

DZIEWIĘĆ PLUS KILKA NAJCZĘSTSZYCH BŁĘDÓW, GDY FIRMA ZNAJDUJE SIĘ W KŁOPOTACH ZWIĄZANYCH Z ZACHODZĄCYMI OBECNIE ZMIANAMI I JAK ICH UNIKNĄĆ. PORADY PRAKTYCZNE

„PRZETRWA TEN, KTO LEPIEJ DOSTOSUJE SIĘ DO ZMIAN”

Karol Darwin

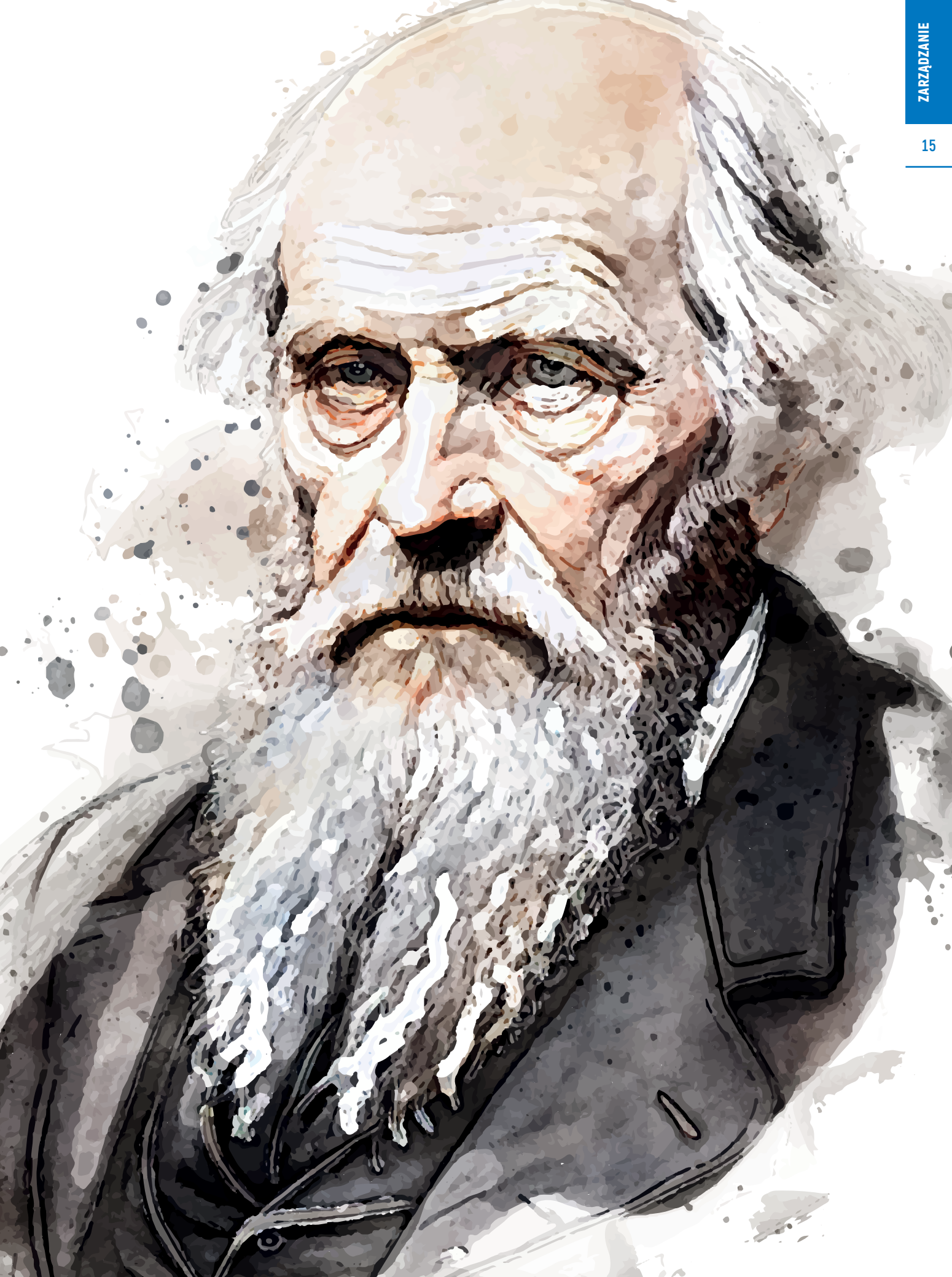


Krzysztof Sarnecki

Świat, dla tych, którzy byli dotąd biernymi odbiorcami ogólnych medialnych informacji, zwariował. Hasła EKONOMIA CHAOSU czy NOWA NORMALNOŚĆ, które mniej lub bardziej opisywane są od około 10 lat, były przez większość społeczności ignorowane. To nie jest „odkrycie Ameryki” – to stwierdzenie logicznego mechanizmu socjologii. Mechanizm „wypierania nowego” jest stary jak świat. To jeden z przykładów tzw. naturalnej polaryzacji 20 proc. – 60 proc. – 20 proc., czyli kolejnej odmiany Prawa Pareto. 20 proc. za, 20 proc. przeciw, 60 proc. – czekamy, co się wydarzy...

Wiele firm musi się teraz szybko uczyć. Część z nich nie przeżyje – na szczęście ludzie przeżyją. Ty i ja też, a to nienajgorsza wiadomość dla każdego z nas. Choć dla wielu to słabe pocieszenie...

Większość firm swoje kłopoty zawdzięcza po prostu ogromnym zmianom rynkowym i to, co jest charakterystyczne – większa część tych zmian to zmiany nieodwracalne. Ładnych parę razy w ostatnich 40 latach zmiany kryzysowe były chwilowe, koniunkturalne – po czym można było w dużej mierze działać po staremu, dodając pewne usprawnienia. Dzisiaj jest już zupełnie inaczej.



Nie zmieniasz się, więc giniesz

Przyczyną załamania się sytuacji firm jest po prostu brak reagowania i... zmieniania się. W jakich obszarach? To nie jest temat tego artykułu, więc szybko wymienię te główne. UWAGA: pomijam standardowe przyczyny kłopotów firm, które są niezależne od czasów (typu brak analizy i kontroli finansowej czy np. zarządzanie totalitarne lub brak działań marketingowych):

