

INŻYNIERIA MYŚLENIA TRANSFORMACYJNEGO W TSL – NEGOCJACJE WYGRANA – WYGRANA

Europe faces a challenge: a new way of competing on the global market. Western countries' small and medium size businesses have to learn how to sell – their cluster-based blockage of their markets does not work anymore. A paradigm of „knowing-it-all since being years in business” does not allow them to admit that new reality requires a huge change. Polish business people, even though they don't have that „historic load” on their shoulders, must learn quickly. Transformational approach to business doing means to look for ways of becoming partners with their core clients. This article describes 4 particular cases of switching from being „one of contractors” to being THE PARTNER to such clients. It is a base of negotiations that lead to win-win situation while getting away from the „price” issue – a bad ghost of good business.

WSTĘP

Każda osoba w biznesie była, jest i będzie zainteresowana efektem końcowym swojej działalności – zyskiem. Oczywiście jest, że na niektórych etapach rozwoju firmy osoby zarządzające mogą zdecydować, że ważniejsze chwilowo mogą być: udziały w rynku, bezpieczeństwo na przyszłość (ang. longevity), rozwój gamy produktów czy usług, kompetencje pracowników czy też działania inwestycyjne budujące potencjał na przyszłość. Jednak, bez względu na branżę i typ działalności – to, czy firma jest profitowa, zawsze jest fundamentem oceny wyników firmy. Ten fakt jest bardzo często „zapominany” przez ludzi biznesu w momencie, gdy dochodzi do analizy konkurencji. Jakże często słyszymy słowo „CENA”! Cena zaprząta głowy zarządców, marketingowców i sprzedawców. Hasło „CCC” – cena czyni cuda to choroba, która drąży zdecydowaną większość Europejczyków. Tak, Europejczyków – nie mam tu na myśli tylko Polaków.

Artykuł ten jest kolejnym, który za zadanie ma prowadzić czytelników z tej „choroby”. Cóż, wielu z nich – jestem przekonany – dałoby sobie uciąć rękę (w przenośni ☺), że ponieważ wszyscy klienci mówią o cenie, to ona jest „królową zwycięstwa w biznesie”. Nie dziwię się... Jest takie powiedzenie, że „jeżeli jedynym narzędziem jakie posiadasz jest młotek – będziesz mieć tendencję widzieć tylko gwoździe”. Brutalne i ... prawdziwe.

Europa Zachodnia uczy się sprzedaży dopiero od początku lat dziewięćdziesiątych. Dlaczego? Kraje zachodnie przez wieki były zorganizowane w klastry i grupy lokalne, które broniły, ba, blokowały swój rynek – handlując między sobą. Siła klastrow oraz porozumienia pomiędzy nimi nie wymagały umiejętności sprzedaży. Tak działały Niemcy, Francja, Dania, Szwecja, Norwegia, kraje Beneluksu, Włochy, Austria i Szwajcaria. Hiszpania była odizolowana aż do śmierci generała Franco. Anglia – choć inaczej myśląca i działająca niż reszta Europy – też była relatywnie hermetyczna. Jeszcze 30 lat temu było mało prawdopodobne, aby jakaś zagraniczna firma średniej wielkości mogła tak po prostu „wjechać” na jeden z tych rynków. Końcówka XX wieku to ekspansja globalizacji i początek panowania Internetu – co spowodowało „rozbitcie” klanów, klastrow i wszelkiego rodzaju „zmów biznesowych”. Unia Europejska wymusiła złagodzenie tych blokad – choć – nie bądźmy naiwni – nie wyeliminowała zupełnie.

