarzają, więc nie można ich traktować jako dobre i złe, ale jako „normalne”, gdyż wydarzają się zawsze i są częścią normalności. Taka filozofia życia nazywana jest PROBABILISTYKĄ. W praktycznym ujęciu pozwala ona kelnerowi na spokojne obsługiwanie zarówno uprzejmych klientów jak i tych nieuprzejmych w duchu silnego opanowania emocji, gdyż z założenia są oni oczekiwani – ich pojawienie się jest „*highly probable*” (ang. wysoce prawdopodobne) – więc czym tu się denerwować? Stąd probabilistyka.... Daleki Wschód

zauważa to zjawisko serwując sobie i nam (przy okazji) pojęcie Yin-Yang – czarne i białe – jako koegzystujący naturalny zestaw.

Tak uzbrojeni możemy zająć się antykruchością.



Antykruchość

ANTYKRUCHOŚĆ – jej charakterystyką jest wykorzystywanie zaskakującej zmienności do wzrostu. Taleb opisuje taki stan na przykładzie paczki wysyłanej na pocztę, na której napis by brzmiał „Antykruche, czyli proszę tą paczką rzucać jak najczęściej, gdyż to co w środku będzie wtedy najlepiej się rozwijać, stan tej rzeczy będzie coraz lepszy”. Aby budować antykruchość organizacji, zespołów oraz swoją osobistą – trzeba zadbać o 5 obszarów równocześnie:

(Każde z pojęć opisane poniżej w krótkich słowach może być tematem odrębnego artykułu. Teraz zwrócę jedynie uwagę na ich sedno.)

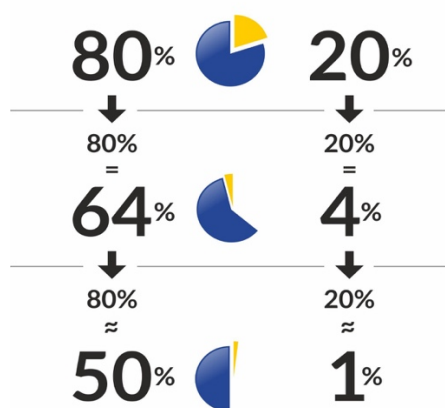
1. Wprowadzić REDUNDANCJĘ (czyli nadmiarowość, zapas) w newralgicznych punktach rzeczywistości organizmu. Ta nadmiarowość staje się kluczowa dla przeżycia. O ile inżynierie np. Lean Management czy Just-in-Time Delivery królowały w świecie relatywnej stabilności lat 1990 – 2008, o tyle dzisiaj stanowią swego rodzaju zagrożenie dla egzystencji firmy je stosującej, gdyż wręcz sugerują maksymalizację ograniczania zapasów. Redundancję trzeba rozumieć szeroko np.: zapasy gotówki, sukcesja stanowisk, zapasy magazynowe, zróżnicowanie dostawców, dostęp do kompetencji, kierunki działania.
2. Budować OPCJONALNOŚĆ w swojej rzeczywistości – czyli opierać swoje kierunki działania (utrzymania) na kilku nogach – aby „nie musieć”, ale po prostu „móc”. Nawiążę tutaj do metafory z rysunku nr 2 – aby „utrzymać się” w gmatwaninie, warto uchwycić się w trzech miejscach – „złapanie się” w jednym miejscu jest zbyt niebezpieczne, w dwóch jest wciąż niewystarczające, gdyż narażone jest na „dźwignię” i możemy spaść w przepaść. Ten punkt jest trudny do realizacji dla tych, którzy mają już dziś kłopoty, gdyż możliwości rozbudowy kierunków działań są ograniczone. Mimo to koniecznie jest zdobyć się na wysiłek i zbudowanie opcjonalności stając na najlepiej trzech nogach.
3. Dbać o POZYTYWNA ASYMETRIĘ – czyli dążyć do angażowania się w działania, których ryzyko straty jest mniejsze niż szansa wygranej. Przykładem może być wybór wynajmu, jako dającego większą mobilność niż zakup czy leasing długoterminowy. Prawnik to zawód, który ma silnie pozytywną asymetrię – czy wygrywa, czy przegrywa rozprawę – nigdy nie traci. Handel jest potencjalnie mniej ryzykowny niż produkcja, gdyż nie wymaga wysokich kosztów stałych.
4. Stosować założenie, że MNIEJ ZNACZY WIĘCEJ – czyli: fundamentalna wiedza na temat zarządzania w środowisku zmienności: czym większy chaos tym wymagana większa KONCENTRACJA. To odwrotny kierunek do tego, który narzuca nam kulturowa intuicja... Jakże często mówimy: „Wiesz, najpierw sobie uporządkuję trochę rzeczywistość, a potem zajmę się tym co najważniejsze, bo teraz nie mam czasu...” Co z tego punktu wynika? Świadomość, że czeka nas ogromny wysiłek mentalny, często

kwestia odwagi, aby wyjść z tragicznego paradygmatu gaszenia pożarów jako kierunku strategicznego. Czym się bardziej na pożarach skupiamy, tym tych pożarów będzie więcej.

Na czym się koncentrować? Tu pojawia się nowe pojęcie – Potrójnego Prawa Pareto, które podpowiada nam, że tylko 4% zasobów i działań decyduje o ponad 64% efektów działania naszego potencjału, a tylko 1% decyduje aż o 50%! (patrz rysunek nr 3).

Ciekawe jest to, że sama wiedza o tych proporcjach osobom z doświadczeniem życiowym najczęściej pozwala na... znalezienie tych czterech i jednego procentów. Dalej to już kwestia siły ducha, odwagi i konsekwencji.

PRAWO PARETO



LIFE HACKING

Rys. nr 3

5. Wreszcie wdrażając w każdy aspekt swojego życia NIELINEARNOŚĆ – fundament działania natury, która nie zna linii prostej w żadnym ze swoich procesów. Wdrażając nielinearność zarówno w komunikacji jak i w każdym aspekcie działania, które w swoim założeniu chce osiągać sprawczość, chce być skuteczne. To osobna, szeroka dziedzina, wymagająca poznania. Tu postaram się jednak ująć to pojęcie w krótkim przykładzie – aby uratować się z sytuacji, gdy porywa Cię prąd rzeki czy morski – nigdy z nim nie walczyć – daj się porwać, wykorzystaj jego energię w początkowej fazie, a następnie płynąc z prądem przygotuj się i dopiero po pewnym czasie „odbij” do boku... Ta droga jest o wiele krótsza do uratowania się niż „wymaginowany krótki odcinek z miejsca, gdzie Cię porywa prąd do bliskiego brzegu”. Krótsza, mimo, że matematycznie dłuższa. Inny przykład – jeśli ktoś chce zbudować jak najwyższy budynek z klocków – najpierw będzie budował w bok, dbając o szeroki fundament, a dopiero potem „pójdzie w górę”. Ta droga jest krótsza niż gdyby od razu zacząć budować w górę – gdyż taka konstrukcja po prostu by się „bardzo szybko” przewracała...

Słowo „domykające”...

Bez względu na rodzaj i jakość przygotowywania się do zarządzania sobą w chaosie – jest jeden obszar, który szczególnie teraz staje się kluczowy i jego rola będzie coraz ważniejsza – to Komunikacja Nieantagonizująca z jej fundamentalnym Mechanizmem Akceptacji – komunikacja, która będzie stała na straży dogadania się, porozumienia się tam, gdzie na styku zmian czy też tam, gdzie one będą się nakładać, pojawiać się będą sytuacje trudne i potencjalnie konfliktowe. To warunek konieczny do drożności działań i do skuteczności. Komunikacja ta to także klucz do współistnienia pokoleń, które rozpościerają się na przestrzeni aż pięciu faz rozwoju ludzkości (patrz Spirala Rozwoju Gravesa) – wśród których ta piąta już jest holistyczną. Umiejętność rozmawiania staje się kluczem do tworzenia atmosfery konstruktywnej wymiany informacji – niezbędnej w procesie definiowania tego co nas różni – co znowu jest konieczne, aby móc współpracować pomimo istniejących różnic w obserwacji

rzeczywistości. Też dlatego dzisiejszy świat zarządzania przywództwo służebne (ang. *servant leadership*) oraz przywództwo zwinne (ang. *agile leadership*) traktuje jako kierunek skuteczności menedżerskiej... kolejna zmiana... czyli – kolejny krok w rozwoju. Uff! I już wiesz, że się na tym nie skończy...

Inwestowanie w budowanie zaufania – świat myślenia szeroko-kontekstowego.

Na konferencji negocjacyjno-sprzedażowej, w której brała udział ponad setka doświadczonych właścicieli firm i członków zarządów, poinformowałem uczestników, że Japończycy mają pod pewnym względem bardzo inny sposób reagowania w sytuacjach kryzysowych od Europejczyków. Otóż, gdy ktoś chce, a właściwie musi skorzystać z ich usług czy produktów będąc postawionym „pod ścianą” przez obiektywny rozwój sytuacji (właśnie kryzys, kataklizm, tzw. siła wyższa), wtedy oni nie wykorzystują takiego momentu, aby „maksymalnie wycisnąć” kontrahenta, ale raczej będą dbać o to, aby temu klientowi pomóc w tej sytuacji, oferując godziwe, regularne warunki współpracy, w tym ceny. Kiedy obecni na konferencji to usłyszeli, przynajmniej połowa z nich zareagowała z niedowierzaniem, reagując pół-uśmieszkami oraz komentarzami typu „musiałbym to zobaczyć, żeby uwierzyć” albo „O, tak, na pewno...”. Wtedy jeden z uczestników głośno powiedział do wszystkich: A ja to potwierdzam, gdyż to przeżyłem. Poprosiłem go o opisanie swego doświadczenia... Powiedział: „Oczywiście” i przeszedł do konkretów. Firma produkcyjna, w której pracował kilkanaście lat wcześniej, znalazła się w sytuacji kryzysowej, gdy jej łańcuch dostaw został przerwany w związku z czym utraciła możliwość uzyskania na czas półproduktów koniecznych do realizacji dużego kontraktu. Jej stały dostawca z takich czy innych względów nie był w stanie wywiązać się z zobowiązania (dzisiaj, w dobie koronawirusa, jest nam łatwiej sobie to wyobrazić). W tej sytuacji pozostała tylko jedna ścieżka – skorzystanie z dostawcy, z którego nigdy nie korzystano. Była to właśnie japońska firma, która aktywnie działała w Europie. Kiedy zgłoszono się do tej firmy, okazało się, że ma ona potrzebne komponenty w Wielkiej Brytanii i że może je dostarczyć w krótkim czasie. Nasz opowiadający opisał rozmowę z przedstawicielem tej firmy. Kiedy zapytał na jakich warunkach cenowych będzie możliwość realizacji zamówienia, otrzymał odpowiedź: „W standardowych cenach, które branża zna, gdyż obowiązują od dawna.”. Zapytałem – mówi nasz bohater – czy na pewno to są takie i takie ceny – dostałem potwierdzenie. Nie mogłem się powstrzymać i spytałem, z czego wynika, że – mimo znajomości sytuacji rynkowej – zachowują takie ceny. Odpowiedź będę pamiętał do końca życia: „Ponieważ znaleźliście się w nagłych kłopotach i byłoby nieładnie, aby tę sytuację bezwzględnie wykorzystać. Jesteście naszymi klientami i chcemy, abyście nimi pozostali na lata.” Na sali zapadła cisza. Komentarz nie był potrzebny... Z moich ust padło jedynie hasło: „Myślenie szeroko-kontekstowe”.

Co to jest? To rozumienie dwóch kwestii.

Pierwsza: Patrzenie tylko na „tu i teraz” nie pozwala na wykorzystanie potencjału ludzi i potencjału organizacji, które Ci ludzie tworzą. Zawężenie współpracy i rozeznania uwarunkowań do samych parametrów danego projektu to myślenie krótkowzroczne, tworzące masę potencjalnych problemów w czasie jego realizacji. Takie obszary jak: system wartości, styl działania, interesy różnych interesariuszy, uwarunkowania wynikające z wizji i celów organizacji – to tematy, które będą współdecydowały o jakości realizacji współpracy. Trzeba więc je poznać.

Druga kwestia: Myślenie, które uwzględnia prawa natury – natury uczącej nas, pokazującej, że względna równowaga wewnętrzna organizmu jest kluczowa dla jego

istnienia – i że sam system powinien zawierać mechanizmy korygujące nieuniknione „odchylenia” od normy. Taki mechanizm ma swoją nazwę – homeostaza – czyli zdolność organizmu do samoregulacji. Ta „samoregulacja” to nie system IT, to nie przepisy czy też fizyczne zabezpieczenia. To także NIE zawarte w warunkach kontraktu stymulatory w postaci paragrafów prawnych „grożących lub zabezpieczających”. To LUDZIE i ICH ZACHOWANIA w sytuacjach, gdy konieczna jest korekta działań. Ta znowu – aby była skuteczna –

Musi być oparta na współpracy, otwartości, synergii potencjałów. Wspomaganie się w sytuacji wszechobecnych wyzwań w czasie realizacji jakichkolwiek kontraktów i planów to droga do skuteczności i wydajności. Integralną i konieczną częścią tej filozofii, albo jak kto woli – tego sposobu myślenia, jest świadomość, że opieranie się na wzajemnym zaufaniu to fundament osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu tychże parametrów.

Przyjrzyjmy się kilku przykładom...

Działy Zakupów w Europie mają zazwyczaj za zadanie „wydusić” z dostawców najniższą cenę i najlepsze dla siebie inne warunki umowy. Proces ten często ma charakter „działania z pozycji siły”. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy wcześniej ten dostawca ułożył już uwarunkowania współpracy z Działem Realizacji – rzeczywistym zamawiającym usługę. W tym procesie prawie zawsze brak jest możliwości wspólnego szukania rozwiązań, aby dążyć do win-win – czyli maksymalizacji efektu współpracy, przy optymalizacji kosztów i nakładów pracy. Często kupujący uzyskuje niską cenę, ale traci automatycznie możliwość maksymalizacji zysku. Takie traktowanie dostawcy nie buduje otwartości, przepływu informacji, więc nie buduje także ... zaufania. Dodatkowo dla kupującego stwarza to zagrożenie – w sytuacji problemów kupującego dostawca bezwzględnie „odreaguje proces zakupowy” wykorzystując np. kary umowne lub nie angażując się w procesy korygujące problem „bo z jakiej racji? Tak mnie potraktowali wcześniej, to teraz niech się sami martwią.” Ta sytuacja wynika z braku patrzenia szeroko-kontekstowego firmy kupującej usługę, a właściwie współpracę... Gdyby Dział Zakupu koordynował swoje działania – i usiadł przy jednym stole z Działem Realizacji i oczywiście z dostawcą – nie tylko stworzyłoby to szanse na zbudowanie optymalnych rozwiązań (ma to nazwę współpracy transformacyjnej), ale budowałoby automatycznie ścieżkę rozwoju zaufania. To zaufanie w czasie realizacji jakże jest ważne... chyba każdy, kto choć chwilę jest w biznesie to wie...

Inny przykład... jednak dalej z tym samym Działem Zakupów.

Wyobraźmy sobie, że firma chce kupić produkty i usługi innej firmy. Spotykają się w godziwych warunkach okazując sobie szacunek. Siadają przed sobą, a kupujący zaczyna tak...

Proszę Pana, być może spodziewa się Pan, że powiem Panu zaraz, że mam dla pana 9 minut, bo inni dostawcy czekają w kolejce. I że za chwilę będę z Pana „dusił, ile się da...” Tak nie będzie. Zależy nam na maksymalnie dobrej współpracy, która dla obu stron wygeneruje maksymalizację efektów na dłuższą metę. Dlatego na wstępie poproszę Pan, aby mi Pan powiedział: na czym Panu zależy we współpracy, co dla Pana jest ważne, a co aż kluczowe. Czego Pan nie lubi we współpracy, czego chciałby Pan uniknąć. Jakie miał Pan złe doświadczenia ze swoimi klientami, których chciałby Pan uniknąć...

Brzmi abstrakcyjnie, co?

W firmach poza Europą – w większości krajów na świecie – to standard. To wymiar myślenia szeroko-kontekstowego. Pomyśl, szanowny Czytelniku, jak byś się czuł na miejscu tego dostawcy? Czy jedną z pierwszych myśli (poza tą – „chyba śnię, czy to nie jakiś trik?”) nie byłaby ta: „Taka współpraca mi się podoba. Żeby inni tak podchodzili do biznesu...”. Doświadczenie i logika podpowiadają, że ten dostawca da najlepsze możliwe warunki współpracy kupującej firmie... jednocześnie szanse na skuteczność i wydajność współpracy maksymalizują się... ZAUFANIE ROŚNIE – zaangażowanie rośnie, kreatywność w szukaniu dalszej synergii rośnie. Biznes rośnie.

I ostatni przykład... po nim już warto się skupić na pytaniu: Co ja mogę zmienić w moim myśleniu, komunikacji i działaniu, aby generować zaufanie u innych?

Wyobraźmy sobie firmę usługową – instalacyjną, która „wchodzi na budowę”, aby zainstalować tam np. systemy wodno-kanalizacyjne. Spotyka tam także inne firmy – te, co robią wylewki, elektrykę, klimatyzację i ogrzewanie, automatykę i takie tam inne... Ale, zanim fizycznie zacznie pracę – generalny wykonawca, w osobie Kierownika Budowy, zaprasza wszystkich właścicieli tych firm instalatorskich na wspólne spotkanie. Tam informuje, że jego intencją jest wspólne zbudowanie harmonogramu prac tak, aby zminimalizować przestoje firm. W czasie spotkania ustalone są zasady wzajemnego wspierania się poprzez klarowny przepływ informacji, zbudowana jest ścieżka wzajemnego informowania się o problemach, a także nawet zbudowana zostaje możliwość wspomagania działań danej firmy przez pracowników innej, gdyż to będzie maksymalizować wydajność i efektywność całej budowy, a nie tylko tych firm. Zwróć, Szanowny Czytelniku, uwagę, że – po „przetarciu szlaków” na takiej pierwszej budowie, gdyby te firmy realizowały następną budowę, współpraca byłaby nie tylko swobodniejsza, ale także bardzo przez te firmy pożądana. Pomyśl, co się dzieje w takim rozwoju sytuacji z zaufaniem między tymi firmami. Które firmy zaprosi na następną budowę ten generalny wykonawca? A jak będzie wyglądała wycena kontraktów w przetargach, gdy wszyscy wspólnie zbudują concept propozycji dla zamawiającego inwestora?

Niestety, w Europie, także w Polsce (choć tu dynamika pozytywnych zmian jest zdecydowanie wyższa niż np. w Europie Zachodniej) w głowie człowieka biznesu czytającego ten tekst bardzo szybko pojawia się myśl: Dobra, ja tak mogę myśleć, ale czy trafię na innych, którzy będą myśleć podobnie? Jeśli tak jest, to proszę odbierz ode mnie te oto wskazówki – aby Ci ufali inni, Ty zacznij ufać. Nie bądź naiwny, bądź ostrożny, jednak nie bądź nieufny, bo to generuje AUTOMATYCZNY BRAK ZAUFANIA. To dla Europejczyka jest trudne. Jednak, jeśli zaczniesz Ty, to Ty szybciej zbierzesz tego dobre owoce...

To może jednak na zakończenie jeszcze jeden przykład... teraz już nie hipotetyczny, ale taki, który się wydarzył...

W roku 2008 zdecydowałem się na produkcję organizatorów, oczywiście z myślą o ich dystrybuowaniu. Spotkałem się z właścicielem firmy Infomax w Katowicach (drukarnia i usługi marketingowe – otrzymałem wcześniej bardzo pozytywną opinię na ich temat). Kiedy usiadłem przed Grzegorzem, poinformowałem Go, że nie interesuje mnie najniższa cena jego usług i produktu (w tym momencie bardzo kompleksowego produktu jak na drukarnię), ale jak najlepsze całłościowe warunki współpracy. Dałem mu

znać, że same ceny mogą być nawet do 10% wyższe niż „gdzieś bym znalazł na rynku... Wtedy, później się zorientowałem, puścił to mimo uszu... Kiedy przyjechałem do Niego po dwóch tygodniach, doznał szoku (tak to oceniam), gdyż w ogóle nie chciałem słuchać Jego wyjaśnień na temat wyceny poszczególnych elementów. Zadałem mu tylko pytanie, czy sprawdził ceny na rynku. Odpowiedział, że oczywiście, i że jego ceny na wydruki są generalnie niższe niż średnia rynkowa, a tylko inne elementy organizatorów są do 7% wyższe... gdybym je chciał kupować osobno (a było ich trochę: zakładki, obwoluta, tzw. ringi, specjalne opakowania dla zapisanych kartek i inne). Na miejscu skalkulowałem opłacalność dla mnie (oczywiście miałem to przemyślane wcześniej, tu tylko zweryfikowałem całość po otrzymaniu końcowych parametrów) i powiedziałem: to na jakie konto mam przelać zaliczkę? Grzegorz powiedział mi wtedy: „Czegoś takiego jeszcze nie spotkałem.” A potem była już tylko współpraca pełna zaufania. Współpraca, która przeszła „próbę ognia”, gdyż dopadł nas kryzys tego okresu, a my – dzięki współpracy i zaufaniu – nie tylko współpracujemy dalej, ale jesteśmy w świetnych relacjach. Zaufanie okazane to zaufanie otrzymane...