- **Brak realnej konkurencyjności** – konkurowanie ceną, bycie „mięsem armatnim”, zamiast aktywnym kreatorem wartości dla klienta (czyli brak Sprzedaży Transformacyjnej).
- **Brak „mobilności umysłowej” osób zarządzających** – specjalnie użyłem nowego pojęcia, aby zastrykować Czytelnika. Pod tym hasłem zawieram zarówno otwartość na słuchanie innych, jak i aktywność w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania: co robię nie tak oraz co się zmieniło, a czego nie rozumiem?
- **Brak opcjonalności** – opieranie się na zawężonej działalności. Nieposiadanie odrębnych dwóch, a najlepiej trzech nóg.
- **Brak redundancji czy zapasów strategicznych** – w tym nie tylko gotówki na czasy turbulencji, ale np. brak sukcesji stanowiskowej.
- **Nienadążanie kompetencyjnie za zmianami pokoleniowymi** i trudności z osiągnięciem wydajności i skuteczności w obliczu pracowników myślących i reagujących zupełnie inaczej niż pokolenia starsze (pokolenia Z i Y versus pokolenia X i Baby Boomers).
- **Brak nowoczesności** (nie mylić z innowacyjnością, bo to kolejny szczebel) – i tu chodzi o każdy wymiar działalności biznesowej. Mowa o: modelu biznesowym, głównych procesach w firmie (np. marketing sprzedaż, obsługa klienta) czy też poziomie wydajności wynikającym z braku wdrażania cyfryzacji.
- **Brak innowacyjności** – wciąż, aby konkurować, nie wystarczy być w stanie dostarczyć to, czego potrzebuje klient. Trzeba odpowiedzieć sobie pozytywnie na pytanie: dlaczego klient ma wybrać mnie? Stąd innowacyjność, a więc odróżnianie się od konkurencji, jest tematem „być albo nie być”.

