

PRZEWÓŹNIK

– PARTNEREM STRATEGICZNYM KLIENTA

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

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

Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct

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

Sprzedaż dojrzała – nie tylko cena

Jakże żywy jest ten temat wśród właścicieli firm transportowych i osób zarządzających transportem, biorąc pod uwagę, że prognozy na usługi transportowe w tym roku są kiepskie (mowa jest nawet o 30-proc. spadku zamówień), w branży zauważa się już ogromny strach, by nie powiedzieć, że rodzaj paniki. Co tu robić? Przecież jeżdżenie za głodowe stawki prowadzi donikąd! Czy to są bardzo złe informacje? Na pewno dobre nie są. Jednocześnie zadajmy sobie pytanie: to jak to się dzieje, że we wszystkich krajach rozwiniętych od wielu dziesiętników lat firmy konkurują, rozwijają się i ... no właśnie! Konkurują – WCAŁE NIE UŻYWAJĄC CENY USŁUGI, JAKO PODSTAWOWEGO NARZĘDZIA. To co robią? Jak działają?

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

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

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



The forwarder – a client's strategic partner

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

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

Inżynieria robienia biznesu

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

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

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

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

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

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

Poziom wyższy, to... rozwiązywanie problemów klienta

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



Autor artykułu – **Krzysztof Sarnecki**

jest zawodowym negocjatorem, współzałożycielem, Leading Partner i członkiem zarządu Quest Change Managers – konsultant strategiczny, ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois



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

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

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

Bądź strategicznym partnerem klienta

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

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

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

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

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

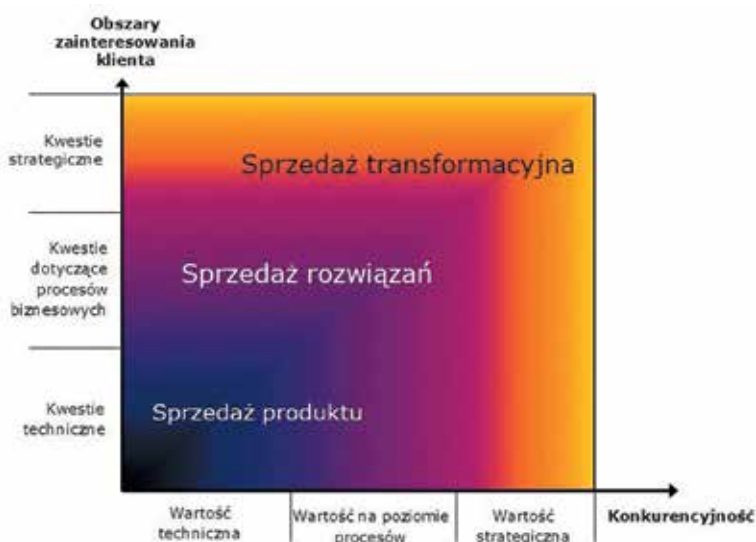
„Kiedy w Polsce takie rozumienie sprzedaży zacznie się zauważalnie pojawiać? Wbrew pozorom, wbrew dzisiejszej powszechnej siemienności w tej dziedzinie – już niedługo. W ciągu 2-3-4 lat – w zależności od branży. Wzrost ekonomiczny i napływ kapitału w Polsce jest tak szybki, a jednocześnie umiejętność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

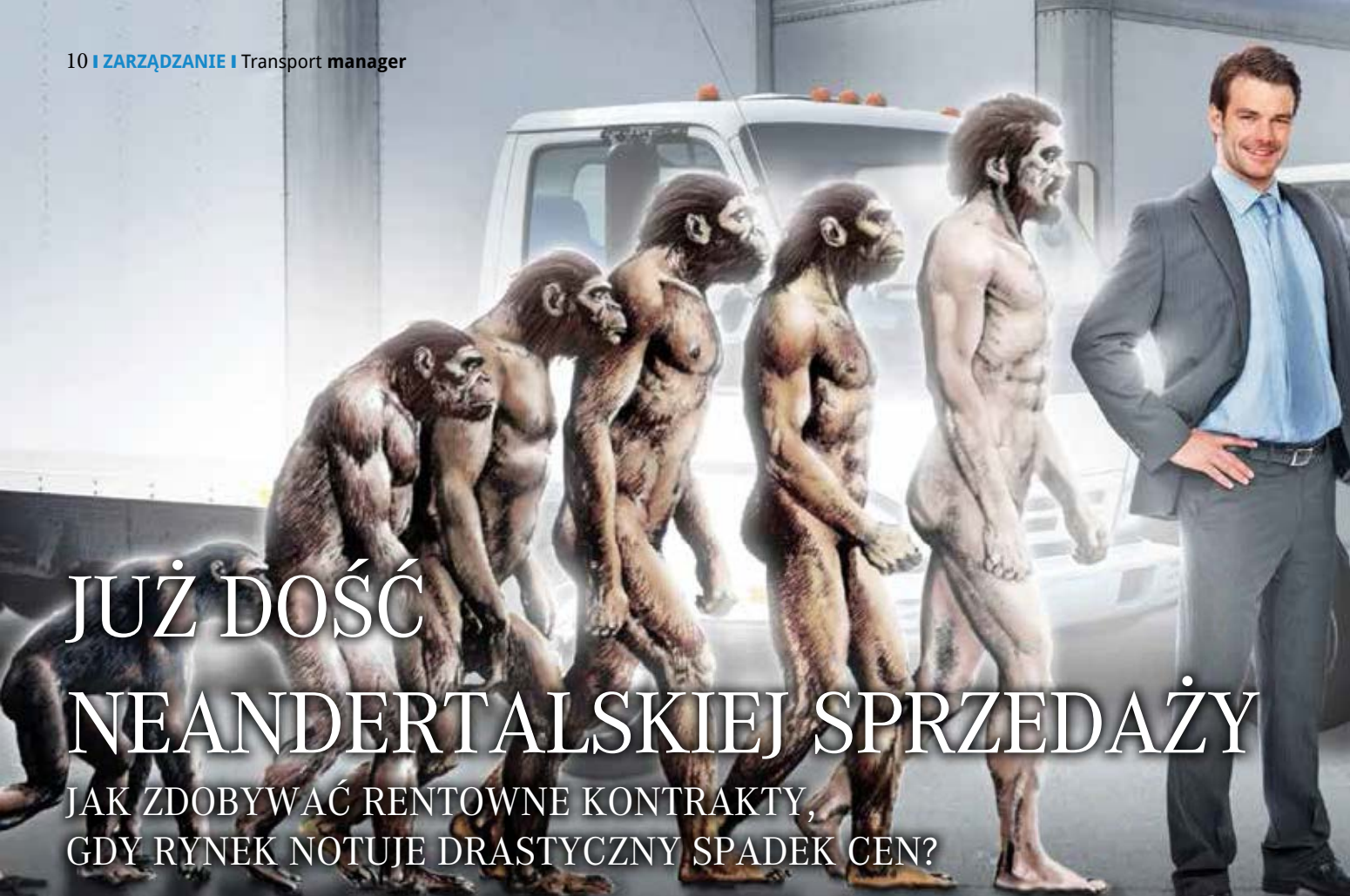
Wyprawa w lepszą przyszłość

Na łamach czasopisma "Transport Manager" zamieszczać będę szczegółowe odpowiedzi na pytanie: Jak zdobywać rentowne kontrakty, gdy rynek notuje drastyczny spadek cen? Których obszarów zarządzania to dotyczy? Wielu spośród tych, które dotąd traktowane były marginalnie, po macosze. „Decydentami” we wdrażaniu Sprzedaży Transformacyjnej są takie pojęcia jak: Myślenie i Działanie Systemowe (MiDS), planowanie strategiczne zmiana paradygmatu zarządzania (model MiKM), kluczowy obszar tzw. Komunikacji Nieantagonizującej, wdrożenie Procesów Sprzedaży wraz z Algorytmami Sprzedaży i Negocjacji (rentownych kontraktów), planowanie zawierające tzw. funneling (lejek sprzedaży), a wreszcie System Zarządzania Czasem jako narzędzie skuteczności wykonawczej prowadzącej do rentownej działalności. Dotyczy wymogu podnoszenia kompetencji nie tylko osób zarządzających i sprzedawców, ale innych osób tworzących zespół firmy, w tym kierowców.

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

Krzysztof Sarnecki
www.questcm.pl





W artykule pod tytułem „Przewoźnik – partnerem strategicznym klienta”, zamieszczonym w poprzednim numerze Transport Managera obiecałem Państwu ciekawą wyprawę w lepszą przyszłość – czasami trudną, czasami ekscytującą. Jednocześnie ... nieuniknioną dla tych ludzi biznesu, którzy chcą zwyciężać na dojrzałym rynku! Wszystko za sprawą zrozumienia i wprowadzenia w życie zasad sprzedaży transformacyjnej. No to ruszamy dalej – w drogę!



Autorka artykułu **Krzysztof Sarnecki**

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

Jeżeli świat się zmienia, zmieniać musimy się MY. Jeżeli rynek przechodzi silne zmiany (największe od 20 lat – popyt pierwszy raz jest niższy od podaży) – to model działalności biznesowej musi się ZASADNICZO (a nawet DRASTYCZNIE) zmieniać – uwzględnić te zmiany. To oczywiste... a jednak... dlaczego większość firm i ludzi biznesu tego w rzeczywistości nie czyni? Owszem, dokonywane są zmiany, jednak większość z nich to zmiany kosmetyczne lub ich... markowanie. Dlaczego?

Sukces powodem upadku

Odpowiedzi są co najmniej trzy. Oto one:

- 1 Aby coś zmieniać, należy wiedzieć, nie tylko „że trzeba zmieniać i co trzeba zmieniać”, ale przede wszystkim JAK. A z tym jest zasadniczy problem ...
- 2 Chęć do zmian jest odwrotnie proporcjonalna do długości czasu, w którym człowiek odnosi sukcesy zanim zmiana jest konieczna. O co tu chodzi? Cóż, wiele firm w latach pomiędzy latami 1990 a 2008 odnosiło sukcesy, gdyż rynek był „niedosycony”, więc o sukcesy było relatywnie

łatwo. Jest w związku z tym bardzo trudno osobie, która przez lata święciła triumfy zdać sobie sprawę, że tym razem zmiana jest zbyt duża i tak fundamentalna, że poprzednie modele działania nie tylko nie są skuteczne, ale wprost będą „ciągnąć” firmę w dół. Sukces – w takiej sytuacji – często bywa powodem... upadku lub co najmniej ogromnej straty!

- 3 Człowiek ma naturalną obawę przed zmianą i oczywistym jest, iż często „wypiera kłujące” fakty, tłumacząc je w sposób osłabiający ich wartość, zasłaniając się osławionym w naszej „niesystemowej kulturze” stwierdzeniem: „jakoś to będzie...”. No pewnie, jakoś zawsze będzie... ale to chyba niezbyt konstruktywne?

Zmiana jest konieczna. To slogan w wielu ustach – a powinien być wewnętrzną decyzją: racjonalną, niedyskutowalną i ... wdrożoną w życie. Jak zacząć?

Nie ma biznesu bez zaufania

Stephen Covey, autor słynnego bestsellera „7 nawyków skutecznego działania”, uznano go za pozycję nr 1 ostatniego stulecia



Let's win on the Polish mature transport market

If the world is transforming, we have to transform too. Polish market is during great changes (the greatest since 20 years, because first time demand is weaker than supply) therefore the way of economical activity needs the principal changes. It is understandable, but most of companies and businessmen doesn't implement it. Well, the changes are sometimes taken, but they are to slight or are simulated. We will answer WHY.

w obszarze samorozwoju, wskazuje, że zanim rozpoczniemy zmiany, powinniśmy najpierw założyć, że NASZ OGLĄD SYTUACJI, NASZE SPOJRZENIE NA OTACZAJĄCY NAS ŚWIAT NIE JEST JEDYNE!!! Co to oznacza dla branży transportowej? To znaczy, że

WYPRAWA W LEPSZĄ PRZYSZŁOŚĆ

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

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

CHĘĆ DO ZMIAN JEST WPROST PROPORCJONALNA DO DŁUGOŚCI CZASU, W KTÓRYM CZŁOWIEK ODNOSI SUKCESY ZANIM ZMIANA JEST KONIECZNA.

warto założyć, iż to, jak definiujemy mechanizmy, prawa, zachowania ludzkie i organizacyjne tego obszaru rynku – niekoniecznie jest jedynym możliwym postrzeganiem. A jeżeli tak, to być może nasza definicja nie jest trafna lub są inne, lepsze, bardziej precyzyjne lub lepiej pokazujące sedno opisywanego zjawiska. Takie podejście pozwoli nam na otwarcie się na... uznanie faktu, iż... no właśnie! Oto tezy, które dla wielu będą szokująco „obalać” ich PARADYGMAT RZECZYWISTOŚCI:

1. Mimo ogromnej ilości firm transportowych w Polsce (i obecności firm zagranicznych), branża ta nie jest branżą o wysokiej konkurencyjności. A jeśli tak, to oznacza to, że są w jej obszarze duże możliwości rozwoju oraz, że osiągnięcie dobrych rezultatów nie jest tak trudne, jak np. w Anglii, Niemczech czy we Francji.
2. Ponieważ CENA NIE JEST I NIGDY NIE BĘDZIE GŁÓWNYM czynnikiem wpływającym na zawieranie transakcji kupno-sprzedaż (ze względu na fakt, iż żadnej firmie nie zależy na cenie, jako na docelowym elemencie swojej działalności), to koncentrowanie się na niej będzie prowadzić (ZAWSZE!!!) do autodestrukcji oraz do destrukcji rynku.
3. Ze względu na fundamentalną zmianę relacji rynkowej pomiędzy popytem a podażą (ta druga jest wyższa), większość metod, mechanizmów i narzędzi (szczególnie sprzedażowych, ale również wielu zarządczych) dotyczących także branży transportowej dzisiaj albo już nie działa, albo ich skuteczność drastycznie spadła. Trzeba je więc zamienić na ... inne. Inne, to niekoniecznie znaczy nowe, gdyż wiele z nich wystarczy zaczerpnąć z rynków nasyconych od lat, bardziej doświadczonych, które z tematem podaży wyższej niż popyt mierzą się od 40 lat (patrz m. in. kraje wymienione w punkcie 1, a także, a może w szczególności, rynek amerykańsko-kanadyjski).
4. Jednym z największych „mankamentów” naszego „transformującego się” rynku nie są nieuczciwi ludzie i firmy, ani też nie jest brak ostrożności w obliczu tej nieuczciwości, ale BRAK ZAUFANIA I BRAK STARAŃ W KIERUNKU BUDOWANIA ZAUFANIA DO DRUGIEGO CZŁOWIEKA w działaniach biznesowych. Ogromnym problemem w naszym kraju jest nieznajomość budujących zaufanie mechanizmów komunikacji międzyludzkiej, co często uniemożliwia współpracę,

która pozwoliłaby na osiąganie koniecznej synergii – czytaj: marżowości, profitowości czy zrównoważonego rozwoju. Niewiara w drugiego człowieka zamyka nam wielokrotnie drogę do rzeczywistego sukcesu.