Tyle na ten temat.

Poniżej, jako ciekawostkę oraz podstawę do głębszych przemyśleń, zamieszczam wnioski

z raportu z badania tzw. kapitału społecznego i zaufania w polskim biznesie. Zostało ono przeprowadzone w latach 2014-2015, a zainicjowane przez Krajowy Rejestr Długów, Biuro Informacji Gospodarczej oraz Program Rzetelna Firma.

Pozostawiam Cię, Szanowny Czytelniku, z tą lekturą. Licząc na to, że wnioski z napisanego przeze mnie wcześniej tekstu oraz z raportu doprowadzą Cię do refleksji, która pomoże Ci być bardziej skutecznym w już w najbliższej przyszłości. Jeśli zastanawiasz się, skąd u mnie takie spojrzenie na rzeczywistość i wiara w sens ufania innym, to powiem Ci... Przez 20 lat mieszkalem i prowadziłem sporą firmę w Stanach Zjednoczonych. Tam, w kraju, którego już teraz niestety nie nazwę „krajem marzeń”, poznałem jak ważne jest zaufanie. Doznałem tego uczucia w biznesie. Doznałem od innych i też podobnie działałem. Inaczej byłoby trudno osiągać dobre efekty. Stąd wiem, że warto iść w tym kierunku. I ostatnie zdanie na ten temat: w Polsce jestem już od 16 lat. Ufam i rozsiewam zaufanie. Inni mi też ufają. I nawet jeżeli trafiłem na kilka sytuacji, na których straciłem, są one tak marginalne, że końcowy rachunek wskazuje na jedno: MYŚL SZEROKO-KONTEKSTOWO – czyli: ufaj.

Raport stanowi podsumowanie badania przeprowadzonego na przełomie 2014 i 2015 roku na grupie 1 115 przedsiębiorców. Dobór próby (losowo-kwotowy) pozwolił na reprezentatywność badania w skali kraju. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową PAPI oraz wywiadów telefonicznych CAPI.

WNIOSKI

1) Na podstawie danych uzyskanych z badania wzrost PKB w 2014 roku po podjęciu działań mających na celu podniesienie wiarygodności i budowy pozytywnego wizerunku, a co za tym idzie budową kapitału zaufania w polskim biznesie mógłby

wzrosnąć o ok. 3% (66,3 mld zł). Poprowadzono też analizę na podstawie deklaracji dotyczących zaniechania transakcji z kontrahentem na skutek niepewności lub braku zaufania i w tym przypadku utracona korzyść wyniosła ok 10% PKB (215 mld zł).

2) Kapitał zaufania w Polsce jest niski. Istnieje duża grupa przedsiębiorców, która nie ufa swoim kontrahentom, a w swojej działalności doświadczyła negatywnych zdarzeń niszczących kapitał zaufania. Potwierdzają to dane płynące z niniejszego badania, a także dane z Krajowego Rejestru Długów o skali nieściąganych należności w polskim biznesie.

3) Działania poprawiające poziom zaufania prócz wartości społecznych przynoszą także korzyści ekonomiczne!

4) Tylko 28,4% polskich przedsiębiorców jest zadowolonych z warunków prowadzenia biznesu w Polsce.

5) Do poprawy poziomu zaufania w polskim biznesie niezbędne jest wzmocnienie autorytetu Państwa, który jest obecnie niski. Zaufanie w biznesie nie może być oderwane od tego, jakim zaufaniem obdarzają przedsiębiorcy Państwo.

6) Należy rozbudować i wzmocnić wszelkiego rodzaju instytucje, które czynią obrót gospodarczy bardziej transparentnym. Szansa na zachowanie anonimowości i/lub uniknięcie kary daje silny bodziec do nadużyć. Sądy powinny brać pod uwagę w swoim orzecznictwie dotyczącym spraw gospodarczych nie tylko relacje dwóch kontrahentów. Łańcuch osób poszkodowanych w sytuacji, gdy kontrahent odmówi zapłaty jest często bardzo długi a straty bolesne.

7) Sądy swoimi wyrokami powinny gwarantować ład prawny a jednocześnie, poprzez nieuchronność kary, zniechęcać do czynów nieuczciwych

8) Kapitał społeczny powstaje na styku dwóch czynników: kultury i instytucji publicznych. Z jednej strony, ludzie mają lub nie, wpisaną w siebie pewną skłonność do obdarzania ludzi zaufaniem i życzliwością, z drugiej, chodzi o efektywność instytucji, które potrafią karać za naruszanie norm społecznych i prawnych.

9) Uzupełnieniem dobrego prawa i sprawnego systemu sądowego jest system promujący zaufanie wśród obywateli oraz przedsiębiorców. Istnienie takich inicjatyw jak Rzetelna Firma promuje uczciwość i rzetelność w prowadzeniu biznesu. Rzetelna Firma wyznaczając i promując wartości i normy postępowania, przyczynia się do dzieła zwiększania etyki w biznesie.

10) Istnienie instytucji takich jak Krajowy Rejestr Długów pozwala zwiększyć poczucie bezpieczeństwa i pewność, że nieuczciwy kontrahent zostanie ukarany bez konieczności korzystania z systemu sądowego.

Najkrótszy artykuł na temat – „Dlaczego ktoś kupuje właśnie od Ciebie?”

czyli – Bądź Kopernikiem biznesu: „WSTRZYMAJ SKUPIENIE NA PRODUKCIE, A WZRUSZ KLIENTA!”

Geniusz jest w prostocie.

Jeśli coś jest skomplikowane – jest trudne do wdrożenia.

Jeśli coś jest skomplikowane – jest trudne do zapamiętania.

Natura uczy nas prostoty, choć my, ludzie, bardzo często komplikujemy sobie codzienność.

Dlaczego? Złudne wyobrażenie, rozwijane dzięki mnogości informacji, zjawisk, systemów i rzeczy – że „duże i kompleksowe” to „lepsze”. System edukacyjny w nas to pogłębił – opasłe podręczniki, wszechwiedzący profesorowie stawiający siebie a nie ucznia w środku procesu nauczania oraz totalny brak uproszczeń polegających na wyborze tego, co najważniejsze, zbudowały w nas strach przed... rozwojem. Paradoks polega na tym, że często nie zagłębiamy się w dany temat i kapitulujemy, gdyż – startując od zera – „boimy się wchodzić w świat, gdzie już tak wielu i wiele działa na wysokim poziomie złożoności”. Najczęściej się do tego nie przyznajemy, w taki czy inny sposób racjonalizując hasło „to nie dla mnie” lub „to nie jest mi potrzebne”.

Takim właśnie obszarem jest MARKETING!!!

No to spróbujmy „ugryźć” ten temat zwięźle i praktycznie... w punktach..

1. Kiedy idziemy coś kupić – co decyduje, że wybieramy ten a nie inny produkt czy usługę? Aby było łatwiej to poczuć i zrozumieć, zadajmy sobie pytanie: Czym jest WARTOŚĆ produktu czy usługi? Kto ją definiuje?

Sprzedawca? Etykieta z ceną i opisem? Opinia otoczenia? A może konkurencja?

Odpowiedź jest jedna i ... prosta: Zawsze Ty ją definiujesz – Ty, czyli klient!

Wymienione elementy jedynie WPŁYWAJĄ na klienta – ale to on ostatecznie wyznacza wartość. Jeśli tak, to jakie to ma reperkusje? Co to znaczy dla właściciela firmy, która chce sprzedawać?

2. Produkt/usługa w marketingu nie jest najważniejszym elementem procesu biznesowego!

Oczywiście, że koniecznym, oczywiście, że kluczowym, ALE... nie najważniejszym.

Przyjrzyjmy się temu: mamy świetny produkt! O.K., ale kto to mówi? Ty czy Twój potencjalny klient?

Kolejny krok w naszej analizie: Co to znaczy „mówi”? W języku biznesowym oznacza to: „Kupuję!” – czyli... definiuję wartość w swój sposób i na poziomie takim, który pozwala mi zaangażować się w... no właśnie, w co? I tu punkt trzeci:

3. Nie **tylko w wydanie pieniędzy**, ale w:

- a. Proces zakupowy
- b. W całe ryzyko, które towarzyszy zakupowi i PROCESOWI WSPÓŁPRACY
- c. W dostosowanie swoich procesów i infrastruktury do zakupionego produktu czy usługi

Wow! To coś więcej niż tylko proste „kupił – sprzedał”! Taaaak.... Wyciągamy wnioski dalej:

4. Jeśli to klient wyznacza rzeczywistą wartość naszego produktu, to... dywagujemy... może się zdarzyć tak, że jakiś najlepszy obiektywnie, oceniony w oparciu o wyliczalne

parametry produkt może się... nie sprzedawać!?!?!, gdyż klient może nie mieć „tej właściwej” wiedzy o tym produkcie! Zaraz, zaraz... ale czy tylko o wiedzę chodzi? A co, jeżeli klient akceptuje sam produkt, ale nie wierzy w stabilność serwisu reklamacyjnego czy stabilność firmy ten produkt sprzedającej? Idźmy dalej... Załóżmy, że jednak wierzy w stabilność firmy... czy to oznacza, że kupuje? Z doświadczenia wiemy, że... niekoniecznie! Bo jeśli nie lubi tej firmy z jakichś powodów albo po prostu nie lubi osoby, która mu sprzedaje... A nawet, jeżeli te wszystkie punkty są u niego na „tak”, to oznacza, że kupi? A co, jeżeli konkurencja generuje u niego takie same odczucia i oceny, ale lepsze? Też nie kupi od nas... I jeszcze pozostaje jedna kwestia: a czy ma środki na to, aby dokonać zakupu?

POJAWIA SIĘ WIĘC PYTANIE: to na czym się skupiać? Co powinno być esencją naszych działań sprzedażowych? Gdzie inwestować naszą energię przede wszystkim i najpierw?

Żeby to rzeczywiście zrozumieć, potrzebna nam jest najszybsza lekcja marketingu...

5. Marketing to dziedzina biznesu, która skupia się na dwóch pytaniach:

Pierwsze: „Kto jest naszym klientem, czyli czy mamy dla niego produkt/usługę, która go satysfakcjonuje i będzie satysfakcjonować?”

Drugie: „Dlaczego klient ma wybrać nas? – bo przecież nie jesteśmy jedynymi spełniającymi oczekiwania klienta...”

Z wcześniejszych przemysleń wiemy już, że ten drugi punkt – a teraz dodam: w szczególności w gospodarce, w której jest już nasycenie rynku – jest KLUCZOWY!

Właśnie dlatego tak dużo firm ma bardzo dobre produkty...leżące na półkach... i oferty usług... które nie są zamawiane...

Chyba przyszedł czas na wnioski, lub po prostu JEDEN WNIOSEK! Wniosek, który jest sednem tego artykułu.

PUNKT OSTATNI:

KLUCZOWĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ WŁAŚCICIELA/ZARZĄDU FIRMY JEST PRACA NAD DEFINIOWANIEM OBRAZU, JAKI JEGO FIRMA CHCE UZYSKAĆ W UMYŚLE KLIENTA – w nomenklaturze biznesowej nazywa się to POZYCJONOWANIEM (*ang. positioning*). Wartość produktu/usługi jest funkcją PERCEPCJI klienta. Dlatego też wypracowanie takiego a nie innego obrazu naszej firmy w oczach potencjalnego klienta będzie bezpośrednio wpływać na jego decyzję o zakupie. Zbyt niska cena, na przykład, oferowana klientowi o wysokiej sile nabywczej, może powodować percepcję małej wartości czy też niskiej jakości produktu, co z kolei może spowodować rezygnację z zakupu. Adres firmy pochodzący z dzielnicy o bardzo niskim średnim dochodzie na domostwo może sugerować, iż firma nie jest stabilna, ponieważ nie stać jej na „lepszą” lokalizację. Kiepskie materiały informujące o firmie lub brak dobrej znajomości języka mogą powodować niepewność klienta co do jakości firmy. Skupianie się na najlepszej realizacji wyznaczonych przez klienta zadań, bez szerszego spojrzenia na to co klient chce osiągnąć może powodować niską ocenę naszej wiedzy i zaangażowania w to, co jest ważne (czyli brak świadomości, że sprzedaż transformacyjna a nie produktowa to dzisiaj wyznacznik jakości usługi). Przykłady te pokazują, jak istotne jest zbliżenie wizerunku firmy do tego, jak chcielibyśmy być postrzegani przez klienta.

Teraz wróćmy do naszych wcześniejszych „punktów”.

Sam świetny produkt/usługa nie jest wystarczającym elementem. Kluczowe jest, aby klient ocenił tę wartość pozytywnie i jako najlepszą. Wyobraźmy więc sobie, że klient ma same pozytywne skojarzenia o naszej propozycji... Z czego te pozytywne odczucia wynikają? Od czego zależy nasze SPOZYCJONOWANIE W GŁOWIE KLIENTA?

Odpowiedź jest znowu prosta: Od informacji, które otrzymuje oraz od doznań, które przechodzi w kontakcie ... i tu zaczyna się marketingowa jazda...

- z nami i naszymi pracownikami
- z naszymi produktami/usługami
- z naszą marką i wizerunkiem naszej firmy
- z informacjami, które do niego dochodzą z rynku
 - od klientów
 - od dostawców
 - od konkurencji
 - z mediów

Miało być krótko i na temat... a pewnie masz czytelniku odczucie, że wszystko się komplikuje, rozwija, że to, na co wskazuję wymaga pracy... a Ty musisz „lecieć” sprzedawać?

Więc kończę, upraszczając:

Kluczem jest budowanie TWOJEGO WIZERUNKU W GŁOWIE KLIENTA! Nie wierz w to, że tabelki przetargowe wysyłane przez zakupowców do Ciebie do wypełnienia decydują o kontraktach... i że cena decyduje przede wszystkim. Tak nigdy nie było i nigdy nie będzie. Jeśli tak twierdzisz, to znaczy, że masz przed sobą szansę na dodanie do repertuaru swojej wiedzy i swoich narzędzi coś, co Ci pozwoli lepiej działać. To przecież dobra informacja?

To co to jest ten WIZERUNEK? Trzeba zdefiniować to słowo marketingowo, aby nie pomylić wizerunku graficznego z „postrzeganiem prze klienta”.

TWÓJ wizerunek to OBRAZ TWOJEJ FIRMY, TWOJEGO ZESPOŁU, TWOICH PRODUKTÓW/USŁUG oraz TWOJEJ JAKOŚCI I TWOICH MOŻLIWOŚCI w UMYŚLE, PODŚWIADOMOŚCI I SERCU KLIENTA jako EFEKT TWOICH DZIAŁAŃ I DZIAŁAŃ OTACZAJĄCEGO RYNKU.

Jak kreować ten wizerunek, jak robić to skutecznie? Ten temat poruszę w następnych artykułach, w których mowa będzie o MARCE – jej tożsamości, jakości i wizualizacji, o działaniach marketingowych – tych klasycznych i tych nowoczesnych, o wpływie jakości obsługi klienta na percepcję naszej firmy, o innowacyjności nie tylko sprowadzanej do produktu i wreszcie o tym, że KLIENCI LUBIĄ KUPOWAĆ OD KOGOŚ KOGO LUBIĄ...

Informacja motywująca jako puenta: działania wpływające na wzmacnianie wizerunku firmy nie wymagają dodatkowych kosztów – a jedynie wymagają PRZEGRUPOWANIA ZASOBÓW, którymi dysponujesz ☺ Do usłyszenia!

Zapraszam!

Brand identity is the embodiment of how the company wants its brand or brands to be recognized by the consumer.

Brand image is about how its brand or brands are actually recognized by the consumer. It is acquiring the consumer's heart share – brand value should appeal to consumer's emotional needs and wants beyond product functionalities and features.

Brand integrity is about touching the spirit of the consumers. It is about being credible, fulfilling your promise, and establishing consumers' trust in your brand.

Jak koń wygląda każdy widzi – CZYŻBY?

MARKA TWOJEJ FIRMY – jak budować jej moc i wykorzystać jej siłę?

To jak praktycznie rozumieć MARKĘ Twojej czy innej FIRMY?

Swego rodzaju puentą artykułu zamieszczonego w poprzednim wydaniu Transport Managera było zdanie: Kluczową odpowiedzialnością chcącego aktywnie konkurować właściciela czy zarządu firmy jest praca nad definiowaniem obrazu, jaki jego firma chce uzyskać w umyśle klienta. W nomenklaturze biznesowej nazywa się to pozycjonowaniem (ang. *positioning*) – w rozwinięciu – świadome działanie, aby w umyśle, podświadomości oraz sercu klienta budować takie a nie inne postrzeganie twojej firmy, twojego zespołu, twoich produktów/usług oraz twojej jakości, systemu wartości i twoich możliwości – w tym także w odniesieniu do otaczającego firmę i klientów środowiska (wyróżnienie, konkurencyjność czy rola w społeczności).

Nawet osoba z małym doświadczeniem rynkowym jest w stanie rozumieć ważność myśli zawartej w tej „puencie”. Każda firma chce być postrzegana jak najlepiej – każdy człowiek także. Czy można to „postrzeganie” wykreować, rozwinąć, wzmocnić? Każdy doskonale zdaje sobie sprawę, że można. Jak się jednak do tego dobrze, fachowo, zabrać?

(to jest dodatek do artykułu, w osobnej ramce – ważne!)

Dygresja, której nie można pominąć...

Jeżeli postrzeganie można kreować, to pojawia się fundamentalne pytanie: Czy „kreowanie” nie jest budowaniem obrazu „lepszego” lub „innego” od tego, czym firma rzeczywiście jest? Ktoś jest taki, jaki jest – „jak koń wygląda każdy przecież widzi”! Tworzenie innego wizerunku może być postrzegane jeśli nie jako nieetyczne, to co najmniej wprowadzające w błąd. Cóż, tak może być... i tak często bywa. Sami jednak wiemy, że działania (na przykład reklamowe) budujące nierzeczywisty obraz firmy, najczęściej prowadzą do jej negatywnej oceny. Obietnica niedotrzymana to destrukcja obrazu nas i naszej organizacji w umyśle klienta.

To stary jak świat dylemat: „podkręcać” temat, czy grać w autentyczność, naturalność? Sprawa nie jest prosta, wbrew pozorom. Dlaczego? Z dwóch głównych powodów. Pierwszy to fakt, że nie wszystko jest widoczne „z zewnątrz”. Trzeba stworzyć okazję, aby klient „wszedł do sklepu” – bo inaczej nie dowie się o nas i naszej usłudze. Drugi wynika z tego, że nie jesteśmy sami na rynku – konkurencja dba o swój marketing, więc my nie możemy „spać”, gdyż klient po prostu zrobi zakupy gdzie indziej. W gruncie rzeczy jednak dylematu etycznego nie ma – jeśli nie „koloryzujemy” na gwałt, jeśli nie kłamiemy w przekazie marketingowym. Trudność jest jedynie w momencie decydowania gdzie jest granica między pozytywną prezentacją a „ściemnianiem” aby „złapać” klienta choć na chwilę. I z tą trudnością, szanowny przedsiębiorco lub menedżerze mierzyć się będziesz na własną rękę...

Zastanów się, drogi czytelniku – co to jest marka firmy? Proszę, zrób sobie w tym momencie test i odpowiedz na pytanie: *Jak zdefiniujesz markę firmy?* Wybierz kilka firm z twojego otoczenia (np. markę samochodu czy sieci sklepowej lub restauracyjnej, a także markę mniejszej, lokalnej firmy – a następnie swojej firmy) i postaraj się skonkretyzować odpowiedź... *Jakie parametry marki weźmiesz pod uwagę?*

Dla większości osób nie jest to oczywista sprawa. Najczęściej ludzie biznesu w małych i średnich firmach, ale często także i w tych dużych, nie rozumieją pojęcia złożoności marki. Przyjrzyjmy się temu teraz ☺
Przyjrzyjmy się w sposób praktyczny, a więc przekładalny na rzeczywistość biznesową, aby można było tę wiedzę wykorzystać.

