

Jak osiągać marżowość w czasie turbulentnych zmian?

How to achieve sales with satisfactory margins in such turbulent economy? Simply avoid being perceived as a cost to your client. Don't focus on your product. Don't focus on your customer's particular problem. Help him in gaining what's most important for him and for his business – ultimate satisfaction: profit, longevity and quality of life. It was THE Direction 20 years ago. Nothing has changed today. One needs to try even harder. That's all. You need to get closer to your customer to make it work. To become a partner in overcoming challenges created by the CHAOS.

W jednym zdaniu ujmując odpowiedź: tak samo, jak w czasach mniej turbulentnych, tyle że bardziej. I już. Pod warunkiem jednak, że wiesz, co to jest Sprzedaż Transformacyjna i że sprzedawanie nie polega na sprzedawaniu...

Co to znaczy po staremu tylko bardziej? Proszę Cię Czytelniku o chwilę cierpliwości... Słowa, którymi teraz zacznę następny akapit mogą Ci się wydawać niezwiązane z tematem tego artykułu. Zaufaj mi, proszę. Są bardzo związane, „niezwykle bardzo” ☺

Inżynieria osiągania pozytywnych efektów we współpracy handlowej czy usługowej znana jest człowiekowi przynajmniej od ponad 4000 tysięcy lat. Świat wysoce-konkurencyjny wprowadził jedynie lepsze czasami i sprawniejsze narzędzia, dzięki którym wypracowane strategie są realizowane szybciej, bardziej precyzyjnie, w świecie efektu skali i w związku z tym czasami po prostu lepiej i łatwiej. Mowa tu o zbieraniu, analizie i przetwarzaniu danych, o rozwiniętej psychologii komunikacji czy wiedzy pozwalającej dostosowywać się do zmieniających się charakterystyk pokoleń, kultur i rynków.

Europa w Średniowieczu zrobiła niesłychany krok wstecz, w tym także w dziedzinach takich jak handel, komunikacja czy – mówiąc szerzej – rozumienie natury, w tym natury człowieka. Okrucieństwo czasów zarządzanych w imię krzyża oraz w imię także świeckiej władzy absolutnej doprowadziło do wynaturzeń, które wrzuciły do rynsztoka wiedzę wypracowaną przez setki wieków. Mało kto zdaje sobie sprawę, że jedną z najważniejszych zmian wdrożonych przez edukację tamtych czasów jest wprowadzenie linearności w praktycznie każdej dziedzinie życia. Co to oznacza? To zaimpregnowanie mózgów Europejczyków takimi conceptami jak: jedna jedyna właściwa doktryna w większości dziedzin, homo-centryzm czyli brak pokory w stosunku do natury i praw naturalnych czy też istniejące niezwykle silnie w świadomości Starego Kontynentu wyobrażenie, że rzeczywistość można ogarnąć i Ci „posłuszni” opanują zmienność osiągając wreszcie spokój w życiu.

Jak to się odbiło na rzeczywistości biznesowej? Oto kilka adekwatnych do naszego przewodniego tematu przykładów...

Jak myśli Europejczyk? Trzy przykłady.

Przykład pierwszy: Wsiadam z samolotu gdzieś poza Europą. I widzę coś. Coś jest ładne, brzydkie, wspaniałe, szkaradne, głupie, mądre, „zarąbiste” lub bezsensowne. Tam jest „to” a mój umysł widzi i wie, czuje, że jest takie – bo przecież widzę... Linia prosta od punktu A do B. Widzę obiekt – w dwu-wymiarze, więc linearnie. Oceniam. To

nic, że nie rozumiem tej kultury, powodów czy procesu tworzenia. Europejczyk nie myśli kategorią: „Jakie to inne, ciekaw jestem z czego wynika, że takie ci tutejsi zbudowali?” Ale Azjata, Arab czy Afrykańczyk myśli tylko tak... bo ma respekt, szacunek do otoczenia... naturalny szacunek, taki jak Indianie rozumiejący cykl życia do zabijanej zwierzyny... to „*circle of life*” z disnejowskiego „Króla Lwa”...

Przykład drugi: Ja mam rację, a on nie ma. No to prosta linia już jest jasna: pójdę i mu powiem, że się myli, pokażę argumenty i wtedy zrozumie. Wyperswaduję mu i już. Gdzie w tym logika i wiedza? Nie ma. Bo perswazja jest nieskuteczna – po drugiej stronie jest człowiek, nie komputer, ma uczucia, więc... nie przyjmie argumentów, a jeżeli nawet, to nie będzie chciał współpracować. Taki proces, więc, jest pracą zerową lub dającą wręcz ujemny rezultat. Gdyby jednak znali Mechanizm Akceptacji w komunikacji, czyli zamieniliby perswazję na komunikację nieantagonizującą... ale to trzeba potrafić. Statystycznie nikt w Europie tego się nie uczył. Trwa taki proces dłużej – ta droga jest nielinearna, za to duuużo bardziej skuteczna.