5. Wreszcie (według mnie) TEZA NAJWAŻNIEJSZA: wprowadzenie zmian w oparciu o zmianę sposobu działania w procesie współpracy z drugim człowiekiem NIE JEST GŁÓWNIEM ZALEŻNE OD „tego drugiego”, ale zależy głównie od nas. Powtarzanie, że „ja to bym chciał i mógł, ale inni tego – i tu następuje litania pojęć – nie zaakceptują, nie potrafią, nie chcą, itd. itp., to standard kulturowy wynikający z naszej niewiedzy i paradygmatu opartego na braku zaufania – standard zamykający nam jakże często możliwość bezpiecznego i satysfakcjonującego „robienia biznesu”.

Bez prymitywnej sprzedaży

W kolejnych artykułach w dwumiesięczniku Transport Manager zajmę się tymi punktami, odnosząc się do realiów branży transportowej, mając na celu wskazanie sposobu myślenia, mechanizmów, narzędzi i działań, dzięki którym czytelnikowi, czyli menedżerowi transportu, będzie łatwiej odpowiedzieć sobie na pytanie „JAK ZMIENIAĆ”? W tym artykule omówimy punkt pierwszy. Zanim jednak to zrobimy, przyjmijmy do wiadomości kwestię NIEDYSKUTOWALNĄ (gdyż mowa o fakcie, nie o opinii) – każdy z tych pięciu punktów jest OCZYWISTY DLA MILIONÓW LUDZI NA ŚWIECIE i dla zarządów setek tysięcy firm, które działają w krajach kapitalistycznych od kilkudziesięciu lat. Po co to zaznaczam? Otóż po to, abyś drogi Czytelniku nie zastanawiał/a się nad tym „Czy tak rzeczywiście jest?”, ale nad tym „Z czego to wynika i jak to pozytywnie wykorzystać w naszej rzeczywistości?”

A teraz – jak mówi klasyk – „do adremu”! © W odniesieniu do punktu pierwszego.

Wysoka konkurencyjność nie jest tylko funkcją LICZBY FIRM NA RYNKU, ale także, a nawet przede wszystkim, JAKOŚCI ICH DZIAŁAŃ. Zdecydowana większość firm transportowych w Polsce opiera swój model biznesowy na założeniu, że „konkurencyjna cena usług oraz ogólnie definiowana ich jakość” to kluczowe atrybuty jej oferty. To podejście jest definiowane w dojrzałym świecie biznesu jako „neandertalskie” lub inaczej „produktowe”. Wymiarem tego jest



Jeżeli chcemy, aby nasza firma odnosiła sukces, musimy potrafić stać się czynnikiem sukcesu naszego klienta, czyli jego partnerem.

wysyłanie masy ofert do klientów i obniżanie ceny w obliczu „dożynek” negocjacyjnych. Część firm skupia się na wyższym, tzw. drugim poziomie sprzedaży – na dostarczaniu klientom różnych rozwiązań ich problemów – zarówno tych technicznych, logistycznych jak i tych sytuacyjnych – tzw. działania szybkiego reagowania w obliczu problemu, z którym zderza się klient.

Te dwa typy sprzedaży dzisiaj już nie wystarczą, aby przeżyć i żyć stabilnie w branży. Nawet firmy, które dzisiaj działają w jakiejś niszy, muszą zdawać sobie sprawę, że wyższa marżowość przyciągnie szybko na „ich teren” innych i ... nisza przestanie być niszą! Co to oznacza dla Ciebie? Cóż, to proste. Jeśli tak wielu „brnie starym systemem”, to nadarza się DOSKONAŁA OKAZJA DO „UCIEKNIĘCIA DO PRZODU”!!! Jak? Tu odpowiedzią jest tzw. SPRZEDAŻ TRANSFORMACYJNA, czyli model biznesowy, w którym Twoja firma staje się – a to są słowa światowego guru marketingu – ŹRÓDŁEM OSTATECZ-

NEJ SATYSFAKCJI KLIENTA. O co tu chodzi? Otóż, żadnemu klientowi nie zależy w rzeczywistości na naszych usługach, cenach, rozwiązaniach czy działaniach. A na czym? Ostatecznym źródłem satysfakcji klienta są jego MARŻA, ZYSK, BEZPIECZEŃSTWO, STABILNOŚĆ I ROZWÓJ. Jeżeli chcemy, aby nasza firma odnosiła sukces, musimy potrafić stać się tym czynnikiem, PARTNEREM, dzięki któremu nasz klient będzie zarówno osiągał te główne cele, jak i będzie zdawał sobie sprawę, że dzięki nam je osiąga. Satysfakcjonująca marża pojawia się tylko tam, gdzie klient postrzega nas jako PARTNERA (jako inwestycję), a nie jako KONTRAHENTA (czyli jako KOSZT)!

Test konkurencyjności Twojej firmy

A teraz mały sprawdzian tego, jak konkurencyjny jest nasz rynek transportowy, a właściwie – jak konkurencyjna jest Twoja firma. Uwaga!!! Ten sprawdzian dotyczy zarówno dużych jak i małych (w tym ma-

lutkich) firm. Więc nie zignoruj tych pytań stwierdzeniem: „Eeee, to dotyczy tylko tych dużych...”.

Uwaga, skrót „SymptomRoNK” – oznacza Symptom Rynku o Nienajwyższej Konkurencyjności...

1. Czy wiesz, jaki jest strategiczny plan rozwoju Twoich głównych klientów? Jeśli nie, to „SymptomRoNK”.
2. Ile razy w roku dyskutujesz z zarządami kluczowych firm, z którymi pracujesz plan współpracy? Jeśli mniej niż dwa razy w roku to „SymptomRoNK”.
3. Czy Twoi kluczowi klienci postrzegają Twoją firmę jako źródło informacji co do zmian na rynku transportu i logistyki (lub na rynku branżowym klienta)? Jak często dostarczasz im informacje dotyczące rynku? Jeśli nie, to „SymptomRoNK”.
4. Ile razy w ostatnich trzech latach Twoja firma zaproponowała Twoim kluczowym klientom jakiś rodzaj usprawnienia, innowacji, zmiany strategicznej (czyli dającej klientowi zmianę jakości jakiegokolwiek obszaru jego działania)? Jeśli mniej niż dwa razy w roku to „SymptomRoNK”.
5. Czy standardem u Ciebie jest zdobywanie wiedzy na temat działania branży klienta, a nie tylko na temat relacji „transport a branża klienta”? Jeśli nie, to „SymptomRoNK”.
6. Czy Ty i Twoi współpracownicy potraficie zdefiniować jaką wartość dodaną wnosicie do tzw. łańcucha dostaw Twojego kluczowego klienta? Jeśli nie, to „SymptomRoNK”.
7. Czy jesteście postrzegani jako partner strategiczny, czy też jesteście stale poddawani weryfikacji cenowej i porównywani cenowo do ofert konkurencji? Jeśli nie, to „SymptomRoNK”.
8. Czy Wasi wszyscy pracownicy (w tym kierowcy) wiedzą, co jest przewagą konkurencyjną oraz co jest rzeczywistością konkurencją Waszej firmy? Jeśli nie, to „SymptomRoNK”. Uwaga, jeśli nie wiesz – spytaj ich, a potem porównaj odpowiedzi... powinny być jeśli nie takie same, to przynajmniej bardzo podobne i... merytoryczne.
9. Niewykorzystany potencjał pracowników to jeden z grzechów głównych biznesu. Czy w ostatnim roku zainwestowałaś w rozwój swoich podopiecznych (w tym kierowców) w takich obszarach jak: umiejętności komunikacyjne, aktywna partycypacja w planowaniu rozwoju firmy, obsługa klienta, samorozwój i organizacja pracy? Jeśli nie, to „SymptomRoNK”.
10. Gdyby Ciebie zabrakło w firmie (właścicieli, prezesa czy dyrektora zarządza-

NIEWIARA W DRUGIEGO CZŁOWIEKA ZAMYKA NAM WIELOKROTNIE DROGĘ DO RZECZYWISTEGO SUKCESU.

jący) przez 3 miesiące, to – czy firma by miała realne szanse nie tylko przeżyć, ale i nie ponieść zasadniczych strat związanych z Twoją nieobecnością? Jeśli nie, to Symptom Rynku o Nienajwyższej Konkurencyjności!!!

UWAGA, w tych pytaniach nie chodzi o wszystkich klientów, ale o tych kluczowych – dzięki którym Twoja firma żyje, trwa i zarabia...

Transformacyjne zdobywanie klienta

A teraz przykład z branży transportowej odpowiadający na pytanie: jak w sposób transformacyjny zdobyć klienta.

Firma GFB Transportation, po dokonaniu segmentacji rynku, zdecydowała, że chce pozyskać jako klienta (czyli obrała jako TARGET) firmę AGD MIX produkującą sprzęt AGD w siedmiu fabrykach rozmieszczonych w różnych częściach kontynentu. W swoim PROCESIE SPRZEDAŻY (zaplanowana droga do zdobycia klienta) zdefiniowała, że NIE WOLNO zacząć współpracy od złożenia oferty w odpowiedzi na zapytanie ofertowe tej firmy. Zarząd firmy zdawał sobie sprawę, że NAJGORSZYM SPOSOBEM NA NAWIĄZANIE WSPÓŁPRACY jest „złapanie jakiegoś kontraktu”!!! W pięcioetapowym procesie zdobycia klienta Zarząd GFB zdecydował, iż ten drugi etap MUSI ZOSTAĆ ZREALIZOWANY, ZANIM rozpoczną się rozmowy o USŁUGACH TRANSPORTOWYCH. Co jest sednem „drugiego etapu?” Zbudowanie w „umyśle klienta” ZAUFANIA DO GFB, opartego na uzmysłowieniu klientowi, że ta firma nie przyszła do nas „sprzedać nam usługę dostawy sprzętu z punktu A do B za „dobrą cenę”, ale, że dzięki tej firmie OBSZAR DOSTAW BĘDZIE ZARZĄDZANY WSPÓLNIE Z FIRMĄ GFB w sposób, dzięki któremu KOMPLEKSOWOŚĆ TEGO OBSZARU przestanie być problemem, a zacznie być OBSZAREM BUDUJĄCYM SZEROKO ROZUMIANE BEZPIECZEŃSTWO I WYDAJNOŚĆ FIRMY.

Ostatecznym źródłem satysfakcji klienta są jego MARŻA, ZYSK, BEZPIECZEŃSTWO, STABILNOŚĆ I ROZWÓJ, a nie proponowana przez Ciebie cena.



Przedstawiciel handlowy (PH) firmy GFB zebrał informacje o branży i o pozycji klienta w tej branży. Zorientował się (dzięki spotkaniu z kilkoma znajomymi z branży AGD), że ten klient mierzy się w tym momencie z problemem nieregularności dostaw do sklepów, spowodowanym sezonowością w branży AGD i nieprzewidywalnością wielkości zamówień na rynkach lokalnych.

PH doprowadził więc do spotkania prezesa firmy GFB, dyrektora operacyjnego oraz jego samego z zarządem firmy AGD MIX, poszerzonym o kierowników operacyjnych tej firmy (na wniosek „naszego” PH). W czasie spotkania przedstawiciele GFB rozmawiali głównie o strategii i wyzwaniach AGD MIX, unikając (szczególnie na początku) prezentacji swoich usług. W czasie dyskusji osoby z AGD MIX zorientowały się, że wiedza ewentualnych kontrahentów wybiega daleko poza kwestie transportu. Właściwie, poprzez pytania ze strony GFB całe spotkanie zmieniło się w ciekawą dyskusję na temat: „Co i jak można zrobić, aby AGD MIX mógł jeszcze lepiej konkurować na swoim konkurencyjnym rynku?”

A oto wynik spotkania (w rzeczywistości jest to zazwyczaj seria spotkań – na różnych szczeblach):

1. AGD MIX przedstawi firmie GFB historię dostaw i problemów z dostawami w ostatnim roku (zostaną przesłane dokumenty + odbędzie się spotkanie kierowników poszczególnych zakładów produkcyjnych z zespołem GFB). Celem będzie przeanalizowanie tej historii i znalezienie odpowiedzi na pytanie: jak GFB może pomóc firmie AGD MIX w wyeliminowaniu lub zniwelowaniu tych problemów?
2. GFB otrzyma zestawy wymiarów przewożonych produktów AGD z celem odnalezienia odpowiedzi na pytanie: Czy i jak możemy zoptymalizować konstrukcję naszych samochodów, aby zmieściła się maksymalna liczba, np. pralek przewożonych w jednym transporcie? Sukces w tym obszarze będzie miał zasadniczy wpływ na koszty przewozu dla AGD MIX, bez obniżania marżowości GFB (ba, ta marża może dzięki temu być nawet wyższa!). UWAGA! Na konferencji transportowej w Polsce w zeszłym roku miałem okazję poznać prezesa polskiej firmy, który pochwalił mi się przebudowaniem swojego taboru, co zaowocowało możliwością zapakowania zdecydowanie większej liczby przewożonego sprzętu.
3. GFB zbuduje plan współpracy, w którym jednym z elementów będzie wykorzystanie własnej powierzchni magazynowej tam, gdzie AGD MIX nie ma swoich magazynów, do rozlokowania pewnego zapasu produktów AGD MIX tak, aby –

przy nagłych zaskakujących zamówieniach – posiadać możliwość szybkiej dostawy sprzętu do lokalnych sklepów.

4. Zespół GFB spotka się z zespołem AGD MIX w celu przeanalizowania sposobów pakowania sprzętu AGD. Poprzez obserwację rynku oraz dzięki zatrudnieniu przez GFB specjalisty w temacie optymalizacji procesów, firma ta posiadała kompetencje, które bardzo przydadzą się firmie AGD MIX.
5. W czasie rozmowy okazało się, że prezes zarządu firmy GFB bardzo dobrze zna prezesa sieci sklepów w Serbii, Rumuni i Bułgarii – sieci, z którą AGD MIX chciałby współpracować. Niestety – w przeszłości – pierwsze kontakty z jakimś względów nie były najlepsze. Prezes GFB podjął się zorganizowania spotkania dwóch szefów – ze względu na rzeczywistość bardzo dobra znajomość Serba, jest przekonany, że to się uda.
6. Jeśli chodzi o bieżące kwestie transportowe – zarząd AGD MIX zaproponował, aby w ramach rozpoczęcia współpracy, GFB zajął się od przyszłego miesiąca transportem lodówek AGD MIX z fabryki w Słowenii do krajów ościennych. O cenę nie zapytali...

Drogi czytelniku! Zdaję sobie sprawę, że możesz mieć wiele różnorodnych reakcji na powyższy scenariusz. Większość z nich najprawdopodobniej będzie miało tzw. charakter obronny. To ludzka reakcja. Nikt z nas nie lubi słyszeć, że „można inaczej”. Cóż, nikt nie powiedział, że będzie łatwo...