Przyjrzyjmy się pojęciom, które na pewno większość osób wymieni, myśląc o marce jakiejś organizacji czy produktu. Na pewno należą do nich logo firmy (wyobraźmy sobie teraz logo firm Apple, McDonald czy Orlen), wizerunek tworzony przez kolorystykę używaną w przekazach marketingowych (np. czerwień Orlenu, zieleń stacji BP). No właśnie... pojawi się słowo „wizerunek”, jakość kojarząca się z marką (porównajmy markę Trabant z Rollce-Royce). Innym obszarem to oczywiście konotacja typu produktu czy usługi z konkretną marką (Mercedes – pojazdy; PKO BP – usługi bankowe; Fedex – przesyłki i paczki). Jednak trudność pojawia się w dwóch obszarach – ten pierwszy, to ujmowanie tematu zbyt ogólnie, a więc mało praktycznie (i zazwyczaj jest łatwiejsze przy opisywaniu dużych, znanych firm), a ten drugi to analiza często dokonywana w oparciu o bardzo subiektywną ocenę, spowodowaną brakiem informacji statystycznej i – ponownie – parametrów, które można by analizować... w szczególności dotyczy to małych, lokalnych firm.

Uczyńmy więc ten temat jeśli nie prostym, to na pewno prostszym ☺

Phillip Kotler zaproponował w swojej książce „Marketing 3.0” następujący model analizy marki



Model 3i definiuje markę w trzech łatwych do zrozumienia obszarach: tożsamość, uczciwość i wizerunek. Kiedy weźmiemy pod uwagę takie parametry – świat marketingu zaczyna być bardziej przystępny... Zanim to jednak zrobimy, zapraszam do zabawy ☺

Z czym kojarzy się nam wspomniana firma Rollce-Royce? Myślę, że dla większości osób pojawiają się tu dwa – maksymalnie 3 hasła: samochody, bardzo ekskluzywne (dużo kosztuje oraz najwyższej jakości) ... a dla sporej liczby osób... także silniki lotnicze. A Sony? Sprzęt elektroniczny, wysoka jakość, nowoczesność (synonimem jest pojęcie „japońska jakość”). A Tymbark? Napoje owocowe i warzywne, dobra, stabilna jakość, polski produkt, sponsor wydarzeń. Dr. Irena Eris? Kosmetyki pielęgnacyjne, ośrodki SPA i hotele, ekskluzywność, firma, która odniosła sukces. FAKRO? Okna dachowe, duża

polska firma, sponsor wydarzeń sportowych, symbol sukcesu. FM Logistics? Ogromna francuska korporacja, firma transportowa i logistyczna, usługi drobnicowe, farmaceutyki i żywność, co-manufacturing i co-packing, nieźle płacą kierowcom. A teraz spójrzmy szerzej... marka narodowa. Jaka jest tożsamość np. produktów/usług pt. włoskie? Pięknie zaprojektowany – elegancki design, wyznaczają trendy modowe, (niekoniecznie solidność wykonania). Wspomniane japońskie? Najwyższa jakość technologiczna, wydajność, nowoczesność, solidność wynikająca z pracowitości. A Robert Lewandowski? Piłkarz światowej klasy, mistrz w strzelaniu goli, idol, biznesman, Polak, symbol sukcesu. A Kuba Błaszczykowski? Świetny piłkarz, zaangażowanie, skromność, działalność charytatywna, Polak.

A teraz spójrzmy na percepcję firm i marek lokalnych. Sklepik spożywczy w sąsiedztwie: podstawowe produkty, otwarty do godziny 23, pani Hania, która jest bardzo sympatyczna oraz potrafi doradzić, rano świeżutkie pieczywo. Mechanik samochodowy w mojej dzielnicy – firma KazeK-Auto: tania naprawa, prostsze naprawy (nieelektroniczne), „partyzantka” organizacyjna, „chyba w porządku” bo sympatyczny (ale trudno do końca powiedzieć), nie zawsze na czas. Wreszcie firma Bog-Trans z sąsiedniego miasteczka: 12 ciężarówek, usługi FTL, jeździ dla jednego klienta (80% obłożenia od firmy XYZ), sympatyczny, ale nierozwijający swoich umiejętności. A teraz, proszę, wybierz kilka marek, powiedzmy dwie globalne i dwie lokalne, a następnie zapisz na kartce papieru czy w komputerze swoje postrzeganie tych marek/firm.

Czy możemy opis marki usystematyzować? Uporządkować? Sprecyzować? Aby to zrobić, zapraszam najpierw do spotkania z definicjami wymienionych wyżej pojęć.

WIZERUNEK FIRMY (*ang. brand image*) – to aktualny obraz osoby/organizacji w umyśle i sercu klienta. To wyobrażenie o firmie w momencie, gdy ktoś (najczęściej klienci, pracownicy, dostawcy) słyszy nazwę firmy lub widzi jej logo i oprawę graficzną. Wyobrażenie to nie musi pokrywać się z rzeczywistością – i często tak jest. Wizerunek tworzy się u klienta poprzez doświadczenie, które przechodzi z tą firmą, ale także poprzez kontakt z przekazem np. marketingowym przez tę firmę tworzony. To to, co otaczające środowisko odczuwa w kontakcie z atrybutami firmy. To także rozumienie profilu działalności firmy, jej usług czy produktów. To także postrzeganie firmy przez pryzmat udziału w życiu społeczeństwa otaczającego firmę. Wizerunek firmy to po prostu aktualny stan postrzegania i odczuwania firmy przez np. klienta. Może on być więc np. pozytywny i negatywny czy też słaby – silny – nijaki.

TOŻSAMOŚĆ FIRMY – (*ang. corporate identity*) – to wszystkie działania i rzeczy, które składają się na realizację następującego celu: chcemy, aby nasza firma była postrzegana tak, a nie inaczej. Tożsamość firmy to dążenie zarządu firmy, to docelowy wizerunek firmy. Składają się na niego postrzeganie systemu wartości, misji i wizji firmy, świadomość wyróżników rynkowych i obszarów przewag czy też silnych stron. Istotnym elementem jest ujęcie w planie działań budujących tożsamość uświadomienia otaczającego środowiska w kwestii profilu działania (produkty, usługi, poziom i jakość zaangażowania się w otaczającą społeczność). Klucz do sukcesu marki to **zbudowanie wizerunku, który odzwierciedli jej tożsamość**. Niestety, wielu ludzi biznesu nie zdaje sobie sprawy z tego, że **postrzeganie i odczuwanie ich firmy przez klienta** (wizerunek) bardzo różni się od tego, **jak zarządzający chcieliby, aby firma była postrzegana** (tożsamość).

UCZCIWOŚĆ FIRMY – (*ang. integrity*) – to wszystkie działania i komunikaty, które budują w otaczającej społeczności zaufanie do firmy i postrzeganie jej jako wartej, aby z nią współpracować. To dbanie o autentyczność, przejrzystość i szczerłość, to wbudowywanie w klienta swoim codziennym działaniem poczucia bezpieczeństwa i uznania dla naszego systemu wartości. To po prostu wbudowywanie w wizerunek firmy poczucia jakości tej firmy, zdecydowanie szerszej niż jej produkty czy usługi. Jeżeli klient odczuwa spójność naszych działań i myślenia oraz poczucie, że na naszej firmie można polegać – to uczciwość marki staje się zazwyczaj kluczowym i niezwykle silnym obszarem przewagi konkurencyjnej. Przykładem „załamania się” pojęcia „uczciwości marki” jest firma Volkswagen, która z powodu obnażenia jej oszustw utraciła dużo ze swojej wiarygodności – na pewno słowa „uczciwa” czy „spójna” nie są od roku 2017 przypisywane tej niemieckiej organizacji.

Teraz, kiedy rozumiemy już trzy kluczowe parametry definiowania marki, zastosujmy tę wiedzę w praktyce. Poniżej umieszczone są informacje dotyczące wcześniej wymienionych typów firm – z rozbiciem atrybutów marki (jej cech) na poszczególne obszary.

Uwaga! Poniższe opisy są jedynie przykładowe, a ich celem jest instruktaż w obszarze definicji i różnic pomiędzy pojęciami *wizerunek*, *tożsamość* i *uczciwość* marki.

FIRMY/MARKI	WIZERUNEK FIRMY	TOŻSAMOŚĆ FIRMY	UCZCIWOŚĆ FIRMY
Firma X	Ekskluzywne, „bardzo drogie samochody”, symbol majątności właściciela, dla osób z konserwatywnym gustem	Firma nowoczesnych technologii – od silników lotniczych i technologii po ekskluzywne, niezawodne samochody, bardzo nowoczesne – z najnowszymi rozwiązaniami, budowanymi na zamówienie	Silniki lotnicze wysokiej jakości, jednak w ostatnich latach niedopracowane, z felerami. Firma dbająca o swoich klientów „do każdego detalu” – samochody zamawiane produkowane są „pod klienta” – zgodnie z jego zachciankami. Niezachwiana opinia od lat.
Firma Y	Japońska firma produkująca sprzęt elektroniczny wysokiej jakości, najnowsze technologie	Japońska firma dbająca o zrównoważony rozwój, zaangażowana, kreująca wartość społeczną poprzez odpowiednią organizację działań w	Firma o wysokim standardzie obsługi klienta i z niezawodnym serwisem. Korporacja od lat utrzymująca najwyższy standard

		obszarze „kreowania doznań i doświadczania zmysłów”. Firma działająca w obszarach: gry, muzyka/filmy, nowe technologie i sprzęt elektroniczny najwyższej jakości	kultury biznesowej i konkurencyjności
Firma z	Polska firma. Różnorodne, smaczne soki i napoje. Znak zapytania – czy zdrowe tak jak reklamowane – w dobie „odchodzenia” od wyrobów z dodatkami i konserwantami?	Polska firma o zasięgu globalnym. Najwyższej jakości napoje produkowane w Polsce. Firma o nieskazitelnej etyce, dbająca o kreowanie wartości społecznej, zaangażowana w rozwijanie potencjału młodzieży polskiej	Firma zaangażowana w produkcję i dystrybucję wartościowych napojów dla dzieci, młodzieży i dorosłych.
Duża firma logistyczna	Kolos transportowo-logistyczny, francuska korporacja zatrudniająca kilkanaście tysięcy osób w Polsce, nieźle płacący pracodawca, Obszary: co-packing, co-produkcja, logistyka drobnicy, żywności, farmaceutyków.	Międzynarodowa korporacja dbająca o lokalną społeczność. Partner w globalnych rozwiązaniach logistycznych. Pracodawca dbający o pracowników.	Odpowiedzialny, solidny. Stabilny
Piłkarz	Piłkarz światowej klasy, mistrz w strzelaniu goli, idol, biznesman, Polak, symbol sukcesu.	Sportowiec o nieskazitelnej reputacji, Polak, dbający o image Polski, dobry człowiek, mąż, ojciec, wzorzec sportowca. Dobry biznesman, dysponujący dużym zapleczem finansowym	Skromny, z klasą, pokazujący spójność systemu wartości, godny zaufania biznesman, dbający o drugiego człowieka, udzielający się charytatywnie
Puzderko – lokalny sklep spożywczy	Sklepik ułatwiający życie „gdy czegoś nagle zabraknie”, Pani Hania bardzo pomocna i uprzejma. Zawsze świeże pieczywo rano.	Miejsce, gdzie warto robić wszystkie podstawowe zakupy, gdyż nasza oferta jest dopracowana. Tu też można zamówić różne produkty oraz mamy świetne wyroby cukiernicze (od niedawna)	Zawsze czysto, zawsze można liczyć na to, że podstawowe produkty są dostępne. Jakość produktów jest bardzo dobra.
Kazek-Auto lokalny mechanik samochodowy	Pan Kazek to starej daty mechanik, ale gdy powie, że da radę – to da. Chyba jest w miarę O.K. co do	Zakład samochodowy robi dobrą robotę, za dobre ceny – „daj mi robotę, a ja Ci to zrobię tanio i dobrze”	Tak do końca nie wiadomo jaki Kazek jest. Nic negatywnego nie można o nim

	uczciwości, choć zazwyczaj nie robi na czas. Jest blisko i prawie zawsze jest otwarty		powiedzieć, oprócz opóźnień.
Bog-Trans -	12 ciężarówek, jeździ na giełdowych zleceniach, bo nie potrafi zorganizować sprzedaży (jest kierowcą z przeszłości). Jest O.K. – transport i już. Starej daty, nie rozwijający się przedsiębiorca.	Robię solidną robotę. mogę więcej. Znam się na tym biznesie.	Jeździ solidnie i już.

Powyższa tabela – jeżeli się wnikliwie wgłębi w różnice pomiędzy tożsamością a wizerunkiem – pokazuje kierunek działań pozycjonujących firmę. Zasadniczo jest to różnica pomiędzy tym, jak klient nas postrzega, a tym jak chcemy być postrzegani.

Doświadczenie pracy z setkami firm, w tym z wieloma firmami z branży TSL, wskazują na jedną prawidłowość: małe i średnie firmy zazwyczaj nie angażują się w działania oceniające, testujące i mierzące wizerunek firmy. Właściciele firm najczęściej przenoszą swoje wyobrażenie o swojej firmie na obszar „kliencki”, zakładając, że tenże klient postrzega podobnie „naszą firmę”. Doświadczenie pokazuje, że prawie zawsze postrzeganie przedsiębiorcy zarządzającego biznesem zasadniczo różni się od tego, co myśli i czuje klient. Świetnym narzędziem, które w sposób relatywnie prosty i ekonomiczny pomaga w zbadaniu wizerunku firmy jest tzw. Customer Journey – inżynieria „przepracowywania” – czyli analizy procesu – jakości pracy z klientem badając i mierząc tę jakość w każdym punkcie styku klienta z firmą, czyli całego procesu obsługi klienta – od działań marketingowych po obsługę po sprzedażową.

Mam nadzieję, że teraz będzie Ci łatwiej, szanowny Czytelniku, zakwalifikować hasło „bezpieczeństwo” związane silnie z wizerunkiem marki Volvo – do trzech kategorii naraz: wizerunek marki (rynek tak postrzega) pokrywa się w tym przypadku z tożsamością marki (Zarząd firmy Volvo taki cel ma) oraz z uczciwością marki – gdyż Volvo cały czas dba o ten obszar wyróżniania się. Co jednak najważniejsze – mam nadzieję, że teraz wiedza w tym artykule zamieszczona pozwoli Tobie i Twojej firmie spędzić trochę czasu na analizie swojej marki, co doprowadzi do odpowiedzi na pytania: Czy moja firma posiada wizerunek spójny z tym, co ja bym chciał i czy w mojej firmie jest świadomość tego, że uczciwość marki, czyli jej jakość przejawiająca się w zaufaniu klienta do nas, jest jednym z fundamentów konkutowania w dzisiejszym świecie, będąc jednocześnie, obok inżynierii Sprzedaży Transformacyjnej, podstawą uzyskiwania wyższej marżowości kontraktów?

Ten artykuł powinien się zakończyć wypełnieniem podobnej tabeli jak powyżej, tyle, że z opisem właśnie TWOJEJ FIRMY. Zamiast kiwać głową, przytakując, po prostu to zrób razem z zespołem swojej firmy. Warto!

W numerze 3 i 4 (2019) omówione zostały dwa fundamentalne pojęcia i obszary marketingu: pozycjonowanie oraz marka. Ich rola i pozycja wśród wszelkich „spojrzeń” na definicję marketingu jest – póki co – niezachwiana. Dzisiaj spojrzę na marketing przez pryzmat chyba najbardziej znanego sposobu definiowania „czym zajmuje się marketing?” – słynnego 4P (*ang.* 4 P's). To temat dla wielu już oczywisty, jednakże nie mogę go pominąć, tworząc zestaw artykułów mających zdefiniować obszar marketingu w ogóle.

The **marketing** mix is a crucial tool to help understand what the product or service can offer and how to plan **for** a successful product offering. The **marketing** mix is most commonly executed through the **4 P's of marketing**: Price, Product, Promotion, and Place. Even though it is a very old and very basic view on marketing – it needs to be introduced in order to expand later on contemporary marketing concepts.



To jak spojrzeć na ten MARKETING w sposób uporządkowany? Tak, aby nie tylko operować cały czas ogólnikiem, który nie za bardzo pozwala na „zabranie” się za ten obszar w sposób wyrywkowy, przypadkowy?

Świat się zmienia tak bardzo, że definicje pojęć biznesowych sprzed 50, 60 lat często brzmią jak anachronizm. Jednak idea „czterech P” w marketingu, wprowadzona przez E. Jerome McCarthy w roku 1960 wciąż „się dzielnie broni” i mimo wielu modyfikacji jest jednym z fundamentów rozumienia czym jest marketing, a przede wszystkim podpowiada klarownie „jak go rozumieć” oraz ... kontynuując kolokwializmem... „jak go ugryźć”. Dzięki czterem P, a następnie dzięki rozwinięciu przez lata tego konceptu, o czym będzie mowa poniżej, zarządzający firmami mogą skupiać się na tym, co najważniejsze w marketingu.

„4 P's” – czyli cztery P – to kombinacja czterech elementów działań, obszarów czy też procesów, które tworzą konkretną „mieszankę” nazywaną po angielsku „marketing-mix”. Przez ostatnie 60 lat to ujęcie zostało bardzo zmodyfikowane i rozwinięte. O tym później, teraz zapraszam do poznania tych „historycznych”,

elementów. Oto one: produkt, cena, dystrybucja i promocja (*ang. product, price, place, promotion*).

PRODUKT

To pojęcie oznacza rzecz lub usługę, które klient albo pożąda, albo potrzebuje. Jedną z kluczowych kwestii jest odpowiedź na pytanie: *czy mogę wstawić na ścieżkę marketingową ten konkretny produkt z innymi oferowanymi przeze mnie, aby optymalizować koszty marketingowe oraz wzmacniać obraz firmy poprzez pokazanie zakresu oferty?* I tu zaskoczenie... bo warto też zadać sobie pytanie: *Czy chcę to zrobić? Dlaczego?* Cóż, często okazuje się, że brak skupienia na czymś konkretnym lub zbyt szeroka oferta powoduje „rozmycie się” przekazu marketingowego i w związku z tym brak jego skuteczności. To bardzo częsty dylemat właścicieli firm i marketingowców – z jednej strony chcemy pokazać naszą siłę i możliwości, z drugiej, można paść ofiarą sytuacji, w której klient widzi, że mamy „wszystko”... czyli nic dobrze! I tu kolejna wskazówka: produkt, aby był atrakcyjny rynkowo powinien nie tylko zaspokajać potrzebę lub pożądanie klienta, ale także powinien być zauważony jako ten, który wyróżnia się pozytywnie od innych. Dlatego samo stwierdzenie „mój produkt jest świetny” nie wystarcza – konkurencja nie śpi...

Przykład: Produktem ma być dostarczenie towaru z punktu A do B przez firmę transportową – CZY – dostarczenie rozwiązań logistycznych dla tego klienta, dzięki którym nie tylko „wiozę i dostarczam produkt”, ale także dostarczam komfort wynikający z monitorowania transportu w czasie rzeczywistym, z poczucia, że w razie awarii mam zapewnioną alternatywę oraz z faktu, że np. procesowanie wszelkich formalności jest sprowadzone do sensownego i elektronicznego minimum.

Wozimy wszystko – CZY – specjalizujemy się w transporcie np. farmaceutyków lub owoców?

CENA (*Price*)

Cena, którą sprzedający oferuje, nie jest miarą wartości produktu. To klient wyznacza tę wartość decydując się na zakup. Podstawowym założeniem sprzedającego powinno być dopilnowanie, aby cena pokrywała zawsze koszty wytworzenia i koszty sprzedaży tego produktu (badania i rozwój, produkcja, marketing i dystrybucja). Jeżeli cena jest ustalana w oparciu o te parametry poprzez dodanie do nich narzutu – wtedy taka wycena nazywana jest ceną opartą o koszty (*ang. cost-based pricing*). Jest to podejście bardzo fundamentalne, jednocześnie – jeżeli jest jedyne – definiuje strategię niezwykle przestarzałą oraz nieadekwatną do konkurencyjnego rynku. To co jest adekwatne? Wycena produktów lub usług oparta o wartość, którą wytwarzamy dla klienta i którą on taką postrzega, w którą wierzy (*and. value-based pricing*). To podejście w najnowocześniejszej nomenklaturze należy do grupy działań nastawionych na

klienta (kliento-centriczne podejście – ang. *customer-focused pricing*). A to nie wszystko... jeszcze wyższym poziomem zaawansowania, charakteryzującym najbardziej konkurencyjne rynki (czyli nie zafowaną Europę – poza Polską, która aspiruje już świadomością i wiedzą do tych najlepszych) są sprzedaż transformacyjna, IV Generacja Sprzedaży oraz pierwsza nieliniowa V Generacja Sprzedaży – w których cena jest jedynie niezbędnym elementem całości, nie odgrywającym zasadniczej roli (te pojęcia były szeroko opisywane w *Transport Managerze* w kilku pierwszych jego wydaniach).

