

*Tomasz Mirosław Włodarczyk**

KONCEPCJA ODCHUDZONEJ SPRZEDAŻY (*LEAN SELLING*)¹

1. WPROWADZENIE

Marketing jako koncepcja rynkowo zorientowanego zarządzania oraz logistyka jako koncepcja zarządzania zorientowana na przepływy materiałów i informacji pozostają pod wpływem wielu podobnych czynników. Powodują one nasilenie się tendencji do integrowania działań marketingowych i logistycznych, co znajduje odzwierciedlenie w koncepcji tzw. zarządzania marketingowo-logistycznego. Stanowi ono swoisty klucz do efektywnego tworzenia i realizowania wartości dodanej, zarówno dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa².

Podejmowanie trafnych decyzji zaopatrzeniowych wymaga posługiwania się coraz szerszym zestawem instrumentów wspomagających procesy zakupu, dysponowania coraz lepszą infrastrukturą techniczno-organizacyjną, a także kształtowania przejrzystych relacji z dostawcami i stosowania odpowiednich strategii w zarządzaniu nimi. Należy oczekiwać, że w najbliższej przyszłości decyzje dotyczące zakupu będą jeszcze bardziej ustrukturyzowane i realizowane za pomocą jeszcze większej liczby instrumentów logistyczno-marketingowych. Będą one przy tym nadal konsekwentnie centralizowane, co w konsekwencji wymusi konieczność negocjowania dostaw o coraz większej wartości i coraz większym wolumenie. Występujący obecnie trend do kooperowania przedsiębiorstw z mniejszą liczbą dostawców stanowi z jednej strony szansę dla sprawnych i efektywnych oferentów, z drugiej – zagrożenie dla słabszych. Firmy

* Mgr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ Określenie *Lean Selling* jest różnie tłumaczone przez wielu autorów. W niniejszym tekście posłużono się terminem „odchudzona sprzedaż” jako najlepiej oddającym jego podstawowe przesłanie – eliminację marnotrawstwa i wdrożenie efektywnego systemu sprzedaży dostarczającego klientom: • dokładnie tego, czego potrzebują • wtedy, gdy tego potrzebują • w ilości, w jakiej to potrzebują • bez defektów • po możliwie najmniejszych kosztach. Por. M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean Management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków, Kluczbork 2006, s. 68–69.

² R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. VII. Szerzej na temat przesłanek i przejawów integracji marketingu i logistyki oraz założeń koncepcyjnych i struktury zarządzania marketingowo-logistycznego zob. *ibidem*, s. 29–37.

coraz bardziej doceniają korzyści wynikające z kompleksowej oferty dostawców. Jednocześnie nie rezygnują one z wywierania wpływu na poziom cen i pozostałe warunki dostaw; jest on tym silniejszy, im słabszą pozycję rynkową zajmują dostawcy³.

Podobnie w procesie sprzedaży w ostatnich latach nasiliło się zjawisko systematycznej profesjonalizacji związanej przede wszystkim z ciągłym doskonaleniem infrastruktury sprzedaży. Decyzje sprzedażowe podlegały strukturyzowaniu, a kanały sprzedaży – rozszerzaniu. Wprowadzenie programów zarządzania kluczowymi klientami umożliwiło sprawne reagowanie na zmieniające się wymagania wielkich klientów w zakresie kompleksowej obsługi przed- i posprzedażowej. Obecnie, wskutek zaimplementowania systemów zarządzania relacjami z klientami (*Customer Relationship Management* – CRM), efektywne sterowanie sprzedażą opiera się na całkowicie odmiennej jakościowo bazie danych. Należy jednocześnie zauważyć, że dynamiczne zmiany zachodzące w sferze sprzedaży nie zostały, jak dotychczas, w wystarczającym stopniu uwzględnione w sferze zaopatrzenia.

Nawiązując do powyższych tendencji i zjawisk rynkowych, można sformułować następujące wnioski o charakterze praktycznym.

- Decyzje zaopatrzeniowe mają coraz większy wpływ na kształtowanie się wyniku finansowego sprzedaży, konieczne staje się zatem posiadanie wiedzy o wymaganiach dotyczących procesów zaopatrzenia w przedsiębiorstwie oraz instrumentach wspierających te procesy.

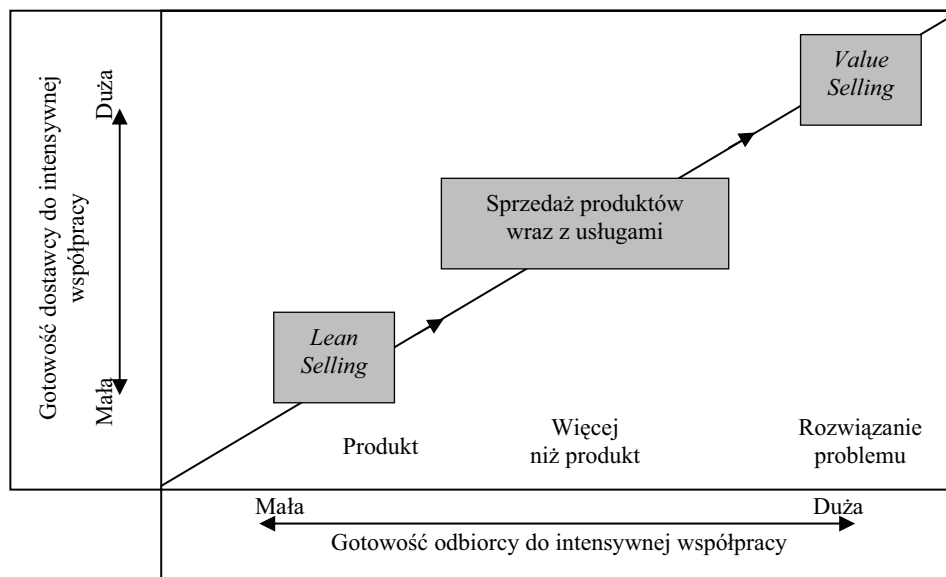
- Odpowiednio do swego znaczenia źródła zaopatrzenia są traktowane z punktu widzenia logiki działań sprzedażowych w kategoriach samodzielnej grupy docelowej.

- Generalnie za punkt wyjścia w wyborze koncepcji sprzedaży należy przyjąć silniejszą polaryzację działań po stronie sprzedaży. Częściowo wynika to z odpowiedniego sposobu klasyfikowania dostawców i przyjmowania na tej podstawie odpowiednich strategii zaopatrzenia. W związku z tym w przyszłości należy oczekiwać silniejszego rozgraniczenia między rozwiniętymi koncepcjami sprzedaży opartymi na wartości dodanej dla klienta (*Added-Value*) i koncepcjami odchudzonej sprzedaży (*Lean Selling*). Oczywiście decyzja dotycząca wyboru odpowiedniej koncepcji będzie podejmowana w zależności od konkretnej sytuacji rynkowej i z uwzględnieniem specyfiki klienta.

- Dostawcy o strategicznym znaczeniu coraz częściej będą negocjować ze swoimi klientami długookresowe umowy, co z kolei wymusi włączenie się do negocjacji menedżerów najwyższego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie (koncepcja *Top-Level-Selling*).

Na rysunku 1 przedstawiono podstawowe koncepcje sprzedaży według kryteriów gotowości dostawcy oraz klienta do rozwijania intensywnej współpracy.

³ W. F. Bußmann, D. Zupancic, *Verkaufen von Profi zu Profi. Den Einkauf überzeugen – mehr Umsatz mit Geschäftskunden*, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech 2008, s. 105.