W Polsce uczymy się sprzedaży dopiero od początku drugiej dekady tego wieku. Około lat 2008 – 2010 w naszym kraju nastąpiła największa zmiana ekonomiczna ostatnich 70. lat. Podaż pierwszy raz przewyższyła popyt, rynek stał się nasycony w obszarze produktów nieekskluzyjnych. Przez pierwsze 20 lat transformacji nie musieliśmy umieć sprzedawać – kupujących było więcej niż produktów... Więc nikt nie musiał umieć sprzedawać. Właśnie dlatego – od czas gdy marżowość zbliżyła się do zera, tak wielu krzyczy „CENA”. A przecież nikt nie prowadzi biznesu dla ceny, nieprawdaż? To jak handlować, jak negocjować w gospodarce nasyconej – a nawet niezdrowo przesyconej, gdyż wciąż brakuje badań rynku, więc wielu „idzie na żywioł”? Dlatego, na przykład, mamy tak wiele aptek w Polsce ☺ – zbyt wiele – prawda?

Europa musi się więc szybko uczyć konkurencyjności. Jest to więc kontynent o wciąż relatywnie niskiej konkurencyjności. Neandertalizm w sprzedaży m.in. koncentrowanie się na cenie, wciąż panuje. To trochę tak, jakby wszyscy konkutowali siekierami i tylko nimi. A jednocześnie świat operuje już łańcuchowymi. Paradoksalnie właśnie Polska – według mnie – jest najbardziej dynamicznie rozwijającym się krajem w dziedzinie marketingu i sprzedaży. Dlaczego? To proste! Fundament ekonomii Europy Zachodniej to małe i średnie firmy – a tam rządzą „biznesmeni” z dziada pradziada, którzy uważają, że wszystko wiedzą. Ten paradygmat jest tak silny, że nie dopuszczają do siebie faktu potrzeby prawie zupełnej zmiany postępowania w biznesie. Dlatego właśnie takie kraje jak Niemcy, Holandia, Dania, czy Francja to dzisiaj symbol uwstecznienia i tzw. betonu. Wiele polskich firm już o tym wie i ... coraz częściej przecieramy oczy! Mało kto jednak wie, że przecież pod koniec XIX wieku parlament Wielkiej Brytanii wprowadził nakaz, aby wszystkie produkty ze zjednoczonych dopiero co Niemiec miały napis *Made in Germany*, gdyż były one najgorszej jakości – nie chciano aby brytyjskie produkty mylono z niskiej jakości

niemieckimi! A w USA w latach 50' i 60' synonimem „dziadostwa” było „japanese” – wszystko co z Japonii. Czy zauważamy pewien trend? A czy „chińskie” dzisiaj to złe? Już nie... SINUSOIDA – to krzywa, która nie tylko może nam coś podpowiedzieć, ale też uczy niektórych pokory. Dzisiaj to nie dotyczy Polski, ale marginalizującej się Europy Zachodniej. My nie wychowaliśmy się w paradygmacie „samozajeźystości” ...

Opisana poniżej strategia to właśnie przykład MYŚLENIA TRANSFORMACYJNEGO. To przykład nowoczesnej inżynierii zarządzania konkurencyjnością. Jak mówił klasyk więc – „do adremu”! ☺

MYŚLENIE TRANSFORMACYJNE – Strategia Negocjacji

Transformacyjnych

Pierwszy z czterech przypadków nie dotyczy branży TSL. Dzięki temu czytelnik będzie mógł się skupić na mechanizmie, na inżynierii – a nie na branżowych szczegółach. 3 kolejne przypadki dotyczą branży transportowej.

Pewnego dnia – około roku 2008, zwróciła się do mnie architektka, dajmy jej imię Mariola, z prośbą, abym jej pomógł w negocjacjach. Otrzymała zamówienie od producenta domów w tzw. systemie kanadyjskim na 4 projekty. Właścicielami byli dwaj biznesmeni – jeden inwestor z Polski, a drugi doświadczony w branży budowlanej Polak z USA. A – dom mały, B – większy, C – duży, D – bardzo duży. Domy miałyby być produkowane seryjnie według tych projektów i budowane w Polsce. Moja rozmowa z architektką wyglądała następująco:

Chcę zrobić te 4 projekty. Chcę je wycenić na 7,5 tysiąca złotych każdy. Ale boję się, że znajdą się architekci na rynku, którzy mogą im zaoferować mniej niż moje 30 tysięcy...