W powyższym przykładzie GFB W SPOSÓB BARDZO ŚWIADOMY (procesowy) spozycjonowało się w umyśle klienta jako PARTNER W OSIĄGANIU OSTATECZNEJ – DOCELOWEJ – SATYSFAKCJI KLIENTA. Zakres zainteresowań przedstawicieli firmy GFB sięgnął zdecydowanie dalej niż „ich własne usługi”. Firma GFB – zamiast sprzedawać, spowodowała – dzięki filozofii Sprzedaży Transformacyjnej – że AGD MIX „CHCIAŁ KUPIĆ”! i o to chodzi... Cena usługi stała się dla klienta kwestią ... drugorzędną!

Kiwasz głową, że to oczywiste? Co dalej w związku z tym? Jakoś to będzie?

Pewien człowiek, który – na skutek gryzącego go sumienia – doszedł do wniosku, że trzeba się zmienić na lepsze, zwrócił się do Pana Boga słowami: „Boże, pomóż mi, abym żył w czystości! Tylko taka mała prosba... jeszcze nie teraz...”

Jeśli nie teraz, to kiedy? Gdy krzywa rozwoju zacznie zjeżdżać w dół? A jeśli już zjeżdża... Zapraszam do następnego wydania magazynu Transport Manager. Wejdziemy w szczegóły, które pomogą Ci rozpocząć wprowadzanie w życie postanowienia o zmianie.

Krzysztof Sarnecki
www.questcm.pl

JAK SIĘ ZMIENIAĆ, ABY KONKUROWAĆ W NOWEJ, BARDZIEJ KONKURENCYJNEJ RZECZYWISTOŚCI



INŻYNIERIA ZMIANY SPOSOBU SPRZEDAŻY

W poprzednim artykule w TM (Zwycięzaj na polskim dojrzałym rynku transportowym) mówiliśmy o Sprzedaży Transformacyjnej oraz podaliśmy przykład, w którym ten model sprzedaży został zastosowany. Wymagał on zmiany strategii działania firmy, która, zamiast kontrahentem, stała się PARTNEREM DLA KLIENTA w osiąganiu jego OSTATECZNEJ SATYSFAKCJI BIZNESOWEJ (czyli np. marży, zysku, bezpieczeństwa, stabilności czy rozwoju).



Engineering of sales changing

One of the first matters my clients would like to discuss with me (I am an owner of consulting company, advising how to change the business and sales strategy) is how to encourage a potential customer to talk not only about transport topics. Even maybe more: how to make possible to organize a meeting with the higher management level persons in the company? Mostly we take part in a bidding only, where price is the most important and even the only one subject of conversation.

Jedną z pierwszych kwestii, którą moi klienci podnoszą na początku naszych relacji (firmy, z którymi pracuję nad zmianą modelu biznesu i sprzedaży) – zaraz po zapoznaniu się z nowym modelem działania – nie kwestionują „logiki takiego działania”, ale zadają pytanie: „Jak doprowadzić do tego, aby potencjalny klient firmy transportowej CHCIAŁ Z JEJ PRZEDSTAWICIELAMI ROZMAWIAĆ na tematy inne niż same usługi transportowe? Ba, co zrobić, żeby w ogóle było możliwe spotkanie z decydem wyższego szczebla u potencjalnego usługobiorcy? Przecież bardzo często mamy do czynienia z przetargiem, w którym „liczy się tylko cena” (rzadko „prawie tylko cena”), a firma ogłaszająca przetarg nie przewiduje żadnych spotkań, tylko spodziewa się przesłania oferty Internetem?!!! Czy to w ogóle możliwe?

Czy inaczej się nie da?

Tu mała dygresja... jeżeli ktoś zadaje pytania tego typu, to i tak dobrze. Niestety, większość osób z branży (tych bardzo doświadczonych: „bo jestem w tym biznesie już 15 lat”) nie zadaje nawet tych pytań. Po prostu odrzuca jakąkolwiek możliwość innego paradygmatu, niż ten, który sam widzi. W podtekście takiego zachowania jest stwierdzenie – „...bo przecież inaczej się nie da!” Cóż, w świecie wysokiej konkurencyjności nie tylko się da, ale da się działać z dużym sukcesem. Tylko trzeba używać innego myślenia, innych działań, innych narzędzi. Niestety... wiele zachowań



Autorka artykułu

Krzysztof Sarnecki

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

„Jeśli stara droga prowadzi do destrukcji, to trzeba szukać nowej.”



„Wariat to ten, kto postępuje wciąż tak samo, a spodziewa się innych wyników.”

Albert Einstein

naszych branżowców można opisać takim oto smutnym stwierdzeniem: „Jeżeli jedynym narzędziem, jakie posiadasz, jest młotek, będziesz mieć tendencję widzieć wszędzie tylko gwoździe!” Z czego wynika takie zachowanie? Dlaczego prosta logika faktu, iż „jeśli stara droga prowadzi do destrukcji, to trzeba szukać nowej” jest tak często odrzucana? Warto zrozumieć ten mechanizm, gdyż to pierwszy krok w procesie dokonywania niezbędnych dla sukcesu (ba! dla przeżycia!) zmian. Odrzucamy prawdę, gdyż oznacza ona dwie kwestie. Pierwsza – to obawa przed zmianą, przed nowym, to znak zapytania „Czy dam radę po nowemu?”. Druga jest osadzona w naszej polskiej kulturowości. Otóż, przyznanie się do „niewiedzy”, szczególnie po latach odnoszenia sukcesów, jest przez nas odbierane (na poziomie zarówno podświadomym jak i świadomym) jako PORAŻKA, jako przyznanie się do stanu rzeczy, który „świadczy o naszej słabości”. Z tego wynika, że zachowujemy się nierzadko jak przydepnięta mrówka, która wysuwa głowę spod nogi słonia i krzyczy: „Weźcie tego słonia ze mnie, bo go zabiję!!!”. To śmieszne w tej historyjce, natomiast tragikomiczne w rzeczywistości biznesowej. Hasło: „Walczyć uparcie po staremu i ceną, a będziesz długo dogorywać z sukcesem” to wesołych nie należy... Jest wiele pragmatycznych narodów na tej ziemi, których przedstawiciele po prostu stwierdzają: nastąpiły takie zmiany, że my też musimy się zmienić – więc róbmy to, bo czas działa

na naszą niekorzyść. I już.

Trzy obszary przewagi konkurencyjnej

Zgodnie z obietnicą w artykułach Transport Managera nr 1. i 2. – zabieramy się do zdobywania wiedzy, która nam pozwoli w efekcie końcowym odpowiedzieć na pytanie: „Jak się zmieniać, aby konkurować w nowej, bardziej nasyconej konkurencyjnością rzeczywistości?”

Zdobywanie rentownych kontraktów zależy w dzisiejszych czasach od zaledwie trzech obszarów. Czemu tylko od tych kilku? Otóż, w gospodarce wysokiej konkurencyjności tylko w tych obszarach można uzyskać relatywnie silną przewagę konkurencyjną. Oto one.

Marketing strategiczny

Rolls Royce’a prawdopodobnie chciałby kupić każdy. Jednak sama potrzeba nie wystarczy, aby sprzedawca tych samochodów mógł „zrobić dobry biznes”. Klient – oprócz potrzeby – musi mieć także „moc zakupową”, co w nomenklaturze fachowej nazywa się siłą nabywczą. Z tego względu, pierwszym krokiem w odpowiadaniu na pytanie „Od czego zacząć?” jest analiza marketingowa – a w tym wypadku analiza rynku pod kątem DOBORU NAJLEPSZYCH DLA NAS KLIENTÓW. Nazywa się to SEGMENTACJĄ RYNKU. Przykład: Jeżeli masz małą liczbę pojazdów, bezpośredni kontakt z klientem, który wymaga ogromnej ilości dostaw (czytaj: samochodów ciężarowych) nie rokuje wysokiego prawdopodobieństwa uzyskania kontraktu. Logiczne. Jeszcze prościej: jeżeli

posiadasz samochody – chłodnie, to „uderzenie” do producenta lodówek raczej nie będzie miało sensu.

Segment, do którego się wybierzemy powinien mieć taką charakterystykę, aby racjonalizować hasło: To, czym dysponujemy i co robimy jako firma transportowa „pasuje” do tego co klientowi jest konieczne i potrzebne. Wchodzą tu w grę takie elementy jak na przykład: wymagany profil usług, częstotliwość zamówień, perspektywa współpracy, wielkość firmy i jej zamówień, położenie geograficzne, system wartości i wymogi jakościowe, dostępność w procesie sprzedażowym (czyli: jak łatwo do nich dotrzeć? oraz: Jaki jest koszt dotarcia? – jeżeli w ogóle dotarcie jest możliwe) i wreszcie ... kondycja biznesowo-finansowa klienta i jego możliwości płatnicze.

Dlaczego ja, a nie konkurent?

Zagadnienie to także dotyczy obszaru MARKETINGU STRATEGICZNEGO. Uwaga, ten punkt jest dzisiaj niezwykle istotny, a bardzo często, jeśli nie pomijany, to co najmniej traktowany bywa po macoszemu.

Marketing – w dużym i sensownym uproszczeniu – to obszar dwóch pytań. Pierwsze: Kto jest moim klientem – czyli czyje potrzeby mogą zaspokajać? Drugie jest równie istotne: Dlaczego klient ten ma wybrać właśnie mnie, a nie moją konkurencję? To drugie pytanie powinno nam także towarzyszyć przy wyborze segmentów rynku, z którymi chcemy pracować. W czym rzecz? Oto przykład:

Wyobraźmy sobie firmę transportową, która posiada tabor pozwalający na przewóz sypkich, niebezpiecznych materiałów chemicznych. Jednocześnie „na horyzoncie” pojawia się klient, który daje znać branży, że szuka wyspecjalizowanej firmy w tym obszarze. To świetnie! – mówimy ... dowiadujemy się, że tak samo mówią jeszcze 3 inne firmy z podobnym zapleczem. „Świetnie” rozłożone na 4 firmy brzmi już nie tak świetnie... Wtedy pojawia się właśnie pytanie: Na jakiej podstawie zostanie dokonany wybór firmy? Czym my się wyróżniamy, aby właśnie nas wybrano? Jeśli ceną i tylko ceną, to nawet, gdy wybiorą nas teraz, to przecież za dwa miesiące albo cztery możemy dowiedzieć się, że klient ma ofertę niższej ceny od kogoś innego. I, albo „wypadniemy”, albo ... obniżymy cenę. Jeżeli odróżnia nas jakość taboru – powiedzmy nowsze ciągniki lub sprawniejsze, lepsze cysterny – to może się okazać, że za pół roku jeden z konkurentów już ma to samo – albo lepiej. Jak tu spokojnie konkurować? Przecież w takim środowisku LOJALNOŚCI NIE MA!

Odpowiedzią pośrednią na to pytanie jest: „Trzeba konkurować głównie czym innym niż tylko ceną i produktem lub usługą.”

INŻYNIERIA SPRZEDAŻY TO ZESTAW MECHANIZMÓW I NARZĘDZI NIE DAJĄCYCH SZANS TYM, KTÓRZY KONKURUJĄ JEDYNIE INTUICYJNIE, W OPARCIU O ZDOBYWANE „W AKCJI” DOŚWIADCZENIE I WIEDZĘ.

MARKETING – W DUŻYM UPROSZCZENIU – TO OBSZAR DWÓCH PYTAŃ.

PIERWSZE: KTO JEST MOIM KLIENTEM – CZYLI CZYJE POTRZEBY MOGĘ ZASPOKAJAĆ? **DRUGIE:** DLACZEGO KLIENT TEN MA WYBRAĆ WŁAŚNIE MNIE, A NIE MOJĄ KONKURENCJĘ?

Odpowiedzią bezpośrednią jest:**Sprzedaż Transformacyjna**

A oto główne obszary konkutowania w dzisiejszej sytuacji rynkowej:

- INNOWACYJNOŚĆ w innych obszarach niż tylko produkt lub usługa (czyli np. innowacyjnym Procesem Sprzedaży czy też innowacyjną pozycją w łańcuchu dostaw klienta)
- Elementy MARKETINGU (np. niezwykle istotne zaczyna dzisiaj być POZYCJONOWANIE SIĘ na rynku w oczach branży i klienta)
- OBSŁUGA KLIENTA – temat w Polsce wciąż niezwykle rozwojowy, mówiąc delikatnie (a brutalnie – dziewiczy).
- Podstawowym obszarem innowacyjności i jednocześnie obszarem marketingu jest sama INŻYNIERIA SPRZEDAŻY, czyli zestaw mechanizmów i narzędzi ułożonych w jedną systemową całość. Pod hasłem „inżynieria” mieści się „machina” skuteczności sprzedażowej, nie dającej szans tym, którzy konkurują jedynie intuicyjnie, w oparciu o zdobywane „w akcji” doświadczenie i wiedzę. Oto struktura takiej inżynierii – nazywanej IV Generacją Sprzedaży.
- W modelu powyższym – poza Sprzedażą Transformacyjną – pojawiają się inne pojęcia. Oto ich krótka charakterystyka:
- Proces Sprzedaży – zaplanowany system zdobywania kontraktów, składający się za-

sadniczo z 5-ciu etapów. Każdy z nich odgrywa swoją konkretną rolę, a ich złożenie daje niezwykle skuteczną w zdobywaniu kontraktów.

- Komunikacja Nieantagonizująca – to zestaw umiejętności, które czynią z procesu komunikacji nieznaną w naszej kulturowości skuteczne narzędzie wpływu na otoczenie. Dzięki niemu realizacja działań i planów sprzedażowych jest nie tylko skuteczna, ale przeprowadzana w zdecydowanie lepszej i lepiej rokującej atmosferze.
- Algorytmy Sprzedaży i Obsługi Klienta – to narzędzie budowane przez osoby odpowiedzialne za zdobywanie kontraktów oraz osoby je realizujące, dzięki któremu potrafimy czynić tak, aby zamiast sprzedawać, powodować, iż klient chce kupować...
- I wreszcie Lejek Sprzedaży z Systemem Zarządzania Czasem – mechanizm takiego planowania sprzedaży, które maksymalizuje jej skuteczność poprzez precyzyjną i praktyczną organizację działań sprzedażowych.

Przełożenie na marżową sprzedaż

Spytasz pewnie drogi Czytelniku „A czy rzeczywiście przekłada się to wszystko na realną, marżową sprzedaż?” Cóż, odpowiedź brzmi „Tak”. Opisane mechanizmy stosowane są od lat w krajach, gdzie nasycenie rynku trwa

już bardzo długo, a w Polsce coraz więcej firm zaszczepia systemową sprzedaż jako podstawę konkurencyjności. Przykład?