Rysunek 1. Różne koncepcje sprzedaży według kryteriów gotowości dostawcy i odbiorcy do intensywnej współpracy

Źródło: W.F. Bußmann, D. Zupancic, *Verkaufen von Profi zu Profi. Den Einkauf überzeugen – mehr Umsatz mit Geschäftskunden*, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech 2008, s. 106.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie koncepcji *Lean Selling* nie tylko jako relatywnie nowego podejścia do kształtowania procesów sprzedażowych w przedsiębiorstwie, ale także jako narzędzia rozszerzonego mapowania strumienia wartości, w tym także identyfikowania oraz usuwania marnotrawstwa z łańcucha wartości – w zreorganizowanym łańcuchu wartości zarówno dostawca, jak i końcowy klient będą docelowo czerpać korzyści ze współpracy. Do zrealizowania tego celu posłużono się analizą wybranych pozycji literatury oraz wykorzystano metodę *case studies*, która pozwoliła na syntetyczne przedstawienie procedury implementacji *Lean Selling* na przykładzie dobrych praktyk biznesowych firmy Mercuri International.

2. KONCEPCJA ODCHUDZONEJ SPRZEDAŻY A KONCEPCJA SPRZEDAŻY OPARTEJ NA WARTOŚCI

Lean Selling wykazuje duże podobieństwo do tradycyjnej sprzedaży produktów. Sprzedawca zna dokładnie swój produkt. W argumentacji sprzedażowej posługuje się głównie informacjami o cechach i funkcjach użytkowych oraz

zaletach produktu; oprócz nich ważne są również informacje dotyczące zasad eksploatacji produktu i możliwości jego zastosowania. Asortyment oferowanych produktów jest na ogół wąski. Tę koncepcję sprzedaży często wiąże się z wykorzystywaniem takich kanałów dystrybucji, jak sprzedaż przez telefon czy handel elektroniczny (*e-commerce*). Wykorzystując koncepcję *Lean Selling*, dąży się przede wszystkim do podejmowania działań sprzedażowych przynoszących korzyści kosztowe. W sprzedaży produktów wykorzystuje się argumenty związane z ich właściwościami. Sprzedawca jest ekspertem w zakresie oferowanego produktu i może wyjaśnić wszystkie jego aspekty techniczne. Przewagę konkurencyjną można osiągnąć przez oferowanie produktów wysokiej jakości i/lub strategię niskich cen⁴.

W koncepcji sprzedaży opartej na kreowaniu wartości (*Value Selling*) sięga się na ogół także do istniejących już produktów, dostosowując je jednocześnie na przykład poprzez doradztwo i obsługę serwisową do autentycznych oczekiwań i potrzeb klienta. W tym kontekście mówi się o masowej indywidualizacji, czyli celowym dostosowywaniu produktu do potrzeb i oczekiwań klienta/użytkownika na poszczególnych rynkach (*customizing*). Przedsiębiorstwa z wielu gałęzi przemysłu przestały sprzedawać produkty gotowe wytwarzane seryjnie, natomiast rozwijają i wdrażają rozwiązania uwzględniające specyficzne potrzeby swoich klientów. Kryje się za tym zamiar projektowania wielu modułowych wiązek produktów, co w połączeniu z fachowym doradztwem stanowi efektywne z punktu widzenia kosztów i indywidualizacji oferty rozwiązanie problemów konkretnych grup klientów⁵.

Natomiast koncepcja sprzedaży produktów materialnych wraz z dołączonymi usługami zajmuje miejsce pośrednie między koncepcjami *Lean Selling* i *Value Selling* (rysunek 1). Wartość produktów dla klientów jest wprawdzie zwiększana przez dodanie usług serwisowych, jednakże sprzedający nie planuje wprowadzenia rozwiązań specyficznych dla określonego klienta. Porównanie koncepcji *Lean Selling* i *Value Selling* zawiera tabela 1.

Warto określić, w jakich sytuacjach stosuje się przedstawione koncepcje sprzedaży. Dość długo obowiązywała żelazna zasada: im bardziej specyficzny jest dany produkt i im więcej wymaga fachowych objaśnień, tym większe znaczenie należy przykładać do kształtowania oferty zgodnie z koncepcją sprzedaży opartej na wartości dodanej dla klienta (*Value Added Selling*). Natomiast standaryzowane produkty, pozwalające osiągać jedynie niewielką marżę, są sprzedawane raczej według koncepcji *Lean Selling*.

⁴ Zob. na przykład K. Kaario, R. Pennanen, K. Storbacka, H.-L. Makinen, *Selling Value. Maximize Growth by Helping Customers Succeed*, WS Bookwell Oy, Helsinki 2004, s. 28.

⁵ Zob. szerzej Booz Allen, *The Customer Centric Organization: From Pushing Products to Winning Customers*, Booz Allen Hamilton Report 2004.

Tabela 1. Porównanie koncepcji *Lean Selling* i *Value Selling*

Kryteria porównawcze	Koncepcja <i>Lean Selling</i>	Koncepcja <i>Value Selling</i>
Wiedza klientów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klient zna gatunek produktu ▪ Klient wie, czego potrzebuje ▪ Zasadnicze pytanie, od kogo kupować 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemy są ukryte w podświadomości klienta ▪ Potrzeby klienta mogą zostać jeszcze rozwinięte ▪ Zasadnicze pytanie, jak można zoptymalizować procesy i wykorzystać szansę wzrostu
Przedmiot sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkt o określonej charakterystyce ▪ Korzyści wynikające z przewagi konkurencyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkt ▪ Koncentracja na całkowitym koszcie dla właściciela
Cykl sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raczej krótki 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raczej długi; kompleksowa obsługa
Wielkość zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Często większe zamówienia (w ramach umów o charakterze ramowym) ▪ Mniejsze zamówienia (w ramach umów zawierających warunek dostawy na żądanie) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raczej większe zamówienia
Kryteria decyzyjne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ceny netto i pozostałe warunki ▪ Certyfikaty jakości ▪ Łatwość zakupu ▪ Możliwość szybkiego dysponowania 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompleksowe rozwiązanie indywidualnych problemów klienta ▪ Całkowite korzyści dla właściciela
Czynniki sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standaryzowane produkty i procesy ▪ Ceny ustalane na podstawie kosztów ▪ Efektywność wewnętrznych procesów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wartość dodana dla klienta w wyniku dostosowania oferty do specyficznych potrzeb klienta ▪ Ceny ustalane na podstawie wartości dla klienta ▪ Dokładna znajomość klientów i rynków ▪ Lojalność klientów ▪ Kompetencje w zakresie doradztwa
Intensywność kontaktów z klientami	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontakty sporadyczne ▪ Mała otwartość 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensywne procesy uzgadniania stanowisk i oczekiwań ▪ Zaufanie i otwartość
Organizacja dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szerokie oddziaływanie na rynek ▪ Wykorzystywanie bezpośredniego marketingu, sprzedaży przez telefon i handlu elektronicznego (<i>e-commerce</i>) ▪ Elastyczne struktury procesów sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selektywne oddziaływanie na rynek ▪ Często koncentrowanie się na danej branży ▪ Stosowanie koncepcji sprzedaży zespołowej
Sterowanie dystrybucją	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wysoki poziom wskaźników sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indywidualny sposób postępowania

Źródło: W.F. Bußmann, D. Zupancic, *Verkaufen von Profi zu Profi. Den Einkauf überzeugen – mehr Umsatz mit Geschäftskunden*, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech 2008, s. 107–108.

Mimo że ta teza w zasadzie nadal obowiązuje, to obecnie konieczne jest rozważenie bardziej zróżnicowanego podejścia do sprzedaży. Rynki zmieniają się w sposób żywiołowy, lecz jednocześnie klienci mają znacznie lepszą orientację w wielu kwestiach technicznych i biznesowych i są dobrze poinformowani. Najbardziej właściwym działaniem wydawałoby się pozostawienie klientom wyboru i oferowanie im kilku alternatyw zakupu. W sprzedaży przemysłowej dostawcy muszą w związku z tym uwzględniać w analizach własną pozycję rynkową oraz politykę zaopatrzeniową klienta. W niektórych sytuacjach oznacza to wręcz, że koncepcje sprzedaży muszą być dostosowane do specyfiki klienta. Ponadto w celu wyeliminowania efektów kanibalizmu ważne jest rozgraniczenie poszczególnych koncepcji sprzedaży tak, aby osiągnąć możliwie najlepsze rezultaty.