Przykład: Moja cena usługi transportowej jest najniższa na rynku, ale uwzględniająca moje koszty i dająca mi minimalny zysk – CZY – moja cena jest taka, że moje zyski są dużo powyżej standardu rynkowego, ale – dzięki sprzedaży transformacyjnej, jako partner klienta, dla którego dostarczam usługę – mój klient ją świadomie akceptuje, gdyż końcowy efekt finansowy jego działalności (lub zasadniczej części jego działań) jest dzięki współpracy z nami najlepszy z dostępnych.

DYSTRYBUCJA (*Place* lub *Placement*)

Kiedy mamy już produkt lub usługę, pojawia się pytanie: komu i gdzie będziemy sprzedawać – a co za tym idzie – jakimi kanałami? To pojęcie adresuje takie kwestie jak: gdzie nasz produkt/usługa jest widziana, produkowana/dostarczana, sprzedawana czy dystrybuowana do naszych kluczowych klientów (ang. *target customers*). Hasłem, które w sposób skrótowy a jednocześnie konkretny opisuje wymóg tego obszaru jest „*make it easy to buy*” – uczyni produkt/usługę łatwą do zakupienia dla klienta... To jedno zdanie potrafi w wielu firmach dosłownie zrewolucjonizować działania organizacyjne i marketingowe... kiedy testujemy, czy nas łatwo znaleźć, czy łatwo jest otrzymać wystarczające informacje i czy łatwo sfinalizować transakcję zakupu. Działania w obszarze „dystrybucja” mają za zadanie zdefiniowanie czy nasz produkt powinien być zaoferowany/dostępny w fizycznym sklepie czy też wirtualnym (online), a może poprzez pośrednika. Historycznym, a jednak wciąż aktualnym hasłem jest stwierdzenie: „Produkt musi być dostępny dla klienta w odpowiednim czasie, miejscu i w odpowiedniej ilości”.

Przykład: Kupujemy i sprzedajemy transporty na giełdzie – CZY – też budujemy dział handlowy i dostajemy się bezpośrednio do producentów? Działamy wszędzie w Europie – CZY – specjalizujemy się w obszarze Skandynawii?

PROMOCJA (*Promotion*)

To oczywisty, bardzo klarownie kojarzony obszar z marketingiem – często wprost utożsamiany z nim. Każdy zdaje sobie sprawę, że działania promocyjne to np. reklamy (radiowe, telewizyjne, gazetowe, ulotkowe, plakatowe, billboardowe, internetowe), kampanie reklamowe, wyprzedaże, kampanie promocyjne. To

także sprzedaż bezpośrednia przez handlowców. Form promocji jest wiele – choćby działania w obszarze PR (ang. *public relations*). Dzisiejszy świat to rosnąca, już dominacja, Internetu. Kiedy 4 P powstawało praktycznie nikt nie był w stanie wyobrazić sobie takiego „świata”. Dzisiaj działania z obszaru np. mediów społecznościowych (ang. *social media*) takich jak: Facebook, Instagram, You Tube czy LinkedIn każdemu są przynajmniej w minimalnym stopniu znane. Nazywane są one działaniami „on-line” w odróżnieniu od tych poza internetowych, nazywanych „off-line”. W związku z ogromem możliwości i opcji działań promocyjnych kluczowe oraz w pewnym sensie oczywiste jest utworzenie tzw. mieszanki promocyjnej (ang. *promotional mix*). Tu pojawia się więc pytanie: co wybrać? Jaką układankę ułożyć. Także oczywiste jest, aby spełniała ona dwa parametry: pierwszy, powinna być jak najbardziej skuteczna, drugi, powinna mieć sens finansowy, czy powinna być „zbudżetowana”, a działania promocyjne powinny być monitorowane pod względem „zwrotu z inwestycji” – czyli: czy promocja się kalkuluje? W pojęciu skuteczności warto jeszcze wyszczególnić dwikwestie: „co robimy?” (działania) oraz „jaki przekaz będzie najlepszy?” (ang. *marketing message*). Opłacalność działań w ramach mieszanki promocyjnej powinna więc odpowiadać na dwa pytania: „Jaka mieszanka będzie dawała najlepszy zwrot z włożonej złotówki?” oraz „Czy efekty będą wystarczające?” (np. czy sprzedaliśmy wystarczająco dużo wyprodukowanych już produktów?)

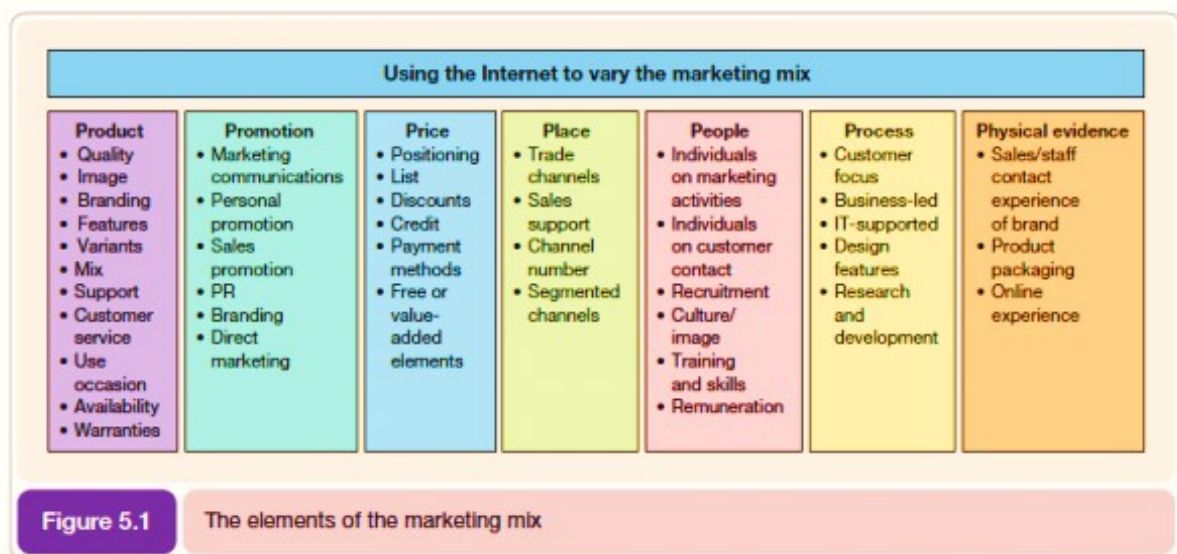
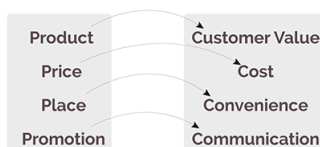
Przykład: Budujemy „zajeźystą” stronę internetową, która informuje, kim jesteśmy, a następnie aktywnie działamy na giełdach, licząc na to, że walka cenowa nam wystarczy – a strona internetowa będzie odpowiadać na pytanie kim jesteśmy – CZY – dodatkowo angażujemy się w działania na Facebooku – pokazując naszą innowacyjność i zaangażowanie we wspieranie naszego otoczenia biznesowego (działania charytatywne dla np. społeczności lokalnej), pozycjonując się jako firma „robiąca więcej” – oraz – także angażując kanał You Tube do pokazania naszym klientom jak wygląda trening naszych kierowców oraz jak wygląda nasz nowoczesny sprzęt.

Świat rozwija się w tempie, które wprowadziło nas w definiowanie dzisiejszej rzeczywistości jako ekonomie chaosu, ekonomie turbulencji. Jednym z wymiarów tej sytuacji są także zmiany w rozumieniu i definiowaniu pojęć marketingowych. O tych zmianach opowiem w następnych artykułach w Transport Managerze. Opiszę, dlaczego 4P rozwinęło się do 7P gdy mowa o firmach usługowych. I ciekawostka... Ponieważ dzisiaj właściwie nie ma firm, które oferują tylko produkt, więc 7P dotyczy... każdej organizacji dostarczającej jakąkolwiek ofertę na rynku. Dla wprowadzenia wizualnego zamieszczam grafikę elementów 7P już teraz (rys. nr....)



Także wprowadzę już w następnym numerze TM zupełnie inne spojrzenie na klasyfikację marketingu – 4C (ang. *4 C's marketing model*) – traktowane jako nie tyle alternatywę do 7P – dodatkowo ludzie (ang. *people*), proces i świadectwo materialne (ang. *physical environment*) ale jako rozwinięcie tego konceptu (proszę spojrz na grafikę nr....). A 4C to świadome odpowiadanie nie tylko na pytanie „co?” ale także „jak?” – czyli wartość dla klienta, koszt, poziom komfortu klienta i komunikacja – ale o tym w następnym wydaniu TM. Zapraszam!

4Ps to 4Cs



The marketing mix is a blend of marketing variables that determine the level of marketing efforts on the target market. 4P's and 7P's of the marketing mix are – People, Product, Price, Promotion, Place, Process and Physical Evidence. 4C's – Customer, Cost, Convenience, Communication; fit marketing mix perfectly.

„Marketing za pan brat” – ewolucja z 4P do 4C

Lub

„Marketing po ludzku” – ewolucja z 4P do 4C

Lub

„Marketing przystępnie” – ewolucja z 4P do 4C

(lub zaproponujcie swój tytuł – jesteście w tym dobrzy ☺)

W poprzednich trzech artykułach opisałem 3 zasadnicze kwestie składające się na marketing: pozycjonowanie, markę oraz fundament, tzw. marketing mix, klasykę tej dziedziny biznesu: 4P. Obiecałem, że w kolejnym wyjaśnię rozwój 4P do 7P oraz zmianę z 4P na 4C jako jeden z efektów dynamicznych zmian rynkowych. Zapraszam więc...

Gwoli przypomnienia – ujmując w prostych słowach – marketing mix to mieszanka kontrolowalnych obszarów marketingu, która służy firmom do wpływania na i osiągania oczekiwanego poziomu sprzedaży na docelowym rynku. Dzięki działaniu na tych obszarach (4P – produkt, cena, dystrybucja, promocja), można świadomie wpływać na to, co klient pożąda, potrzebuje czy wymaga i w ten sposób móc aktywnie wpływać na rynek docelowy i jego popyt na produkty, usługi i informacje.

Minęło już 60 lat od czasu wprowadzenia na rynek wiedzy biznesowej „zestawu” 4P. Świat przez ten czas zmienił się tak bardzo, że oczywistym są także zmiany w obszarze marketingu. Marketing 1.0 polegał na dostarczaniu masowego produktu do wielu klientów – przekaz marketingowy miał charakter uniwersalny, „dywanowy” i generalnie informował o walorach konkretnego produktu. Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte zeszłego wieku to „królowanie” zindywidualizowanego podejścia do klienta (Marketing 2:0) – tzw. *one-on-one* z klientem. Oznaczało to budowanie zindywidualizowanego komunikatu i produktu/usługi dla klienta i doprowadzanie do sytuacji, w której klient mógł doświadczać produktu w procesie decydowania o zakupie. Ostatnie 15 lat to jeszcze „inna bajka”. To Marketing 3:0, jego jedną z charakterystyk jest sytuacja, w której, dzięki internetowi i mediom społecznym, wszyscy klienci mają wpływ na kreowanie produktów czy usług. Mogą mieć bezpośredni wpływ (i często mają) na dobór produktów oraz ich kreowanie, modyfikowanie, dostosowywanie – dlatego nazwani zostali prosumentami (a nie tylko konsumentami). Dzięki technologii, już nie intuicja i „nos” przedsiębiorcy, ale wiedza pochodząca ze zbieranych danych, a właściwie z ich analizy może dawać przewagę rynkową. Te zmiany doprowadziły do bardzo innego traktowania klienta – od przejścia z tzw. pierwszego, neandertalskiego poziomu sprzedaży (fokus na produkt), przez rozwiązywanie problemów klienta (fokus na to, co klient definiuje jako wyzwanie, któremu trzeba zaradzić) po sytuację dzisiejszą, gdzie sprzedający nie skupia się na swoim produkcie czy usłudze, ale na budowaniu z klientem partnerstwa, które prowadzi do osiągnięcia przez Klienta zasadniczych i najważniejszych celów w i dla swojej organizacji, czyli finalnej zyskowności, bezpieczeństwa na przyszłość oraz równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Ten – trzeci już – poziom sprzedaży nazywa się Sprzedażą Transformacyjną. Ta „ewolucja” spowodowała konieczność rozbudowania konceptu 4P o trzy równie ważne obszary: ludzie (*people*), procesy oraz świadectwo materialne (*physical evidence*). Tabela nr 1 wyjaśnia i porządkuje przynależność różnych elementów działań, oddziaływań i charakterystyk, które składają się na marketing.

7P w marketingu.

Produkt	Cena	Dystrybucja	Promocja	Ludzie	Procesy	Świadectwo materialne
Jakość Wizerunek Marka Elementy Funkcje Warianty Mieszanka Wsparcie Obsługa klienta Możliwości używania	Pozycjonowanie Cenniki Rabaty Kredyty Metody płatności Elementy darmowe lub dodające wartość	Kanały sprzedaży Wsparcie sprzedaży Liczba kanałów sprzedaży Segmentacja kanałów	Komunikacja marketingowa Sprzedaż bezpośrednia Promocje sprzedażowe PR Branding Marketing bezpośredni.	Osoby zaangażowane w marketing Osoby zaangażowane w kontakt z klientem Rekruterzy Kultura firmy a wizerunek	Skupienie na klientcie Ukierunkowane na biznes Wsparte przez IT Elementy wnoszące „design” Badania i rozwój	Doświadczenia klienta w kontakcie ze sprzedażą/ zespołem Opakowanie produktu Doświadczenia online

Dostępność Gwarancje				Rozwój kompetencji, umiejętności Wynagrodzenia		
-------------------------	--	--	--	---	--	--

Tabela pokazująca strukturę 7P jest w jakimś sensie „sucha”. Jednocześnie – jeżeli zarząd firmy chciałby przeanalizować marketing swojej firmy i jego jakość – właśnie ta tabela staje się jednym z kluczowych narzędzi pozwalających na analizę choćby pod kątem odpowiedzi na pytanie: „Czy czegoś nie zapomnieliśmy?”. W pracy z wieloma firmami ta „lista” była praktycznym „weryfikatorem” działań marketingowych. Kiedy do każdego z elementów z tej tabeli, oprócz pytania „Czy to mamy?” dodamy „Czy mamy to świadomie?” oraz „jaka jest jego jakość?” – tworzy się prosty sposób na wzmocnienie naszej skuteczności marketingowej.

Z czego wynika fakt poszerzenia 4P o jeszcze trzy kategorie? Ludzie i świadectwo materialne – te dwie są wynikiem coraz silniejszego personalizowania kontaktu z klientem, a w wyniku tegoż, analizowania „całościowego doświadczenia klienta”. (*total customer experience*). Zdano sobie sprawę, że czynnik ludzki oraz elementy otaczające klienta w sposób fizyczny muszą być definiowane pod kątem jakości, gdyż mają zasadniczy wpływ na pozycjonowanie obrazu firmy w głowie klienta. Analiza samych „punktów styku” klienta z naszą firmą wnosi zazwyczaj dużą wartość do jej działań. Trzecia kategoria – procesy – to już uświadomienie sobie, że wszystko, co robimy stanowi część procesu wpływającego na końcowy wynik działań, a ten znowu składa się z innych „ciągów działań”, które także trzeba analizować pod kątem jakości. Zdefiniowanie procesów to stworzenie dynamicznego obrazu tego, co „prowadzi do celów częściowych”, a w efekcie końcowym do tego głównego. Takie spojrzenie to uświadomienie sobie „ciągu działań przyczynowo-skutkowych”, które składają się na operację firmy.

Tabela nr 2



To w końcu o co chodzi z tym „nowym” 4C?

Ewolucja myśli marketingowej doprowadziła do rozumienia, że kluczem skuteczności wszystkich działań organizacji biznesowej jest uświadomienie sobie, że to klient „płaci za produkt, usługę i informację” (*PSI – product, service, information*). Pojawiło się tzw. podejście kliento-centryczne do wszelkich działań (*customer-centric lub client-centric approach*). Zdano sobie sprawę, że 4P wymaga „przekierowania uwagi” na klienta. Dlatego też:

Słowo PRODUKT zamieniono na WARTOŚĆ DLA KLIENTA, którą ten produkt wnosi (*customer value*).

Słowo CENA zamieniono na KOSZT (*cost*), przekierowując uwagę na fakt, że klient zawsze będzie analizował ten obszar i będzie on miał zawsze wpływ na decyzję klienta o zakupie czy współpracy.

Hasło DYSTRYBUCJA zmieniono na KOMFORT – WYGODA (*convenience*) – gdyż dla klienta – szczególnie w dzisiejszych czasach, gdy ilość propozycji docierających do klienta jest ogromna – słynne powiedzenie „make it easy to buy”, (ułatw proces kupowania jak się tylko da) stało się kluczowe. Klienci nie mają dzisiaj czasu i cierpliwości „na zakupy” – chcą „tu i teraz”.

Wreszcie uzmysłowano sobie, że PROMOCJA budzi w człowieku poczucie manipulowania, jej początek jest w „sprzedawcy”, kiedy to KOMUNIKACJA (*communication*) jest dwukierunkowa i bardzo pomaga w analizowaniu jak i którymi kanałami przepływ informacji pomiędzy dostawcą a klientem może i powinien wyglądać.

Tak oto 4C weszło na „salony marketingu”. Ponownie – mimo bardzo strukturalnego charakteru takiej analizy marketingu – 4C staje się punktem startu do „myślenia marketingowego”, co nie tylko stoi na straży „aby nie zapomnieć o niczym ważnym”, ale także indukuje działania, które w swojej naturze nie są „suche”, strukturalne – działania poszukujące tego, co nas wyróżnia na rynku i odróżnia od konkurencji. A czy nie oto chodzi w MARKETINGU?

Quality of a product and its price are not the most important elements of the offer. What surprises a lot of smaller players is the prime role of an "overall business capacity" of the offering party that is observed in the ordering decision making process.

Dlaczego jakość produktu oraz jego cena nie są na pierwszym miejscu?

Uwaga wstępna – prosba do osób z branży TSL... Pierwsza część tego artykułu może powodować pytanie czytelnika: Czy to dotyczy transportu i spedycji? Proszę o zaufanie – puenta jak najbardziej dotyczy także tej branży...

Niezwykłym zaskoczeniem dla zdecydowanej większości firm próbujących zaistnieć na najbardziej konkurencyjnych rynkach (przede wszystkim mowa tu o rynku amerykańskim) jest zderzenie się z faktem, że jest niezwykle trudno umówić się na rozmowę handlową z dużymi firmami handlowymi czy produkcyjnymi. W ciągu dwudziestu lat życia w USA miałem okazję współpracować z firmami europejskimi posiadającymi rzeczywiście atrakcyjny produkt w różnorodnych branżach: meblarskiej, *automotive* i podzespołów do innych produkcji przemysłowych, produkcji okien, narzędzi – nie mówiąc już o produktach gotowych w obszarze B2C – często innowacyjnych, świetnych jakościowo i ... najczęściej w bardzo atrakcyjnej cenie w odniesieniu do rynku. Informacja, że statystyczny czas oczekiwania na spotkanie z „największymi” to osiem miesięcy, szokowała potencjalnych eksporterów. Jednak największe zaskoczenie, prawie zawsze, czekało gdzie indziej... Co? Ich nie interesuje to, że mamy tak świetny, o wiele lepszy niż ma rynek, produkt? I to jeszcze w takiej super cenie? Moja odpowiedź zawsze brzmiała – i do dzisiaj brzmi – NIE! W praktyce nikt o to nie pyta na początku... No więc co jest ważne? O co pytają?

Odpowiedź na to pytanie wymaga uzmysłowienia jednego: nikt w biznesie nie jest po to, aby mieć świetny produkt czy też świetną cenę. To nie są cele działania firm i ludzi za nie odpowiedzialnych. Cele w biznesie zawsze były dwa, teraz są trzy. Pierwszy, to parametry finansowe – wolumen z odpowiednią marżą dające w efekcie zamierzony zysk. Drugi, to „*business longevity*”, czyli „bezpieczeństwo na przyszłość” – nie jest sztuka zarobić pieniądze „na szybko” i ... np. paść z powodu przeinwestowania czy strat związanych z reklamacjami. Sztuka jest pozytywnie trwać i się bezpiecznie rozwijać. Ten trzeci cel to charakterystyka dzisiejszych czasów: jakość życia tych, którzy zdecydowali się na to, aby być przedsiębiorcą. Choć nie wolno nam tego punktu ignorować, w tym artykule pozostawimy go w spokoju...