Jest jednak temat, który może wielu zaskoczyć swoją albo lakonicznością, albo prostotą:

BRAK KONCENTRACJI NA SPRZEDAŻY

Wiele firm w dzisiejszych czasach skupia się na gadżetach, systemach, nowościach i innowacjach jako hasłach (systemy ERP, CRM czy nowe technologie), „odciągając” swoją koncentrację od rzeczywistej SPRZEDAŻY.

Niestety, posiadanie systemów bardzo często mylone jest z kwestią skuteczności procesów i działań sprzedażowych, tak jakby „nowoczesność technologiczna” miała nam „załatwić” temat wpływów. Nie mówiąc już o osobnej sprawie – bardzo często wdrażane systemy są ciągle... na ukończeniu. To te 10 proc., które trwa 90 proc. czasu.

Niektórzy lubują się w rozwijaniu szeroko (a nie wąsko) rozumianych kompetencji, a inni pływają się w komfortie wynikającym z dotychczasowych sukcesów, zakładając, że przecież dawaliśmy radę dotąd, to damy radę dalej... Ten aspekt ma swoją jeszcze jedną odmianę – wchodzący w wiek emerytalny właściciele firm (a jest ich dużo), na skutek braku działań sukcesyjnych, po prostu nie mają następców, a im samym nie chce się już w gruncie rzeczy budować „nowego”.

Tak jak transport jest papierkiem lakmusowym dla stanu i zmian ekonomii, to parametry osiąganej SPRZEDAŻY są oczywistym obszarem pokazującym, co się dzieje z firmą. Mowa tu o wolumenie, marżowości oraz innych parametrach typu: Komu sprzedajemy?, Co?, Od czego sprzedaż zależy?, a także – Czy i jak te kwestie się zmieniają?

Niezaniedbywanie analizy sprzedaży jest swego rodzaju przykładem działania Potrójnego Prawa Pareto w kierunku wdrażania zmian i innowacyjności. Dlaczego? Cóż, ciągle monitorowanie sprzedaży i zadawanie sobie pytania „dlaczego?” po prostu wymusza definiowanie sytuacji i idące za tym działania najpierw korygujące, a potem rozwojowe w gruncie rzeczy we wszystkich obszarach firmy. Co prawda, tylko reaktywne, ale jednak w dużym stopniu zabezpieczające przed obudzeniem się z ręką w nocniku!

4 przyczyny popadania w kłopoty

A teraz wróćmy do przewodniego tematu tego artykułu. Najczęstsze błędy, kiedy już jesteśmy w sytuacji kryzysowej oraz jak ich unikać?

Najpierw przedstawię najczęstszy model głębszego popadania w kłopoty przez firmy. Zarządom firm w dzisiejszych czasach – czasach Nowej Normalności (ang. New Normal) – zrozumienie tego częstego procesu pomaga w przygotowaniu się do zmiany myślenia.

Większość firm swoje kłopoty zawdzięcza po prostu ogromnym zmianom rynkowym, niestety w większości nieodwracalnym.

Oto ten model, czyli „jak wielu wkopuje się w jeszcze większe problemy”:

- **Zdanie sobie sprawy, że wyniki spadają** – najczęstsza reakcja: właściwie brak reakcji (bo sinusoida zawsze była, taki jest rynek chwilowo, taka koniunktura – wszyscy to odczuwają). Firma działa po staremu – rozmawia się o tym, że rynek się zmienia, zarząd kiwa głowami i nic się nie robi, jedynie nacisk na „bardziejże starania”, po staremu – z jednoczesnym pośrednim karaniem podopiecznych brakiem premii.
- **Nagły spadek obrotów** – można to porównać do takiej sceny: z lądu wchodzimy do morza, ale idziemy po płyciznie. Idziemy i mówimy: nie jest źle, bo jest płytko, ale brniemy dalej w głąb morza, woda już po pas. Wypieramy myśl: przecież w końcu gdzieś ta płycizna się skończy, robi się coraz głębiej. Właśnie – najczęściej pojawia się nagły uskok.
- **Okazuje się, że na każdym „froncie” pojawiają się problemy i one się nakładają** – powstaje synergia negatywna. Przede wszystkim brakuje gotówki, banki nie udzielą kredytu – korzysta się z pożyczek wyżej oprocentowanych, zapożycza się u dostawców. Jeśli firma nie ma zapasów strategicznych (na przykład nie może spieniężyć aktywów), straty się nawarstwiają. Presja kosztów stałych narasta...
- I teraz **przychodzi najczęściej czas serii błędów wynikających z atakujących wszędzie problemów** – to już najczęściej nie są wyzwania, to już problemy, gdyż jest bardzo trudno działać w atmosferze pozytywnego nastawienia.

Co się zazwyczaj dzieje najpierw w takim momencie? Apatia – namolne kontynuowanie tego, co dotąd działało, tylko że „bardziej” (co nie znaczy lepiej), a co za tym idzie: brak otwarcia się na pomoc oraz brak restrykcyjnego zarządzania czasem, rozbita koncentracja na zbyt wiele elementów. Gorszą odmianą takiego zachowania jest koncentracja na obciążaniu innych winą za tę sytuację.

Warunki wyjścia z kłopotów

Czy można wyjść z takich kłopotów? Odpowiedź była, jest i będzie zawsze: OCZYWIŚCIE. Jednak pod kilkoma warunkami.

- **WARUNEK ZEROWY.** Wielu mówi, że są trzy kluczowe kwestie w biznesie: sprzedaż, sprzedaż i sprzedaż. Jakikolwiek ciężar gatunkowy przypiszemy temu stwierdzeniu – nie możemy go zignorować. Dlatego wszelkim działaniom ratowania sytuacji muszą towarzyszyć równoczesne i równo-

Są trzy kluczowe kwestie w biznesie: sprzedaż, sprzedaż i sprzedaż.

ległe działania „sprytnego wyciśnięcia wyników” z tego, co zbudowaliśmy dotąd. Niestety, większość zarządów firm skupia się tylko na tym działaniu, co oczywiście powoduje brak zmian, wyższą stresowość – a następnie Syndrom Tonącego Statku, czyli trwanie pracowników i współpracowników. Wielu popełnia błąd obniżania cen, ale o tym później.

- **Warunek Pierwszy:** osoby kluczowe zdają sobie sprawę z sytuacji, zarówno od strony precyzyjnej sytuacji finansowej (ten warunek najczęściej jest „odpychany”, bo pojawia się strach przed realiami więc pojawia się wypieranie). Sytuacja jest zdefiniowana NA PIŚMIE, czyli definicja nie jest ulotna.
- **Warunek Drugi:** osoby kluczowe definiują w oparciu o OSOBY Z ZEWNĄTRZ (doradcy finansowi, konsultanci, osoby doświadczone w biznesie, a nam przychylne), z czego wynika ta sytuacja. Tu potrzebna jest odwaga do konfrontacji faktów (bardzo często jest to zbyt trudne dla psychiki osób zarządzających) i świadomość, że samemu jest mała szansa dać sobie radę (bo najczęściej mamy tendencję do powtarzania błędów).
- **Warunek Trzeci:** Zostanie stworzony SZYBKO plan działań ŚREDNIODYSTANSOWYCH, a jego funkcją PLAN DZIAŁAŃ DORAŻNYCH (nie odwrotnie). Oczywiście musi to być mix (patrz: warunek zerowy): a. dynamizujących działań sprzedażowych (60 procent czasu), następnie b. wymuszonych przez rzeczywistość działań ratujących bieżącą sytuację (rozmowy z wierzycielami, bankami, renegocjowanie warunków współpracy – choćby na pewien czas – po prostu szukanie doraźnej pomocy – 20 proc. czasu) i najważniejsze 20 proc. – tworzenie odpowiedzi na pytanie „co dalej?” – zakończone planem.
- **Warunek Czwarty:** Żelazna konsekwencja w realizacji tego planu. Jego częścią MUSI BYĆ kwestia sposobu pracy z ludźmi w tej trudnej sytuacji, gdyż bez nich, bez naszej załogi – nie zrealizujemy tego planu. Często stres wynikający z problemów powoduje nerwowość osób zarządzających – co przyspiesza „ucieczkę” podopiecznych. To dla wielu równie trudne zadanie jak kwestie czysto merytoryczne.