Koncepcja *Lean Selling* jest skierowana do klientów nienadających większego znaczenia pogłębionym relacjom z dostawcami. *Lean Selling* można zdefiniować jako możliwie nieskomplikowaną formę współpracy z wybranymi klientami, którzy swoje decyzje odnośnie do zakupów podejmują głównie na podstawie bazowych właściwości produktów⁶. Tacy klienci przywiązują wagę do określonych świadczeń rynkowych na minimalnym poziomie i nie oczekują szerszego zakresu usług. Odchudzona forma współpracy powinna wpływać na relatywnie niższy, konkurencyjny poziom cen oferowanych produktów.

Mogłoby się wydawać, że koncepcja *Lean Selling* dotyczy jedynie małych klientów. Tak jednak nie jest. Rzeczywiście wcześniej w zupełności wystarczyło, aby przedsiębiorstwa, przyjmując za kryterium na przykład wielkość obrotów z poszczególnymi klientami, dokonywały ich podziału na określone kategorie (na przykład A, B i C). Przyjęcie takiego nieskomplikowanego, lecz zarazem skutecznego sposobu postępowania umożliwiało dysponowanie użyteczną klasyfikacją klientów z podziałem na niewielu klientów, z którymi realizowano bardzo duży obrót (klienci kategorii A), trochę większą liczbę klientów średniej wielkości (klienci kategorii B) i na wielu drobnych klientów (klienci kategorii C). W tym kontekście często mówi się o zasadzie Pareto (80–20), według której większość przedsiębiorstw realizuje 80% obrotu we współpracy z około 20% swoich klientów. Nawet jeżeli ten rozkład jest w wielu przypadkach prawdziwy, a przeprowadzenie selekcji klientów według kryterium obrotu na pierwszy rzut oka proste, to niekiedy takie podejście może jednak prowadzić do wyboru błędnych koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Można to zilustrować za pomocą trzech dość charakterystycznych przykładów.

Niektórzy klienci osiągający bardzo duży obrót wymagają od swoich dostawców odchudzonych form współpracy. Dążąc do efektywnych relacji z dostawcami, jednocześnie nie chcą ponosić zbyt dużych nakładów na ich kształto-

⁶ C. Belz, M. Müllner, D. Zupancic, *Spitzenleistungen im Key Account Management. Das St. Galler KAM-Konzept*, Redline, Frankfurt am Main 2008, s. 208.

wanie. Z reguły przedsiębiorstwa te dysponują własnym *know-how*, a oferowane przez dostawców rozwiązania problemów są im znane. W takiej sytuacji jakiegokolwiek starania, by zastosować koncepcję sprzedaży opartą na wartości (*Value Selling*) są z góry skazane na niepowodzenie; klienci bowiem nie dostrzegają lub nie akceptują korzyści płynących z takiego podejścia do sprzedaży. Chociaż generują oni duże obroty w relacjach ze swoimi dostawcami, to jednak w tym przypadku bardziej właściwe będzie zastosowanie koncepcji *Lean Selling*.

Zdarza się także, że potencjalnie duzi klienci zamawiają tylko część potrzebnych świadczeń u swoich dostawców. Przyjmując jako podstawę do dalszych działań kryterium obrotu, należałoby ocenić klienta nisko, a relacji z nim, mimo dużego potencjału do dokonywania zakupów, raczej nie rozwijać. Może się jednak okazać, że wprawdzie dziś obroty z tym klientem są niewielkie, ale w przypadku przyjęcia przez niego strategii wzrostu mogą się one gwałtownie zwiększyć w relatywnie krótkim czasie. Na pytanie, która z koncepcji sprzedaży – *Lean Selling* czy *Value Selling* – jest w tej sytuacji prawidłowa, trudno jednoznacznie odpowiedzieć. Istnieje jednak duże niebezpieczeństwo zmarnowania szansy rozwinięcia efektywnych relacji biznesowych ze względu na ich błędne oszacowanie, dokonane w sposób mechaniczny i oparte jedynie na wielkości bieżących obrotów.

Z kolei mali pod względem obrotów klienci z reguły doceniają zalety koncepcji *Value Selling* i są wręcz gotowi zaakceptować wyższy poziom cen w zamian za dodane świadczenia. Z powodu niewielkiego znaczenia dla danego dostawcy w praktyce preferowana jest jednak koncepcja *Lean Selling*. Często powoduje to niezadowolenie klientów, które w efekcie prowadzi do zmiany dostawcy, mimo że mogliby oni na przykład dostarczyć referencji poprzedniemu partnerowi. Jeżeli zatem większe nakłady na kształtowanie relacji z klientami znajdują odzwierciedlenie w cenach przez nich akceptowanych, to wówczas należałoby wdrażać koncepcję *Value Selling*.

Na podstawie przywołanych przykładów zasadne jest twierdzenie, że wprawdzie wielkość obrotów stanowi ważny wskaźnik obrazujący znaczenie klienta dla dostawcy, to jednak nie można tylko na nim opierać decyzji o wyborze właściwej koncepcji sprzedaży. Decydujące powinno być kryterium gotowości klienta do podjęcia mniej lub bardziej intensywnej współpracy ze swoim dostawcą. Dla dostawcy ważną staje się wiedza o tym, jak klient pozycjonuje go w swoim *portfolio*. Tylko wówczas jest możliwe dokonanie wyboru koncepcji sprzedaży adekwatnej do sytuacji biznesowej.

W *Lean Selling* nie tylko koszty decydują o powodzeniu tej koncepcji sprzedaży. Różne kanały dystrybucji generują różnego rodzaju koszty, ale jednocześnie charakteryzują się zróżnicowanymi zaletami i wadami⁷.

⁷ Dane opierają się na doświadczeniach amerykańskiego dostawcy produktów wysokiej technologii i zostały zweryfikowane przez Oxford Associates. W praktyce zaleca się, aby każde przedsiębiorstwo starało się ustalić koszty transakcji w różnych kanałach sprzedaży lub przynajmniej je oszacować.

		Koszt transakcji
↑ Duża Wartość dodana ze sprzedaży Mała ↓	Sprzedaż osobista	500,00 USD
	Sprzedaż przez dystrybutorów	246,00 USD
	Sprzedaż przez telefon	27,00 USD
	Sprzedaż przez internet	4,50 USD
	← Niskie — Koszty sprzedaży — Wysokie →	

Rysunek 2. Wartość dodana a koszty sprzedaży

Źródło: W.F. Bußmann, D. Zupancic, *Verkaufen von Profi...*, s. 112.

Na wstępie warto zauważyć, że sprzedaż osobista stanowi najdroższy kanał dystrybucji; z punktu widzenia kosztów wybór innych kanałów sprzedaży jest znacznie korzystniejszy. Jednocześnie można by ulec pokusie utożsamienia *Lean Selling* z przywództwem kosztowym i skoncentrować się na rozwijaniu sprzedaży przez media elektroniczne (internet). Wydaje się jednak zasadne zweryfikowanie w ramach koncepcji *Lean Selling* wszystkich metod dotarcia z ofertą do klienta. Generalnie można wyróżnić trzy punkty wyjścia do dalszych działań sprzedażowych.

- **Optymalizowanie kosztów wyboru kanału sprzedaży**

Ocenie podlegają koszty różnych kanałów sprzedaży oraz ich specyficzne zalety. Różnym segmentom klientów przyporządkowuje się określone kanały sprzedaży. Celem tych analiz jest określenie optymalnej relacji między kosztami i korzyściami, zarówno dla klientów, jak i dostawców. Może to prowadzić, chociaż nie musi, do rezygnacji ze sprzedaży osobistej dla określonych segmentów klientów.