Przykład trzeci: Tu mam produkt a tam widzę potencjalnego klienta, więc pójdę do niego i mu go sprzedam. Linia prosta od A do B. Aby sprzedać, to muszę mu wytłumaczyć, dlaczego warto go kupić – kolejna linia prosta. I już. A warto go kupić, bo... no właśnie... bo produkt ma takie a takie walory. Gdzie w tym klient? Nie ma, w gruncie rzeczy... To przykład tzw. sprzedaży neandertalskiej, także zwanej produktową. Warto byłoby skupić się na kliencie, spędzić z nim więcej czasu, aby zrozumieć co dla niego jest ważne, kluczowe. Dać mu szansę poznać siebie dzięki nam, a potem naszą ewentualną rolę w dostarczeniu tego, co ważne, kluczowe. Po prostu spowodować, aby klient chciał kupić – ta droga jest nielinearna, za to duuużo bardziej skuteczna.

To do rzeczy!

Jak na razie, najlepszą drogą, którą Świat zdefiniował już wspomniane ponad 4000 lat temu, jest droga pełnej, bliskiej współpracy pomiędzy „handlującymi stronami”, pomiędzy kupującym i sprzedającym. Współpraca taka oparta jest na zaufaniu. Aby je zbudować, trzeba do niego dążyć, zakładając inicjalnie, że to nie tylko możliwe, ale i konieczne. To założenie otwiera drogę do stwarzania przestrzeni na świadome dążenie do poznawania się. Poznanie się daje szansę, a właściwie gwarancję, że poznamy swoje słabe i silne strony, poznamy styl działania ewentualnego kontrahenta – partnera, poznamy jego potencjał i system wartości. To znowu prowadzi do dobrego dopasowania – do stworzenia takiego procesu współpracy, w którym obie strony dbają o siebie nawzajem, dążąc do najlepszych możliwych efektów dla obu stron – efektów nie tylko na teraz, ale na dłuższy dystans czasowy. Ta droga dłuższa – jest po prostu nielinearna, za to duuużo bardziej skuteczna.

W krajach Dalekiej Azji, także tej Środkowej i na Bliskim Wschodzie, w krajach afrykańskich i w Ameryce Łacińskiej fundamentem współpracy jest zaakceptowanie

siebie nawzajem jako partnerzy. Kontrakt – jeśli jest – to papierek, który można zawsze zmodyfikować, potraktować jako zmienną, która podlega prymatowi zdrowego rozsądku, interesów długodystansowych oraz zmianom rynkowym. Ważne jest nie tu i teraz, ale perspektywa od teraz w przód – perspektywa dla obu stron. Nazywa się to kulturą szeroko-kontekstową. To właśnie w tej kulturze najpierw się je kilka lunchów czy kolacji, na których nie rozmawia się o biznesie. Na biznes przyjdzie czas, gdy poczujemy „chemię”. Ta droga jest nieliniarna, za to duuużo bardziej skuteczna.

Niestety, my, Europejczycy, mamy z takim podejściem ogromny problem. Prezentujemy: wszechobecny brak zaufania (bo przecież otaczają mnie złodzieje), negocjacje transakcyjne (liczą się parametry „tej tutaj” transakcji a nie budowanie efektów na dłuższy dystans), skupianie się na mówieniu (perswazja i argumentacja), a nie na słuchaniu i dążeniu do zrozumienia uwarunkowań klienta (a nie tylko komunikowanych przez niego potrzeb). Nie jest to sposób myślenia i działania, dzięki któremu można konkurować skutecznie z Światem pozaeuropejskim. A szczególnie w erze turbulencji ekonomicznych i narastającego Chaosu.

Przyjrzyjmy się takiej prostej logice: celem działania każdego biznesu jest przede wszystkim osiągnięcie zysku. Zysk to różnica pomiędzy wszystkimi kosztami a sprzedażą. Kropka? No... nie do końca! Liczy się także bezpieczeństwo na przyszłość, czyli utrzymanie zyskowności na dalsze lata. Innym ważnym obszarem jest jakość życia wszystkich interesariuszy – udziałowców, zarządzających i pracowników. Zauważmy, że w żadnym z tych tematów nie pojawia się CENA jako fundamentalny cel. Jednak, kiedy słucha się Europejczyków, to cena jest zarówno początkiem jak i końcem konwersacji handlowej, nie mówiąc już o środku...