Na lokalnym rynku usług w USA – współpracowałem z małymi (w Europie ich wielkość traktowana by była jako średnie) firmami transportowymi, które zainwestowały w świetny sprzęt i charakteryzowały się wysoką, ponadprzeciętną świadomością czym jest „serwis”, jego jakość. Wciąż – dla wielu – to nie wystarczało, aby tak po prostu otrzymywać kontrakty realizacyjne...

To o co pytają „Ci duzi”?

Sprawa jest prosta... Wyobraźmy sobie linię produkcyjną seryjnych samochodów i tę „świetną jakościowo i w świetnej cenie część, którą dostarcza firma X z kraju Y” montowaną w każdym wehikule – piękny obrazek dla dostawcy, prawda? A teraz zepsujmy „obrazowo” to wspaniałe wrażenie: we wtorek o 18:48 okazuje się, że brakuje tej części i... linia produkcyjna staje! W ciągu następnych kilku godzin, ba! minut, wszystkie korzyści „jakościowo-cenowe” poszły

sobie w dal... Ta sytuacja jest oczywiście przedstawiona symbolicznie – jednak właśnie ta wizja leży u podstaw faktu, że cena i jakość mają znaczenie DRUGORZĘDNE.

Dodajmy do tego drugi element. Wyobraźmy sobie, że dostawca, działający na rynku dopiero od 3 lat, z powodu koniecznych ciągłych inwestycji zmagają się z problemem płynności finansowej... Musi zmienić swojego dostawcę produktu na tego „słabiej sprawdzonego”. Skracając opowieść, spójrzmy ponownie na linię produkcyjną samochodów: widzimy ten moment, kiedy się okazuje, że zaczynając od samochodu nr 12,358 kolejne części (te w świetnej cenie i jakości) nie pasują i nie da się ich zamontować? Po chwili wiadomo dlaczego: jakość użytego surowca była niższa i produkt się odkształcił poza dopuszczaną tolerancję... Straty idą w setki tysięcy dolarów...

Standardem dla decydentów o współpracy z dostawcą jest odpowiedź na pytanie: „Can you DELIVER?” – czy jesteś w stanie dostarczać? A za tym idzie logiczne, główne pytanie: „What is your CAPACITY?” – JAKIE SĄ TWOJE MOŻLIWOŚCI? Jakim zapleczem dysponujesz? Jak jesteś zabezpieczony w razie gdy...? Właśnie dlatego jakość i cena nie są dobrym tematem na rozpoczęcie rozmów. Kropka.

Naprawdę dużo firm, które poprosiły mnie o wsparcie dostały następującą poradę: nie wchodźcie teraz na ten rynek, gdyż nie jesteście jeszcze gotowi. Nikt Was poważnie nie potraktuje. Przykłady? Choćby wspaniała firma produkująca piękne polskie meble otrzymała następujące zapytanie od sieci handlowej: Czy jesteście w stanie w ciągu 4 miesięcy dostarczyć nam 34 kontenery tego konkretnego mebla? Odpowiedź była następująca: Przykro nam, możemy maksymalnie „złożyć” trzy... A potencjalny importer na to: bo potrzebujemy tyle na początek na wystawę...

Polska jest potęgą w transporcie i w spedycji. Jeśli tak, to z czego wynika, że firmy „zachodnie” otrzymują kontrakty za ceny wyższe, niż wielu naszych przewoźników – choć nikt już nie ignoruje naszej siły przewozowej, a jakość tego, co robimy często przekracza jakość, a szczególnie elastyczność tego historycznie „silniejszego” rynku? Wielu powie – bo się wspierają... Cóż, na pewno w sporej ilości przypadków tak jest... jednak powód główny jest inny. Wciąż kluczowe jest to, jak jesteśmy postrzegani w zderzeniu z kompleksowością wyzwań – czyli ze skalą działań, których jakość postrzegana jest nie tylko przez pryzmat jakości i ilości sprzętu, ale także, a właściwie przede wszystkim, przez pryzmat siły zaplecza organizacyjnego i finansowego, dające zlecającemu POCZUCIE PEWNOŚCI, że nie będzie kłopotów z realizacją kontraktu w świetle ogromnej zmienności warunków ekonomicznych. Niestety, wciąż w jakiejś części pokutuje stereotyp, że jesteśmy rynkiem usług o niższej cenie, czyli wciąż o niższej jakości... więc nie warto ryzykować... Ciągłość i terminowość dostaw... bezpieczeństwo... spokój zlecającego...

Kiedy idziemy coś kupić – co decyduje, że wybieramy ten a nie inny produkt czy usługę? Czym jest WARTOŚĆ produktu czy usługi? Kto ją definiuje?

Sprzedawca? Etykieta z ceną i opisem? Opinia otoczenia? A może konkurencja? Odpowiedź jest jedna: zawsze definiuje ją klient, w oparciu o świadomość czy zakup pozwoli zrealizować mu swoje cele! W działaniach B2B kluczową kwestią jest minimalizacja ryzyka, które towarzyszy CAŁEMU PROCESOWI WSPÓŁPRACY.

WNIOSKI?



KLUCZOWĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ POTENCJALNEGO DOSTAWCY JEST PRACA NAD DEFINIOWANIEM OBRAZU, JAKI JEGO FIRMA CHCE UZYSKAĆ W UMYŚLE KLIENTA – w nomenklaturze biznesowej nazywa się to POZYCJONOWANIEM (*ang. positioning*). Wartość produktu/usługi jest funkcją PERCEPCJI klienta. Dlatego też wypracowanie takiego a nie innego obrazu naszej firmy w oczach potencjalnego klienta będzie bezpośrednio wpływać na jego decyzję o zakupie. W obszarze B2B, szczególnie w branży *automotive*, koniecznością jest uświadomienie sobie, że na CAŁOŚCIOWY PRODUKT składa się wszystko to, co stanowi o BEZPIECZEŃSTWIE KLIENTA w procesie naszej współpracy! Dlatego:

1. Upewnij się, że posiadasz odpowiedni potencjał do „bycia partnerem”.
2. Upewnij się, że Twój proces marketingowy klientowi ten potencjał pokazuje, dzięki czemu SPOZYCJONUJESZ SIĘ „W JEGO GŁOWIE” jako BEZPIECZNY PARTNER!

Współpraca mojej firmy, Quest Change Managers, z branżą TSL przez ostatnie lata, między innymi skupia się na budowaniu siły i jakości przekazu marketingowego – od budowania prezentacji w formie animacji procesów (niezwykle skuteczny nośnik wiedzy o firmie), tworzenia filmów reklamowych i rekomendacyjnych (posiadamy własny zespół telewizyjny z własnym studiem nagrań i obróbki materiałów filmowych – posiadamy także jedną z nielicznych licencji na nagrywanie dronem), po budowanie siły marki dzięki aktywnemu korzystaniu z siły mediów społecznościowych. I uwaga końcowa: klasyczne zbudowanie strony internetowej, nawet nowoczesnej, w dzisiejszym świecie marketingu usług jest tylko warunkiem koniecznym – na pewno nie wystarczającym. Tzw. *marketing mix* jest kluczem – to synergia tych wymienionych i jeszcze innych działań i narzędzi marketingowych. Dzisiejszy świat, nasycony produktami i usługami, jest wymagający daleko więcej niż „machanie ulotką” z pierwszych dwudziestu lat transformacji Polski...

KONIEC ARTYKUŁU

PROŚBA: Proszę uprzejmie, aby w stopce czy gdziekolwiek umieszczone jest moje zdjęcie – było ono zdjęciem nowym, które około kilka tygodni temu przesłałem do Was. Proszę także, aby w tekście opisu mojej osoby **nie** znalazło się słowo „coach”. Proszę także o dodanie następującej formuły:

Jego filmy na kanałach You Tube – „Krzysztof Sarnecki” i „Quest for English” mają wielomilionowe otwarcia.





**10 PRAKTYCZNYCH UWAG O MARKETINGU
DLA (JESZCZE) MAŁEGO BIZNESU
ZE WSKAZÓWKAMI DZIAŁAŃ WDROŻENIOWYCH**

10 PRAKTYCZNYCH UWAG O MARKETINGU

10 PRAKTYCZNYCH UWAG O MARKETINGU DLA (JESZCZE) MAŁEGO BIZNESU

Ze wskazówkami działań wdrożeniowych

Słowo „marketing” jest doskonale znane i często słyszane na co dzień. Wydawać by się mogło więc, że rozumienie merytoryki za tym słowem się kryjącej powinno także być w miarę powszechne. Niestety, w rzeczywistości tak nie jest. Wynika to między innymi z faktu, że nasi rodzice, a także większość nas wychowywała się w systemie ekonomicznym, gdzie wolna konkurencja w praktyce nie istniała, więc i pojęcie „marketingu” nie miało racji bytu lub sens jego istnienia był marginalny. „Marketing” to hasło integralnie związane z wolnokonkurencyjnym systemem gospodarczo-politycznym, gdzie podaż zazwyczaj jest większa niż popyt i gdzie utrzymanie się na rynku i wypracowanie zysku zależne jest od konkurencyjności firmy. Poniższe 10 uwag to praktyczne informacje, których dobór dokonany został w oparciu nie tylko o zawsze uniwersalne podstawy nauki o marketingu, ale także o zaobserwowane, wprowadzające w błąd stereotypy w postrzeganiu tego kluczowego obszaru w działalności każdego biznesu.

1. **MARKETING TO NIE REKLAMA** – Z definicji, *marketing to wszystko to, co doprowadza do zaprezentowania i sprzedania oferowanego produktu/usługi klientowi*. Innym pryzmatem, przez który warto spojrzeć na hasło „marketing”, to pięć pojęć, które składają się na wszystko, co w marketingu jest istotne: Ludzie (*People*), Produkt (*Product*), Lokalizacja (*Place*), Promocja (*Promotion*) i Cena (*Price*). Jak łatwo zauważyć, każde z tych słów w języku angielskim zaczyna się na literę „P”, dlatego też w nomenklaturze anglojęzycznej nazywane to spojrzenie jest *5 P's of Marketing*.

Zdanie sobie sprawy, jak szerokim pojęciem jest „marketing” dzięki chociażby tym powyższym informacjom jest już teraz łatwiejsze. Stereotypem niestety jest utożsamianie marketingu z reklamą. Błąd ten dla wielu firm bywa bardzo kosztowny. Ograniczenie się do marketingu opartego tylko na reklamie powoduje prawie zawsze nieefektywność inwestowanego w taki marketing pieniądza, co w efekcie prowadzi do zbyt dużego kosztu przyciągnięcia klienta lub wręcz do niewystarczającej sprzedaży na skutek braku kupujących klientów. Sytuacja taka nie pozwala w praktyce na osiągnięcie głównego celu działalności biznesowej – wypracowanie zysku.

Wskazówka praktyczna: Wyobraź sobie standardowe mieszkanie kilkupokojowe: 2 sypialnie, pokój gościnnie, przedpokój, łazienka i kuchnia. To całe mieszkanie to **MARKETING**. Natomiast tylko jedno z pomieszczeń to **REKLAMA**. Które? To zależy od branży i profilu działalności. Dla sklepu detalicznego, dla działalności usługowej może to być duży **POKOJ GOŚCINNY**. Dla firmy produkcyjnej dostarczającej półprodukt do kontrahentów będzie to prawdopodobnie tylko mała **ŁAZIENKA**. Niezależnie jednak od branży, to zawsze tylko i wyłącznie **JEDNO POMIESZCZENIE**. Pamiętaj, hasło „Reklama dźwignią handlu” jest sloganem, który zrobił więcej krzywdy właścicielom małych firm niż pożytku. Dlatego hasło: „trzeba się reklamować” zamień na „trzeba dbać o marketing”!

2. **MARKETING TO NIE WYDATEK, LECZ TO NIEZBĘDNA INWESTYCJA, KTÓRĄ TRZEBA UJAĆ W BUDŻECIE FIRMY** – wielu właścicieli małych biznesów postrzega niestety wydatki na marketing jako mniej lub bardziej konieczny wydatek biznesowy. To błąd. Pieniądz wydany na solidnie przygotowany marketing to **INWESTYCJA**, niezbędna do osiągnięcia zysku – celu działalności biznesowej. Jak każda inwestycja, ta także nie daje żadnej gwarancji osiągnięcia tego celu, ale osiągnięcie go jest **NIEMOŻLIWE** bez niej. Trzeba jednak uważać z interpretacją słowa „inwestycja”. Wiele niedoświadczonych osób popełniło błąd nie kontrolując wydatków na marketing. W klasycznym, statystycznym modelu małej firmy wydatki na marketing powinny wynosić od pięciu do dziesięciu procent przewidywanych

obrotów (poziomu sprzedaży) firmy. Inwestycja w marketing powinna być uwzględniona w budżecie firmy, a jej koszt będzie zazwyczaj kosztem stałym.

Wskazówka praktyczna: Nawet jeżeli masz na dzień dzisiejszy wystarczającą liczbę klientów – dbaj o marketing. Jest udowodnione, że firmy, które rezygnują z aktywnych działań marketingowych, w druzgocącej większości płacą za to bardzo wysoką cenę. Dlatego planując budżet firmy na nowy okres przeznacz minimum 4% wydatków na szeroko rozumiany marketing (nie tylko na reklamę). Uwzględnij ten koszt w kosztach stałych, tak, aby wycena Twojej pracy (produktu, usługi) uwzględniała tę inwestycję. W ramach tego budżetu zbuduj swoją „mieszankę marketingową” (patrz opis w punkcie 7). W ten sposób wprowadzasz do swojego repertuaru działań myślenie i działanie systemowe, a innymi słowy ujmując, stajesz się proaktywnie działającym menedżerem sytuacji.

3. **STWORZENIE PLANU MARKETINGOWEGO NA PIŚMIE** – właściciele małych biznesów najczęściej nie zdają sobie sprawy, jak istotne jest planowanie w formie niekoniecznie formalnego dokumentu, ale chociażby jako tako uporządkowanego zestawienia – i to NA PIŚMIE. Powinno ono obejmować dane dotyczące firmy, obserwacje zależności między nimi, wnioski, a co z tego wynika, konkretny kierunek rozwijania i prowadzenia biznesu, jak i szczegółowy plan działania. Jeżeli firma nie posiada chociażby zarysu powyższych elementów na piśmie, nawet jeżeli utrzymuje się na rynku, to nie wykorzystuje swojego pełnego potencjału. Postępowanie tego typu to przyczyna przynosząca zawsze tak duże straty, iż – bez względu na rodzaj branży – jest najczęstszym realnym zagrożeniem dla istnienia, a zawsze głównym zagrożeniem dla rozwoju firmy. Konkretyzacja i wizualizacja przemyśleń poprzez dokonanie zapisu ustrzega ludzi biznesu przed pochoptnymi, nieprzemyślanymi decyzjami. Wydawać by się mogło to tak proste i logiczne – niestety, doświadczenie pokazuje, iż planowanie na papierze w małej firmie to wciąż rzadkość.

Wskazówka praktyczna: Weź „wolne” na jeden dzień. Odizoluj się od codzienności biznesowej. Weź notes (organizer) i zapisz w nim odpowiedź na pytanie: „Co moja firma chce w tym roku osiągnąć?”. W obszarach: wolumenu sprzedaży, marżowości, pozycji rynkowej (udział w rynku), oraz pozycjonowania (jak klient postrzega moją firmę? np. wyższe ceny nominalne i wyższej jakości produkt, czy też konkurencyjny cenowo i podstawowy produkt). Następnie „rozpisz” na papierze jak to osiągniesz, co będziesz czynił/a aby ten cel osiągnąć. Na początku nie jest to proste, jednakże z czasem okaże się na tyle motywujące, że słowa „jak mam to zrobić” zmienisz na „jak ja dotąd mogłam/mogłem sobie pozwolić na nierobienie tego?!”. Pamiętaj: tylko częścią planu może być aktywna reklama, materiały marketingowe czy ilość sprzedawców – nie zapomnij, że równie kluczowe obszary to między innymi: wyszkolenie i zmotywowanie wszystkich osób obsługujących klientów, jakość usług posprzedażowych, działania PR (bezpłatny lub niskokosztowy przepływ informacji do klienta, np. artykuły w gazecie, dbanie o dystrybucję wizytówek czy zaangażowanie się we wspomaganie środowiska w różnych tematach – np. charytatywnych) czy niezwykle istotne stworzenie planu i narzędzi dbania o „stałego klienta”.

4. MARKETING TO PRZEDĘ WSZYSTKIM ODPOWIEDŹ NA DWA PYTANIA:

- a. Kto jest Twoim najlepszym potencjalnym klientem i jakie są jego potrzeby?
- b. Dlaczego ten klient ma wybrać Twoją firmę spośród innych?

Jeżeli zarząd firmy odpowie sobie na te dwa pytania w sposób solidny i uporządkowany, stworzy automatycznie fundament swojej strategii marketingowej.

Firma może zarabiać pieniądze TYLKO I WYŁĄCZNIE zaspokajając potrzeby klienta swoją usługą lub swoim produktem. Aby to było możliwe, należy zdefiniować te potrzeby, które firma jest w stanie najlepiej zaspokoić. Ten proces doprowadzi do określenia docelowego rynku firmy, czyli SEGMENTU (lub segmentów) RYNKU, któremu ona służy. Cechy produktu firmy stają się nieistotne, jeżeli nie zaspokajają potrzeb potencjalnego klienta.



Możliwość zaspokojenia potrzeb klienta nie daje jednak gwarancji sprzedaży, gdyż firma ta nie jest zazwyczaj jedyną firmą mogącą te potrzeby zaspokoić. Konkurencja może spowodować, iż pomimo wspaniałego produktu, klient z usług tej firmy nie skorzysta. Dlatego też odpowiedź na pytanie „b” jest równie istotna. Właściciel firmy powinien więc doskonale zdawać sobie sprawę co robi konkurencja i pracować nad tym, aby były powody, dla których klient zakupi usługi lub produkty właśnie jego firmy. Powody te zawierają się w czterech sferach konkurencji, na które składają się: marketing, zróżnicowanie produktu (odmienność w porównaniu do konkurencji), obsługa klienta oraz cena.

Wskazówka praktyczna: *Ta część jest tylko pozornie teoretyczna. Jeżeli nie stać Cię mentalnie na to, aby usiąść nad tymi dwoma pytaniami – możesz spodziewać się wegetacji w biznesie. Sytuacja rynkowa tak szybko się zmienia, że brak uświadomienia sobie podstaw marketingowych Twojej firmy to zbyt duże ryzyko. Dlatego usiądź nad tym tematem z wszystkimi osobami w Twojej firmie. Poświęćcie czas – kilka godzin, dzień. To WSPANIAŁA I MĄDRA INWESTYCJA. Po chwili zorientujesz się jak wiele wniosków można wyciągnąć z takiej proaktywnej pracy. Spokój w biznesie jest przede wszystkim funkcją Twojego przygotowania i świadomości do czego dążysz i jaką drogą. Jeżeli będziesz mieć z tym zadaniem trudność, to w tym wypadku warto zaprosić do pomocy kogoś z zewnątrz – np. innego właściciela biznesu z większym niż Ty doświadczeniem lub konsultanta.*

5. **ABY MARKETING BYŁ EFEKTYWNY, NAJPIERW MUSISZ WIEDZIEĆ DO CZEGO TWOJA FIRMA DĄŻY.** Jeśli zaczniesz planować „na papierze”, zmusi Cię to do ukonkretniania swoich myśli (wcześniej wspomniana wizualizacja i konkretyzacja). Jednym z „konkretów”, niezbędnym w procesie efektywnego marketingu, jest określenie kierunku rozwoju firmy (np. typ klienta, typ produktu, segmenty rynku, rodzaj wzrostu, miejsce zajmowane na rynku) oraz skala i tempo wzrostu (np. zmiany poziomu sprzedaży i poziomu zyskowności na przestrzeni danego czasu). Określenie strategii firmy, czyli wizji, misji i zasadniczych celów, które firma chce osiągnąć, pozwoli na ustalenie sposobów i środków potrzebnych do ich zrealizowania. W innym przypadku, nawet jeśli utrzymasz się na rynku a nawet wypracujesz zysk, to niepotrzebnie wydasz pieniądze, które można było zatrzymać dla siebie.