I co myślisz zrobić?

No... myślałam, żeby wycenić je po 6 tysięcy – razem na 24 tysiące.

O.K. – powiedziałem – a jak się znajdzie ktoś, kto rzuci cenę „21 tysięcy”?

No właśnie – powiedziała moja rozmówczyni – desperatów nie brakuje...

Więc może wycenisz na 18 tysięcy? Mariola wtedy zachnęła się, zauważywszy mój kierunek prowadzenia rozmowy „Ty sobie ze mnie żartujesz!”

Rzeczywiście – przyznałem – trochę tak. Czy widzisz, że ten kierunek myślenia prowadzi w ślepy zaułek?

No tak, widzę – potwierdziła – No to co mam zrobić???

I tu zrobię przerwę opisu rozmowy. Ta przerwa brzmi: 86.000 złotych – za tyle podpisała kontrakt następnego dnia. I obaj biznesmeni byli zadowoleni. Od początku do końca... Jak to możliwe?

Odpowiedź brzmi – MYŚLENIE TRANSFORMACYJNE – Sprzedaż Transformacyjna – czyli – myśl w kategoriach interesu klienta i to w sensie „ostatecznej jego satysfakcji”. Przyjrzyjmy się tej strategii.

Zadałem jej pytanie: Na czym zależy Twoim klientom?

Na dobrych projektach – usłyszałem.

Czyli – jeżeli kupią od Ciebie te projekty, to już mogą się spakować i jechać zadowoleni na wakacje?

No nie, muszą te domy wybudować.

Więc spytałem: „Czyli, jeżeli je wybudują, to wtedy mogą pojechać na wakacje?”

No oczywiście, że nie! Muszą jeszcze je sprzedać!

Wtedy powiedziałem: to powiedz im, że ja pierwsze 100 domów kupię w dniu zakończenia ich budowy!

Jak kupisz? Przecież to dużo pieniędzy? Spytała

Dlaczego? Powiedziałem Ja je kupię po złotówce – przecież powiedziałaś, że oni chcą je sprzedać?

Krzysztof, ty sobie znowu żartujesz! Wiadomo, że chcą sprzedać za dobrą cenę! Przecież muszą z tego mieć zysk!

Aaaaaa... jęknąłem – teraz dopiero nazwałaś ich prawdziwy cel – zysk. Czy rozumiesz już, że oni nie są w biznesie kupowania projektów? Gdyby mogli zbudować domy bez projektów – to by to zrobili, prawda?

No tak.. Ale co w związku z tym?

To proste! Musisz pomóc im w zdobyciu ZYSKU, a wtedy kupią Twoje projekty!

Ale Krzysztof! Ja jestem architektem!



I tu właśnie kryje się klucz. Jeśli będziesz tylko architektem – nie będziesz sprzedawać swoich projektów za dobrą cenę. Będziesz wegetować. Będziesz funkcją powiewów koniunktury!

W jej wzroku zobaczyłem panikę... Więc zapytałem:

Powiedz, kto kupuje domy?

No... najczęściej rodziny.

O.K. Jeśli więc przychodzi para małżeńska, to kto w większości przypadków decyduje o kupnie?

No... raczej kobieta... Jeśli się jej dom nie podoba, to nie kupią. Jeśli się jej podoba to często facet się zgodzi, jeśli funkcjonalność domu jest wystarczająca...

O.K. To teraz – co jest ważne dla kobiety jak robi zakupy?

Co masz na myśli?

Dlaczego kobiety spędzają dużo czasu w centrach zakupowych?

No bo wybierają...

A więc lubią wybierać. Jaki mają wybór, gdy będą kupować dom od Twoich inwestorów?