Często stres wynikający z problemów powoduje nerwowość osób zarządzających, co przyspiesza „ucieczkę” podopiecznych.

Fundamentem uniknięcia i nieutknięcia w dołku jest zdanie sobie sprawy, że dołek nastąpi.

Powyższa lista już wskazuje zasadniczy kierunek drogi wychodzenia z krytycznej sytuacji kryzysowej. Jednak – nawet mimo tej wiedzy – często popełniane są błędy kluczowe i/lub sytuacyjne. Jeżeli jesteśmy w stanie stworzyć listę takich np. dziewięciu najczęstszych błędów, to logicznym wnioskiem jest stwierdzenie, że działają tu pewne standardowe, przewidywalne mechanizmy psychologiczne czy biznesowe. Oczywiście! Dlatego zdanie sobie z nich sprawy niekoniecznie pomoże. Stąd, aby upraktynić sens tego artykułu, do każdego z tych błędów dopisałem wskazówki, jak im stawić czoła, aby zwiększyć prawdopodobieństwo „niepopełniania” ich.

9 BŁĘDÓW W KRYZYSIE

Błąd nr 1

Brak planu działania

Błąd prowadzenia działań ad hoc, braku poświęcenia czasu na poukładanie tego, co najważniejsze, podporządkowania się kryzysowej „bieżączce”. Jak temu zapobiec? Poprosić o pomoc kogoś z zewnątrz, kto ma wiedzę, ale przede wszystkim inną perspektywę – dystans do sytuacji firmy. Kogoś, kto także nie boi się mówić prawdy, kto będzie wystarczająco silny i kompetentny, aby w umiejętny sposób stawić opór osobom decyzyjnym w sytuacji, gdy wypierają fakty i wykazują działania pozorne lub częściowe (niewystarczające) w kierunku poprawy sytuacji. Efektem końcowym na tym etapie ma być stworzenie harmonogramu konkretnych działań naprawczych.

Błąd nr 2

Nieodpowiednie przygotowanie czynników wpływających na realizację planu

Przede wszystkim mowa tu o wewnętrznych „układach” w firmie – tych właścicielskich, jak i zarządczych. Jeśli o ten temat się nie zadba inicjalnie, często pojawiają się po prostu siły (osoby), które blokują zmiany ze względu na swoje osobiste cele, odmienne od firmowych. Blokada może także pojawić się na poziomach zarządczych niższego szczebla. Wdrażanie zmian, w tym działań naprawczych, powinno być integralnie związane ze świadomością, że jest to proces,

którym trzeba zarządzić. Chodzi tu nie tylko o kwestie organizacyjne, ale przede wszystkim o te natury psychologicznej – od zarządzania obawą przed zmianą, po uwzględnienie, że dużo osób może być zainteresowanych utrzymaniem status quo. Błąd ten może być pojedynczym powodem fiaska zmian.

Nie ma jednoznacznego przepisu na to, aby się udało. Proces silnych zmian wymaga kompetencji, wiedzy i umiejętności zarządczych (szczególnie w tematach zarządzania sytuacją kryzysową oraz znajomością krzywej zmiany i zarządzania nią, wymaga pokory osób zarządzających w utrzymaniu swoich emocji „na wodzy”, a także wymaga stałej obserwacji co działa, co nie oraz tego, jak reaguje załoga i kontrahenci.