Firma transportowa, po dokonaniu analizy swoich dotychczasowych kontraktów, odkryła, że ponad połowa z nich wymaga większego wysiłku sprzedażowego i jednocześnie charakteryzuje się niższą rentownością. Podjęto więc decyzję, że podniesione zostaną ceny w tym segmencie. Okazało się, że utracano tylko około 20 proc. kontraktów, pozostałe natomiast kalkulowały się teraz zdecydowanie lepiej. Uwolnione siły i zasoby „rzucano” w segment klientów, z którymi współpraca przynosiła dotąd najlepsze zyski. Nie zrobiono tego ad hoc, ale zbudowano specjalny Proces Sprzedaży, w którym zrezygnowano ze zwykłego ofertowania, natomiast skupiono się na nawiązywaniu zdecydowanie silniejszych kontaktów na poziomie zarządczym w firmie klienta. Nowy Proces Sprzedaży zakładał zdecydowanie silniejszy nacisk na strategiczną współpracę, a jego celami były najpierw dogłębne zrozumienie istoty działań klienta, a następnie zbudowanie takiego poziomu zaufania do firmy transportowej, iż zarząd kontrahenta zaczął traktować ją jako partnera w budowaniu swojej strategii logistycznej.

Aby to osiągnąć, przeprowadzono specjalne warsztaty, w czasie których zarządzający, handlowcy, pracownicy operacyjni a nawet kierownicy nabyli umiejętności Komunikacji Nieantagonizującej (czytaj: zdecydowanie bardziej skutecznej), a także zbudowali zestaw dostosowanych do partykularnych potrzeb firmy algorytmów reagowania na różnorodne sytuacje z klientem oraz na jego pytania i obiekcje. Osoby zarządzające najpierw skontaktowały się osobiście z Zarządami dotychczasowych klientów. Następnie poproszono o referencje i wsparcie w skontaktowaniu się z innymi firmami – kontrahentami tych klientów. Całość tych działań została przygotowana w oparciu o konkretny plan działań, którego głównym elementem stał się tzw. Lejek Sprzedaży. Pozwolił on na zaplanowanie skuteczności sprzedażowej, poziomu sprzedaży i rentowności kontraktów w wybranym, dobrze rokującym segmencie klienckim. Efekt? W okresie 4 miesięcy od rozpoczęcia działań firma podniosła rentowność o 3 proc. przy jednoczesnym zmniejszeniu wykorzystania taboru o 7 proc.

Prace rozwojowe trwają... a kryzys stał się tak jakby mniej zauważalny. A koledzy i koleżanki z branży dalej twierdzą, że się „nie da”. Cóż, tak długo jak tak twierdzą, będą mieć rację: w ich przypadku! „Wariat to ten, kto postępuje wciąż tak samo, a spodziewa się innych wyników” – Albert Einstein.

Krzysztof Sarnecki

IV GENERACJA SPRZEDAŻY

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

CENOWA PUŁAPKA



Price trap

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

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



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

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

Cena nie jest najważniejsza

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

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



Autorka artykułu

Krzysztof Sarnecki

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



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

WYPRAWA W LEPSZĄ PRZYSZŁOŚĆ

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

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

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

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

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

Destrukcyjne działanie „pułapki cenowej”

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

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

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

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

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

Dzięki niższym cenom, D i E zdobywają kilka kontraktów i je realizują. Niestety, nie idą one najlepiej. Klienci okazują się bardzo wymagający. Zmienili w ostatnim momencie kilka terminów, załadunki okazały się trudniejsze. Jedna ciężarówka firmy D się zepsuła w czasie dostawy ciężkich i specyficznych elementów. Niestety, z powodu braku własnego zaplecza, trzeba było wynająć zewnętrzną firmę. Co prawda zadziałała ubezpieczenia, jednak opóźnienie skomplikowało sytuację klienta. Był bardzo niezadowolony. W firmie E okazało się, że dwaj kierownicy są zupełnie nieodpowiedzialni (byli przyjęci w ostatnim momencie). Jeden ma problem z alkoholem, drugi po prostu się nie pojawił na czas w pracy w kilku przypadkach. Firma E „zawaliła” kilka dostaw.

W tym czasie firmy A, B i C zanotowały (oczywisty) spadek zamówień z powodu działań firm D i E. Ich sytuacja się pogorszyła. Aby „ratować” się, ucięli koszty tam gdzie tylko mogli (takie jak: marketing, administracja, obsługa klienta, zadbanie o sprzęt). Następnie zaoferowali klientom nowe ceny – na poziomie 91. Mimo obniżenia kosztów, pozostały one na poziomie 92. Jednak zarządy tych firm nie widziały innej drogi, jednocześnie licząc na to, że „konjunktura się z czasem polepszy”, a obniżenie cen „wykończy” tych słabszych.

Konjunktura się nie poprawiła przez pół roku. Firma E zdecydowała się obniżyć ceny do poziomu 88, gdyż obliczyli sobie, że, jak zdołają zdecydowanie więcej kontraktów, to „ich koszty się rozłożą”... Klienci niestety nie zareagowali tak, jak Zarząd E myślał. Owszem, zyskali trochę więcej zamówień, ale nie tyle, na ile liczyli. Rentowność E spadła drastycznie. Jednocześnie rynek zaczął wywierać presję na pozostałe 4 firmy, aby też obniżyły ceny – bo przecież „na rynku ceny zeszły poniżej poziomu 90”.

Zacząło się zamieszanie. Firmy korzystające z A, B, C, D i E zaczęły mieć kłopoty, gdyż z powodu obniżenia jakości oraz terminowości dostaw ich klienci w wielu przypadkach opóźnili zapłatę lub naliczyli kary, a w czterech sytuacjach zrezygnowali z usług.

Pod koniec 2011 roku firma D zamknęła działalność (zbankrutowała). Pozostałe 4 firmy, będąc w sytuacji gorszej niż na początku roku, nie były w stanie zainwestować w swój rozwój (wiedza, rozwój ludzi i ich motywacji, wzmocnienie bazy sprzętowej). Rok 2012 zapowiada się nie najlepiej...

A co z ich klientami? Cóż, mieli okazję płacić w 2011 roku niższe ceny za usługi transportowe. I jak na tym wyszli? Żle. Ich



W polskiej kulturze przyznanie się do tego, że „PO PROSTU NIE WIEM” jest dla wielu „biznesowych macho” zbyt dużą barierą do pokonania!

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

Biznesowy macho zawsze wie

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

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

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

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

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

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

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

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

Krzysztof Sarnecki

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

MECHANIZMY KOMUNIKACJI MIĘDZYLUDZKIEJ
BUDUJĄCE ZAUFANIE

NIE MA BIZNESU BEZ ZAUFAANIA

Jednym z największych mankamentów naszego „transformującego się” rynku nie są nieuczciwi ludzie i firmy ani też nie jest brak ostrożności w obliczu nieuczciwości, ale **BRAK ZAUFANIA I BRAK STARAŃ W KIERUNKU BUDOWANIA ZAUFANIA DO DRUGIEGO CZŁOWIEKA** w działaniach biznesowych. Ogromnym problemem w naszym kraju jest nieznajomość mechanizmów komunikacji międzyludzkiej budujących zaufanie, co często uniemożliwia współpracę, która pozwoliłaby na osiągnięcie koniecznej synergii – czytaj: marżowości, profitowości czy zrównoważonego rozwoju.



There is not business without trust

One of the biggest disadvantage of Polish transforming market are not dishonest people and companies, and even not a lack of carefulness facing to dishonest partners. That disadvantage is a lack of the efforts to build trust each other in business activity. The great problem in our country is ignorance of interpersonal communication mechanisms constructing trust. Often it makes impossible the cooperation, which could let to gain the synergy result – read: high profits and sustainable development of the company.



W budowaniu współpracy partnerskiej (transformacyjnej) ukryte są ogromne zasoby wydajności, która tworzy wyższą konkurencyjność.

Niewiara w drugiego człowieka zamyka nam wielokrotnie drogę do rzeczywistego sukcesu. Wreszcie (według mnie) TEZA NAJWAŻNIEJSZA: wprowadzenie zmian w oparciu o zmianę sposobu działania w procesie współpracy z drugim człowiekiem NIE JEST GŁÓWNIIE ZALEŻNE OD „tego drugiego człowieka”, ale zależy głównie od nas samych. Powtarzanie, że „ja to bym chciał i mógł, ale inni tego – i tu następuje litania pojęć – nie zaakceptują, nie potrafią, nie chcą, itd., itp. To standard kulturowy wynikający z naszej niewiedzy i paradygmatu opartego na braku zaufania – standard zamykający nam jakżeż często możliwość bezpiecznego i satysfakcjonującego „robienia biznesu”.

Zaufanie w biznesie

Wyobraźmy sobie grupę 10-ciu osób. Każda z nich posiada umiejętności zbudowania ciężarówki. Ich wydajność jest taka, że każdy z konstruktorów-składaczy jest w stanie złożyć jedną ciężarówkę w ciągu miesiąca. Czyli – jeżeli pracowaliby osobno – są w stanie w ciągu miesiąca „wyprodukować” 10 ciężarówek. Co jednak nasuwa się nam natychmiastowo na myśl? Oczywiście propozycja, aby zamiast osobno – BO TO MAŁO WYDAJNE – zaczęli pracować razem, aby złożyć siły. Wtedy będą w stanie wyprodukować O WIELE WIĘCEJ CIĘŻARÓWEK W TYM SAMYM CZASIE. Banałem byłoby się rozpisywać na ten temat, gdyż każdy doskonale rozumie, że przy współpracy tych osób tworzy się synergia, dzie-



Autorka artykułu

Krzysztof Sarnecki

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

ZAUFAJĄC TO EMOCJA EMOCJA JEST FUNKCJĄ PERCEPCJI

Budujemy percepcję na trzech filarach:

INTENCJA	DZIAŁANIE	POSTRZEGANIE
system wartości, uczciwość, dbanie o „drugą stronę” (PODEJŚCIE TRANSFORMACYJNE)	know-how – wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz UMIEJĘTNE PREZENTOWANIE tych obszarów	prezencja, komunikaty niewerbalne, „nasz obraz” (budowany bezpośrednio lub pośrednio)
kluczowe obszary scalające te 3 filary: KOMUNIKACJA NIEANTAGONIZUJĄCA OTWARTOŚĆ – ASERTYWNOŚĆ SPÓJNOŚĆ NASZEGO OBRAZU I NASZYCH DZIAŁAŃ PASJA W NAS		

ki której wydajność zdecydowanie rośnie. Wspólne zakupy, wspólne dostawy, rodzaj „automatyzacji procesów”, wykorzystanie talentów konkretnych osób do konkretnych działań, wzajemne wsparcie i doradztwo – po prostu ORGANIZACJA PRACY – PRZYNIOSĄ EFEKT NIEWSPÓŁMIERNY DO MODELU PRACY W POJEDYNKU.

Ta prosta myśl jest tak oczywista, że wątpliwe, aby ktokolwiek ją zakwestionował. Chyba że... dorzuciłbym jedno założenie: ŻADNA Z TYCH OSÓB NIKOMU NIE UFA! W takiej sytuacji – powiemy – zapewne prawdopodobieństwo osiągnięcia wyższej wydajności spada drastycznie! Ba! Jesteśmy sobie w stanie wyobrazić, że zespół „nieufaczy” generuje takie zachowania, wręcz konflikty, które spowodują, że 10 osób wyprodukuje MNIEJ NIŻ 10 CIĘŻARÓWEK! Każdy każdemu patrzy na ręce, każdy chce mieć wgląd w każdy aspekt działań, bo... „nie ufam im, bo przecież oni mogą mnie oszukać” (np. pracując mniej niż ja lub kradnąc własność, która jest w części moja!). Poza tym, gdy dochodzi do dyskusji na temat organizacji działań – atmosfera braku zaufania AUTOMATYCZNIE GENERUJE: atmosferę PODEJRZLIWOŚCI, BRAKU OTWARTOŚCI, A WIĘC BRAKU PRZEPŁYWU INFORMACJI (który jest kluczowy dla budowy wydajności zespołu) i wszechobecne poczucie niepewności „czy aby na pewno inni będą robić to co mówią”, „czy w efekcie końcowym nie zostaną oszukani?”

Opisana sytuacja jest dla nas oczywista. Paralełą jest sytuacja z westernów, gdzie przy jednym ognisku zasiada kilka osób, które się nie znają, nie znają wzajemnych intencji, każdy każdego może okraść albo zastrzelić. W atmosferze takich obaw – „wydajność wypoczynku staje się bliska zeru”. W takim przypadku lepiej już odłączyć się i spędzić noc w pojedynkę. Oczywiście. Ale to, co jest także NAJBARDZIEJ OCZYWISTE, to fakt, iż samemu mam o wiele mniejsze szanse przeżycia „w dżungli rzeczywistości”. Jednocześnie – co, jeżeli pozostałe osoby się zorganizują, jeśli będą potrafiły stworzyć „synergię” wynikającą z połączenia sił? No właśnie... pojawia się świadomość, że współpracujący zespół będzie niewspółmiernie bardziej KONKURENCYJNY!

A JA SIĘ ODŁĄCZYŁEM, BO ... obawiam się tej współpracy ... nie mam do innych zaufania...

Partnerskie traktowanie kontrahenta

Jeżeli opisane sytuacje tak przejrzyście do nas przemawiają, to dlaczego, gdy dochodzi do budowania strategii naszych działań biznesowych, te „oczywistości” często nie są brane pod uwagę?

Przyjrzyjmy się konkretnemu przypadkowi. Firma A posiadająca flotę 50-ciu ciężarówek – chce współpracować z firmą B (producent części samochodowych). Firma B ma oczywiście potrzeby transportowe. Rozmawiają. Negocjują. Producent skupia się na przedstawieniu potrzeb przewozowych, komuni-

kując: ilości, uwarunkowania produktów i wymogów transportowych. Rozmowa jest relatywnie krótka, prowadzona pod presją czasu, specyfikacja jest zawarta w dokumentach. Producent komunikuje, iż spodziewa się dostosowania do jego grafiku w konwencji „dajemy znać z wyprzedzeniem 48 godzin i spodziewamy się usługi” oraz – „przy opóźnieniach, rozładunkach i zmianach w ostatnim momencie spodziewamy się elastyczności”. Przepływ informacji w czasie rozmów jest ograniczony, atmosfera nie zalicza się do otwartych, gdyż ... wiele spraw to „nasza sprawa” (po co im „to” wiedzieć), a poza tym „następne firmy czekają na spotkanie”. Konkurenci... Na zakończenie pada sakramentalne: „Przyślijcie więc ofertę”. Proces „dożynek” się rozpoczął...

Czyż nie jest to paralela sytuacji z budowaniem ciężarówki w pojedynkę albo sytuacji przy ognisku na Dzikim Zachodzie?