No... w rzeczywistości tylko między dwoma domami – między A i B lub B i C lub C i D.

No właśnie – powiedziałem – a gdyby tak miały możliwość wyboru między np. A i B ale każdy w czterech wariantach układu wnętrza?

Mariola wtedy „załapała”. Powiedziała – rozumiem już – i narysowała:

A1 A2 A3 A4

B1 B2 B3 B4

C1 C2 C3 C4

D1 D2 D3 D4

Popatrzyła na to uśmiechnięta, po czym nagle mina jej zrzęda i rzuciła z przerażeniem:

Ale przecież to będzie o wiele więcej kosztowało!

Wtedy wyjaśniłem: Tak, zaraz obliczymy ile. I w wycenie najpierw uwzględnimy Twój cel zarobków miesięcznych. Policzymy.

Policzyliśmy. Wyszło 86.000 złotych.

Ona spojrzała z niedowierzaniem: To bardzo dużo! Oni się nie spodziewają takiej ceny nawet w przybliżeniu!

Oczywiście. Nie spodziewają się też, że Ty dla nich nie będziesz architektem, ale PARTNEREM W BIZNESIE!!!

Przygotowałem ją do spotkania. A tak ono przebiegło:

Następnego dnia, o 14 w piątek, usiadła przed dwoma mężczyznami doświadczonymi w biznesie i powiedziała:

„Panowie. Wy nie jesteście w biznesie kupowania projektów. Was interesuje sprzedaż Waszych domów z dobra marżą, interesuje Was zysk. Dlatego przygotowałam Wam propozycję, dzięki której sprzedacie swoje domy szybciej i lepiej, być może nawet po wyższej cenie niż myśleliście oryginalnie.”

I tu wyjaśniła im kwestię decydowania o zakupie domu i ważności wyboru dla kobiet.

„Jeśli przygotuję dla Was 4 projekty, każdy w czterech wariantach, wtedy kupujący będą mieli komfortowy wybór spośród ośmiu, a nie dwóch wariantów. Koszt tych wariantów będzie – ze względu na wolumen zamówienia – relatywnie niski. Dzięki temu całość będzie kosztowała tylko 86 tysięcy złotych” – zakończyła. Na pewno czekała poddenerwowana na reakcję klientów. A jaka ona była?

Spojrzeni na siebie wzajemnie, uśmiechnęli się i jeden powiedział: „Nieźle, nie?” Na to drugi „Dobre. To pierwszy architekt, który chce nam pomóc i ma rzeczywiście pomysł.” Spojrzeli na nią z uśmiechem i usłyszała: „Dobrze!”

Nie dyskutowali ceny. Ba, w dalszej rozmowie Mariola uzyskała jeszcze umowę, że zleca jej projekty adaptacji każdego domu do terenu.

Dlaczego się zgodzili? 100 domów to mniej więcej 40 – 50 milionów złotych. Jeżeli architektka dała im pomysł na ich dobrą sprzedaż, to jakie znaczenie miała suma 18, 30 czy 86 tysięcy?

A TERAZ KILKA PRZYKŁADÓW MYŚLENIA TRANSFORMACYJNEGO – w tym w branży TSL

- b. Polska firma transportowa wożąca lodówki dla ich producenta miała zbyt niską marżę. Co zrobili? Obliczyli, że przebudowa naczep, poszerzenie i lekkie wydłużenie, pozwoli na przewiezienie „iluś tam lodówek więcej” w pojedynczym transporcie. Wdrożyli pomysł. Podnieśli ceny za transport, ale w przeliczeniu na jedną lodówkę – klient płacił mniej. Wygrana-wygrana.