- **Redukcja kosztów sprzedaży osobistej**

Rezygnacja ze sprzedaży osobistej nie zawsze jest możliwa. Określone produkty, wymagające szczegółowych objaśnień, jak na przykład niektóre chemikalia, lekarstwa lub specjalne elementy budowlane, nie mogą być sprzedawane przez kanały elektroniczne. W tej sytuacji przedsiębiorstwa powinny spróbować uruchomić rezerwy tkwiące w zespołach sprzedażowych i skuteczniej ukierunkować ich działania.

• Rezygnacja z określonych grup klientów

Przedsiębiorstwa powinny systematycznie sprawdzać, czy ich aktualni klienci odpowiadają realizowanej strategii sprzedaży oraz posiadanym zasobom i kompetencjom, a także, czy istnieją inne, bardziej atrakcyjne segmenty klientów, do których oferta nie została jeszcze skierowana. Rosnący stopień specjalizacji przedsiębiorstw prowadzi do rozproszenia działań rynkowych. W związku z tym konieczne staje się optymalizowanie portfela klientów przez przedsiębiorstwa i rezygnacja z części z nich. Może to następować *explicite* (przedsiębiorstwo nie kieruje już swojej oferty do określonych klientów lub zaprzestaje ich obsługi) albo *implicite* (przedsiębiorstwo zwraca się ze swoją ofertą jedynie do wybranych klientów i tym samym staje się niejako automatycznie nieatrakcyjne dla innych).

Lean Selling wymaga posługiwania się specyficzną, unikatową (w stosunku do konkurencji) cechą oferty (*Unique Selling Proposition* – USP), tzn. obietnicą sprzedaży, która możliwie jednoznacznie wyjaśnia korzyści z danego świadczenia/usługi. Tę korzyść odnoszono wcześniej z reguły do świadczenia podstawowego, natomiast obecnie, przynajmniej w ramach strategii zarządzania jakością, poszukuje się określonych kombinacji podstawowego świadczenia rynkowego z usługami serwisowymi⁸. Zasadniczym powodem takiego postępowania jest niemożność autentycznego różnicowania oferty poza świadczeniem podstawowym na większości rynków. Dlatego w przygotowaniu USP dostawcy uwzględniają dodatkowy serwis i oferują rozwiązania specyficznych problemów klientów. Choć odpowiada to filozofii sprzedaży opartej na wartości dla klientów (*Value Selling*), to jednak w koncepcji *Lean Selling* dostawcy koncentrują się na świadczeniu podstawowym, w którym cena odgrywa nadal decydującą rolę. Mimo to nie zwalnia to dostawców od odpowiedzialności za jasne sformułowanie USP.

Stosowanie koncepcji *Lean Selling* prowadzi do zaostrzenia się konkurencji rynkowej. W przeciwieństwie do wzrostu liczby dostawców (w odniesieniu do dostawców strategicznych), w przypadku tzw. wąskich gardeł i dźwigni oraz dostaw materiałów użytkowych zaznacza się wyraźnie trend do dalszej koncentracji oferentów. Obecnie we współpracy z tzw. dostawcami-dźwigniami realizuje się przeciętnie 12% wolumenu zakupów, w przyszłości będzie to aż 27% wolumenu zakupów (z dalszą tendencją do ograniczania liczby dostawców-dźwigni)⁹. Z kolei za pośrednictwem typowych dostawców uzupełniających ofertę rynkową realizuje się wprawdzie jeszcze 19% wolumenu zakupów, ale

⁸ H. Diller, *Grundprinzipien des Marketing*, GIM, Nürnberg 2002, s. 201.

⁹ W.F. Bußmann, D. Zupancic, *Verkäufer im Spiegel des Einkaufs. Kommentierte Ergebnisse einer Einkäuferbefragung*, Fachbericht, Thexis, St. Gallen 2007, s. 10.

trend w kierunku oczyszczania rynku z większej liczby dostawców jest coraz bardziej wyraźny¹⁰.

Konsekwencje tych zjawisk dla dostawców są fundamentalne. Już tylko sama wiedza o zaklasyfikowaniu przez klienta danego dostawcy do określonej kategorii może w dużej mierze determinować możliwości jego dalszego istnienia. Dlatego nawet ci klienci, w stosunku do których stosuje się koncepcję *Lean Selling*, powinni być profesjonalnie obsługiwani.

3. WYMAGANIA DOTYCZĄCE PROFESJONALNEJ ORGANIZACJI ZAOPATRZENIA

W.F. Bußmann i D. Zupancic pokusili się o zidentyfikowanie ogólnych wymagań w stosunku do profesjonalnej organizacji zaopatrzenia w przedsiębiorstwie¹¹. Warto przy tym zwrócić uwagę na szczególne znaczenie tych wymagań w kontekście koncepcji *Lean Selling*.

• **Dokładna znajomość i przestrzeganie procedur w procesach zakupu**

Zwłaszcza większe przedsiębiorstwa dokonywały w ostatnich latach dużych inwestycji w infrastrukturę logistyczną i narzędzia wspierające procesy zaopatrzeniowe. Prawie wszystkie większe przedsiębiorstwa oczekują teraz przestrzegania przez dostawców ustalonych procedur oraz dostosowania do nich własnej organizacji i zasad funkcjonowania.

• **Intensywne i relatywnie wczesne włączanie ważnych dostawców w procesy zaopatrzeniowe przedsiębiorstw**

Aż 79% ankietowanych przedsiębiorstw włączyło swoich dostawców odpowiednio wcześniej i intensywniej we własne procesy zaopatrzenia. Im wcześniej dostawca zostanie włączony w poszczególne projekty, tym większe ma szanse na przedstawienie oferty odpowiadającej dokładnie potrzebom swojego klienta. Musi być on jednak w stanie te szanse wykorzystać.

• **Decyzje zakupu są coraz bardziej centralizowane**

W świetle przeprowadzonych przez Bußmanna i Zupancica badań 58% ankietowanych przedsiębiorstw dokonuje centralizacji decyzji zakupu (w większych przedsiębiorstwach odsetek ten wzrasta nawet do 70%). Wielkość i wartość zamówień będą coraz większe, a coraz bardziej skomplikowane negocjacje będą wymagać stosowania zaawansowanych technik oddziaływania na partnerów, a także udziału w nich przedstawicieli najwyższego szczebla zarządzania.

¹⁰ *Ibidem*, s. 13.

¹¹ *Ibidem*, s. 17.

4. WARUNKI SKUTECZNEGO STOSOWANIA KONCEPCJI *LEAN SELLING* W PRAKTYCE

Podstawą efektywnego wykorzystania koncepcji *Lean Selling* jest wybór właściwych klientów, co wymaga przeprowadzenia segmentacji rynku i klasyfikacji klientów. Na potrzeby *Lean Selling* proces selekcji klientów może przebiegać w dwóch etapach. W pierwszym chodzi o wyselekcjonowanie w ramach dokonanej segmentacji rynku tych grup klientów, którzy najlepiej są dopasowani do strategii realizowanej przez dostawcę. Jako kryteria segmentacji przedsiębiorstw na rynkach *business-to-business* przyjmuje się na przykład¹²:

- zewnętrzne cechy klienta (branżę, region, wielkość przedsiębiorstwa);
- cechy działalności klienta (stosowaną technologię, dotychczasowych dostawców, zdolności, posiadane *know-how*);
- cechy procesu decyzyjnego w zakresie zakupów (organizację procesu zakupu, relacje rynkowe, stosowane kryteria decyzyjne);
- kryteria sytuacyjne (pilność potrzeb zaopatrzeniowych, wielkość składanych zamówień);
- cechy uczestników procesu zakupu (gotowość do podejmowania ryzyka lub dążenie do działania w warunkach pewności, orientację ekonomiczną i jej stosunek do orientacji technicznej, styl myślenia itp.).