Błąd nr 3

Brak konsekwencji w realizacji planu wyjścia z kryzysu

Dzieje się tak najczęściej w dwóch typach momentów realizacji planu: kiedy sytuacja się chwilowo poprawia (pojawia się tendencja do powrotu do starego) oraz gdy presja komunikatów do osób zarządzających, naciskających na zmiany w postępowaniu (zgodnie z planem), jest zbyt duża i powoduje wkroczenie „ego” u osób kluczowych – co blokuje komunikację i współpracę. Stąd kluczem jest przygotowanie przez konsultantów osoby zarządzające na takie sytuacje (zdefiniowanie, co ich czeka). Każda zmiana napotka tzw. dołek (ang. the dip – pojęcie wprowadzone przez Setha Godina w książce pod tytułem „The DIP”), a fundamentem uniknięcia i nieutknięcia w dołku jest zdanie sobie sprawy, że dołek nastąpi.

Błąd nr 4

Brak wdrażania innowacyjności

A w związku z tym brak opierania się na pomocy z zewnątrz firmy lub pomocy od tych, którzy mają inne zdanie – a w konsekwencji brak „wychodzenia na zewnątrz” (udział w targach, konferencjach, spotkaniach branżowych). O jaką tu innowacyjność chodzi? Właściwie o każdą, ale oczywiście każda firma powinna zdefiniować innowacje kluczowe do stworzenia i wdrożenia. Dzisiaj dotyczy to zazwyczaj cyfryzacji systemów i procesów, coraz częściej z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Jednak równie ważne, a często ważniejsze, może być wdrożenie nowych produktów, usług oraz nowego procesu sprzedaży i współpracy z klientem – zmiana na proces sprzedaży transformacyjnej, ale o tym w punkcie „Błąd nr 5”.

To trudna kwestia, kiedy firma jest w kłopotach, a tu trzeba wygenerować środki finansowe, najczę-

Zorganizowanie gotówki bez realizowania przygotowanego planu najczęściej kończy się tylko gorszą sytuacją.

Zarządzający, który nie docenia dostawców, naraża firmę na straty finansowe, gdyż nie buduje współpracy maksymalizującej efekty przy minimalizacji kosztów i ryzyka.

ściej po prostu gotówkę na inwestycje, związane z poszukiwaniem i tworzeniem innowacyjności. Tu nie ma jednoznacznego przepisu, jak to zrealizować. Przedsiębiorcy potrafią nawet w najtrudniejszych sytuacjach dawać sobie radę z wyzwaniami, którym inni nie będą nawet próbować stawiać czoła. Warto tylko pamiętać, że zorganizowanie gotówki bez realizowania przygotowanego planu najczęściej kończy się tylko gorszą sytuacją.

Moja wskazówka? Warto pamiętać, że być o jeden krok przed konkurencją to żadna strategia oraz że klient nie potrzebuje najlepszego, ale potrzebuje dobrego i bezpiecznego. Wreszcie ostatnia kwestia, warta prze-myślenia: jak nie możesz stanąć na pudle w temacie konkurencyjności czy pozycji rynkowej w danej kategorii, to... stwórz tę kategorię.

Błąd nr 5

Brak działania w oparciu o model sprzedaży transformacyjnej, której zasadniczym założeniem jest stanie się dla kluczowych klientów (tych 20 proc. przynoszących 80 proc. wyniku) źródłem ostatecznej satysfakcji

W B2B oznacza to stanie się siłą wpływającą na zyski klienta, na jego marżowość, udziały rynkowe czy na jakość i efektywność działań w kluczowych obszarach jego biznesu. To także spozycjonowanie się w oczach klientów jako partner. W branżach B2C oznacza to osiągnięcie statusu firmy, która ma zauważalny przez klienta wpływ na realną jakość jego życia.

