

Inwestowanie w budowanie zaufania – świat myślenia szeroko-kontekstowego.

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

Co to jest? To rozumienie dwóch kwestii.

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

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

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

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

Przyjrzyjmy się kilku przykładom...

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

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

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

Proszę Pana, być może spodziewa się Pan, że powiem Panu zaraz, że mam dla pana 9 minut, bo inni dostawcy czekają w kolejce. I że za chwilę będę z Pana „dusił, ile się da...”

Tak nie będzie. Zależy nam na maksymalnie dobrej współpracy, która dla obu stron wygeneruje maksymalizację efektów na dłuższą metę. Dlatego na wstępie poproszę Pan, aby mi Pan powiedział: na czym Panu zależy we współpracy, co dla Pana jest ważne, a co aż kluczowe. Czego Pan nie lubi we współpracy, czego chciałby Pan uniknąć. Jakie miał Pan złe doświadczenia ze swoimi klientami, których chciałby Pan uniknąć...

Brzmi abstrakcyjnie, co?

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

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

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

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

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

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

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

Tyle na ten temat.

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

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

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

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

WNIOSKI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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