W drugim etapie przedsiębiorstwo musi zdecydować, do jakich grup klientów w ramach docelowych segmentów rynkowych powinno skierować swoją ofertę. Generalnie zaleca się podzielenie segmentu rynkowego na odpowiednie segmenty klientów, oceniane z punktu widzenia ich wartości dla danego dostawcy¹³. Rozstrzygnięcie kwestii, czy wobec klienta/segmentu klientów zastosować *Lean Selling* czy *Value Selling*, zależy od stopnia gotowości klientów do interakcji z dostawcą. Należy zatem wybrać atrakcyjne segmenty klientów, a następnie, często już w porozumieniu z poszczególnymi klientami, zdecydować o zakresie i formie współpracy. W stosunku do klientów preferujących ograniczone relacje biznesowe i relatywnie niską cenę zasadne będzie stosowanie koncepcji *Lean Selling*. Natomiast w stosunku do klientów, którzy cenią sobie możliwość otrzymania kompleksowych rozwiązań ich problemów w zamian za odpowiednio wyższą cenę, należałoby wdrażać koncepcję *Value Selling*.

W zasadzie jest zatem możliwe realizowanie obu tych koncepcji sprzedaży w jednym przedsiębiorstwie w stosunku do różnych grup klientów. Czasem w modelu biznesowym sensowne jest jednak przyjęcie tylko jednego podejścia

¹² A. Kuss, T. Tomczak, *Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung*, Gabler, Wiesbaden 2002, s. 66.

¹³ H. Dannenberg, D. Zupancic, *Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierung im Vertriebs- und Kundenmanagement*, Gabler, Wiesbaden 2008, s. 100–102.

do sprzedaży. Ostateczna decyzja zależy od możliwości rynkowego pozycjonowania dostawcy za pomocą strategii kosztowej lub strategii wyróżniania¹⁴. W przypadku realizowania przez dostawcę strategii kosztowej, w której niska cena sprzyja zwiększaniu wolumenu sprzedaży, zasadne jest stosowanie koncepcji *Lean Selling*, a w przypadku strategii wyróżniania oferty na tle konkurentów – *Value Selling*.

Podstawą kształtowania świadczenia rynkowego na określonym poziomie cenowym staje się filozofia redukcji oferty do tego, co istotne. W obszarze sprzedaży często autentyczna wartość dodana dla klienta i nieefektywność/marnotrawstwo znajdują się niebezpiecznie blisko siebie; w pierwszym przypadku zyskujemy intratne zlecenie od strategicznego klienta, w drugim – przegrywamy rywalizację o kontrakt w wyniku braku prawidłowej analizy potrzeb klienta i skonstruowania niewłaściwej oferty. W gruncie rzeczy chodzi o możliwie skuteczne kształtowanie podstawowej działalności biznesowej (*core business*), aby móc oferować dostawy po możliwie niskiej cenie. Rysują się tutaj następujące rozwiązania¹⁵:

- ograniczenie świadczeń dla klientów – segmenty klientów obsługiwane zgodnie z podejściem *Lean Selling* otrzymują tylko część świadczeń z wiązki możliwych do zrealizowania;
- przekazanie części świadczeń do wykonania przez klientów we własnym zakresie;
- integrowanie procesu składania zamówień z innymi procesami logistycznymi u klienta tak, aby obie strony osiągały korzyści wynikające z efektywnego przebiegu tych procesów; z punktu widzenia dostawcy może to dodatkowo prowadzić do efektu *lock-in*, wiążącego klienta na dłużej;
- wykorzystanie zautomatyzowanych procesów *build-to-order*, w których produkcja dostawcy jest sterowana bezpośrednio poprzez zamówienia klienta (na przykład w branży IT produkcja firmy Dell).

Cenę i oferowane świadczenia należy traktować łącznie, ponieważ filozofia *Lean Selling* może być wykorzystywana nie tylko przez przywódcę kosztowego w branży. W zakresie zarządzania cenami możliwy jest wybór następujących opcji¹⁶:

- skoncentrowanie się na przygotowaniu wystandaryzowanych list cenowych;
- oferowanie opcjonalnych usług serwisowych;
- różnicowanie cen według wolumenu zamówień, kanałów sprzedaży, terminów realizacji zamówień.

¹⁴ M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 62.

¹⁵ W.F. Bußmann, D. Zupancic, *Verkaufen von Profi...*, s. 117.

¹⁶ *Ibidem*.

Kształtowanie cen w ramach *Lean Selling* wymaga profesjonalnego posługiwania się *Yield Management* – techniką zarządzania cenami usług albo produktów nienadających się do składowania, na które popyt jest silnie uzależniony od czasu (na przykład godziny, dni tygodnia albo pory roku). Oznacza to konieczność dynamicznego i symultanicznego, wspomaganego komputerowo, sterowania cenami i zdolnościami produkcyjnymi przedsiębiorstwa.

Kolejną kwestią wymagającą rozstrzygnięcia przy wdrażaniu *Lean Selling* jest wybór właściwego kanału sprzedaży lub kombinacji kanałów sprzedaży, czyli sposobu, w jaki przedsiębiorstwo prezentuje się na rynku i dociera do swoich klientów (tzw. opracowanie rynku – *Marktbearbeitung*). Można tutaj wyróżnić kilka rozwiązań¹⁷.

- **Marketing bezpośredni i marketing dialogowy**

Marketing bezpośredni, a także marketing dialogowy są środkami komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem, zakładającymi możliwość bezpośredniego zwrócenia się do klientów i uzyskania odpowiedzi na postawione pytania. Marketing dialogowy oprócz posługiwania się twardymi argumentami sprzedażowymi (na przykład oszczędność, ekskluzywność itp.), jak w przypadku marketingu bezpośredniego, odwołuje się także do emocji i kreatywności potencjalnych nabywców. Dzięki profesjonalnie zbudowanym bazom danych o klientach (również tych potencjalnych) możliwe jest ograniczenie i zindywidualizowanie oferty. W zasadzie zewnętrzne źródła danych, a przede wszystkim te dostępne publicznie (jak na przykład książki telefoniczne lub katalogi branżowe), nie powinny być wykorzystywane do celów reklamowych. Należy preferować posługiwanie się wewnętrznymi danymi pochodzącymi z należących do innych przedsiębiorstw baz danych o klientach. *Database marketing* przypada niezwykle ważna rola we właściwym kształtowaniu środków dotyczących struktury, zawartości, aktualizacji i rozwijania banku danych, co powinno z jednej strony pozwolić na wyeliminowanie strat wynikających z rozproszenia danych, z drugiej – na wyselekcjonowanie odpowiednich klientów z banku danych na potrzeby wybranej koncepcji sprzedaży.

- **Call Center**

Także centra obsługi telefonicznej wydają się odpowiednie do skutecznego analizowania potrzeb klienta w ramach na przykład centrów doradztwa dla klienta (*customers care centers*), odpowiedzialnych za pielęgnowanie kontaktów biznesowych z nabywcami, również tymi potencjalnymi. Mogą one spełniać swoje funkcje aktywnie (*outbound* – *Call Center* telefonuje wówczas do klienta) lub biernie (*inbound* – klient dzwoni do centrum obsługi telefonicznej). Poza prezentowaniem ofert serwisowych centra obsługi telefonicznej mogą być także wykorzystywane do sprzedaży telefonicznej.

¹⁷ *Ibidem*, s. 117–119.

- **Marketing i sprzedaż online**

Wszelkie działania marketingowe i sprzedażowe realizowane za pomocą internetu, jak na przykład reklama *online* i za pośrednictwem poczty elektronicznej, działalność sklepów internetowych itp.