Co, gdyby obie strony zrobiły założenie. ZAFAM. „Zaproszę (myśli producent) firmę transportową A na spotkanie i zaproponuję, aby przyjrzeni się nam, naszej firmie, aby poznali nasz proces produkcyjny, nasz proces magazynowania, pakowania produktów. Zaproszę zespół firmy A na spotkanie projektantów, którzy opracowują sposób – system pakowania naszych produktów. Następnie zapoznam ich z naszymi odbiorcami, klientami. Pozwolę im na zapoznanie się z ich wymogami, potrzebami. Ba! Będę zapraszał firmę transportową na spotkania z naszymi klientami, w czasie których omawiane są procesy dostawcze”. Wszystkie te działania PODNIOSĄ PRAWDOPODOBIEŃSTWO: LEPSZEJ, WYDAJNIEJSZEJ WSPÓŁPRACY W KAŻDYM JEJ ASPEKcie! Dodatkowo – myśli „inaczej myślący producent” – poznamy firmę A i jej uwarunkowania. „Dopasujemy” być może pewne kwestie tak, że firmie A będzie „łatwiej” działać. Przecież wtedy jej „opieką” nad nami będzie nie tylko lepsza w związku z dobrym wzajemnym rozumieniem się, ale także dlatego, że TRAKTOWANIE PARTNERSKIE MOTYWUJE DO LEPSZEJ WSPÓŁPRACY.

„Ale to nie wszystko” – myśli nowoczesnie (transformacyjnie) producent. „Przecież możemy zaprosić firmę transportową A, aby pomogli nam w naszym procesie zdobywania klientów. Może to polegać na analizie procesów w obszarach: pakowania, magazynowania, przygotowania do transportu i oczywiście wszystkiego, co dotyczy samego transportu. A może tak pomogliby nam w rozwiązywaniu sezonowych problemów z powierzchniami magazynowymi? A już idąc rzeczywiście daleko – czyż czasami nie byłoby możliwe, że sam produkt mógłby być lepiej zaprojektowany pod kątem obniżenia, czyli optymalizacji kosztów transportu?”



Zaufanie to emocja. 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.



Jednym z największych mankamentów naszego transformującego się rynku jest brak zaufania i brak starań w kierunku budowania zaufania do drugiego człowieka w działaniach biznesowych.

Dojrzeć do zaufania

Prawdopodobnie spore grono osób, czytając ten tekst i mając doświadczenie branżowe, pomyśli w tym momencie „autor jest chyba oszołomem”. Opisuje przecież świat idealny – a realia są tak inne. I wielokrotnie w takich momentach pada sakramentalne zdanie: „Nawet, jeżeli ja bym dał się przekonać, że to ma sens, to przecież „INNI MUSIELIBY MYŚLEĆ PODOBNI! A PRAWDA JEST TAKA, ŻE WSZYSCY DOKOŁA TNĄ GDZIE SIĘ DA, WYWIERAJĄ PRESJĘ NA ELASTYCZNOŚĆ, STAWIAJĄ WYGÓROWANE WYMAGANIA, STRASZĄ KONKURENCJĄ, A NASTĘPNIE WSZYSTKO SIĘ SPROWADZA DO CENY!”

No właśnie... gdyby inni... Co naprawdę jest zawarte w tym emocjonalnym przekazie?

BRAK ZAUFANIA. Niewiara, że można RAZEM BUDOWAĆ. Niewiara, że inni mogą się na tyle otworzyć, aby „dopuścić się wzajemnie do informacji”.

Niestety, to nasza kulturowa sched. „Wolność Tomku w swoim domku”, „Každy sobie rękę skrobie”, itd. A potem padają słowa: „To się nie da, to się nie uda. Bo żeby inni...” – słowa, które są ucieczką przed świadomością, że współpraca przynosi efekty... Ucieczka przed stwierdzeniem: „obawiam się współpracować, zaufać... albo... nie potrafię do tego doprowadzać...”

Zanim skonkluduję powyższy przekaz, podam pewną niedyskutowalną informację: Na świecie miliony osób współpracują ze sobą TRANSFORMACYJNIE. Tysiące firm, miliony menedżerów NIE WYOBRAŻAJĄ SO-

BIE INNEGO MYŚLENIA! Więc znika kwestia dyskusji na temat „czy się da”. Oczywiście, dotyczy to gospodarek, które przez lata rozwijają się w ekonomii wysokiej konkurencyjności. My dopiero wchodzimy w te uwarunkowania. Te gospodarki, Ci ludzie KONKURUJĄ Z NAMI, a polskie firmy chcą „atakować” te rynki. Rynki, na których DZIAŁANIA SYSTEMOWE, OPARTE NA WSPÓŁPRACY TRANSFORMACYJNEJ SĄ PODSTAWĄ. Podstawą, która przynosi WYDAJNOŚĆ, a więc KONKURENCYJNOŚĆ!

Przełamać barierę braku zaufania

A teraz konkluzja pierwsza: W budowaniu współpracy partnerskiej (transformacyjnej) ukryte są ogromne zasoby wydajności, która tworzy wyższą konkurencyjność. Ktoś, kto to rzeczywiście „ujrzy i zrozumie” – będzie już miał motywację do powiedzenia sobie: TO JA W TAKIM RAZIE ZACZYNAM IŚĆ W TYM KIERUNKU!

Konkluzja druga: Jeżeli taka jest moja decyzja – decyzja o szukaniu partnerstwa transformacyjnego – to w takim razie KLUCZOWĄ KWESTIĄ JEST ZDOBYCIE UMIEJĘTNOŚCI TAKIEGO WPŁYWANIA NA INNYCH (czytaj: „na prowadzących firmy, z którymi będę chciał wejść w partnerstwo”), aby PRZEŁAMAŁI BARIERĘ BRAKU ZAUFANIA I ZACZĘLI WSPÓŁPRACĘ.

Teraz pojawia się to ważne pytanie: Ale jak to robić? Temu tematowi – tematowi skutecznego nawiązywania współpracy – transformacyjnej, partnerskiej poświęcę nie tylko

parę dalszych słów, ale także kolejne artykuły na łamach Transport Managera.

Poruszać będziemy się po obszarze KOMUNIKACJI I POSTĘPOWANIA, które doprowadza do OTWARCIA SIĘ CZŁOWIEKA NA CZŁOWIEKA – co znowu możliwe jest, gdy pojawia się poczucie ZAUFANIA. A co to jest „zaufanie”? Wyjdźmy od definicji: „Zaufanie wobec jakiegoś obiektu (człowieka, zespołu, organizacji lub rzeczy) to emocja zbudowana na wiedzy lub wierze, że jego działania, przyszły stan lub własności 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 dla mnie pozytywne. A jeżeli to PERCEPCJA, to znaczy, że zbudowanie zaufania w umyśle drugiego człowieka polega na STWORZENIU POZYTYWNEGO POSTRZEGANIA MNIE czy TEGO CO REPREZENTUJĘ (np. mojej firmy, mojego działania).

Od czego zacząć budowanie pozytywne-go obrazu? W tabeli zamieszczam pewną strukturę, do której poznania zachęcam Ciebie, Czytelniku. Przeczytaj, przeżyj. W następnym wydaniu Transport Managera rozwiemy ten temat – omówimy to, co znajdziesz w tabeli. A jeżeli chcesz, szanowny Czytelniku, już teraz „dotknąć” tego tematu – zapraszam do zapoznania się z artykułem „Mechanizm AKCEPTACJI” (zamieszczonym pod linkiem: http://www.questcm.pl/_pliki/5-negocjacje-i-mechanizm-akceptacji-krzysztof-sarneckiquestcmpl55fc8.pdf).

To dobry i konkretny początek.

Dla wielu osób tematyka poruszana w tym artykule może wydawać się mało konkretna, opisowa, zbyt ogólna. Takie odczucie jest naturalne, gdyż to obszar umiejętności miękkich – obszar trudny, żmudny i ... wymagający zarówno skupienia, cierpliwości, jak i zmiany sposobu myślenia co do priorytetów. Choćby dlatego, że tak naprawdę żaden z tematów wymienionych w tabeli NIE BYŁ CZĘŚCIĄ NASZEJ BEZPOŚREDNIEJ EDUKACJI W SZKOLE PODSTAWOWEJ CZY ŚREDNIEJ.

My, Polacy, kulturowo nie jesteśmy przyzwyczajeni do poruszania takich obszarów – nie mamy więc cierpliwości do „takiej” pracy. Niestety, z takiej pracy rzeczywistość, nie tylko ekonomiczna, nas rozliczy. Niestety, aby „przepracować” cały ten temat – potrzeba czasu – artykuł ten jest swego rodzaju wstępem. W kolejnych tekstach pojawiają się szczegóły i konkrety dotyczące wiedzy i działań, które pozwolą na „wdrożenie” mechanizmów, które przyniosą pożądaną zmianę w kierunku większej skuteczności i wyższej konkurencyjności. W kierunku lepszych wyników.

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

MYŚLEĆ INACZEJ TO SEDNO
KONKURENCYJNOŚCI

ROZWALIĆ MUR NIEMOCY I KLĘSKI

Konkluzją wyciągniętą z poprzednich artykułów jest stwierdzenie, iż w budowaniu współpracy partnerskiej (transformacyjnej) ukryte są ogromne zasoby wydajności – która z kolei tworzy wyższą konkurencyjność. Ktoś, kto to rzeczywiście „ujrzy i zrozumie” – będzie już miał motywację do powiedzenia sobie: To ja w takim razie zaczynam iść w tym kierunku!



The art of influence

Most of people in Poland did not have training in the communication area. This is why it is hard for us to comprehend that one can influence the other person to the degree when even the strongest stereotype can be “moved to the side”. First YOU NEED to get out of PRICE TRAP paradigm. The next step is to help your customer to see the world through different perspective – the one that YOU CAN BRING TO YOUR CLIENT!

Kluczowym elementem sprzedaży transformacyjnej jest zdobycie umiejętności takiego wpływania na innych, aby przełamali barierę braku zaufania i zaczęli współpracę.





Autor artykułu

Krzysztof Sarnecki

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

Jeżeli taka jest decyzja – decyzja o szukaniu partnerstwa transformacyjnego – to w takim razie kluczową kwestią jest zdobycie umiejętności takiego wpływania na innych (czytaj: „na prowadzących firmy, z którymi będę chciał wejść w partnerstwo”), aby przełamali barierę braku zaufania i zaczęli współpracę.

Apoteoza własnej niemocy i klęski

Wprowadzenie zmian w oparciu o zmianę sposobu działania w procesie współpracy z drugim człowiekiem nie jest głównie zależne od „tego drugiego”, ale zależne jest głównie od nas. Powtarzanie, że „ja to bym chciał i mógł, ale inni tego – i tu następuje litania pojęć – nie zaakceptują, nie potrafią, nie chcą, itd. itp.”, to standard kulturowy, wynikający z naszej niewiedzy na temat komunikacji i z paradygmatu opartego na braku zaufania – standard zamykający nam jakże często możliwość bezpiecznego i satysfakcjonującego „robienia” biznesu.

Przyjrzyjmy się temu tematowi na przykładzie:

Następuje pierwszy kontakt z naszym potencjalnym klientem – założmy – telefoniczny. Znany standard takiej rozmowy można zamknąć w słowach: „Proszę wysłać do nas ofertę”. Kiedy przekazuję informację słuchaczom moich warsztatów, iż nie powinno się wysyłać „szybkich” ofert do klienta, regulują najczęściej bardzo emocjonalnie: „Ale się inaczej nie da, bo kontrahenci nie chcą rozmawiać dalej, tylko chcą ofertę otrzymać najpierw i już! I wtedy i tak decyduje cena! Dopiero wtedy, gdy cena jest wystarczająco niska (czytaj: jedna z najniższych wśród konkurentów), to wtedy dopiero pojawia się szansa na rozmowę!” Czyli ... nie da się... Czyżby?

Pytam wtedy: A jak reagujecie na słowa „To proszę przysłać nam ofertę”? Padają zazwyczaj takie odpowiedzi: „No, staramy się tłumaczyć, że mamy wysoką jakość, gdyż posiadamy nowoczesny sprzęt, że nasi kierownicy są doświadczeni, że mamy szerokie referencje (bo pracujemy dla firmy X, Y i Z – a oni są w waszej branży) i że w ogóle bardzo jesteśmy solidni – a konkurencja wygrywa niższą ceną – a potem klienci tacy jak państwo mają różne kłopoty – i że w efekcie się to nie opłaca! I dlatego chcielibyśmy Wam pokazać, jacy jesteśmy, tylko spotkajmy się...”. I wtedy słyszymy: <Rozumiemy, jednak poprosimy o ofertę mailem. Poza tym jest wiele firm, które mają dobre usługi – a ceny mają bardzo konkurencyjne.” I po tej wypowiedzi widzę w oczach uczestników triumf i pasję zwycięstwa w naszej dyskusji. Zwycięstwa, które jest ... apoteozą własnej niemocy i klęski!

Komunikacja nieantagonizująca

Pytam wtedy: „A gdyby była droga, która pozwoliłaby na zmianę zachowania rozmówcy – kontrahenta?” Wtedy słyszę: „Ale się nie da, bo to zależy od tego – naszego – rozmówcy!” Przyjrzyjmy się tej sytuacji „INACZEJ”.

Kontrahent mówi: „Proszę przesłać ofertę mailem.” Myślący „inaczej” – dysponujący nowoczesną wiedzą i umiejętnościami komunikacji nieantagonizującej – transportowiec na to: „Proszę Pana, dziękuję za propozycję. Rozumiem, że taka jest Państwa procedura i przesyłanie propozycji usług jest standardem w naszej branży. W żaden sposób nie chcę kwestionować takiej metody – taki jest Państwa wybór. Nasza firma – w oparciu o szerokie doświadczenie we współpracy z firmami Państwa kalibru – podchodzi do nawiązania współpracy w inny sposób, który, uwzględniając Państwa wymagania, wnosi dodatkową wartość w obszarze wyboru dostawcy. Proszę o chwilę cierpliwości – wyjaśnię sprawnie. Otóż, zdajemy sobie sprawę, że to Państwo wiecie najwięcej na temat Waszych potrzeb, wymogów, uwarunkowań – to Wy znacie realia Waszej firmy. Zakładamy, że byłoby swego rodzaju impertynencją wysłanie do Państwa oferty – gdyż byłoby to oparte na założeniu, iż my wiemy wystarczająco dużo, aby Wam powiedzieć, że jesteśmy najlepsi, aby zapewnić Wam rzeczywiście trafną propozycję usług. Tak nie jest. Uważamy, że nie wiemy o Was i Waszych uwarunkowaniach wystarczająco dużo i wysyłanie do Państwa oferty z ceną jest typem podejścia: weźcie nas – a potem zobaczymy z jednoczesnym ogromnym ryzykiem, że nawet, gdy wygramy ceną, to nie będziemy dla Was najlepszym rozwiązaniem. Myślę, że Państwo także spotykacie się z tego typu sytuacją wtedy, kiedy rozmawiacie jako firma oferująca swoje produkty czy usługi. To co nas wyróżnia na rynku, to fakt, iż kiedy mamy okazję rzeczywiście zapoznać się z uwarunkowaniami firmy, jesteśmy w stanie dostarczać rozwiązania zarówno transportowe, logistyczne i organizacyjne, których wartość staje się jednym z elementów konkurencyjności dla Państwa – wzmacniając Waszą pozycję na rynku, w tym cenową. Dla przykładu, półgodzinna rozmowa z firmą XYZ & Co. pozwoliła nam na zaproponowanie zmiany sposobu pakowania produktów i sposobu przewozu, co przełożyło się na oszczędności u tego klienta w wysokości 6,5 proc. kosztów przewozu oraz skróciło czas pakowania produktów o 12 proc. Czy tego typu sytuacja – z podobnymi liczbami – też by Państwa satysfakcjonowała?” – tu większość klientów zareaguje hasłem: No pewnie! Wtedy kontynuujemy:

– Z tego względu prosiłbym, abyśmy mogli zaaranżować naszą wizytę u Państwa w celu poznania się i rozmowy na tematy kluczowe

BUDOWANIE ATMOSFERY ZAUFANIA U KLIENTA W CZASIE WYKONYWANIA USŁUG, TO GŁÓWNY OBSZAR ZDOBYWANIA MARŻOWYCH KONTRAKTÓW.

dla Was w obszarze transportu i logistyki. Jednocześnie, ja oczywiście prześlę do Pana krótkie informacje na nasz temat, a w szczególności kilka przykładów naszych rozwiązań u klientów, które spowodowały, iż postrzegają nas jako trochę „coś innego” – mówiąc w cudzysłowie – niż tylko przewoźnik. Ze względu na bardzo gruntowne zbieranie przez nasz zespół informacji – odnajdywanych pośród naszych doświadczeń – dysponujemy bankiem rozwiązań dla wielu naszych klientów. Zdam sobie sprawę, że nie zawężamy się więc do samego „przewoźnictwa” – więc moje słowa mogą być odbierane „dziwnie”, mogą zastanawiać. Tak, faktycznie, działamy inaczej – wzmacniając możliwości konkurencyjne naszych klientów. Proszę pozwolić nam na zaprezentowanie Państwu tego nowego, wnoszącego szersze wartości, podejścia.”