Ta zmiana dla wielu jest trudna, gdyż jest to wyjście z paradygmatu sprzedaży produktów w konwencji „kup Pan cegłę, bo mam i jest dobra” (sprzedaż ne-andertalska) oraz z paradygmatu sprzedaży opartej na rozwiązywaniu problemów komunikowanych przez klienta. Tu kwestią fundamentalną jest uzyskanie wiedzy na temat sprzedaży transformacyjnej, IV Generacji Sprzedaży, a następnie V i VI Generacji Marketingu i Sprzedaży, w których dominuje pięcio-etapowy proces sprzedaży, reklama i katalogi zamie-

nione są na działania content-marketingowe, a kluczem do skutecznego konkutowania jest budowanie ekosystemów dla swoich klientów.

Błąd nr 6

Nieodpowiednia komunikacja z zespołem pracowniczym i współpracownikami

Nerwowość w przekazywaniu informacji, w zarządzaniu w ogóle. Podejmowanie decyzji bez wcześniejszego zdefiniowania sposobu ich zakomunikowania, a potem brak świadomości zarządzania procesem wdrażania zmiany. Standardem jest brak komunikowania lub zbyt późne przekazywanie informacji na temat zmian. Odmianą tego błędu jest zaprzestanie inwestowania w rozwój pracowników – ich szkolenia i działania rozwojowe. Generalnie rzecz ujmując, w sytuacji kryzysowej właściciele często zakładają, że „pracownicy powinni zrozumieć”, że jest ciężko i wy-kazać cierpliwość. Niestety, takie założenie jest bardzo destrukcyjne. Podopieczni najczęściej dobrze czują i widzą problemy firmy – pozostawieni sami sobie nie tylko będą tracić zaangażowanie, motywację, ale także będą czuć się nieistotni – a przecież ich zaangażowanie będzie jednym z motorów przeprowadzenia zmian. Jak więc uniknąć takich błędów? Tworząc plan wychodzenia z sytuacji kryzysowej, należy w nim uwzględnić bardzo jasno te kwestie. Tu jedna praktyczna uwaga: nie wszystko, co się dzieje w procesie ratowania sytuacji, powinno być otwarcie komunikowane, aby nie wzniecać obaw czy paniki. To rozumiałe. Trzeba więc także zastanowić się w ramach planowania, jakie kwestie jak zakomunikować, a które zachować dla twórców planu.

Błąd nr 7

Walka o drastycznie niższe ceny kosztem dostawców i dystrybutorów, zamiast jeszcze ściślejsza współpraca z nimi

Poświęcanie zbyt małej pozytywnej uwagi dostawcom i dystrybutorom prowadzącej w kierunku budowania współpracy transformacyjnej, której założeniem jest realne win-win. „Wyciskanie” dostawców i jedno-stronne wymuszanie obniżek marż na dystrybutorach wprowadza dodatkową destrukcję.

Większość innowacji będzie możliwa do wprowadzenia w życie dzięki dostawcom i dystrybutorom. Zarządzający, który ich nie docenia, naraża firmę na straty finansowe, gdyż nie buduje współpracy maksymalizującej efekty przy minimalizacji kosztów i ryzyka. Abstrahując od kwestii innowacyjności, dostawcy i dystrybutorzy, z którymi nawiązuje się partnerską

Dostawcy i dystrybutorzy, z którymi nawiązuje się partnerską współpracę, w sytuacjach kryzysowych pomagają w obniżaniu kosztów, a gdy pojawiają się turbulencje, zapewniają firmie silne oparcie.

współpracę, w sytuacjach kryzysowych pomagają w obniżaniu kosztów, a gdy pojawią się turbulencje, zapewniają firmie silne oparcie. Co w związku z tym? Trzeba usiąść z nimi do stołu i wspólnie, po przedstawieniu swojej sytuacji i zrozumieniu ich wyzwań, zbudować najlepszy możliwy scenariusz współdziałania. Kluczem jest tu odpowiednia komunikacja (nieantagonizująca), umiejętności negocjacyjne oraz pokora związana z koniecznością działania win-win, prowadząca z czasem do wzrostu zaufania pomiędzy stronami.