Wskazówka praktyczna: *To dalej część realizacji punktów 3 i 4.*

6. **JEDNYM Z CELÓW MARKETINGU JEST ZDEFINIOWANIE OBRAZU, JAKI TWOJA FIRMA CHCE UZYSKAĆ W UMYŚLE KLIENTA** – w nomenklaturze biznesowej nazywa się to „POSITIONING”(ang.). Wartość produktu/usługi jest funkcją PERCEPCJI klienta. Dlatego też wypracowanie takiego a nie innego obrazu naszej firmy w oczach potencjalnego klienta będzie bezpośrednio wpływać na jego decyzję o zakupie. Zbyt niska cena, na przykład, oferowana klientowi o wysokiej sile nabywczej, może powodować percepcję małej wartości czy też niskiej jakości produktu, co z kolei może spowodować rezygnację z zakupu. Adres firmy pochodzący z dzielnicy o bardzo niskim średnim dochodzie na domostwo może sugerować, iż firma nie jest stabilna, ponieważ nie stać jej na „lepszą” lokalizację. Zbyt elegancki ubiór sprzedawcy może w dzielnicy o niskich średnich dochodach spowodować percepcję naszej firmy jako zbyt drogiej. Przykłady te pokazują, jak istotne jest zbliżenie wizerunku firmy do tego, jak chcielibyśmy być postrzegani przez klienta.

Wskazówka praktyczna: *Ten punkt najlepiej jest zrealizować we współpracy z istniejącymi klientami. Porozmawiaj z nimi. Zaprosz ich na herbatę czy kawę i po prostu spytaj: jak postrzegają Twoją firmę? Droga czy tania? Dająca kompleksową obsługę czy też postrzegana „punktowo”, tematycznie? Jak postrzegana jest na tle konkurencji? Obsługa sprawna czy taka sobie? Itp. Wielu właścicieli małych firm ma bardzo inne postrzeganie swojej firmy niż postrzeganie przez aktualnych klientów. Pozwala to często na „odkrycie” dlaczego niektórzy klienci do Ciebie „w ogóle” nie przychodzą! To Ty, poprzez planowanie i rozwijanie swojej firmy w sposób usystematyzowany masz wpływ na kreowanie wizerunku Twojej firmy! Najpierw*

określ, jaki wizerunek chcesz, aby Twoja firma posiadała w oczach klienta! Bo jak nie wiesz dokąd idziesz to żadna droga Cię tam nie zaprowadzi. A z drugiej strony, jak nie wiesz dokąd idziesz to każda droga tam Cię zaprowadzi. Coś w zestawieniu tych dwóch zdań „nie gra”...

7. **EFEKTEM OKREŚLENIA STRATEGII MARKETINGOWEJ POWINNO BYĆ OKREŚLENIE TZW. MIESZANKI MARKETINGOWEJ (MARKETING MIX)** – znalezienie najlepszej możliwej mieszanki technik, taktyk, oraz narzędzi marketingowych to cel osób bezpośrednio odpowiedzialnych za marketing. Na tę mieszankę składają się:

- a. różnorodne formy reklamy (np. reklamy telewizyjne, radiowe, prasowe, internetowe, czy też plakaty, ulotki reklamowe i uwaga! INTERNET!!!)
- b. różnorodne sposoby i środki promocji (np. foldery i broszury firmowe, wizytówki, wywiady radiowe, telewizyjne, prasowe, artykuły i programy o działalności firmy i uwaga! INTERNET!!!)
- c. budowanie jak najlepszych relacji firmy z otaczającym ją środowiskiem (np. sponsorowanie imprez, instytucji, wspieranie akcji charytatywnych, branie udziału w wydarzeniach istotnych w życiu środowiska, inne techniki i sposoby budujące pozytywny obraz firmy w oczach obecnego i potencjalnego klienta)
- d. wszelkie innego rodzaju działania i sposoby oddziaływania na psychikę klienta budujące wcześniej przemyślany *image* firmy (tzw. *corporate identity* – logo graficzne, slogan firmowy, kolorystyka kojarzona z firmą, logo dźwiękowe, styl prezentacji oferty, jakość materiałów marketingowych itp. i uwaga! INTERNET!!!)

Dobrze dobrana „mieszanka marketingowa” to zestaw takich technik, taktyk i narzędzi marketingowych, których koszt mieści się w budżecie marketingowym, a efekt ich działania, na skutek zjawiska SYNERGII wytworzonego przez ich „nałożenie się”, przynosi najwyższą możliwą sprzedaż produktów czy usług firmy.

Wskazówka praktyczna: *Mieszanka marketingowa to po prostu „układanka” wszystkiego tego, co składa się na aktywne działania marketingowe. Układanka, którą trzeba zrobić w oparciu o budżet (patrz punkt 2). Po zbudowaniu „swojej mieszanki” nie zapomnij, że obsługa klienta może Twoje fenomenalne posunięcia marketingowe zniweczyć baaaaardzo szybko! Warto jest do pracy nad mieszanką zaprosić kogoś, kto ma doświadczenie i wiedzę w tej materii. Pamiętaj jednak: jeżeli poprosisz np. przedstawiciela gazety lokalnej, aby Ci w tym pomógł – uważaj! Ta osoba potencjalnie chce sprzedać swoją reklamę – dlatego bądź ostrożny/a w przyjmowaniu zaleceń co do Twojej mieszanki marketingowej. Ekspert Ci nie jest konieczny – jedynie przydatny. Sam fakt planowania według chociażby kroków w tym artykule opisanych oraz Twoje doświadczenie i zaangażowanie pomogą Ci stworzyć coś naprawdę sensownego. Jednym ze sposobów uzyskania pomocy jest współpraca z kimś, kto też ma firmę, tyle że w innej branży, o innym profilu. Po prostu warto usiąść razem i wzajemnie popracować nad oboma firmami! Jedną z opcji jest też wysłać e-maila z pytaniem, na które chciałbyś/chciałabyś mieć odpowiedź na jeden z internetowych portali społecznościowych (np. Golden Line) lub do autora tego artykułu (ksarnecki@promobiz.pl) UWAGA! Osobnym obszarem w dniu dzisiejszym, którego NIE WOLNO POMINĄĆ to wykorzystanie internetu – i to nie tylko w formie stworzenia własnej strony internetowej. W tym temacie warto poprosić o wsparcie jedną z wielu istniejących firm doradczych.*

8. **OBSERWACJA RYNKU I ZACHODZĄCYCH ZMIAN TO ROLA MARKETINGU** – jedyna pewna rzecz w naszej rzeczywistości to „zmiana”. Zmienia się wszystko wokół nas, zmieniamy się my i nasza firma. Rolą marketingu jest ciągłe monitorowanie zachodzących zmian i ciągłe reagowanie na te zmiany poprzez dostosowywanie swojej oferty do aktualnej sytuacji. Jak istotny jest ten element pokazuje chociażby sytuacja potentata w swojej branży – firmy McDonald, która „zagapiła się marketingowo” i pierwszy raz od jej powstania zanotowała na początku XXI wieku straty w Stanach Zjednoczonych. Firma ta za późno się zorientowała,

że potrzeba „zdrowszego jedzenia” wśród jej klientów zmieniała się na tyle, że sprzedaż tej firmy spadła. Dodatkowo, konkurencja zauważyła ten trend w środowisku, wychodząc z ofertą na ten trend reagującą. W małej firmie zagrożenie nieodpowiednią reakcją na zmiany zazwyczaj jest zdecydowanie większe.

Wskazówka praktyczna: Jeżeli będziesz planować na piśmie oraz będziesz w stałym aktywnym kontakcie z własnymi klientami będziesz już mieć dużą szansę na zauważanie zmian. Będziesz budować „kulturę innowacyjności”, ponieważ wyznaczanie celu oraz budowanie drogi jego realizacji zmusza do szukania rozwiązań i motywuje do obserwacji „świata zewnętrznego”. Dodatkową sugestią jest prenumerata czasopisma branżowego (niezwykle wspomagające w poszukiwaniu rozwiązań i „wyłapywaniu” zmian) oraz sięgnięcie do lektury o tematyce biznesowej. Jak ją wybrać? Wystarczy wybrać się do księgarni na 1 godzinę i po prostu przeglądnąć to, co jest na półkach. Będziesz sam/a wiedzieć, co wybrać! Nie kupuj jednak za dużo! Lepiej mniej a konkretnie i ... żeby przeczytać!

9. **MARKETINGIEM W FIRMIE ZAJMOWAĆ SIĘ POWINNI WSZYSCY** – już z definicji wynika, iż wszystko co wpływa na przyciągnięcie klienta oraz na spowodowanie zakupu przez niego produktu czy usługi jest domeną marketingu (patrz uwaga nr 1). Każdy pracownik firmy – od właściciela, poprzez menedżera, reprezentanta działu obsługi po osoby zajmujące się produkcją czy też pakowaniem i wysyłką produktów – wpływa bezpośrednio na to, jak firma postrzegana jest przez klienta. Narzuca to więc na każdą osobę w firmie obowiązek działania w taki sposób, który nie tylko nie pogarsza obrazu firmy, ale który wprost podwyższa jej konkurencyjność. Zarząd firmy, który rozumie tę zależność, będzie dbał o pogłębianie tej świadomości u wszystkich pracowników poprzez ich edukację, trening i motywowanie nie tylko do dobrego wykonywania swoich obowiązków, ale także do podejmowania inicjatywy wszędzie tam, gdzie można polepszyć obraz firmy w oczach otaczającego ją środowiska.

Wskazówka praktyczna: Ten punkt był już sugerowany kilkakrotnie wcześniej. To nie tylko kwestia tematu „co dwie głowy to nie jedna”. To także element motywacji. Jeżeli „wciągasz” wszystkich w kreowanie aktywnego marketingu firmy, stają się oni właścicielami stworzonego planu działania.. Podziękuj im za to, nie odbieraj im satysfakcji bycia współtwórcami sukcesu firmy. A jeżeli stanie się on faktem – wynagrodź ich za to! Jednakże pamiętaj: docenienie, zapytanie o wsparcie i poradę i zaproszenie do współtworzenia to o wiele silniejsze motywatory niż nagroda pieniężna.

10. **BEZ DBANIA O KONKURENCYJNY POZIOM OBSŁUGI KLIENTA MARKETING JEST NIEEFEKTYWNY** – obsługa klienta to w dzisiejszej ekonomii temat niezwykle istotny, gdyż jest jednym z głównych czynników decydujących o konkurencyjności firmy. Dzieje się tak dlatego, iż przy ogólnie dostępnej technologii, a co za tym idzie, przy nieograniczonych możliwościach produkcyjnych, każdy może uzyskać podobny produkt. W sytuacji takiej elementem, który może różnicować jedną firmę od drugiej jest dzisiaj jakość obsługi klienta. Zaniedbanie tej sfery konkurowania w świecie silnej konkurencji i wysokiego poziomu wymagań klienta najczęściej blokuje rozwój biznesu, często stając się zagrożeniem dla jego istnienia.

Wskazówka praktyczna: Teraz kilka faktów, które – mam nadzieję – zmotywują Cię do szczególnego zwrócenia uwagi na poziom obsługi klienta:

- Co robi niezadowolony klient? 91% klientów nigdy nie wróci; 96% klientów nie poda prawdziwej przyczyny, dla której odeszli; 80% klientów wróci, jeśli ich problem zostanie załatwiony szybko i ku ich całkowitej satysfakcji
- Ilość osób, z jaką klient będzie rozmawiać: **3** jeśli załatwiłeś sprawę dobrze; **10** jeśli załatwiłeś sprawę doskonale; **25** jeśli załatwiłeś sprawę źle; **50** jeśli wdałeś się w kłótnię
- 3 Złote Zasady w podejściu do Obsługi Klienta

Złota Zasada nr 1: Klient najpierw – dopiero potem wszystko inne

Aby to osiągnąć – jeżeli zadbasz o podopiecznych, oni zadbają o klienta. Twój podopieczny nie może się bać, że podjęta decyzja w kierunku klienta będzie powodowała zagrożenie ze strony właściciela

Złota Zasada nr 2: Pozostawaj blisko swojego klienta

Słuchaj klienta, pytaj, słuchaj. Zdaj sobie sprawę z roli wszystkich osób kontaktujących się z klientem.

Złota Zasada nr 3: Zwracaj uwagę na detale w obsłudze klienta. Ważne jest wszystko – a co? – obserwuj, pytaj klienta!

OBSŁUGA KLIENTA – 5 praktycznych sugestii:

- 1. Przeprowadzaj własne „badania” – monitoruj relacje z klientami.**
- 2. Pracuj i rozwijaj umiejętności komunikacyjne podopiecznych.**
- 3. Uczyni krytycznymi zasady szybkiej reakcji na potrzeby klienta i ciepłego traktowania klienta.**
- 4. Uczyni obsługę klienta wysiłkiem grupowym..**
- 5. Wyjdź do klienta „poza godziny urzędowania” i „poza hasło <takie są nasze zasady, procedury, itp.>”.**

SŁOWO KOŃCOWE

Marketing nie jest umiejętnością sprzedawania, lecz umiejętnością stworzenia odpowiednich warunków, w których klient sam będzie chciał kupić nasz towar lub usługę. Marketing to nie „zrobienie czegoś”, ale ciągły proces, to ciągłe działanie. Jeżeli jest on planowany, opracowywany we współpracy z wszystkimi osobami działającymi w firmie, staje się niezwykle silnym czynnikiem sukcesu.

Dzisiaj jest to statystycznie najbardziej zaniedbywany element w małych firmach, pomimo tego, że jest to kluczowy składnik sukcesu – firma zaczyna działać wtedy, gdy przyciąga klientów. Marketing jest jednocześnie główną (oprócz zarządzania pracownikami) najbardziej trudną dziedziną do opanowania dla właścicieli małego biznesu. Dlatego też warto się za niego zabrać „krok po kroku”. Których to dziesięć przygotowałem dla Państwa w tym artykule...☺

Krzysztof Sarnecki

krzysztof.sarnecki@questcm.pl

www.questcm.pl

www.organizerpolska.pl





Marketing in the time of a long-term crisis – what challenges does it bring? There are three levels of analysis: strategic, tactical and operational. Each of them is influenced by the primal fear that makes our clients ask a question: what is ahead of us? This is why the main issues that have to be brought to the marketing table are: survival, safety and hope. If you get them support in those three areas, you have a chance to do a profitable business.

MARKETING w czasie DŁUGOTRWAŁEGO KRYZYSU – co warto wiedzieć?

Trzy poziomy marketingu – dla firm B2B

Do wszystkiego w naszym życiu możemy przyłożyć schemat analizy czy planowania oparty na trzech poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Nawet w naszym życiu osobistym możemy zbudować sobie **strategię** na najbliższe np. 3 lata (np. skończę studia, zdobędę pracę w firmie X lub w branży X, kupię mieszkanie takie i takie). Możemy też obrać **taktykę** działania w pewnym obszarze czasowym czy w pewnej kwestii (np. na studiach przykładam się tylko do tych przedmiotów, które uczą mnie czegoś praktycznego, reszta – „aby tylko zdać” – lub, jeżdżąc pociągiem do pracy z Gdańska do Warszawy co tydzień, będę jeździł pierwszą klasą, aby spotykać ludzi biznesu i nawiązywać kontakty – lub, nie będę brać na siebie nowych projektów przez 2 miesiące, ponieważ chcę to, co mam dopiąć na ostatni guzik). Jest oczywiście poziom **operacyjny** – to już moje codzienne zachowanie w stosunku do ludzi i w stosunku do tego, co mnie otacza (jak się komunikuję, jak reaguję w konkretnej sytuacji, jakich wyborów sytuacyjnych dokonuję, jaką postawę przyjmuję „tu i teraz”).

Analizując działania marketingowe – warto (a na pewno można) przyjąć także strukturę „trzech poziomów”. Jednocześnie, w procesie tej analizy istotne jest rozróżnienie dwóch obszarów działań biznesowych:

- a. **sprzedaży detalicznej**, gdzie dostarczamy produkt i/lub usługę do odbiorcy indywidualnego – czyli relacja *business to consumer* (B2C)
- b. **sprzedaży innej firmie**, gdzie produkty lub usługi są przeznaczone właśnie dla firm (dla innego biznesu) – relacja *business to business* (B2B)

Z oczywistych względów, na łamach Transport Managera skupię się na relacji B2B.

Długotrwały kryzys – czy coś się wtedy zmienia?

Pytanie to w marketingu jest raczej retoryczne, gdyż zrozumiałe dla nas wszystkich jest, że decyzje biznesowe, a szczególnie zakupowe, są funkcją tego, jak się czujemy. W kryzysie zmieniają się nastroje ludzkie na poziomie indywidualnym i społecznym, pojawiają się inne emocje a te, które były naszą codziennością, wzmacniają się lub słabną. Zmienia się motywacja i motywy działania, zmieniają się potrzeby ludzkie i biznesowe. Zmienia się siła nabywcza i możliwości działania. Wzrasta liczba zachowań

zachowawczych, spada poziom zaufania do otoczenia. Zauważamy to od co najmniej marca 2020 „gołym okiem”.

Tyle ogólnego spojrzenia. A teraz do konkretnego, czyli, postaram się odpowiedzieć na pytanie „jak się zmienił/ zmienia obszar marketingu w czasie tej długotrwałej sytuacji kryzysowej dla obszarów B2B?” (co ciekawe, wiele elementów opisanych w tym artykule dotyczy także relacji B2C). Myślę, że każdy z czytelników chciałby poznać odpowiedź na pytanie: „Jeżeli się zmienia, to jakie w takim razie wnioski dla mnie?”. To zapraszam.

Wstęp:

Człowiek (klient, konsument) w okresie kryzysu – bez względu na osobowość (charakter), doświadczenia życiowe czy zaplecze kulturowe – w czasie długotrwałego (czyli niesytuacyjnego, chwilowego) kryzysu przechodzi cztery fazy:

- a. **alarmową** (początkowy szok lub co najmniej zaskoczenie),
- b. **mobilizacji** („zwarcie szyków”, wejście w moduł „damy radę”, odbieranie informacji z otoczenia o wsparciu),
- c. **przystosowania** (zaczynamy akceptować, bo nie mamy innego wyjścia, stan wokół i starać się egzystować w nim z dnia na dzień, z tygodnia na tydzień – starając się ułożyć sobie rzeczywistość najlepiej jak można – często oczekując wsparcia otoczenia, np. przyjaciół, organizacji, rządu, które obiecywane było w fazach alarmowej i mobilizacji)
- d. **wyczerpania** w związku z trwającym wciąż kryzysem (zmęczenie organizmu na skutek drenującego strachu, często wypieranego na poziomie świadomości, a spowodowanego niepewnością, zmiennością, złożonością i niejednoznacznością wydarzeń i powstałym ryzykiem – zmęczenie, które zmienia nasze możliwości, pragnienia, motywację).

Sytuacja kryzysowa, która dotyka człowieka na poziomie egzystencjonalnym (przeżycie i fundamentalne bezpieczeństwo dotyczące własnej egzystencji i egzystencji najbliższych) powoduje, że jego zachowania często sprowadzają się do poziomu „embrionalnego”. Co to znaczy? Człowiek ma dwa tryby myślenia: długoterminowy i krótkoterminowy. Jeżeli ten długoterminowy jest pełen znaków zapytania, niepewności i zwiększonego ryzyka – istota ludzka zaczyna odczuwać strach. Reaguje na ten strach na trzy sposoby:

- zapada w apatię – nie robiąc nic lub zajmując się czymkolwiek „aby nie myśleć”, np. rzuca się w wir jakiejś pracy (często nie tej, która pomaga w kryzysie),
- eksploduje emocjami, dzieląc się ze światem poczuciem niesprawiedliwości, obawy, szukając pocieszenia, itp., (zachowania egocentryczne) lub
- zabiera się za działania, które dają mu poczucie sprawczości i wzmacniania szans na lepszy scenariusz rozwoju sytuacji – a nie na gorszy.

Jego decyzje więc – także decyzje zakupowe, inwestycyjne, rozwojowe – są funkcją tych stanów. Wniosek, jaki się nasuwa jest tu prosty: jeśli człowiek skupiony jest na bezpieczeństwie, komunikaty, które będą do niego szczególnie docierać, to te, które dotyczą właśnie „wzmacniania go i jego sytuacji pod kątem bezpieczeństwa”.