Sprzedaż Transformacyjna, to taka inżynieria, a raczej filozofia sprzedaży, w której dostawca staje się źródłem ostatecznej satysfakcji klienta – a tą są: zysk organizacji lub jej znaczącej części, bezpieczeństwo na przyszłość oraz jakość życia. W tej filozofii nie skupiamy się na naszym produkcie a nawet na rozwiązywaniu pojedynczych problemów komunikowanych przez klienta, ale na byciu partnerem w jego działalności, w jego dążeniu do sukcesu. Żeby taką drogą podążać, kluczową kwestią staje się nie znajomość swojego produktu, ale znajomość branży i specyfiki biznesu klienta. Tak myślące i działające firmy sprzedają swoje produkty „przy okazji”. Żeby osiągnąć taki pułap konkurencyjności biznesowej, najpierw musimy mieć świadomość, że trzeba i jak można budować zaufanie do klienta/kontrahenta oraz jak doprowadzić do spozycjonowania się w głowie klienta jako „ten kompetentny i godny zaufania”, aby na pewnym etapie rozmów zdał sobie sprawę, że to właśnie z nami chce robić biznes i zasiąść do współtworzenia oferty. W takiej sytuacji nie będzie w stanie odrzucić oferty, bo sam ją współtworzył. Ta droga jest nieliniarna, za to duuużo bardziej skuteczna.

Taki model znany jest od zarania dziejów. Współpraca, ściśła, otwarta, daje największe szanse na znajdowanie „układu”, w którym każda ze stron uzyskuje optymalne parametry biznesowe. To model Sprzedaży Transformacyjnej, w której sprzedawca szklanek zna się na biznesie restauracyjnym i dlatego sprzedaje szklanki, a firma transportowa zna się na logistyce, dostarczając optymalnych rozwiązań w obszarze np.

organizacji pracy magazynów czy też działań spedycyjnych – a kursy od punktu A do B sprzedając „przy okazji”.

Taki model współpracy pozwala na znalezienie synergii działań, optymalizacji oraz na wspólną kreatywność w szukaniu rozwiązań win-win. Taki model opisywałem wielokrotnie na łamach Transport Managera – zaczynając od pierwszych jego wydań... Tutaj zamieszczam link do tych materiałów... są teraz nader aktualne. (LINK DO ARTYKUŁÓW Z WYDANIA NR 2)

To jak osiągać marżowość w czasie turbulentnych zmian w dzisiejszych, zwariowanych czasach? Poniższe zdanie pojawiło się na początku tego artykułu:

W jednym zdaniu ujmując odpowiedź: tak samo, jak w czasach mniej turbulentnych, tyle że bardziej. I już. Bardziej Transformacyjnie, bliżej, bardziej partnersko

Tak naprawdę zwiększona intensywność zmian, ich skala i zasięg nic nie zmieniły w zasadniczej logice osiągania efektów – osiągania satysfakcjonującej marży. Jeżeli będziesz blisko klienta, będziesz miał kompetencje pozwalające na „partnerzenie” w osiąganiu przez klienta wyższego bezpieczeństwa w biznesie oraz w uzyskiwaniu lepszych wyników – wtedy racjonalizacja Twoich cen będzie wynikać z faktu, że Ty zarabiasz na sobie dając klientowi o wiele więcej niż Twoje produkty czy usługi. Wygenerowana przez Ciebie wartość dla klienta spowoduje sensowność zapłacenia Ci więcej niż sprzedającej tylko swoje bezpośrednie usługi konkurencji. Po prostu – zapłacisz za siebie.

Pandemia nie tylko wstrząsnęła Światem od strony fizycznego „chwilowego wstrzymania działań”. Sytuacja ta po ponad roku doprowadziła do przerwania/załamania się łańcuchów dostaw oraz do ogromnego wzrostu cen produktów i usług. Pojawił się problem realizacji zawartych dużo wcześniej kontraktów. Ci, którzy zaczęli się „przepychać”, wymuszając realizację nierealizowalnych już kontraktów – tylko stracili jeszcze więcej. A co należało zrobić? Jak najszybciej usiąść do partnerskiej rozmowy pod tytułem: „Jak wspólne zrekonfigurujemy współpracę na nowych warunkach?” Tak scenariusz minimalizuje straty. Daje szansę na rozwiązania, które bez partnerstwa i realnej współpracy nie są do osiągnięcia i nie mówiąc o wdrożeniu.

Przestań być kosztem dla klienta, a zapłaci Ci tyle, ile chcesz. Jeśli uważasz to za utopię, marnujesz czas. Poświęć go na rozwój wiedzy. Poznaj świat Sprzedaży Transformacyjnej, Czwartej Generacji Sprzedaży, pierwszej nielinearnej Piątej Generacji Sprzedaży oraz pięcioetapowego nowoczesnego procesu sprzedaży. Jest wielu, którzy tę inżynierię stosują.

Przestań być kosztem dla klienta, a zapłaci Ci tyle, ile chcesz. Logiczne, co? I nielinearne... skuteczne w świecie CHAOSU.

