

Kompetencje to wzajemny szacunek

Każdy projekt ma drażliwe punkty, które ujawniają się podczas jego realizacji. Nazywane są pułapkami albo Booby Traps.

Tekst: Dorota Raben



Booby Traps spotykamy na każdym etapie potencjalnego kontraktu, a każdy etap ma znaczenie w relacjach klient – usługodawca i w relacjach wewnątrz firm podczas jego realizacji. Jeśli współpraca się układa, wszyscy mają dobre relacje i są zadowoleni.

Zacznijmy od przetargów

Trzeba uczciwie powiedzieć, że błędy przy przygotowaniu przetargu popełniają i potencjalny klient, i wykonawca projektu. Czasami nieświadomie, ale jednak. Błędy mogą prowadzić do poważnych konsekwencji i konfliktów.

Cel przetargu

Jako klient zastanówmy się przed wysłaniem dokumentu przetargowego:

- jaki mamy cel i potrzeby związane z nowym przetargiem?
- jakie oczekiwania mają nasi klienci, odbiorcy produktu lub usługi?
- czy mamy wszystkie informacje, dane, historię biznesu?

- jakie są nasze wrażliwe punkty, gdzie istnieje ryzyko, punkty krytyczne?
- czy znamy rynek na tyle, by samodzielnie stworzyć listę potencjalnych uczestników przetargu, którzy spełnią nasze oczekiwania?
- jaką formę przetargu chcemy wybrać, czy mamy wystarczającą wiedzę na ten temat?
- kiedy chcemy lub musimy rozpocząć realizację przedsięwzięcia i czy jest to realne czasowo?

Forma przetargu

Zalóżmy, że mamy pełne dane (jak wiedz doświadczenia, nie zawsze tak jest, a ujawnia się to w czasie realizacji); jesteśmy firmą modelową i musimy podjąć decyzję o formie przetargu.

- Uczestniczyłam w wielu formach przetargowych:
- pisemnej – dokumentacja przychodziła pocztą;
 - drogą e-mailową – bardzo popularnej;
 - na nośniku – z reguły przywożonej na CD przez kuriera;
 - na miejscu u klienta;
 - poprzez platformę przetargową – formę elektroniczną w dwu wersjach: niezależnej platformy przetargowej lub poprzez stronę internetową klienta.
- Zapewne są jeszcze inne formy, ale powyższe znam. Gdyby ktoś zapytał, która jest najlepsza, najbezpieczniejsza, czy powinniśmy udzielić odpowiedzi? Wiem, która z nich jest dla mnie najbardziej profesjonalna, najbez-

Klient za wszelką cenę

Zdobycie klienta za wszelką cenę to myśl przewodnia i częsty frazes wielu firm.

Za ile? Za cenę realizacji projektu z zyskiem, po kosztach czy poniżej kosztów? Czy realizacja poniżej kosztów buduje na długie lata relacje z klientem? Myślę, że nie. Po kilku miesiącach wszyscy marzą, by pozbyć się takiego klienta.

Po co to było? Gdzie nastąpił błąd i po czyjej stronie? Wszyscy są niezadowoleni z powodu braku zysku. Podanie cen rynkowych nigdy nie będzie konkurencyjne, chyba że wyróżnimy się czymś, czego nie mają inni, i stanowi to wartość dodaną dla potencjalnego klienta. Nasza marka, prestiż, referencje – mają znaczenie, ale dziś jest dużo renomowanych firm...

Booby Traps spotykamy na każdym etapie potencjalnego kontraktu, a każdy etap ma znaczenie w relacjach klient – usługodawca i w relacjach wewnątrz firm podczas jego realizacji. Jeśli współpraca się układa, wszyscy mają dobre relacje i są zadowoleni.