Przełamać stereotypowe działania

W tekście – w zależności od typu klienta, sytuacji, branży – można także zamieścić takie oto zdania: „Niezależnie od tego, czy Państwo zdecydowali się na współpracę z nami, nasza wizyta i danie informacji zwrotnej co do obszaru logistyki i transportu w Waszej firmie mogą wnieść rozwiązania, o których, być może, dotąd Państwo nie myśleliście. W ten sposób korzystacie Państwo bez ryzyka finansowego z dodatkowego źródła innowacyjności. Jak zarząd Państwa firmy zareagowałby, gdyby takie spotkanie zaowocowało ciekawym pomysłem czy nowym praktycznym rozwiązaniem? Czy wspomniane różnice procentowe byłyby dla Państwa atrakcyjną zmianą?”

Wielu z nich – w obliczu takich słów, zwrotów i mechanizmów komunikacyjnych – po prostu wejdzie z nami w rozmowę merytoryczną. I o to nam chodzi. To „otwarcie furki” jest ważnym momentem w procesie przełamania stereotypowego działania.

Oczywistym jest, że nie będziemy mieć gwarancji tego, jak zachowa się klient. Jako menedżerowie sytuacji – dzięki takim algorytmicznym przekazom – podnosimy w ogromnym

stopniu prawdopodobieństwo dobrego kontaktu, w czasie którego nasze szanse na bycie postrzeganym jako ktoś, kto oferuje więcej niż produkt-usługę, idą zdecydowanie w górę! Jak zdecydowanie? Zaskakująco wysoko... Spróbuj. Zaskoczy Cię wynik.

A jeżeli to nie zadziała

Po pierwsze: nie jest istotne tak bardzo „ile razy nie zadziała”, natomiast rzeczywiście istotne jest „ile razy zadziała”!!! Z tego względu – gdy stosuje się algorytm wyżej opisany – lub jakkolwiek inny – osoba wdrażająca ten sposób komunikacji i działania powinna skupiać się nie na porażkach, ale na zwycięskich rozmowach. W początkowym okresie stosowania tego podejścia osoba ucząca się będzie odczuwać swego rodzaju dyskomfort w czasie wypowiadania słów algorytmu. To naturalne. Wtedy właśnie dobrze jest pamiętać słowo – hasło – odwaga. Trzeba zdać sobie sprawę, że konsekwencja stosowania inżynierii sprzedaży, w której nie poddamy się presji hasła „cena i już” – to klucz do wdrożenia zwycięskiej strategii!

Po drugie: algorytm ten – czy też inne podobne, dążące do wejścia na pułap partnerski z klientem – warto stosować w sytuacjach tych, gdy rozmawiamy z decydem. Wtedy siła wypowiedzi trafia na chłonny grunt. Oczywiście, Czytelnik od razu powie – „No tak, ale my nie rozmawiamy z decydentami!”. To zrozumiałe. Dlatego też tak ważne są dwie kwestie: - pierwsza, to segmentacja grup klientów, a następnie tzw. targetting, czyli dobór klientów w oparciu o solidną analizę szans stosowania elementów procesu sprzedaży, w którym sama komunikacja algorytmiczna ma szansę przynieść skutek. Ponownie pojawia się pojęcie „prawdopodobieństwa”, szans. Po trzecie: jeżeli jednak nie uda nam się poprzez rozmowę doprowadzić do spotkania czy też do rozmowy merytorycznej, gdzie cena schodzi na plan dalszy – to wtedy zadajmy sobie pytanie: „Czy mogę wysłać do klienta propozycję ofertową, do której – oprócz wyma-

ganego przez klienta w zapytaniu ofertowym zestawu informacji – dołączę np. jedną kartkę, na której przedstawię coś, co da do myślenia potencjalnemu klientowi? Oto przykłady:

- Czym się wyróżniamy? – I tu odpowiedź w czterech (nie więcej) konkretnych zdaniach, które zaskoczą odbiorcę

1. Mimo, iż jesteśmy firmą transportową, w pracy z klientem wspieramy go w kwestiach: optymalizacji kosztów szeroko rozumianej logistyki - procesu pakowania i magazynowania (w tym optymalizacji czasu załadunku), całego procesu spedycyjnego, w tym kompleksowej organizacji samego procesu transportu.
2. Optymalizujemy także organizację dostaw, koordynując ten proces „od końca”, czyli od strony klienta naszego klienta – co w sposób pozytywny wpływa na jakość obsługi Państwa klienta
3. Nasza kooperacja często obejmuje współpracę w obszarze analizy strategicznej procesów zakupowych u naszych klientów, w których kwestie logistyki i optymalizacji jej kosztów są często obszarem, gdzie wspieramy klienta w odnajdywaniu innowacyjnych rozwiązań.
4. W roku 2013 u sześciu naszych klientów doprowadziliśmy (w sumie) do uzyskania oszczędności w działalności operacyjnej w wysokości około 1,8 mln zł, w tym u dwóch z nich spowodowało to podniesienie konkurencyjności do poziomu pozwalającego na zasadniczy wzrost sprzedaży (szczegóły dostępne w razie potrzeby).

Po piąte: głównym założeniem współpracy transformacyjnej z klientem powinny być wszelkie działania prowadzące do budowania atmosfery zaufania z klientem W CZASIE WYKONYWANIA USŁUG. TO GŁÓWNY OBSZAR ZDOBYWANIA MARŻOWYCH KONTRAKTÓW W PROCESIE SPRZEDAŻY USŁUG FIRM Z BRANŻY TSL!!! Ale o tym w następnym artykule „Transport Managera”.

Krzysztof Sarnecki

Wprowadzenie zmian w oparciu o zmianę sposobu działania w procesie współpracy z drugim człowiekiem nie jest głównie zależne od „tego drugiego”, ale zależne jest głównie od nas.



NIE BÓJ SIĘ PREZENTOWAĆ INNOŚCI – LECZ NAJPIERW... PRZYGOTUJ SIĘ – CZYLI...



Effective selling = assertive selling

A research proves that assertive presentation of different than client's paradigm – as long as know-how based – increases chances for good selling results. It creates a partnership relation since your client seeks a real change that will give him an (often subconscious) feeling of “bringing a solid chance for improvement”. This approach became known in recent years as a provocation-based selling method – and the process is called “the challenger sale”. This approach requires though a skill of non-antagonizing communication – with ability to create and use communication algorithms – tools of highest performing salespeople.

Inżynieria akceptacji opiera się na rozumieniu tego, jak działa mózg człowieka.

KULTURA ALGORYTMÓW KOMUNIKACJI

W ostatnich sześciu wydaniach Transport Managera zamieszczony został cykl artykułów na temat nowej na rynku polskim, bardzo innej niż dotychczasowa, inżynierii prowadzenia biznesu, a w szczególności inżynierii zdobywania klienta i współpracy z nim. Omówione zostały takie pojęcia jak: Sprzedaż Transformacyjna™, IV Generacja Sprzedaży™, Komunikacja Nieantagonizująca™, processprzedaży. Dowiedzieliśmy się o konieczności zmiany paradygmatu w obszarze sprzedaży, w którym – okazuje się – nawet te najlepsze relacje już nie sprzedają, a klasyczne wysyłanie ofert jest tak mało skuteczne, że w praktyce bezsensowne.

Zdefiniowana została skala ważności takich obszarów jak zaufanie i model jego budowania, czy przejęcie inicjatywy w kwestii wpływania na decyzje klienta tam, gdzie dotąd słyszało się stwierdzenie „nie da się”. Całość przekazu podporządkowana została podstawowemu założeniu nowoczesnego zarządzania – założeniu zamkniętym w pojęciu MYŚLENIA I DZIAŁANIA SYSTEMOWEGO™.

Wyprowadź klienta ze strefy komfortu

Kwintesencją powyższego opisu jest hasło „PRZYGOTOWANIE”. Jego rozwinięciem jest pojęcie „przemysł, jakie warianty są możliwe – przygotuj reakcje”. Brzmi bardzo prosto, bardzo logicznie, ba! banalnie! Jednocześnie... kto w naszej strefie kulturowej tak postępuje – w sposób konsekwentny, sukcesywny, uporządkowany? Czyli... SYSTE-

MOWO? A konkretniej, jaki procent osób? Odpowiedź jest wciąż niedyskutowalna ... niewiele. Zbyt mało, aby móc stwierdzić, że to filozofia, która jest naszą siłą. Transport Manager wraz z firmą konsultingową Quest Change Managers od kilku miesięcy prowadzi w Polsce comiesięczne warsztaty, których celem jest poznanie najnowszych na rynku światowym mechanizmów sprzedażowych – mechanizmów



Autor artykułu

Krzysztof Sarnecki

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

szczególnie istotnych i skutecznych od kilku lat w Polsce. Dlaczego dopiero od kilku lat? Otóż dopiero od kilku lat popyt na podstawowe produkty i usługi w Polsce jest niższy od podaży. Co to oznacza? Przez pierwsze około 20 lat zarządzający firmami oraz sprzedawcy nie musieli znać mechanizmów inżynierii sprzedaży, gdyż ... o jakiej inżynierii tu mówić, kiedy jest więcej kupujących niż tego, co chcą kupić? W warsztatach tych wzięło już udział kilkaset firm. Powoli, środowisko TSL zaczyna „otwierać oczy” na realia, w których konkutowanie ceną to zabójstwo dla działalności biznesowej – że to ślepa uliczka. Jak z niej wyjść? Cóż, odpowiedzią jest: IV Generacja Sprzedaży. Zapraszam jeszcze raz do lektury wszystkich poprzednich artykułów.

„Domykając” i „dopełniając” tematykę sprzedaży w tej serii tematycznej – poruszę teraz odrębny temat, którego siła skuteczności racjonalizuje jego podkreślenie. A mowa będzie o tzw. (z angielska) challenger sale wraz z metodą provocation-based selling. Tradycyjna sprzedaż, nastawiona na „rozwiązania”, oparta jest na założeniu, że sprzedawcy powinni prowadzić rozmowę poprzez zadawanie otwartych pytań, mających na celu zdefiniowanie potrzeb klienta (ang.

solution selling). Na dojrzałych rynkach światowych – poza oczywiście opisanym szeroko w pierwszych sześciu wydaniach Transport Managera pojęciem Sprzedaży Transformacyjnej™ (nazywanym także za granicą jako Strategic Value Selling) – pojawiły się dwa nowe pojęcia: „sprzedaż oparta na prowokacji” (zaproponowane przez G. Moore jako metoda provocation-based selling) oraz sprzedaż oparta na założeniu, iż skuteczna, to bardzo często taka, w której sprzedawca świadomie kwestionuje paradygmat klienta, wyprowadzając go ze strefy komfortu (zaproponowane przez M. Dixona i B. Adamsona w książce The Challenger Sale z 2011 r.).

5 grup handlowców

Właśnie w tej książce – The Challenger Sale – autorzy opisali badania około 6 tys. sprzedawców w różnych rejonach świata. Stwierdzili, iż handlowców można podzielić na 5 grup – biorąc pod uwagę ich zachowania:

1. Relacyjni (Relationship Builder).
2. Rozwiązywalcy problemów (Reactive Problem Solver).
3. Pracusi (Hard Worker).
4. Samotne wilki (Lone Wolf).
5. Zawodnicy (Challengers) – czyli ci, którzy nie boją się „konkurować” swoim poglądem z poglądem klienta.

Okazało się, iż to właśnie asertywni, rzucający wyzwania klientowi zawodnicy, osiągają najlepsze wyniki. W grupie tych najlepszych stanowili oni aż 40 proc., a w sytuacji kompleksowych tematów – aż 54 proc.!

Dlaczego? Otóż, to właśnie oni nie boją się „wypchnąć” klientów z ich własnej strefy komfortu, poprzez prowokacyjny, asertywny sposób zaprezentowania innego spojrzenia na sytuację. To powoduje, iż klient szukający wyjścia z sytuacji, mimo dyskomfortu związanego ze zderzeniem się z negacją lub kontestującym, alternatywnym do własnego, spojrzeniem – po prostu na poziomie świadomym lub nieświadomym – dostrzega partnerstwo sprzedawcy. Dlaczego partnerstwo? To jego odwaga imponuje klientowi, który także – bardziej lub mniej świadomie – szuka „inności” rozwiązań, a więc także kogoś, kto tej inności nie będzie się obawiał zaprezentować. Ta śmiałość zawodników buduje w rozmówcy obraz osoby, która jest solidna i zdeterminowana teraz – dowodem jest mówienie tego, co się myśli. To znowu daje sygnał, iż w czasie dalszej współpracy osoba ta będzie komunikowała i działała z otwartością – nie bojąc się stawiania czoła trudnym sytuacjom, w sposób pozbawiony „politykierstwa”, rozgrywek typu „poprawność polityczna” i działań nacechowanych zachowaniami, które pozwalają ukryć praw-

dziwy obraz sytuacji dla celów „nie narażania się trudną prawdą” lub innych partykularnych interesów. (Ta kwestia opisana została w artykule autorstwa Philipa Lay’a, Todda Hewlina, and Geoffreya Moore’a w wydaniu Harvard Business Review z lipca/sierpnia 2009 r. pod tytułem „Prowokacja: sposób na sprzedaż w czasach kryzysu”, tytuł oryginału „In a Downturn, Provoke Your Customers”).