- c. Polska firma transportowa była jednym z dostawców produktów polskiej fabryki do sąsiadującego przez morze kraju. Ceny za transport były na tyle niskie, że firma zastanawiała się, czy warto kontynuować ten kontrakt. Po zapoznaniu się z myśleniem transformacyjnym na jednej z konferencji Transport Managera, zaczęła podnosić jakość usług dla fabryki, co zostało zauważone. Następnie, właściciele firmy transportowej – po wzmocnieniu swoich osobistych umiejętności negocjacyjnych – usiedli do rozmów z fabryką. Ze względu na pozytywne postrzeganie zarząd fabryki wysłuchał propozycji. A brzmiała ona następująco: zajmujemy się Waszą całą logistyką do tego kraju. Propozycja została wzmocniona odpowiedzią na szczegółowe pytania, w tym pokazanie zwiększonych kompetencji w obszarze zarządzania logistyką. Kontrakt został podpisany – docelowa marżowość jest nieporównywalna do poprzedniej. Dodatkowo – inni podwykonawcy nie zostali wyeliminowani – dla bezpieczeństwa i zbudowanych wcześniej relacji fabryki. Ponownie wygrana-wygrana.

- d. Firma transportowa, wożąca od około 20 lat produkty cysternami, miała kłopoty ze zdobyciem większej ilości i lepszych marżowo zamówień. Dodatkowo – główny klient był bardzo chimeryczny – zlecał późno, nieregularnie, często zmieniał zamówienia w ostatnim momencie – co jeszcze bardziej obniżało finalną marżowość. Na Forum Menedżerów Transportu usłyszeli o „innym konkurowaniu”. Zainwestowali w swoją edukację. Następnie – przy pomocy negocjatora – spotkali się ze swoim głównym klientem – fabryką. W czasie dobrze przygotowanej rozmowy, zaproponowali inne spojrzenie na nich – na firmę transportową. Zrepozycjonowali się w oczach zarządu fabryki na firmę, która może pomóc w rozwiązaniu kluczowych wyzwań firmy. Jednym z nich był problem nadwyżek produktowych, które nie mogły być magazynowane w fabryce, gdyż nie było często wystarczająco miejsca. Firma transportowa zaproponowała więc, że podstawy na stałe dwie cysterny, które będą służyć za dodatkowy magazyn. To był strzał w dziesiątkę! Oczywiście cysterny podstawione były starszej daty – takie, które już do przemieszczania się nie nadawały, ale świetnie



nadawały się do stacjonarnego użytkowania. W czasie rozmów podano jeszcze kilka innych pomysłów wsparcia fabryki – propozycje te wynikały z bardzo wnikliwej obserwacji wszystkich obszarów, do których firma transportowa miała dostęp. Wynik? Podwojona ilość zamówień (wynikająca z priorytetowego od teraz traktowania „naszej” firmy) oraz – NAJWAŻNIEJSZE! – zdecydowana poprawa planowania transportów... gdyż robiona wspólnie z firmą transportową. Kolejny przykład efektu wygrana-wygrana!

SŁOWO KOŃCĄCE

Negocjacje ducha Myślenia Transformacyjnego wymagają dwóch kwestii: zdania sobie sprawy, że sprzedawca szklanek nie sprzeda szklanek marżowo, jeżeli będzie się znał tylko na szklankach i tylko je sprzedawał. Musi się znać na biznesie restauracyjnym – a szklanki wtedy będzie sprzedawał „przy okazji”. Wymaga to podniesienia, rozszerzenia kompetencji. Tak. Kompetencji zarówno „merytorycznych” jak i umiejętności komunikacji, negocjacji.

Druga kwestia to odwaga. Nie brawura, ale zdecydowanie we wkraczaniu w partnerstwo z klientami. I w tym coraz więcej polskich firm zaczyna się odnajdywać z sukcesami i satysfakcją. Taka zaczyna być Polska w Europie. Czy teraz czas na Ciebie? Właśnie tej tematyce poświęcone są, prowadzone od kilku lat, warsztaty Sprzedaży Transformacyjnej dla branży TSL. Zapraszamy!