Błąd nr 8

Bezkrytyczne obcinanie wydatków na działania analityczne, marketingowe, rozwojowe i motywacyjne (np. premie, podwyżki)

Tu zwracam uwagę na słowo BEZKRYTYCZNE, gdyż nie ulega wątpliwości, że obniżenie wydatków jest nie dyskutowalnym kierunkiem działania, ale ma to być działanie optymalizujące, a nie „zerujące”. Statek w sztormie, gdy kapitan zarządzi minimalizację działań, raczej zatonię, jeśli minimalizacja dotyczyć będzie (i tu używam przenośni) także wydawania posiłków, kontaktów w trudnych momentach, minimalizacji przekazywania informacji czy przejście na demotywujące zarządzanie totalitarne. Bez dbania o prewencję w kluczowych obszarach i motywację załogi, aby była gotowa dokonywać wysiłku większego niż w stabilnej pogodzie, szanse na uratowanie statku bardzo maleją. Zwłaszcza gdy załoga ma okazję przejść na inny, lepiej zarządzany statek.

Bezwarunkowe obniżanie ceny obniża zaufanie klienta do firmy i działa destrukcyjnie.

Błąd nr 9

Obniżanie ceny jako remedium na spadek sprzedaży

Bezwarunkowe obniżanie ceny obniża zaufanie klienta do firmy i działa destrukcyjnie. Obniżki cen drogo kosztują i zazwyczaj są nieopłacalne. Obniżenie ceny o 10 proc. powoduje konieczność dwukrotnego wzrostu sprzedaży dla utrzymania zysku, a w sytuacjach kryzysowych rzadko obniżka ceny powoduje w ogóle wzrost wolumenu sprzedaży.

Skuteczniejsze od obniżania ceny jest uzupełnienie produktu (oferty) o wartości dodane, które, choć wciąż obniżają marżowość, to jednak zazwyczaj nie tak drastycznie, a jednocześnie nie niszczą wizerunku marki. Szukanie „dodatków” daje większe szanse na przywiązanie klienta na dłuższy czas, pomimo że nie zwiększy to zasadniczo bezpośrednich zysków, jedynie spowalnia ich spadek.

Nie szukaj rozwiązania w obniżaniu cen – zmieniaj sposób działania, wdrażaj innowacyjne działania marketingowe i produkty oraz wzmocnij kontakt z klientami, jednocześnie szukając innych i ewentualnie innych kanałów dystrybucji i/lub rynków.

SŁOWO KOŃCĄCE

Nie ten przetrwa, kto jest największy i nie ten, kto jest najbardziej inteligentny, ale ten, który najlepiej potrafi się dostosować do zmian. Te słowa Darwina pasują tu doskonale. Jednocześnie pozytywną myślą może być zdanie sobie sprawy, że dzięki inicjatywie idącej w kierunku rozwijania swojej wiedzy i swoich umiejętności, człowiek, jako jedyna istota, może dostosować się do zmian szybciej i bardziej niż inne istoty na Ziemi.

Powodzenia!

AUTOR

Krzysztof Sarnecki

Prezes QUEST CM – zawodowy negocjator, konsultant strategiczny, ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Praktyk, biznesman, założyciel i prezes Academy of Business & Career Development w Chicago (z ponad 20-letnim doświadczeniem zarządczym), konsultant i trener kilkunastu tysięcy członków zarządów i menedżerów, pracujący z wieloma czołowymi

firmami w Polsce i za granicą w dziedzinie transformacji, nowoczesnego zarządzania oraz nowoczesnej sprzedaży w ekonomii chaosu. Twórca pierwszej nieliniowej V Generacji Sprzedaży. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois. Jego filmy na kanałach You Tube – „Krzysztof Sarnecki” i „Quest for English” mają wielomilionowe otwarcia.