Zaproponuj klientowi partnerstwo

Klienci zewnętrzni branży TSL to oczywiście bardzo zróżnicowana grupa pod względem profilu zachowań czy doświadczeń. To także grupa, która przyzwyczajona została przez okres ponad 20 lat do „eksploatacji cenowej” firm transportowych. Oczywiście – do takiej eksploatacji przyzwyczaili ich także przedstawiciele tej branży. Z tego względu tak istotne jest, aby transportowcy, logistycy i spedytorzy zaczęli rozumieć, że to od nich zależy zachowanie klienta (temat ten opisany został w ostatnim artykule Transport Managera – wydanie nr 6 – poprzedzające niniejsze). Alternatywą, dzięki której można wyjść z rujnującego przeświadczenia, że cena czyni cuda, jest zdefiniowanie takiego segmentu klientów i wybranie takich klientów (targeting), którym będziemy w stanie zaproponować partnerstwo. Partnerstwo dające klientowi poczucie osiągnięcia także dzięki nam ostatecznej satysfakcji biznesowej. W tym artykule wskazuję na model taktyczny, w którym odwaga w prezentowaniu innowacyjnego spojrzenia jest kluczem do skuteczności.

Bardzo istotną kwestią w prezentowaniu „modelu prowokacji sprzedażowej” jest sposób komunikowania swego odmiennego spojrzenia. Klania się tu pojęcie KOMUNIKACJI NIEANTAGONIZUJĄCEJ – przykłady opisane zostały także w wydaniu poprzedzającym wydanie niniejsze. Podejście „prowokacyjne”, zakwestionowanie punktu widzenia klienta – nie może być przeprowadzone w sposób antagonizujący, atakujący czy arogancki. Sztuka ta wymaga przede wszystkim świadomości mechanizmów komunikacyjnych zawierających się w pojęciu „asertywności” oraz ... treningu. Ta „sztuka” wymaga treningu. Szczególnie dlatego, iż nasze przyzwyczajenia do rozmów wypełnionych argumentowaniem – niestety – nie pomagają nam w przyjęciu konwencji komunikacji nieantagonizującej. Przejsie z pozycji asertywnej, przy kontestowaniu zdania klienta, do pozycji agresywnej – jest dla nas Polaków bardzo łatwe – a więc... niebezpieczne. Dlatego też – to co Transport Manager proponuje w najbliższych numerach – to właśnie wsparcie w temacie komunikacji.

PRZYGOTOWANIE SIĘ DO ROZMOWY HANDLOWEJ POWINNO ZAWIERAĆ PRZEMYŚLENIE, JAKIE WARIANTY ROZMOWY SĄ MOŻLIWE I PRZYGOTOWANIE REAKCJI.

W jaki sposób?

Algorytmy reagowania

W każdym następnym wydaniu TM – w osobnej rubryce – będziemy zamieszczać trzy do pięciu bardzo konkretnych ALGORYTMÓW REAGOWANIA W WYMAGAJĄCYCH LUB TRUDNYCH SYTUACJACH – charakterystycznych dla branży TSL. Zapraszamy do tekstu zaraz po tym artykule, gdzie już w tym numerze zamieszczamy kilka algorytmów reagowania na tak newralgiczny temat jak CENA.

Aby dokonać pełnego wprowadzenia w temat algorytmów – zapoznajmy się z tym, co jest podstawą KOMUNIKACJI NIEANTAGONIZUJĄCEJ – czyli z MECHANIZMEM AKCEPTACJI. Inżynieria akceptacji opiera się na rozumieniu tego, jak działa mózg człowieka – dzięki temu rozumieniu każdy jest w stanie nie „na pamięć”, ale świadomie, ze zrozumieniem stosować mechanizm akceptacji – a dzięki temu stosować go skutecznie! Poniższy opis pozwoli Ci, Czytelniku, czytać prezentowane algorytmy z rubryki „Bank najlepszych reakcji i zachowań w trudnych sytuacjach charakterystycznych

dla branży TSL” (czytaj na następnej stronie po tym artykule). ZAPRASZAMY!!!

Mózg automatyczny – pierwotny

UWAGA! Autor tego tekstu nie jest specjalistą w dziedzinie anatomii czy też neuropsychologii. Także od menedżera, czy sprzedawcy nie wymaga się dogłębnej wiedzy medycznej, aby mógł z niej korzystać w wymiarze praktycznym. Przekazane w tym artykule informacje są bardzo uproszczone celem zaprezentowania mechanizmów, z których funkcjonalności może skorzystać każdy. Kolokwialność tego przekazu jest świadoma.

Wiemy dzisiaj, iż emocje, reakcje i działania człowieka zależą od trzech zasadniczych obszarów mózgu. Zostaną one teraz opisane. Pierwszy obszar nazywamy mózgiem gadzim. To element, który posiada wiele zwierząt np. wszystkie płazy, gady, ptaki i ssaki. To narząd, który natura zaprogramowała tak, aby reagował niezależnie od naszej świadomości, czyli automatycznie. Ta część naszego ciała jest uczulona na właściwie jedną kwestię i na emocje z nią związane: JAK PRZEŻYĆ? To „jestestwo”

w naszej głowie jest automatem do ostrzegania nas przed niebezpieczeństwem. Jeżeli ono się pojawia, mózg gadzi wywoła sygnał UWAŻAJ! Pojawia się STRACH, a w związku z tym jedna z trzech reakcji: ATAK/OBRONA, UCIECZKA lub najczęstsza inicjalna reakcja (tzw. ATAWIZM, czyli reakcja pierwotna, pozostała nam z zamierzchłych czasów) – ZAMARCIE W BEZRUCHU. Dzięki takim reakcjom człowiek pierwotny miał większe szanse przeżycia w krytycznej sytuacji. MÓZG GADZI – kolokwialnie ujmując – zadaje sobie jedno pytanie: WRÓG CZY NIE WRÓG?

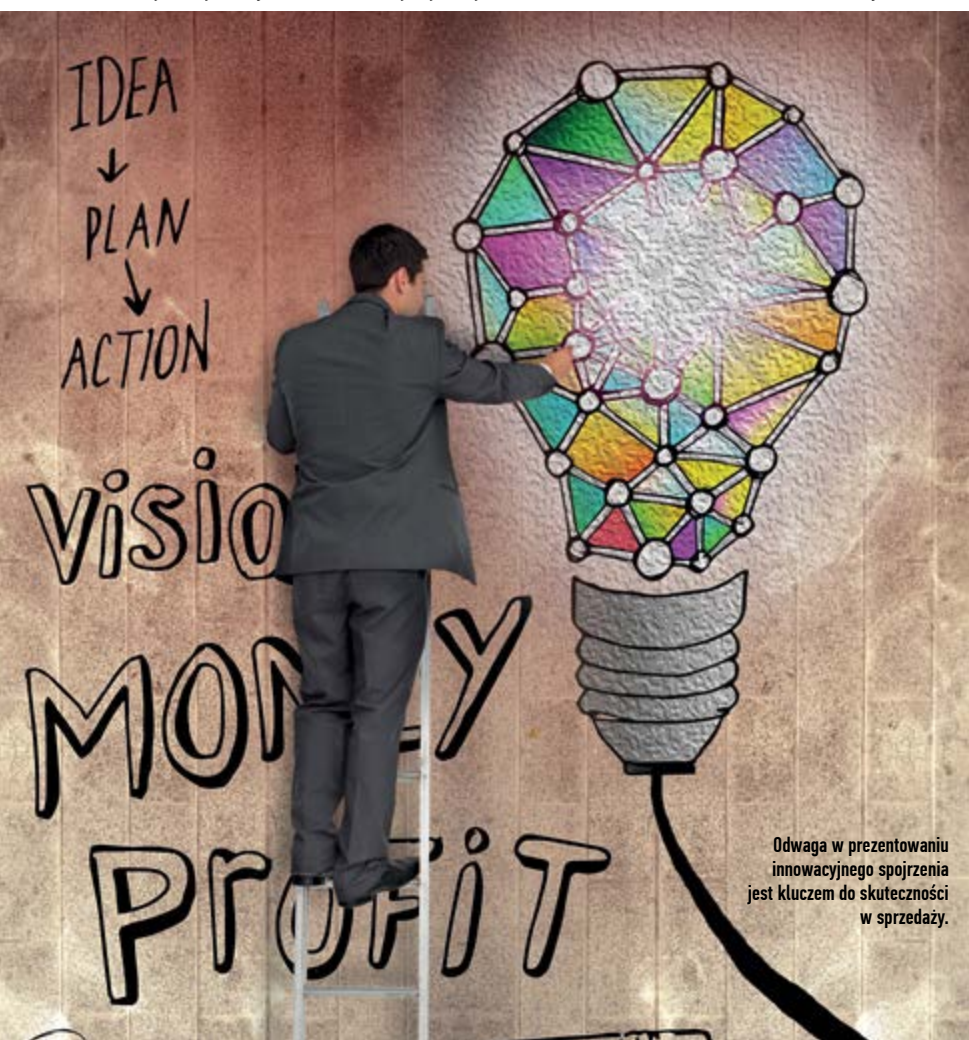
Ten mózg, co ciekawe, nie rozróżnia kwestii „przyjaciół, znajomych, dobrych czy innych nie-wróg”. On tylko ma ocenić jeden fakt – czy naprzeciw nas jest zagrożenie czy nie?

Jeżeli TAK, to on wtedy decyduje, wysyłając sygnał „zamarcie w bezruchu”, o tym, że ma napłynąć nam krew do dłoni i adrenalina do mięśni nóg. W ten sposób organizm maksymalizuje swoje szanse, aby przeżyć. Mózg gadzi w sposób szczególny „uruchamia” dwa obszary: poczucie TERYTORIALNOŚCI oraz poczucie POTRZEBY SILNEJ POZYCJI na swoim terytorium. Dlaczego? Te dwa aspekty codzienności – jeżeli nie będą odpowiednio „ustawione” w naszej rzeczywistości – będą potencjalnym źródłem zagrożenia życia lub mechanizmem ułatwiającym pojawienie się zagrożenia.

Stąd nasze silnie negatywne reakcje, gdy ktoś do nas przysuwa się zbyt blisko lub gdy argumentuje, obnażając naszą słabszą pozycję lub po prostu ją osłabiając. Każdy z nas na taką sytuację reaguje – różnimy się jedynie skalą tej reakcji. Najsilniejsze emocje najszybciej pojawiają się u tzw. samców alfa, czyli osób o silnych cechach przywódczych, u osobników chcących dominować.

Sytuacji, w których te umiejętności naszego mózgu są przydatne, w dzisiejszym świecie jest o wiele mniej niż wtedy, gdy siła i sprawność fizyczna decydowały o przeżyciu. Ten mózg jednak działa i to działa w taki sposób, iż przekazuje inicjatywę w tym pierwszym – krytycznym – momencie innym ośrodkom mózgowym. To jest właśnie przyczyna wielu sytuacji, w których ktoś w nie najlepszym nastroju zostanie na przykład zaatakowany słowem czy mową ciała i odreagowuje z dużą agresją. Wówczas rodzi się atmosfera sprzyjająca awanturze – nie rokująca dobre go rozwoju współpracy.

Drugim (spośród trzech) ośrodkiem decydowania naszego organizmu jest tzw. mózg limbiczny. On decyduje już o szerszym i bardziej wysublimowanym zestawie uczuć i odczuć. Na przykład o takich emocjach, jak: lubię – nie lubię, czuję sympatię, dobrze się czuję w jego lub jej towarzystwie albo nie, bardzo chcę lub nie chcę, jestem obu-



rzony lub zachwycony, jestem podejrzliwy lub mam poczucie zaufania. I tu ponownie informacja – klucz. Mózg limbiczny także (tak jak mózg gadzi) działa automatycznie – decydując zasadniczo, o jakości i głębokości wielu emocji.

Te dwa mózgi – gadzi i limbiczny – będziemy nazywać razem mózgiem AUTOMATYCZNYM lub PIERWOTNYM – dla potrzeb naszej prezentacji tematu i w celu uproszczenia, dzięki któremu uzyskujemy większą przejrzystość. Omawiając mechanizmy komunikacji nie będziemy tych dwóch mózgów traktować osobno – mają one w gruncie rzeczy wspólną rolę, uzupełniając się w jej realizacji. Zanim te mechanizmy opiszemy, zapoznajmy się jeszcze z „trzecim mózgiem”.

Mózg współczesny – kłamiwy

Mózg ten jest także decydem o naszym działaniu i reakcjach, a nazywać go będziemy MÓZGIEM WSPÓŁCZESNYM lub KŁAMLIWYM. To nasze dwie półkule mózgowe – emocjonalna (prawa) i logiczna (lewa). Tu sytuacja jest inna niż w poprzednich dwóch przypadkach. Dlaczego KŁAMLIWY? Otóż to ośrodek, który kontrolujemy, a właściwie używamy do myślenia! Właśnie w tym ośrodku następują ANALIZA, DEDUKCJA, SYNTNEZA. Tu przebiegają logiczne procesy myślowe. W tym miejscu może także być wykreowany stan, który nie oddaje naszych myśli, a jest jedynie wynikiem decyzji, że chcemy być tak, a nie inaczej postrzegani. Ten mózg umożliwia więc KŁAMANIE lub nasze zachowanie ukrywające te odczucia lub informacje, które chcemy ukryć. Oczywiście ten mózg może tak samo zadecydo-

Jeżeli przewidzimy zaistnienie przyszłych zjawisk
(wydarzenia, zachowania, reakcje) oraz ich parametry

...wykorzystamy tę wiedzę: przygotujemy różnorodne
sposoby/warianty reakcji na te zjawiska

...prawdopodobieństwo lepszego kontrolowania
przebiegu tych zjawisk i/lub ich wpływu na rzeczywistość
jest zdecydowanie wyższe

wać o tym, że powiemy całą prawdę i będziemy bardzo otwarci.

W ten sposób (ujmując temat świadomie w uproszczonej konwencji) zachowuje się nasz „trzydziestokrotny narząd myślenia”. Najpierw „władzę” przejmuje mózg pierwotny – robi to automatycznie. On albo włącza „czerwoną lampkę” albo nie. Następnie „dozbraja się” w bardziej szczegółowe emocje (np. lubię – nie lubię, chcę – nie chcę, trzeba być ostrożnym) i dopiero wtedy „dopuszcza do gry” mózg współczesny.

Mechanizm akceptacji

Otóż, jeżeli nasze inicjalne zachowanie (pierwsze reakcje w czasie komunikowania się z drugą osobą) będą powodować włączenie się „czerwonej lampki ostrzegaw-

czej” w mózgu automatycznym rozmówcy, to efekty naszego przekazu np. negocjacji, będą z natury rzeczy o wiele gorsze niż wtedy, gdy „mózg pierwotny kontrpartniera powie: „Nie ma zagrożenia” – i jeszcze dołoży do tego inne pozytywne odczucia.