- **Najważniejsze wydarzenia (events)**

Oprócz stosowania pojedynczych środków komunikowania się z poszczególnymi klientami można zwracać się do całych grup i obsługiwać je podczas wspólnych imprez, na przykład targów organizowanych przez dostawcę, dni otwartych drzwi, cykli imprez targowych, wykładów, warsztatów oraz na forach dyskusyjnych *etc.* Oczywiście te wszystkie przedsięwzięcia muszą oferować autentyczną wartość dodaną dla klientów, jeżeli mamy liczyć na wysoką frekwencję uczestników. Obecnie zaproszenia na prezentację produktu lub standardowe szkolenie nikogo już nie przyciągają.

- **Zewnętrzni partnerzy handlowi**

Możliwe jest również wykorzystanie zewnętrznych partnerów handlowych – samodzielnych przedstawicieli handlowych lub akwizytorów, prezentujących ekskluzywne świadczenia/usługi danego przedsiębiorstwa lub kilku różnych oferentów.

5. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA WDROŻENIE KONCEPCJI *LEAN SELLING*

Stosowanie koncepcji odchudzonej sprzedaży wymaga dysponowania przez przedsiębiorstwo odpowiednią infrastrukturą oraz spełnienia określonych warunków organizacyjnych. Poniżej scharakteryzowano najważniejsze z nich¹⁸.

- **Standaryzacja procesów i zarządzanie nimi**

Punktem wyjścia do pracy nad klientem w koncepcji *Lean Selling* jest przeprowadzenie standaryzacji procesów logistyczno-marketingowych zachodzących w przedsiębiorstwie. Powinny one dotyczyć m.in. procedur odnoszących się do zamówień wystandaryzowanych produktów czy świadczeń na z góry zdefiniowanych warunkach. Wszystkie procesy należy odpowiednio wcześniej zaplanować, a ich przebieg zoptymalizować tak, aby zapewnić efektywne zarządzanie nimi. Częściowo zamówienia mogą być realizowane drogą elektroniczną (z wykorzystaniem interfejsu strony internetowej przedsiębiorstwa). W przypadku kontaktu osobistego z działem sprzedaży lub centrum obsługi telefonicznej pomocna w efektywnej realizacji zamówienia może być automatyzacja procesów biznesowych (zastosowanie narzędzi systemów *workflow*), w całości lub części, umożliwiająca przekazywanie dokumentów, informacji i zadań od jednego uczestnika procesu do następnego, według przyjętych uprzednio procedur zarządczych.

¹⁸ W.F. Bußmann, D. Zupancic, *Verkaufen von Profi...*, s. 120.

- **Systemy zarządzania relacjami z klientami (CRM)**

Ważnym elementem koncepcji *Lean Selling* są systemy zarządzania relacjami z klientami. Wszystkie informacje o działaniach przedsiębiorstwa, uwzględniające zwłaszcza specyfikę wymagań i oczekiwań klientów, powinny być integrowane i opracowywane tak, aby były dostępne dla każdego uczestnika procesu w przedsiębiorstwie w odpowiednich na jego potrzeby zestawieniach. Systemy CRM mają za zadanie skutecznie wspierać komunikację z klientami poprzez dostarczanie wiarygodnych liczb, danych jakościowych i faktów. Wdrożenie systemu CRM nadaje odpowiednią strukturę procesom biznesowym w przedsiębiorstwie i zapewnia standaryzację ich przebiegu z jednej strony, z drugiej – umożliwia komunikowanie klientowi jego szczególnej pozycji w relacjach z dostawcą, wyrażającej się m.in. w indywidualnej opiece.

- **Wyspecjalizowane zespoły ds. sprzedaży**

Jak już wspomniano, w zasadzie przedsiębiorstwo może realizować zarówno koncepcję *Lean Selling*, jak i koncepcję *Value Selling*. Zastosowanie każdej z nich wymaga innych kompetencji i odrębnych zasobów, dlatego niezwykle ważne jest tworzenie wyspecjalizowanych zespołów sprzedażowych, reprezentujących umiejętności przydatne w skutecznej realizacji wybranej koncepcji sprzedaży, takie jak na przykład: umiejętność zaplanowania efektywnej podróży do klientów, optymalizowania liczby spotkań do osiągnięcia zakładanych celów sprzedażowych czy efektywnego zarządzania kosztami podejmowanych działań.

- **Organizacja *Back Office***

W praktyce *Lean Selling* obejmuje szeroki zakres różnorodnych działań biznesowych – od fachowej opieki nad klientem i doradztwa po sprzedaż osobistą. Właściwe wydaje się zatem stworzenie w przedsiębiorstwie odrębnego działu *Lean Selling*, wspierającego koncepcyjnie zespoły sprzedażowe odpowiedzialne za realizację tej koncepcji. Funkcje takiego działu oraz współpraca z zespołami sprzedażowymi mogłyby zostać dodatkowo wzmocnione przez jego włączenie w strukturę ośrodka zysków (*Profit Center*).

6. PROCEDURA IMPLEMENTACJI KONCEPCJI *LEAN SELLING*

– STUDIUM PRZYPADKU

Obie koncepcje sprzedaży – *Lean Selling* i *Value Selling* – nie dają się wyraźnie rozgraniczyć. Także w przypadku *Value Selling* można wykorzystać część opisanych w artykule zaleceń. Zależy to od możliwości ukształtowania spójnego wewnątrznie systemu sprzedaży, adekwatnego do podstawowych założeń koncepcji sprzedażowych. W praktyce stanowi to trudne zadanie; skuteczne i konsekwentne realizowanie podejścia *Value Selling* jest bowiem o wiele bardziej skomplikowane.

Zamiast tradycyjnego podsumowania przedstawiono procedurę implementacji koncepcji *Lean Selling* na przykładzie dobrej praktyki biznesowej firmy doradczo-szkoleniowej Mercuri International – postępowania w kwestii zaproszenia do składania ofert (*Request for Proposals* – RFP)¹⁸.

Zaproszenie do składania ofert informuje o postępowaniu konkursowym i jest publikowane i/lub rozsyłane do przedsiębiorstw nim zainteresowanych. Wiele przedsiębiorstw, a przede wszystkim instytucji publicznych, przeprowadza często takie konkursy. Oferty są wiążące w określonym terminie i zawierają możliwie najlepszą cenę świadczeń, opisanych zgodnie z uprzednio opublikowanym przez potencjalnego zleceniodawcę opisem zadania (*Terms of Reference* – TOR), a także wszystkie dodatkowe elementy niezbędne do zawarcia umowy. Nabywca nie jest zobowiązany do przyjęcia którejś ze składanych ofert. Procedurę RFP można realizować tym skuteczniej, im bardziej jednoznacznie i prosto są opisane kupowane świadczenia (produkty/usługi). Obecnie pojawia się wprawdzie coraz więcej zaawansowanych projektów związanych ze specyficznymi produktami i/lub rozbudowanymi usługami, ofertowanych według procedury RFP, niemniej uważa się, że procedura RFP stanowi dobry przykład implementacji koncepcji *Lean Selling*, ukierunkowanej na klasyczne postrzeganie efektywności i niegoniącej za kreowaniem wartości dla klienta za wszelką cenę.

• Definicja RFP

Zaproszenie do składania ofert – kierowane do potencjalnych dostawców – odnosi się do przygotowania/zaprezentowania w ustrukturyzowanej procedurze konkursowej oferty dotyczącej określonego produktu lub usługi (serwisu). Składane oferty są analizowane i stanowią podstawę do sporządzania tzw. krótkiej listy oferentów (*shortlist*).

Wariantami zaproszenia do składania ofert są: zaproszenie do składania ofert cenowych (*Request for Quotation* – RFQ) i prośba o informację (*Request for Information* – RFI). Zaproszenie do składania ofert cenowych (RFQ) stosuje się w sytuacjach, w których cena stanowi główne kryterium wyboru dostawcy. Natomiast prośba o informację (RFI) jest stosowana w przypadku zbierania informacji o produktach lub usługach oferowanych w danym momencie na rynku. Ponadto wykorzystuje się także aukcje elektroniczne w odniesieniu do standardowych produktów i usług.