W pierwszych fazach kryzysu – bardziej rozgląda się wokół, „blisko siebie”, szukając, chcąc tego, co mu da „tu i teraz” lepsze samopoczucie (np. kupuje jedzenie na zapas, przestaje inwestować zaczynając oszczędzać, wstrzymuje się z decyzjami, szuka

pozytywnych komunikatów, szuka pocieszenia lub skupia się w grupach, aby szukać w drugim człowieku potwierdzenia, że „będzie dobrze”). Jego myślenie przechodzi często (jak ping-pong) z trybu myślenia krótkoterminowego do długoterminowego i z powrotem. Tryb długoterminowy zaczyna dominować z czasem – człowiek coraz częściej myśli o tym „co będzie”, jak to się rozwinie, jakie są szanse, na co może liczyć. W tym trybie – szczególnie, gdy kryzys trwa, poczucie strachu albo narasta, albo po pewnym czasie się stabilizuje, ale cały czas „drenuje” organizm, powodując stany zmęczenia, podrażnienia, zwiększonej nerwowości, braku skupienia, niepewności. Jeżeli tak się dzieje, to jakie wnioski można wyciągnąć pod kątem tematu: Jakim klientem jest ten człowiek?

Skuteczna strategia marketingowa w obszarze B2B, gdy społeczność kliencka nie jest pewna przyszłości – może obrać zasadniczo dwa kierunki.

Pierwszy – nastawiony na odniesienie się do długodystansowego bezpieczeństwa klienta. Może to dotyczyć samego produktu/serwisu – zakup usługi, która sama w sobie buduje przyszłość firmy klienta, jej pozycję rynkową, możliwość wzmocnienia jej możliwości. Tu właśnie pojawia rola sprzedaży transformacyjnej. Partnerstwo budowane na filarach zarówno systemu wartości jak i wiedzy (rozumienia biznesu klienta, a nie tylko jego potrzeb), doprowadzenie do współpracy z klientem w tych trudnych chwilach, a nie na dostarczaniu mu tworzonych w Twoim biurze ofert – to kierunki dające szansę na marżowe egzystowanie w biznesie. Tu także pojawia się wątek pozycjonowania się w oczach klienta – piszę o tym na samym końcu tego artykułu.

Drugi – nastawiony na ekonomiczność zakupu, na oszczędność w związku z transakcją. Tu może to dotyczyć zarówno niskiego kosztu (niska cena) jak i wysokiej jakości – „tanio znaczy drogo”. Oczywiście jest, że jakość działań jest fundamentem. Niestety, w sytuacjach kryzysowych, przy ogólnym braku wiedzy Europejczyków co do zarządzania i ich braku patrzenia szeroko-kontekstowego, wiele firm drastycznie wstrzymuje wiele działań oraz tnie koszty, patrząc „panicznie” na ceny... aby były jak najniższe. Ta strategia jest oczywiście najczęściej jedną z gorszych, ale... trudno się dziwić. Strach tak często powoduje paraliż myślenia logicznego, więc decyzje bywają często też nielogiczne. Stąd zadanie marketingu: Jak komunikować naszą filozofię działania, aby do klienta to doszło? Daję pewne wskazówki poniżej.

Poziom strategiczny w B2B

W działaniach w ogóle, pomijając sytuację kryzysu, w dzisiejszym świecie dominuje sprzedaż transformacyjna, czyli taka, w której dążymy do bycia partnerem klienta w osiągnięciu jego ostatecznej satysfakcji biznesowej (zysk, marżowość, bezpieczeństwo na przyszłość – ang. *longevity*, udziały rynkowe – partnerstwo to może także dotyczyć dużej, istotnej części działalności firmy, niekoniecznie całej firmy). W czasie długotrwałego kryzysu tylko i wyłącznie Ci, którzy budują szeroko rozumiane bezpieczeństwo biznesowe klienta mają szansę sprzedawać marżowo. Dlatego bliskość

z klientem, rozumienie jego biznesu oraz działania i komunikacja budujące zaufanie dają sensowne szanse na współpracę, utrzymanie się na rynku. Oczywiście, musi być spełniony jeszcze jeden warunek – musimy spozycjonować się w oczach klienta jako partner odróżniający się od naszych konkurentów. Bądźmy jednak przygotowani, że klienci w kryzysie będą mieli silniejszą tendencję do dywersyfikacji usług – wielokrotnie jest lepiej ten fakt zaakceptować, niż „walczyć” z tym faktem za wszelką cenę, gdyż dywersyfikacja to szczególny wymiar budowania bezpieczeństwa dostaw.

Co to oznacza? Oto przykłady.

Zacznij dążyć do tego, aby nie być dostawcą dla innej firmy z punktu A do B tak jak wielu. Przybliż się do klienta, dowiedz się, gdzie są jego obawy, problemy – spójrz w związku z tym o wiele szerzej niż tylko na transport. Prześledź proces decyzyjny klienta i jego ryzyko w różnych punktach. Postaraj się wprowadzić do swojego działania coś, co to ryzyko obniży. Spójrz na jego konfigurację produktów, jego logistykę, magazyny, organizację pracy.

Zastanów się, czy Twoja propozycja współpracy daje mu pełne bieżące informacje co do procesu, w którym uczestniczysz, co zwiększa jego bezpieczeństwo.

Jeżeli Twoi klienci to pośrednicy lub firmy, do których nie masz dostępu (czyli po prostu nie potrafisz się do nich zbliżyć), to szukaj firm, do których możesz się zbliżyć, aby móc współpracować transformacyjnie.

Jeśli jesteś firmą spedycyjną – zacznij, jeśli nie zacząłeś/aś, analizować stan psychiczny Twoich dostawców usług, zastanów się, w których punktach możesz wzmocnić ich poczucie bezpieczeństwa w związku ze współpracą z Tobą.

Pamiętaj, że dzisiaj technologia to siła. Siła informacji, siła ekonomiczności przedsięwzięć, inaczej optymalizacja (tempo działań dzięki tempie zbierania i dystrybuowania informacji). Rozwijaj swoje zaplecze technologiczne i swoją wiedzę w tym temacie.

I na koniec.... Pamiętaj, że Twoja siła, to także to, jak Twoi ludzie, Twój zespół reprezentuje firmę – dlatego dbaj o to, abyś miał wiedzę na temat zarządzania zespołem kryzysie (kilka artykułów na ten temat publikował w połowie roku 2020 Transport Manager). To warunek konieczny, aby być w stanie utrzymywać bliskość z klientem – samemu, jako właściciel firmy, nie będziesz w stanie tego dokonać.

Kanały komunikacji w strategii marketingowej

Osobnym obszarem strategii marketingowej są oczywiście kanały komunikacji i kanały sprzedaży. W tym artykule potraktuję ten obszar skrótowo – to osobny, wymagający szerszego omówienia, temat.

Typ obecnego kryzysu wprowadził do naszej rzeczywistości niezwykle przyspieszenie kontaktu wirtualnego oraz silne ograniczenie kontaktu osobistego. Nawet, jeżeli czas koronawirusa się skończy tak, że będziemy jako społeczeństwo ponownie spotykać się bez obaw, to kontakty poprzez Internet czy inne nośniki będą silnym udziałem codzienności biznesowej. To nie tylko bariera. Warto zrozumieć, że to także okazja do wprowadzenia nowych form komunikacji – pod wieloma względami szybszych, bardziej precyzyjnych i łatwiejszych co do organizacji, logistyki. Organizacja konferencji, spotkań oraz łatwość w zaproszeniu na te spotkania większej ilości osób (oszczędności czasu podróży) to ścieżka do wykorzystania dla tych, którzy „kiedy się przewrócą, nie

podnoszą się z pustymi rękami”. Wirtualna bezpośrednia komunikacja wymaga jednak dobrych umiejętności komunikacyjnych – łatwiej jest w kontakcie osobistym „przebrnąć” przez trudne chwile, wyratować trudną sytuację emocjonalną, niż wtedy, gdy porozumiewamy się dzięki technologii. Trzeba więc mieć świadomość, że to obszar wymagający szybkiego rozwoju, podniesienia kompetencji.

Poziom taktyczny w B2B

Warto, aby współpraca firm ze sobą oparta była o zdecydowanie częstszy kontakt, konkretny feedback oraz – elastyczność w reagowaniu na zmienność sytuacji. Sugeruję, aby umiejętność zadawania pytań i słuchania były szczególnie rozwijane i wprowadzane w życie. Taktyka: „mamy kontrakt to dostarczymy wszystko tak jak w nim jest zapisane” to przepis na klęskę. Taktyczna aktywność w kierunku rozumienia przez jakie wyzwania operacyjne i szeroko-kontekstowe przechodzi klient jest konieczna i za tym postępowaniem aktywność w wychodzeniu z propozycjami rozwiązań. Niestety, jeżeli nasza strategia nie jest transformacyjna (sprzedaż i współpraca transformacyjna), będzie to trudne, gdyż nie będziemy mieć dostępu do wiedzy na temat szczegółowej sytuacji klienta.

Inną kwestią, jest to, że powinniśmy być przygotowani na wiele sytuacji, kiedy warunki kontraktu będą bardzo trudne do realizacji – i tu miejmy pokorę – w przypadku obu stron, a więc także może nas to dotyczyć. Głupio postępujące firmy to te, które w sytuacji ekonomii kryzysu w sposób bezwzględny, sztywny, egzekwują detale umowy. Warto tu przyjąć filozofię biznesu takich kultur jak japońska, ormiańska, asyryjska, arabska czy amerykańska, gdzie fundamentem jest wspieranie nie tylko klientów, ale i dostawców w trudnych czasach, a nie krótkowzroczne wykorzystanie sytuacji i „dobijanie” ich, bo jest okazja. Tak realizuje się partnerstwo, jego sens. Bądźmy przygotowani też, że kultury transakcyjne (czyli nie-relacyjne) – takie jak Niemcy, Francuzi, Duńczycy, Austriacy czy ludzie biznesu z Izraela (w przypadku partnerów nie-Izraelitów) – nie będą takiej filozofii przyjmować (oczywiście mówię o tendencji kulturowej, gdyż w każdej kulturze są wyjątki).

Poziom operacyjny w B2B

Poziom operacyjny to komunikacja i codzienne decyzje oraz działania z tej komunikacji wynikające. Mimo, że w B2B mamy do czynienia z zależnością biznesową, to wszędzie są ludzie. Ci sami ludzie dla kogoś innego są w relacji B2C, czyli są klientami robiącymi zakupy dla siebie, są konsumentami. Podlegają oni więc tym samym obciążeniom i zmianom wynikającym z długotrwałego kryzysu. Są bardziej zmęczeni niż zwykli byli być przed kryzysem, są bardziej nerwowi. Mogą być – i często są – podwójnie „przyciśnięci”. Jeśli piastują odpowiedzialne stanowiska, a więc zarządzają, od ich pracy zależy nie tylko ich rodzina, ale także zależą rodziny ich pracowników. Stąd pierwszym wskazaniem komunikacyjnym jest nacisk na nieliniarną komunikację, której fundamentem jest dbanie o jakość komunikacji w odniesieniu do uczuć i odczuć, a nie do merytorycznej logiki zawartej w naszym przekazie. Niestety, większość ludzi w Europie nie ma w tym względzie ani wiedzy, ani tym bardziej treningu. Używamy słów empatia, asertywność, dbanie o drugą stronę czy podejście win-win, jednak

statystyczny Europejczyk nie rozumie tych pojęć. Jeżeli nawet jednak rozumie, to nie wie, jak wprowadzać je w życie, gdyż nielinearne myślenie oraz wychowanie w kulturze rzeczowników, faktów, a nie czasowników i procesów, powoduje niemożność zmiany sposobu komunikowania się. Wychowani na np. książkach Cialdiniego, który pokazał 7 logicznych zależności – praw – nie zdajemy sobie sprawy, że fascynacja tymi zależnościami nie została „uzbrojona” przez Cialdiniego w wiedzę „jak to wprowadzić życie”. Dlatego Komunikacja Nieantagonizująca z jej Mechanizmem Akceptacji to mechanizmy i narzędzia, po które Europejczycy jeszcze muszą sięgnąć (ta wiedza od sześciu lat jest już publikowana w artykułach w Transport Managerze).

W kontaktach z klientami – wszystko jedno kim są – wskazana jest zdecydowanie większa cierpliwość. Ta znowu nigdy nie będzie wystarczająca, jeżeli będzie funkcją „wewnętrznego chciejstwa”, przekonania, że tak trzeba. Podstawą skuteczności w byciu cierpliwym w kontaktach biznesowych jest przygotowanie się do różnorodności wariantów, które w relacjach z każdym klientem z osobna mogą nas spotkać i w przygotowaniu reakcji na te warianty, na zachowania klientów. Ponownie, dla Europejczyka to trudna sprawa, gdyż z natury rzeczy (a szczególnie kultury słowiańskie czy południowo-europejskie) do przygotowywania się w tym obszarze nie został on... przygotowany w procesie edukacji ☺.

Kolejna wskazówka: strach, obawa i niepewność wpływają na decyzyjność ludzi biznesu tak jak na ludzi w relacji B2C. W pewnym sensie są oni „konsumentami” tej komunikacji, którą im „sprzedajemy, proponujemy”. Pozycja embrionalna ich też dotyczy, stąd, budowanie komunikatów, które „dają pozytywną perspektywę” w czasie, gdy wchodzą w tryb myślenia długoterminowego jest niezwykle istotne. Jednocześnie każdy człowiek w długotrwałym kryzysie chce poczuć się dobrze – przynajmniej od czasu do czasu – jeśli w naszym kontakcie z nim zapewnimy mu to, tak po ludzku komunikując się z nim nieantagonizująco (być nim zainteresowanym, pokazać zaangażowanie, umieć słuchać a nie tylko mówić, nie używać perswazji i linearnej argumentacji, parafrazować i dopytywać, wyrażać zrozumienie dla inności, nie naciskać) – to wtedy wejdzie on w tryb myślenia krótkoterminowego dzięki wprowadzonej atmosferze i będzie mu łatwiej podjąć pozytywną decyzję w kierunku tego, który taką atmosferę stworzył – czyli w Twoim.

Ostatni przekaz w obszarze operacyjnym dotyczy komunikatów marketingowych w ogóle – wtedy, gdy panuje środowisko chaosu. Czym większy chaos, tym większy szum – w związku z tym niezwykle istotnym wątkiem wiedzy marketingowej jest jednoznaczność przekazu. Pojawia się tu reguła, która wskazuje, że czym większy chaos, tym wymagana większa koncentracja, aby w nim zaistnieć bezpiecznie. Tendencja do „powiedzenia wszystkiego” to tendencja zgubna. Dlatego wyzwaniem dla naszego marketingu jest stworzenia komunikatów, które nasz klient, atakowany wieloma komunikatami oraz własnymi obawami, przyjmie, zrozumie i zaakceptuje. To trudna sztuka dla nas. Sztuka mówienia sobie NIE. Warto ją osiąść. Na detale przyjdzie czas. Prostota, przejrzystość tego komunikatu to atut, który podnosi szanse na jego zauważenie i przyjęcie przez klienta. Mało znaczy dużo.

Dodatkowa wskazówka

Pamiętajmy, że dzisiejszy marketing zaczyna się i kończy na pojęciu „spozycjonowanie w oczach klienta”. Niezależnie od poziomu, na którym operujemy w danym momencie –

czy jest on strategiczny, taktyczny czy też operacyjny – niezwykle istotne jest, aby klient w każdym wymiarze odczuwał w nas stabilnego, niezagubionego partnera. Nie chodzi tu o sztuczną pewność siebie czy o jakąś głupawą butę typu „My się tam kryzysu nie boimy!”, ale o budowanie w kliencie świadomości, że jesteśmy firmą i osobą, która daje wysokie prawdopodobieństwo dostarczenia tego, co obiecuje mimo trudnej sytuacji. Dlatego też przygotowanie się do budowania takiego obrazu, także w komunikatach, jest bardzo ważne. Te komunikaty muszą być wiarygodne. Dlatego unikajmy ogólników, skupiamy się na prezentacji faktów i szczegółów budujących zaufanie. Nie bójmy się mówić o trudnościach, gdyż te uwiarygadniają nas, jednocześnie pokazując, jak sobie z nimi dajemy radę. Klient wie, że jesteśmy razem z nim w środowisku niepewności i zmienności. Kiedy będziemy w stanie połączyć elementy empatii, bliskości z klientem, elastyczności, zrozumienia z prezentacją naszego silnego partnerstwa – realizujemy adekwatną do sytuacji nadrzędną STRATEGIĘ MARKETINGOWĄ w sytuacji długotrwałego kryzysu. A na końcu stajemy się częścią tych działań, które dostarczają klientowi wsparcie w trzecim obszarze po chęci przetrwania i budowania bezpieczeństwa – a jest nim nadzieja. To właśnie jest MARKETING.

Dlaczego jakość produktu oraz jego cena nie są na pierwszym miejscu?

Niezwyczajnym zaskoczeniem dla zdecydowanej większości firm próbujących zaistnieć na najbardziej konkurencyjnym rynku amerykańskim jest zderzenie się z faktem, że jest niezwykle trudno umówić się na rozmowę handlową z dużymi firmami handlowymi czy produkcyjnymi. W ciągu dwudziestu lat życia w USA miałem okazję współpracować z firmami europejskimi posiadającymi rzeczywiście atrakcyjny produkt w różnorodnych branżach: meblarskiej, *automotive* i podzespołów do innych produkcji przemysłowych, produkcji okien, narzędzi – nie mówiąc już o produktach gotowych w obszarze B2C – często innowacyjnych, świetnych jakościowo i ... najczęściej w bardzo atrakcyjnej cenie w odniesieniu do rynku. Informacja, że statystyczny czas oczekiwania na spotkanie z „największymi” to osiem miesięcy, szokowała potencjalnych eksporterów. Jednak największe zaskoczenie, prawie zawsze, czekało gdzie indziej... Co? Ich nie interesuje to, że mamy tak świetny, o wiele lepszy niż ma rynek, produkt? I to jeszcze w takiej super cenie? Moja odpowiedź zawsze brzmiała – i do dzisiaj brzmi – NIE! W praktyce nikt o to nie pyta na początku... No więc co jest ważne? O co pytają?

Odpowiedzieć na to pytanie wymaga uzmysłowienia jednego: nikt w biznesie nie jest po to, aby mieć świetny produkt czy też świetną cenę. To nie są cele działania firm i ludzi za nie odpowiedzialnych. Cele w biznesie zawsze były dwa, teraz są trzy. Pierwszy, to parametry finansowe – wolumen z odpowiednią marżą dające w efekcie zamierzony zysk. Drugi, to „*business longevity*”, czyli „bezpieczeństwo na przyszłość” – nie jest sztuka zarobić pieniądze „na szybko” i ... np. paść z powodu przeinwestowania czy strat związanych z reklamacjami. Sztuka jest pozytywnie trwać i się bezpiecznie rozwijać. Ten trzeci cel to charakterystyka dzisiejszych czasów: jakość życia tych, którzy zdecydowali się na to, aby być przedsiębiorcą. Choć nie wolno nam tego punktu ignorować, w tym artykule pozostawimy go w spokoju...

Jeśli więc zysk i bezpieczeństwo na przyszłość – to co to oznacza w relacji do kooperacji z innymi? To o co pytają „Ci duzi”?

Sprawa jest prosta... Wyobraźmy sobie linię produkcyjną seryjnych samochodów i tę „świetną” jakościowo i w świetnej cenie część, którą dostarcza firma X z kraju Y” montowaną w każdym wehikule – piękny obrazek dla dostawcy, prawda? A teraz zepsujmy „obrazowo” to wspaniałe wrażenie: we wtorek o 18:48 okazuje się, że brakuje tej części i... linia produkcyjna staje! W ciągu następnych kilku godzin, ba! minut, wszystkie korzyści „jakościowo-cenowe” poszły sobie w dal... Ta sytuacja jest oczywiście przedstawiona symbolicznie – jednak właśnie ta wizja leży u podstaw faktu, że cena i jakość mają znaczenie DRUGORZĘDNE.

Dodajmy do tego drugi element. Wyobraźmy sobie, że dostawca, działający na rynku dopiero od 3 lat, z powodu koniecznych ciągłych inwestycji zmaga się z problemem płynności finansowej... Musi zmienić swojego dostawcę produktu na tego „słabiej sprawdzonego”. Skracając opowieść, spójrzmy ponownie na linię produkcyjną samochodów: widzimy ten moment, kiedy się okazuje, że zaczynając od samochodu nr 12,358 kolejne części (te w świetnej cenie i jakości) nie pasują i nie da się ich zamontować? Po chwili wiadomo dlaczego: jakość użytego surowca była niższa i produkt się odkształcił poza dopuszczaną tolerancję... Straty idą w setki tysięcy dolarów...