Dlatego też KOMUNIKACJA NIEANTAGONIZUJĄCA to taka komunikacja, w której podstawą jest pozytywne stymulowanie mózgu automatycznego rozmówcy, aby on pozwolił na włączenie mózgu współczesnego „do gry” w atmosferze otwartości, wzajemnego akceptowania się i w konwencji dbania o siebie nawzajem, o dobre relacje między sobą.

Mechanizmem i narzędziem zarazem, który w sposób zasadniczy pozwala na osiągnięcie takiego celu, jest MECHANIZM AKCEPTACJI. Polega on na tym, iż niezależnie od zachowania drugiej strony, dajemy klarowny przekaz mózgowi pierwotnemu kontrpartniera: „Widzę, jaki jest Twój stan i go AKCEPTUJĘ – to jest w porządku, nie widzę w tym zagrożenia.” Wtedy włącza się mózg współczesny na poziomie logicznym – i właśnie o to chodzi, to jest cel MECHANIZMU AKCEPTACJI. Teraz jest możliwość „normalnej rozmowy”.

Uwaga! Działanie „uspokajające” mózgu pierwotnego rozmówcy – partnera może być werbalne (np. „Zdaję sobie sprawę, że fakt niedostarczenia przez nas na czas tych komponentów to bardzo irytująca kwestia”) lub niewerbalne (np. aktywne słuchanie, rzeczywiste zaangażowanie się w zrozumienie problemu, spokój, otwarte w kierunku rozmówcy dłonie, nieagresywne, emanujące akceptacją wygląd i zachowanie).

Obie grupy zachowań, werbalne i niewerbalne, to pozytywne stymulanty – jeżeli potwierdzają, pokazują, dają poczucie AKCEPTACJI STANU DRUGIEJ OSOBY.

Krzysztof Sarnecki

Najlepsi handlowcy nie boją się „wypchnąć” klientów z ich własnej strefy komfortu, poprzez prowokacyjny, asertywny sposób zaprezentowania innego spojrzenia na sytuację.



BANK ALGORYTMÓW – NAJLEPSZYCH REAKCJI I ZACHOWAŃ
W TRUDNYCH SYTUACJACH CHARAKTERYSTYCZNYCH DLA BRANŻY TSL

GDY DLA KLIENTA JEST ZA DROGO

Czym są ALGORYTMY SPRZEDAŻY I OBSŁUGI KLIENTA? Najłatwiej obrazuje to pojęcie następująca sytuacja podczas warsztatów menedżerskich organizowanych przez firmę Quest Change Managers we współpracy z Transport Managerem: Pytamy uczestników: „Jakie spotkanie najczęstsze obiekcje Waszych Klientów?” Odpowiadają zwykle: „Że jest za drogo!”. Z pasją w głosie dodają przy tym: „Wszyscy pytają o cenę – tylko cena ich interesuje!”



Wtedy zadajemy im pytanie: „A więc skoro tak często i tak wielu Klientów pyta o cenę lub stwierdza, że Wasza propozycja jest za droga i dzieje się to od lat, to gdzie macie przemyślane i opracowane różne warianty reakcji na taką obiekcję?” Zwykle zapada wtedy niezręczna cisza.

„Chwileczkę, czyli chcecie mi powiedzieć, że w 100 na 100 przypadków Klient pyta o cenę, stwierdzając zwykle, że jest za wysoka, a Wy nie posiadacie przygotowanych wcześniej wariantów reakcji, które spowodowałyby, że zwiększycie prawdopodobieństwo wygranej?”

W tym momencie następuje „sprężenie materiału” i ambicja „przebija sufit” – padają przeróżne odpowiedzi, które, niestety,

w odniesieniu do obiekcji Klienta są formą ataku, obrony lub argumentacji – czyli zaprzeczeniem wszystkich trzech zasad na NIE, o których pisałem w akapicie wyżej. Wszystkie te reakcje antagonizują Klienta, nakręcając zwykle spiralę atak-obrona lub doprowadzając do rabatu... już nie 5 proc., a 7 proc., a czasem nawet 10 proc. Jeśli Klient bardzo naciska – 20 proc., ale nie więcej niż 25 proc., maksymalnie 30 proc.! I tym sposobem brak marży zabija sens istnienia w biznesie.

Przyszedł czas na zbudowanie algorytmów reagowania na właśnie takie sytuacje!

Najczęściej wymieniana przez uczestników konferencji Transport Manager Meetings oraz warsztatów Quest Change Managers dla tej branży sytuacja: Obiekcja co do CENY!!!

UWAGA! W poprawnie przeprowadzonym procesie Sprzedaży Transformacyjnej™ kwestia ceny przestaje istnieć jako problem. Ale... jeśli się nie uda...

No to przyjrzyjmy się, czym są ALGORYTMY KOMUNIKACJI... w tym wypadku dotyczące właśnie ceny. W ten sposób rozpoczynamy publikację tej rubryki w czasopiśmie Transport Manager. Uwaga – dla lepszego zrozumienia inżynierii algorytmów – zapraszamy do zapoznania się z poprzednim artykułem, w którym opisany jest temat budowy mózgu człowieka w odniesieniu do procesu komunikowania się.

A teraz zapraszamy do korzystania ze ŚCIA-GI MENEDŻERA BRANŻY TSL!

KRZYSZTOF SARNECKI

Senior Partner, Quest Change Managers

GDY KLIENT TWIEDZI: WASZE CENY SĄ ZA WYSOKIE - WARIANTY REAKCJI

NASZA WSPÓŁPRACA TO INWESTYCJA

Nasza reakcja:

Jest to dla Państwa temat ewidentnie istotny. Czy w związku z tym aspektem, mogę Panu zadać kilka pytań?

(klient zazwyczaj reaguje pozytywnie – pytania są nakierowane na poprowadzenie rozmowy w kierunku pokazania współpracy jako inwestycji a nie kosztu). Zadajemy więc pytania:

- Jak istotna jest kwestia braku opóźnienia dostawy? Jak newralgiczną kwestią jest dostawa na czas? Czy jest dla Państwa istotne, jak firma dostawca zabezpiecza terminowość dostawy?
- Gdybyście Państwo mieli możliwość uzyskać dzięki nam jakość usługi rozpoznawalną przez Waszego klienta – mimo trochę wyższej ceny – co w efekcie przyniosłoby Wam wymierną korzyść finalną – i byłoby to wymierne – czy bylibyście Państwo skłonni wykorzystać taką sytuację dla dobra swojej firmy?
- Jako firma dysponujemy możliwością współpracy, dzięki której efekt końcowy dla Państwa może być lepszy niż alternatywy oparte tylko na niższych cenach bezpośrednich. Czy możemy porozmawiać o tym, jak Państwo możecie z tego skorzystać?

ZARADZIĆ PROBLEMOWI CENY

Jest oczywiste, że cena jest Pana obiektem. W związku z tym, gdybyśmy temu tematowi w jakikolwiek sposób zaradzili, załóżmy, że przestaje to być dla Państwa problemem z takich czy innych względów, to rozumiem, że bylibyście Państwo zainteresowani, aby skorzystać z naszej współpracy – biorąc pod uwagę potencjał, którym dysponujemy?

(pauza – klient reaguje pozytywnie – wtedy kontynuujemy)

Zapraszam więc do spojrzenia na cały proces współpracy. Większość naszych klientów dzisiaj już wie, z czego wynika nasza konkurencyjność – i mimo delikatnie wyższych cen minimalnych – wciąż widzi nas jako układ bardziej dla nich opłacalny finansowo. Myślę, że jestem w stanie pokazać w ciągu kilkunastu minut ten mechanizm – jest duża szansa – wierzę w to – że będzie on także działał skutecznie na Państwa korzyść.

U INNYCH JEST TANIEJ

Może mógłbym się dowiedzieć od Pana, z czego wynika obiekcja dotycząca ceny? (klient twierdzi, że u nas jest drożej niż u konkurencji. Jednocześnie my wiemy, czym się wyróżniamy, a co jest ważne dla klienta)

Jak najbardziej – rozumiem już. Panie Prezesie! Powiem wprost: jeżeli na rynku istnieją firmy, które oferują serwis i produkt dokładnie takie same jak nasze – a po niższej cenie – to byłoby swego rodzaju impertynencją proponowanie Państwu czegoś gorszego. Patrząc na to, co Państwo chcecie osiągnąć – a teraz rozumiem to po naszej rozmowie – wiem, że nasza propozycja jest dla Państwa bardziej atrakcyjna.

WARTOŚĆ USŁUGI A CENA

Wymienił Pan element ceny, jako znak za pytania. Wyciągam z tego wniosek, iż nie byłem w stanie zaprezentować Panu relacji pomiędzy wartością naszej usługi a naszą ceną. Czy może mi Pan powiedzieć, jakie widzi Pan braki w naszej propozycji?

(Klient, lekko zmieszany, mówi „nie, nie – propozycja jest w porządku, ale nie mam takiego budżetu” – my wtedy mówimy:)

Zdaję sobie sprawę, że kwestia budżetu jest kluczową – to swego rodzaju ramy. Daleki jestem od ignorowania tego tematu. W związku z tym chcę Pana prosić o zostawienie na chwilę tematu „budżet” na boku i krótką dyskusję. Jest ku temu konkretny powód. Czy możemy poświęcić temu kilka minut?

(pauza – klient reaguje pozytywnie)

Daleki jestem od pouczania. To, co teraz powiem, jest swego rodzaju porządkowaniem myśli. Elementarnym zadaniem każdej, nawet najmniejszej komórki firmy, jest działanie na jej korzyść i zysk. Panu też na tym zależy nie tylko w perspektywie krótkiej, ale w każdej innej, prawda? W związku z tym chcę omówić z Panem kilka składowych procesu dostawczego, aby zastanowić się CZY i JAK wybrana propozycja – w tym moja – może wpłynąć na Państwa firmę mimo aktualnych ograniczeń. Na końcu – mimo wszystko – liczy się zysk i zadowolenie Waszego klienta. Z tego wynika moja prośba... (i tu wchodzimy w moduł rozmowy merytorycznej ... w którym nasze know-how powinno zaskoczyć klienta. Poznajemy potrzeby klienta i wyciągamy je do poziomu strategicznego).

INNE ELEMENTY NIŻ CENA

Rozumiem. Cena jest bardzo istotnym elementem. Poza ceną, jakie są inne najważniejsze dla Państwa elementy decydujące o wyborze XYZ?

CO JEST NAJWAŻNIEJSZE?

Rozumiem. Czy mógłby Pan być uprzejmy powiedzieć mi czy, jeżeli dwie firmy x i y-greckowe dają Panu ofertę bardzo zbliżoną cenowo, to co wtedy zdecyduje o Pana ostatecznym wyborze? Jakie kwestie są dla Pana najważniejsze?



*Zapraszają menedżerów transportu i logistyki
na warsztaty prowadzone przez eksperta sprzedaży
z międzynarodowym doświadczeniem.
Specjalny program opracowany dla potrzeb branży TSL.*

Jak zarabiać więcej w sektorze TSL

Weź udział w warsztacie aby:

- **zwiększyć** wolumen sprzedaży i podwyższyć marżę
- **wypracować** innowacyjną strategię na 2014 r.
- **uniknąć** najczęstszych pułapek w procesie sprzedaży
- **sprawdzić**, które metody naprawdę działają, a co już jest nieaktualne
- **wykorzystać szansę**, jaką niesie za sobą szybka zmiana metod sprzedaży

Katowice, 25 marca

V Edycja

Warszawa, 27 marca

VI Edycja

Poznaj koncept **IV Generacji Sprzedaży™**, który dla wielu firm w Polsce
przełożył się już na konkretne wyniki finansowe!
Prosty, praktyczny, skuteczny w „nowej normalności biznesowej”.

**Dla prenumeratorów Transport Manager
i uczestników konferencji TMM – specjalna zniżka !**

Rezerwacje: www.questcm.pl lub 22 40 99 333

Kluczowe punkty programu

- Jak zwiększyć zyski ze sprzedaży usług transportowych i logistycznych?
Pola wzrostu marży w praktycznych przykładach.
- Jak sprzedawać usługi transportowe gdy podaż przewyższa popyt?
Co zrobić, żeby nie zostać "wymienionym na tańszy model"?
- Jak osiągać przewagę na konkurencyjnym rynku usług transportowych i logistycznych?
Kluczowe i sprawdzone mechanizmy budowania przewagi konkurencyjnej
- Co dziś kupują i czego potrzebują Twoi Klienci – jak wykorzystać tę wiedzę do zwiększenia sprzedaży?
- Model IV Generacji Sprzedaży – jak go wdrożyć z sukcesem w branży TSL i wygenerować zyski większe nawet o kilkadziesiąt %?
- Jak zwiększyć swoje szanse na wygrywanie przetargów i zdobywanie kontraktów w sektorze TSL?
- Jak przełamywać bariery wejścia, by skutecznie pozyskiwać nowych klientów?
Jak budować i utrzymywać relacje, by osiągać długotrwały efekt przywiązania klienta?
- Jak skutecznie budować i motywować zespół sprzedażowy by realizował wyznaczone cele?
- Podstawy efektywnej komunikacji – ćwiczenia zespołowe.
Klucz do sukcesu w relacjach z klientami, kierowcami i podwykonawcami.
- Skuteczne negocjacje w sektorze TSL.
Operator logistyczny/ spedytor/ przewoźnik/załadowca – praktyczne ćwiczenia w grupach.

Technika prowadzenia warsztatów:

Warsztat będzie w pełni interaktywny, w oparciu o rzeczywiste przypadki z zakresu strategii sprzedażowej oraz negocjacji z branży TSL. Ćwiczenia w parach, grupach, studia przypadków, dyskusje na forum dadzą uczestnikom możliwość wzajemnej wymiany doświadczeń oraz nadadzą warsztatom w pełni praktyczny charakter. Chętni uczestnicy będą mogli przed warsztatami przesłać do trenera krótki, konkretny opis przypadku z jakim się borykają np. sytuacja negocjacyjna, sprzedażowa. Realne, codzienne wyzwania będą kanwą realizowanych ćwiczeń i przekazywanej wiedzy.

USZYJCIE Z NAMI TEN PROGRAM! Zapraszamy.

Państwa inwestycja - 790,00 pln + VAT

Sylwetka trenera *Krzysztof Sarnecki*

współzałożyciel, Leading Partner i członek Zarządu QUEST Change Managers. Konsultant strategiczny, zawodowy negocjator, szkoleniowiec. Ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm.

Założyciel i przez 20 lat Prezes Academy of Business & Career Development w Chicago. Współpracuje z wieloma czołowymi firmami w Polsce i za granicą w dziedzinie Transformacji, zarządzania partycypacyjnego oraz IV Generacji Sprzedaży. Konsultant, trener i coach kilkunastu tysięcy członków zarządów i menedżerów, Jeden z nielicznych zawodowych negocjatorów w Polsce. Absolwent University of Illinois, The UIC Institute for Entrepreneurial Studies w Chicago i programu MBA w Lake Forest Graduate School of Management (Lake Forest, Illinois).