• Proces, struktura i treść RFP

Zaproszenie do składania ofert zawiera często, oprócz ceny podstawowej, szczegółowe specyfikacje istotnych warunków zamówienia. Innymi wymaganymi zazwyczaj informacjami są podstawowe dane o firmie, wskaźniki finansowe, dane techniczne oraz referencje klientów. Na ogół RFP są rozsyłane na podstawie oficjalnej listy dostawców.

¹⁸ Opracowano na podstawie H. van de Kuijt, F. Pelzing, *Fallstudie: Mercuri International – der richtige Umgang mit RFPs (Requests for Proposals)*, [w:] W.F. Bußmann, D. Zupancic, *Verkaufen von Profi...*, s. 120–125.

• Oczekiwania klientów w ramach RFP

W zależności od struktury organizacyjnej klienta różne działy o różnych zakresach odpowiedzialności mogą zarządzać procesami realizowanymi w ramach RFP. W wielu przypadkach ważną rolę, głównie koordynacyjną, odgrywa dział zakupów, wspierany przez inne działy przedsiębiorstwa. W procesie RFP dział zakupów koncentruje się na analizowaniu aspektów handlowych oferty (cen, warunków płatności). Nadrzędnym zadaniem tego działu jest zapewnienie możliwości porównywania oferowanych produktów i/lub usług. Ich standaryzacja w tym kontekście wpływa często niekorzystnie na poziom kreatywności rozwiązań proponowanych przez dostawców.

Klienci zwykle dążą do pozyskania informacji o referencjach. Lista referencji powinna być zatem do dyspozycji klientów i ustrukturyzowana według porównywalnych zadań i segmentów w danej branży.

• Wyzwania w ramach RFP

W procedurach RFP w większości przypadków terminy realizacji dostaw są ściśle określone. Klienci nie uwzględniają przy tym możliwych do wystąpienia problemów potencjalnego dostawcy (na przykład awarii, zwiększonej absencji chorobowej czy wzmózonego okresu urlopowego). Dostawcy muszą dostosować się do oczekiwań klientów i odpowiednio elastycznie kształtować swoje procesy biznesowe oraz zasoby – muszą spojrzeć na rzeczywistość biznesową oczami klienta (*customer intimacy building*).

Zaproszenie do składania ofert nie pozostawia zbyt wiele możliwości do zaprezentowania przez dostawców unikatowej cechy oferty (USP). Dlatego zrealizowanie przez dostawców przyjętej przez nich polityki cenowej stanowi w tych warunkach duże wyzwanie. Konieczne jest rozstrzygnięcie kwestii, jak agresywna powinna być polityka cenowa wobec klienta i jak duże jest ryzyko niezaproszenia do następnej rundy negocjacji. Często zdarza się, że klienci żądają przedstawienia jednej, obowiązującej w skali globalnej, ceny i nieróżnicowania jej według krajów czy regionów dostawy.

Inne problemy związane z RFP dotyczą kształtowania warunków płatności oraz zapisów prawnych w umowach, w tym umarzania powstałych zobowiązań lub odstąpienia od realizacji zamówienia.

• Czynniki sukcesu RFP

Dostawca powinien współpracować z klientem w opracowywaniu wzoru RFP i związanych z nim wymagań. Zwiększa to bowiem prawdopodobieństwo poznania przez dostawcę swoich silnych i słabych stron. Przyjmuje się, że im wcześniej oferent zostanie włączony przez klienta w procesy zakupu, tym jest to korzystniejsze dla obu stron.

Terminy podawane w RFP są często bardzo krótkie i nie podlegają prolonacji. Decydujące znaczenie ma zatem dysponowanie odpowiednią bazą danych, umożliwiającą szybkie dotarcie do doświadczonych doradców znających procedury RFP.

Innym kluczowym czynnikiem sukcesu jest umiejętność pragmatycznego oszacowania prawdopodobieństwa pozyskania klienta w ramach procedury RFP. W tym celu Mercuri International posługuje się zwykle modelem analizy scoringowej. Na podstawie jej wyników podejmuje się decyzje o uczestniczeniu w dalszym postępowaniu zgodnie z procedurą RFP lub rezygnacji z niego. W przypadku pozytywnej decyzji sporządza się w krótkim czasie plan działania. Ważnym jego aspektem staje się kształtowanie relacji z ośrodkiem decyzyjnym klienta (*Decision Making Unit* – DMU). Podczas gdy niektóre firmy odrzucają możliwość kontaktowania się ze zleceniodawcą, inne są otwarte na przyjmowanie dodatkowych uwag i wyjaśnień, które uwzględniają następnie w składanych swoim klientom ofertach.

- **Budowanie oferty**

Mercuri International jest globalną firmą doradczo-szkoleniową specjalizującą się w dziedzinie sprzedaży. Od ponad 50 lat wspiera swoich klientów w implementowaniu nowoczesnych strategii sprzedaży i procedur umożliwiających poprawę wyników sprzedaży. Propozycje biznesowe przedsiębiorstwa opierają się na wykorzystaniu zdobytych wcześniej doświadczeń w zarządzaniu kompleksowymi projektami w skali globalnej. Osiągnięcie sukcesów rynkowych było możliwe dzięki współpracy z siecią lokalnych doradców na całym świecie, posługujących się w swojej pracy zunifikowaną metodyką Mercuri International oraz dysponujących wiedzą o charakterze koncepcyjnym. W ostatnich latach znacznie zwiększyła się liczba międzynarodowych RFP, ze względu przede wszystkim na rosnące umiędzynarodowienie procesów sprzedaży. Przedsiębiorstwo sformułowało skuteczną strategię możliwie częstego lokowania się na listach zaproszonych do składania ofert i pozyskiwania kontraktów w ramach procedur RFP.

Ponieważ większość zaproszeń do współpracy ma porównywalną strukturę, firma Mercuri International podjęła próbę ustrukturyzowania procesu RFP, a następnie przygotowała opracowanie *19 kroków pozwalających wygrać zaproszenie do współpracy (19 Steps Winning RFP Process)*. Poniżej dokonano ich syntetycznej charakterystyki.

- **Kroki 1–4 – kwalifikacja RFP – przyjąć zaproszenie czy odrzucić**

Zaproszenie do składania ofert, kierowane do jednej z 40 lokalnych spółek, jest błyskawicznie przekazywane do upoważnionej osoby w centrali Mercuri International. W ramach szybkiej weryfikacji RFP ustala się najpierw, czy istnieją już relacje biznesowe z danym klientem w kontekście międzynarodowym lub lokalnym. Następnie Mercuri International ocenia szanse powodzenia przedsięwzięcia na podstawie sformułowanych zadań i podejmuje decyzję dotyczącą udziału w procesie RFP. W kolejnym kroku określa się strukturę zespołu uczestniczącego w opracowywaniu RFP. Idealnym rozwiązaniem jest stworzenie zespołu składającego się z różnych specjalistów, mających doświadczenie merytoryczne, branżowe oraz w dziedzinie przygotowywania międzynarodowych ekspertyz.

- **Kroki 5–6 – ukonstytuowanie się zespołu RFP i rola zespołu sterującego (Steering Group)**

Na podstawie zdefiniowanej struktury dobiera się członków zespołu oraz ustala ich role i zakres odpowiedzialności w procesie RFP. Po zainicjowaniu prac (tzw. *kick off*), które zwykle odbywa się w ramach tele- lub wideokonferencji, zostaje wypracowany szczegółowy plan działania. Jest on prezentowany zespołowi sterującemu, który podejmuje ostateczną decyzję o jego realizacji.

- **Kroki 7–10 – rozpoczęcie pozycjonowania Mercuri International (budowanie relacji, przygotowanie i wysłanie oferty)**

Podstawowe wyzwanie w tej fazie procedury polega na zrozumieniu szczegółowych celów i oczekiwań klienta. Bardzo ważne jest również zidentyfikowanie lokalnych wymagań oraz różnych poziomów funkcjonowania ośrodków podejmowania decyzji (DMU) w ramach procesu RFP.