Standardem dla decydentów o współpracy z dostawcą jest odpowiedź na pytanie: „Can you DELIVER?” – czy jesteście w stanie dostarczać? A za tym idzie logiczne, główne pytanie: „What is your CAPACITY?” – JAKIE SĄ TWOJE MOŻLIWOŚCI? Jakim zapleczem dysponujesz? Jak jesteście zabezpieczeni w razie gdy...? Właśnie dlatego jakość i cena nie są dobrym tematem na rozpoczęcie rozmów. Kropka.

Naprawdę dużo firm, które poprosiły mnie o wsparcie dostały następującą poradę: nie wchodźcie teraz na ten rynek, gdyż nie jesteście jeszcze gotowi. Nikt Was poważnie nie potraktuje. Przykłady? Choćby wspinała firma produkująca piękne polskie meble otrzymała następujące zapytanie od sieci handlowej: Czy jesteście w stanie w ciągu 4 miesięcy dostarczyć nam 34 kontenery tego konkretnego mebla? Odpowiedź była następująca: Przykro nam, możemy maksymalnie „złożyć” trzy... A potencjalny importer na to: bo potrzebujemy tyle na początek na wystawę...

Kiedy idziemy coś kupić – co decyduje, że wybieramy ten a nie inny produkt czy usługę? Czym jest WARTOŚĆ produktu czy usługi? Kto ją definiuje?

Sprzedawca? Etykieta z ceną i opisem? Opinia otoczenia? A może konkurencja? Odpowiedź jest jedna: zawsze definiuje ją klient, w oparciu o świadomość czy zakup pozwoli zrealizować mu swoje cele! W działaniach B2B kluczową kwestią jest minimalizacja ryzyka, które towarzyszy CAŁEMU PROCESOWI WSPÓŁPRACY.

WNIOSKI?

KLUCZOWĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ POTENCJALNEGO DOSTAWCY JEST PRACA NAD DEFINIOWANIEM OBRAZU, JAKI JEGO FIRMA CHCE UZYSKAĆ W UMYŚLE KLIENTA – w nomenklaturze biznesowej nazywa się to POZYCJONOWANIEM (*ang. positioning*). Wartość produktu/usługi jest funkcją PERCEPCJI klienta. Dlatego też wypracowanie takiego a nie innego obrazu naszej firmy w oczach potencjalnego klienta będzie bezpośrednio wpływało na jego decyzję o zakupie. W obszarze B2B, szczególnie w branży *automotive*, koniecznością jest uświadomienie sobie, że na CAŁOŚCIOWY PRODUKT składa się wszystko to, co stanowi o BEZPIECZEŃSTWIE KLIENTA w procesie naszej współpracy! Dlatego:

1. Upewnij się, że posiadasz odpowiedni potencjał do „bycia partnerem”.
2. Upewnij się, że Twój proces marketingowy klientowi ten potencjał pokazuje, dzięki czemu SPOZYCJONUJESZ SIĘ „W JEGO GŁOWIE” jako BEZPIECZNY PARTNER!

NIEZNANY MARKETING przez duże „M” – czyli *traktat o zaufaniu*.

Dlaczego nieznany? Dlatego, że sfera, o której mówi ten artykuł w praktyce nie bierze udziału w systemowych działaniach marketingowych większości firm europejskich. Dlaczego przez duże „M”? To fundament nowoczesnego marketingu w wysokiej konkurencyjności. Fundament kluczowej w dzisiejszej ekonomii Współpracy (Sprzedaży) Transformacyjnej.

Przez ostatnie około 30 lat w krajach europejskich – w tym w Polsce – dominuje przeświadczenie w to, że fundamentalną kwestią w biznesie jest budowanie relacji. Zgadzam się z tym stwierdzeniem. Jednocześnie, z jednej strony, jest ono tak bardzo ogólne, że niewiele mówi, niewiele wskazuje, a z drugiej, większość osób, które działają w kulturowości europejskiej, zostają wprowadzone przez to twierdzenie w błąd – niestety, co zauważam nagminnie – błąd mający najczęściej bardzo silny negatywny wpływ na skuteczność biznesową. Wyjaśniam: w gospodarkach, gdzie nastąpiło nasycenie rynku dobrami podstawowymi, a nie ma wysokiej konkurencyjności – a taka sytuacja jest w Europie Zachodniej od początku lat dziewięćdziesiątych, a w pozostałej części (czyli też w Polsce) od mniej więcej dziesięciu lat – dobre relacje nie definiują sprzedaży, gdyż stwierdzenie klienta: „lubię Cię” (mam dobre relacje) w żaden sposób nie eliminuje równoległego stwierdzenia „ale tamta firma ma lepszą cenę, więc tam kupię”. Jakże często ludzie biznesu w Europie słyszą takie zdanie, prawda? Powtórzę: relacje nie definiują sprzedaży. Świat pozaeuropejski od kilku tysięcy lat wie, że te najlepsze rezultaty w biznesie są możliwe wtedy, gdy rozumiemy różnicę między relacjami a zaufaniem – i gdy budujemy świadomie i systemowo to drugie.

Percepcja tego faktu jest bardzo płytka w naszej kulturowości, gdyż nie uczyliśmy się takich pojęć w szkole – nie uczyliśmy się nawet komunikacji – a tu chodzi o jeszcze bardziej złożony mechanizm... Na pytanie: czym różni się dobra, pozytywna relacja od zaufania – pierwsza reakcja jest zazwyczaj „No, to takie oczywiste!” po czym, gdy padnie pytanie: To wyjaśnij, proszę. – zaczyna się tzw. „rzeźbienie”. W biznesie – szczególnie przy wzrastającej konkurencyjności w Europie – nie warto opierać swojej przyszłości na rzeźbieniu. Warto wiedzieć, warto tę wiedzę wykorzystać. Zapraszam.

Wyjdźmy od definicji: „**Zaufanie** wobec jakiegoś obiektu (człowieka, zespołu, organizacji lub rzeczy) **to emocja** zbudowana na wiedzy lub wierze, że jego własności oraz przyszły stan i przyszłe działania okażą się zgodne z naszym życzeniem.”

Zaufanie to emocja więc. To percepcja „w głowie osoby”, iż „ten/ta/to naprzeciwko mnie” nie tylko nie stanowi dla mnie zagrożenia, ale także wnosi wartości do naszej ewentualnej lub istniejącej relacji, które są i – **NAJWAŻNIEJSZE** – będą dla mnie pozytywne. A jeżeli to **PERCEPCJA**, to znaczy, że zbudowanie zaufania w umyśle drugiego człowieka polega na **ZBUDOWANIU POZYTYWNEGO POSTRZEGANIA MNIE** czy **TEGO CO REPREZENTUJĘ** (np. mojej firmy, mojego działania) – a w związku z tym **WIARY W SENS WSPÓŁPRACY** – wiary w sens wspólnej przyszłości. Budowanie pozytywnego obrazu... Od czego zacząć? Poniżej zamieszczam pewną strukturę, do której poznania zachęcam Ciebie, Czytelniku. Przeczytaj, przemyśl.

ZAUFANIE to EMOCJA EMOCJA jest funkcją PERCEPCJI		
Budujemy percepcję na trzech filarach:		
INTENCJA system wartości, uczciwość, dbanie o „drugą stronę” (PODEJŚCIE TRANSFORMACYJNE i umiejętne prezentowanie tej kwestii)	DZIAŁANIE know-how – wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz UMIEJĘTNE PREZENTOWANIE tych obszarów	POSTRZEGANIE opinia rynkowa, prezencja, komunikaty niewerbalne, „nasz obraz” (budowany bezpośrednio lub pośrednio)
kluczowe obszary scalające te 3 filary: OTWARTOŚĆ - ASERTYWNOŚĆ SPÓJNOŚĆ NASZEGO OBRAZU I NASZYCH DZIAŁAŃ PASJA W NAS KOMUNIKACJA NIEANTAGONIZUJĄCA		

Wiemy już, że zaufanie to emocja. Jak tę konkretną emocję budować?

Warto budować ją na trzech filarach spiętych czterema klamrami. Dla przejrzystości – po wyjaśnieniu każdego z tych siedmiu obszarów – zamieszczam przykłady z życia biznesu, aby było łatwiej przełożyć teorię na praktykę.

PIERWSZY FILAR: INTENCJA - SYSTEM WARTOŚCI

System wartości każdy ma taki, jaki ma. Ten, który będzie budował pozytywne postrzeganie powinien zawierać – i to swego rodzaju truizm – takie walory jak: intencje solidności, fundamentalnej uczciwości, odpowiedzialności. To jednak tylko podstawa. Aby współpracować na poziomie transformacyjnym konieczne jest emanowanie intencją słuchania (w przeciwieństwie do mówienia), chęcią zrozumienia nie tylko potrzeb klienta, ale także jego biznesu i zasadniczych celów. Niezwykle istotne staje się zaobserwowanie przez klienta zaangażowania w zbudowanie wartości na poziomie transformacyjnym, czyli dążenie do bycia partnerem nie na poziomie pojedynczej transakcji, ale w szerokim kontekście współpracy. To jednak nie wszystko. Trzeba jeszcze zadbać, aby klient dowiedział się o naszej intencji i naszym systemie wartości – i to w sposób, który nie będzie nachalny, bezpośredni – tak, aby odbierała to jego podświadomość.

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD:

Na pytanie klienta: *„Co ma Pan mi do zaoferowania?”* sprzedawca odpowiada: *„Proszę Pana, na dzień dzisiejszy wiem zbyt mało na temat Państwa firmy (sytuacji, wyzwań), abym mógł cokolwiek zaoferować. Byłoby to wręcz niestosowne, abym wyszedł teraz z propozycją. Jeśli Pan pozwoli, chciałbym najpierw porozmawiać, posłuchać, aby móc zorientować się, czy jestem Państwu w stanie dać wartość nie tylko na najlepszym poziomie, ale także najlepszą na rynku.”*

Ten typ podejścia nie tylko pokazuje, że nie jesteśmy zadufani w sobie, ale także pokazuje, że nie jesteśmy desperatami w chęci zdobycia kontraktu – co powoduje, że klient nie ma poczucia tego, że my „sprzedajemy”, a w rzeczywistości wzbudzamy u klienta chęć kupienia, współpracy.

DRUGI FILAR: WIEDZA - KNOW-HOW

Ktoś może nas lubić, może klientowi podobać się nasz system wartości – jednocześnie współpraca wymaga najlepszej możliwej realizacji założeń kontraktu. Już na etapie wstępnych kontaktów to, jaka jest nasza wiedza i jak ją pokazujemy decyduje o budowaniu w kliencie poczucia bezpieczeństwa, że praca zostanie wykonana co najmniej na

spodziewanym poziomie. Należy zwrócić uwagę, że zwrot „know-how” nie zawęża się do tematów wiedzy technicznej i doświadczenia, do merytorycznej strony działania – choć ta jest niezbędna. To, „jak” będziemy współpracować także należy do obszaru „umiejętności”. Ponieważ wejście na poziom transformacyjny inicjuje dużo więcej interakcji, stając się szeroko-kontekstowym procesem współpracy, dlatego właśnie aspekty kultury firmowej, komunikacji i innych walorów „miękkich” czynią współdziałanie bezpiecznym i skutecznym. Bez tego poczucia – zaufanie wystarczające, aby podjąć decyzję o długotrwałym partnerstwie, jest ciężko zdobyć.

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD:

W procesie rozmów, zanim pojawią się jakiegokolwiek propozycje współpracy, sprzedawca zadaje pytania, które pokazują jego szeroką i precyzyjną wiedzę merytoryczną. Zadaje pytania, które pokazują głębię rozumienia branży i biznesu klienta. Np.: *Panie Prezesie, w tej sytuacji znane są trzy warianty reakcji, A..., B... i C.... Który z nich Państwo stosowaliście dotąd i czy na dzień dzisiejszy macie wizję tego, jaki kierunek powinniście obrać?* Taki tekst, przy dużym prawdopodobieństwie, że klient nie zna wariantów B i C nie tylko te warianty pokazuje (wiedza), ale także daje klientowi szansę na zachowanie „tworzy”, gdyż może on odpowiedzieć: *„Stosowaliśmy wariant A jak dotąd. Czy może Pan powiedzieć więcej na temat B i C? Jakie „za i przeciw” w ich zastosowaniu w naszej sytuacji Pan widzi?”*

Innym, oczywistym przykładem, jest po prostu wykazanie w czasie rozmowy bardzo dobrej znajomości tematu – jednak – bez „popisywania się”, w duchu komunikacji nieantagonizującej.

TRZECI FILAR: PREZENCJA – PREZENTACJA – OPINIA

Wyobraźmy sobie, że świetnie „wypadamy w czasie rozmowy”, klient docenia nasz system wartości, orientuje się po kontakcie z nami, że mamy wiedzę i doświadczenie. Jednocześnie „z tyłu głowy” kołacze mu się kilka negatywnych opinii o naszej działalności od wiarygodnych osób, a jednocześnie widzi, że podjechaliśmy brudnym, zdezelowanym samochodem. Zauważa, że nasza strona internetowa wygląda kiepsko. Obraz spójności, a w związku z tym poczucie bezpieczeństwa może się chwiać w postrzeganiu klienta. To, jak się prezentujemy w rozumieniu „prezencji”, jakości przekazu, sposobu dbania o „oprawę” wizualną tego co robimy – też silnie wpływa na odbiór nas i naszej firmy. Wszystko, co wpływa na nasz wizerunek i naszą komunikację niewerbalną – składa się na ten „filar”.

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD:

Pisząc maila dbamy o stylistykę, ortografię i standardy biznesowe. Nasza strona internetowa jest komunikatywna i zaktualizowana. Jest łatwo nawiązać z nami (z naszą firmą) kontakt. Oddzwaniamy – zgodnie z obietnicą. Jesteśmy punktualni (uwaga: są strefy kulturowe, gdzie to nie jest bardzo istotne). Jesteśmy zadbani i prezentujemy spójny wizerunek (graficzny, jakościowy).

Jeśli opinia o naszej firmie została w przeszłości nadwyrężona – adresujemy tę kwestię – aby klient nie pozostawał „sam na sam” z myślami, które zaburzają obraz. Nawet, jeśli te opinie mają solidne podstawy – odnosimy się do nich. Każdy robi błędy. Najczęściej, jeszcze większym błędem jest się do nich nie przyznawać.

A TERAZ CZAS NA CZTERY KLAMRY

Trzy filary – tworzą fundament. Jeśli teraz „zepniemy je” czterema klamrami, nasza systemowość w budowaniu zaufania silnie zwiększy nie tylko prawdopodobieństwo sukcesu, ale także pozwoli na zdecydowanie większą swobodę w „byciu sobą”, w uruchomieniu swojej intuicji.

Systemowość daje nam poczucie bezpieczeństwa, „pilnuje”, aby nie zaprzątać sobie głowy myślami o tym „czy o wszystko zadbałem”? Wtedy intuicja, moje wyczucie sytuacji pozwoli mi na większą naturalność... Odwrotnie, niż większość Europejczyków sądzi... że systemowość „usztynia”. Nic bardziej mylnego...

KLAMRA PIERWSZA – OTWARTOŚĆ – ASERTYWNOŚĆ

Bez wiarygodności nie ma zaufania. Osoba, która sprawia wrażenie „dostosowywania treści” do rozmówcy, aby ominąć trudne tematy, aby uniknąć „trudnej rozmowy” i nie wprowadzić rozmówcy w potencjalnie „niesprzyjający sprzedaży nastrój” – traci tę wiarygodność. Np. bycie sobą, dzielenie się informacją o odmienności spojrzenia, komunikowanie „trudnych” faktów – nawet informacja o własnych i/lub firmy słabych punktach – budują wiarygodność. Oczywiście styl, w jakim to robimy jest istotny, to jednak omówimy w czwartej klamrze.

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD:

Cytat: „Pani Dyrektor, dwa (A i C) z trzech zadań (A,B,C), które Państwo chcecie postawić przed firmą, z którą będziecie współpracować, jesteśmy w stanie zrealizować na najwyższym poziomie – tu dystansujemy znane nam firmy – a rynek znamy dobrze. Punkt B nie jest obszarem działania, w którym wyprzedzamy to, co rynek oferuje – jest kilku godziwych konkurentów, którzy

mają porównywalną propozycję, a jedna ma dużo większe doświadczenie. Nie boimy się przyjąć tego zadania, jednocześnie Państwu zależy na maksymalizacji efektu – dlatego otwarcie o tym mówię. Nasze zaangażowanie – to jedno, fakt, że w tym obszarze działamy dopiero od trzech lat – to drugie. Gdzieś musimy zdobywać szersze doświadczenie – decyzja, oczywiście zależy od Państwa.”

KLAMRA DRUGA – SPÓJNOŚĆ

Jeśli mówimy jedno, a robimy lub prezentujemy drugie – tracimy wiarygodność, zaufanie. Ten temat jest zbyt oczywisty, aby się nad nim rozwodzić...

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD:

Przedstawiamy się w czasie rozmowy, jako solidna firma/osoba, po czym, nie dotrzymujemy obietnicy w małych kwestiach. Oznajmiamy: „Lubimy zaskakiwać pozytywnie. Wolimy obiecać mniej, choć wystarczająco, z zachowaniem pokory, a dostarczyć więcej.” Po wcześniejszym obiecaniu, że prześlemy informacje o parametrach dwóch ofert rynkowych do godziny trzeciej w piątek, przesyłamy w piątek o 14:30 obiecane dane, ale poszerzone o dwa dodatkowe, adekwatne do sytuacji o pomocne raporty (zaskakujące klienta).

KLAMRA TRZECIA – PASJA

Wiara w siebie, we własne możliwości oraz w to, co reprezentujemy (produkt, usługa, wiedza, doświadczenie, możliwości) w kliencie zawsze buduje uznanie i pośrednio (działając na podświadomość) podnosi prawdopodobieństwo jego wiary w firmę i w nas, nasz potencjał. Nie daje to gwarancji, jednak bez zaobserwowania czy odczucia naszej pasji, naszego zaangażowania emocjonalnego, mało prawdopodobne jest zbudowanie zaufania do nas. Pasja nie musi być „uzewnętrzniana”, prezentowana ekstrawertycznie. Wystarczy, że klient – obserwując np. naszą solidność, pieczołowitość, emocje wskazujące na zaangażowanie – zorientuje się, że wierzymy w to, co robimy.

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD:

Klient zauważa, że zadane przez niego pytanie spotyka się z propozycją „Co Pan na to, że zaproszę Pana do odwiedzenia dwóch naszych klientów, z którymi współpracujemy od kilku lat – oni wyrazili zgodę na taką ewentualną wizytę. Wiem, że nasza metoda przyniesie zamierzony przez Państwa efekt, dlatego chcę, aby Pan też zdobył to przekonanie w oparciu o zaobserwowane fakty i doświadczenia naszych klientów.” Takie podejście – i emocjonalne zabarwienie naszej wypowiedzi – zadziała inaczej, niż pozostawienie „suchej” propozycji (choć w „przepięknej” oprawie).

KLAMRA CZWARTA – KOMUNIKACJA NIEANTAGONIZUJĄCA

Sposób, w jaki się komunikujemy może wzmocnić zaufanie do nas – gdyż ufa się w potencjał współpracy wtedy, gdy się szanuje i/lub lubi osobę, z którą ewentualnie będzie się współpracować. Jeżeli nasza komunikacja będzie antagonizować potencjalnego klienta (będzie negatywnie wpływać na nastroje ludzkie, na współpracę), po prostu mało prawdopodobne będzie, że klient będzie chciał wejść w partnerskie relacje. Nawet, jeśli będzie ufał naszej jakości merytorycznej, zaufanie w kwestii generowania efektów będzie trudne do osiągnięcia. Na rynku nasyconym ofertami decyzja o wyborze kogoś innego jest relatywnie prosta.

PRAKTYCZNY PRZYKŁAD

Temat komunikacji nieantagonizującej to osobny i obszerny temat. Dlatego zapraszamy do skorzystania z linku do artykułu opublikowanego na łamach naszego pisma kilka lat temu, a który wyjaśnia ten temat wystarczająco szeroko i praktycznie. Oto ten link: [\(tu do wstawienia link do artykułu: Nie atakuj, nie broń się, nie argumentuj – przesyłam w załączniku\)](#).

SŁOWO FINALNE

Świadome, systemowe budowanie zaufania to wymiar profesjonalizmu działań. Ten wymiar może być realizowany skutecznie dzięki podanemu modelowi. Omówienie w ramach analizy marketingowej „jak zrealizujemy ten model w naszej firmie” doprowadzi do uzbrojenia naszego zespołu sprzedażowego w spójną filozofię działania i dostarczy narzędzia do jej realizacji. Ta spójność myślenia i działania różnych osób z naszej firmy – zauważona przez klienta buduje tym bardziej... ZAUFANIE. A to właśnie jeden z wymiarów MARKETINGU przez duże „M”.