Sposób kształtowania procesu RFP przez Mercuri International może stanowić ważny krok w kierunku pomyślnego zakończenia negocjacji z klientem. W tej fazie klient uzyskuje wiedzę o kluczowych kompetencjach uczestników procesu oraz jakości procesów wewnętrznych w firmie.

W trakcie wieloletniego funkcjonowania spółka stworzyła skrzynkę narzędziową (*toolbox*), zawierającą ustrukturyzowane wytyczne odnośnie do przebiegu procesów RFP. Na podstawie zebranych informacji (stanowiących swoistą platformę informacyjną) zespół projektowy formułuje najpierw propozycję dodania specyficznej wartości dla klienta i przedstawia ją zespołowi sterującemu (*Steering Group*) wraz z propozycją ceny (*pricing*). Na zakończenie tego etapu prac przygotowuje się końcową wersję odpowiedzi na RFP i wysyła do klienta.

- **Kroki 11–15 – zaproszenie do przedstawienia oferty i negocjacje**

Pierwszy kamień milowy na drodze do ostatecznego sukcesu zostaje osiągnięty, gdy klient zaprasza Mercuri International na prezentację oferty. Rozpoczyna to drugą ważną fazę procesu RFP. Zostaje powołany zespół negocjacyjny, który nie musi składać się wyłącznie z członków zespołu RFP. Każdy członek zespołu negocjacyjnego ma do odegrania jasno określoną, specyficzną rolę w procesie finalizowania RFP.

Międzynarodowy skład zespołu może przesądzić o sukcesie firmy, a także stanowić egzemplifikację zaangażowania i wkładu merytorycznego Mercuri International w procedowanie RFP. Na zespół negocjacyjny jest wywierany zazwyczaj silny nacisk przez klienta. Kierownik zespołu Mercuri International próbuje wtedy nawiązać bezpośredni kontakt z jak największą liczbą uczestników negocjacji ze strony klienta. Ma to pomóc w zidentyfikowaniu wymagań odnośnie do oferty i stworzeniu bliższych, osobistych relacji z członkami zespołu klienta.

Podczas prezentacji właściwej propozycji przedstawiciele Mercuri International kierują się następującymi zasadami:

– specyficzna wartość dodana dla klienta musi zostać jednoznacznie zdefiniowana, a korzyści z niej płynące skwantyfikowane; proponowana wartość dodana dla klienta musi uwzględniać interesy zarządzania sprzedażą po stronie klienta w równym stopniu, co interesy lokalnych spółek Mercuri International oraz spółki-matki;

– należy zawsze wskazywać alternatywne rozwiązania prowadzące do osiągnięcia założonego celu względnie wartości dodanej dla klienta.

Za kolejny kamień milowy w procesie RFP uznaje się zaproszenie firmy do właściwych negocjacji. W idealnej sytuacji partnerzy biznesowi na początku negocjacji ujawniają swoje punkty negocjacyjne (lub tzw. listę zakupów – *shopping list*). W tej fazie procesu RFP sensownym rozwiązaniem jest zainicjowanie przez zespół Mercuri International przerwy technicznej, którą można wykorzystać do uzgodnienia dalszej strategii postępowania.

• **Kroki 16–19 – *due diligence* – faza pilotażowa – podpisanie umowy**

Kolejny kamień milowy w procesie RFP jest osiągnięty, gdy klient zechce:

– sprawdzić wymienione wcześniej referencje,

– przedyskutować treść ramowej umowy,

– uzgodnić w szczegółach plan wykonania projektu i poznać zespół odpowiedzialny za jego realizację.

W Mercuri International istnieją plany dotyczące przebiegu wszystkich trzech procesów cząstkowych oraz sprawdzone metody postępowania. Dzięki dobrze ustrukturyzowanej metodycie opracowania RFP firma dysponuje częściową przynajmniej gwarancją osiągnięcia sukcesu, a także zabezpiecza się przed ryzykiem biznesowym w przypadku wystąpienia jakichś problemów.

7. PODSUMOWANIE

Przyjęcie koncepcji *Lean Selling* umożliwia optymalizację procesu sprzedaży (w tym rozpoznanie rzeczywistych potrzeb klienta prowadzące do pozyskania zlecenia, zaproponowanie efektywnego rozwiązania dostosowanego do oczekiwań klienta i zapobiegającego marnotrawieniu jego zasobów), racjonalną organizację i zarządzanie sprzedażą, a także przejrzyste i permanentne raportowanie efektów sprzedażowych¹⁹. Jest to jednocześnie skuteczne narzędzie służące do mapowania strumienia wartości i wdrażania procesu ciągłych usprawnień, które umożliwią zastąpienie tradycyjnego strumienia wartości rozdzielonych operacji sprzedażowych przez poprawiony strumień wartości, eliminujący zbędne działania i tworzący sytuację *win to win*, w których zarówno

¹⁹ Por. M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean Management...*, s. 70–73. Wyczerpujący opis zasad odchudzonego myślenia (*lean thinking*) w przedsiębiorstwie można znaleźć m.in. w: J.P. Womack, D.T. Jones, *Zobaczyć całość*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Wrocław 2007; *idem*, *Szczuple rozwiązywanie*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010.

dostawca, jak i klient czerpią korzyści ze współpracy. Dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności ekonomicznej, jakości i elastyczności sprzedaży sprawia, że łańcuch przedsięwzięć mających na celu jej „odchudzenie” nie powinien się nigdy kończyć lub zamykać²⁰.

BIBLIOGRAFIA

- Belz C., Müllner M., Zupancic D., *Spitzenleistungen im Key Account Management. Das St. Galler KAM-Konzept*, Redline, Frankfurt am Main 2008.
- Booz Allen, *The Customer Centric Organization: From Pushing Products to Winning Customers*, Booz Allen Hamilton Report 2004.
- Bußmann W.F., Zupancic D., *Verkaufen von Profi zu Profi. Den Einkauf überzeugen – mehr Umsatz mit Geschäftskunden*, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech 2008.
- Bußmann W.F., Zupancic D., *Verkäufer im Spiegel des Einkaufs. Kommentierte Ergebnisse einer Einkäuferbefragung*, Fachbericht, Thexis, St. Gallen 2007.
- Dannenbergh H., Zupancic D., *Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierung im Vertriebs- und Kundenmanagement*, Gabler, Wiesbaden 2008.
- Diller H., *Grundprinzipien des Marketing*, GIM, Nürnberg 2002.
- Kaario K., Pennanen R., Storbacka K., Makinen H.-L., *Selling Value. Maximize Growth by Helping Customers Succeed*, WS Bookwell Oy, Helsinki 2004.
- Kuijt van de H., Pelzing F., *Fallstudie: Mercuri International – der richtige Umgang mit RFPs (Requests for Proposals)*, [w:] W.F. Bußmann, D. Zupancic, *Verkaufen von Profi zu Profi. Den Einkauf überzeugen – mehr Umsatz mit Geschäftskunden*, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech 2008.
- Kuss A., Tomczak T., *Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung*, Gabler, Wiesbaden 2002.
- Lisiński M., Ostrowski B., *Lean Management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków, Kluczbork 2006.
- Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Womack J.P., Jones D.T., *Szczupłe rozwiązania*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010.
- Womack J.P., Jones D.T., *Zobaczyć całość*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Wrocław 2007.

Tomasz Mirosław Włodarczyk

LEAN SELLING CONCEPT

Concept of Lean Selling and conditions of effective application in business practice have been presented. Furthermore the relations between spheres of supply and selling in contemporary enterprises have been characterized in the context of trends of professional management and achievements. Case study for implementation of Lean Selling procedure in global consulting firm has been presented.

²⁰ M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean Management...*, s. 70.