38 fresh & cool market 1-2/2011

pieczniejsza, najszybsza. Ale czy to ocena obiektywna? Która forma jest najlepsza dla naszego przetargu i oczekiwań? Szczerze: nie ma formy idealnej pod każdym względem. Jedną nie do końca zabezpiecza dane, inna nie obrazuje całej naszej działalności i usługodawcy, inna jest stresogenna, co zwiększa liczbę błędów podczas ofertowania. Można zrobić spis potencjalnych negatywnych parametrów. Dlatego bez listy priorytetów decydujących o wyborze formy przetargu, Booby Traps pojawią się już na początku.

W ciągu 20 lat działalności obsługiwałam setki przetargów, ale tylko jeden pamiętam. Nie ze względu na sposób przygotowania danych, lecz formę zabezpieczenia ich przepływu. Nie mogę zdradzić formy, ale to był majstersztyk.

Następny ważny parametr, to decyzja, czy przetarg będzie otwarty, czy zamknięty – czy będzie dla wszystkich potencjalnych wykonawców, czy tylko dla wybranych. Damy szansę każdemu, niezależnie od referencji, marki itd., biorąc na siebie pełne ryzyko, spędzając czas na analizach, czy zważymy grono? To ważny element określający kryteria możliwości realizacji kontraktu.

Powiedzmy, że ustaliliśmy formę przetargu. Wydaje się, że już nie może się zdarzyć. Jednak pojawiają się kolejne pułapki.

- Okazuje się, że do przetargu przygotowano błędne dane lub
- Przekazano dane – informacje – niepełne, albo
- Nie dysponujemy historią biznesu;
- Podczas rozpisanie i przekazania przetargu zmieniono organizację, doszli nowi odbiorcy, klienci, punkty dostaw, kierunki;
- W czasie przetargu zmieniono naszą wewnętrzną organizację, wdrożono nową strategię, są nowe osoby itd.

Czy wiemy, co może się zdarzyć, jeśli otrzymamy ofertę, w której takich informacji nie ma, a podpisujemy kontrakt na realizację? Jeśli podczas przygotowania oferty nie powiadomiliśmy oferentów o brakach, zmianach itd.? Ja wiem i wszyscy realizujący kontrakt też.

Booby Traps goni Booby Traps...

Zaczynają się problemy z realizacją, co wpływa na dalsze relacje. Czy firma realizująca zadanie, wykonująca kontrakt wykazała

Jeśli nie mamy kompetencji, to nauczymy się ich szukać i płacić za nie. Benchmarking nie jest formą przetargową. Świadczy tylko o licznych brakach, a o jednym na pewno – oprócz tego, że nie mamy kompetencji i wiedzy, to nie potrafimy lub nie chcemy nam szukać ich na rynku i za nie zapłacić.



się brakiem kompetencji? Nasuwa się odpowiedź: nie. Nie jestem pewna. W następnym artykule będę z taką odpowiedzią polemizować, gdyż uważam, że winne są obie strony.

Jeśli będziemy w stanie to zaakceptować i zapisać wszystkie Booby Traps, to nic nie stoi na przeszkodzie, by je zacząć eliminować, co wpłynie na jakość obustronną, zadowolenie i zbuduje wieloletnie relacje. Obie strony będą mogły wykazać się kompetencją i wzajemnym szacunkiem.

Benchmarking

Za brak szacunku i kompetencji uważam pewien proceder przetargowy, który często widać na rynkach – używanie ofertów do własnego benchmarkingu.

Wysyłanie takich przetargów do usługodawców z założeniem, że w ten sposób sprawdzimy ceny rynkowe na obsługe biznesu, jest niedopuszczalne. Nie ludźmy się, że to nie wyjdzie na jaw. Brakuje chyba świadomości, że nad tym zapytaniem ludzie śledzą tygodniami. Liczą, kalkulują, robią wszystko, by firma zdobyła klienta. Oni dla klienta pracują, są opłacani i motywowani. Ale co dzieje się z motywacją, gdy po miesiącu ciężkiej pracy i wysłaniu oferty dowiadują się, że klient użył ich tylko po to, by zebrać dane z rynku, które pomogą mu zbić cenę u obecnego wykonawcy?

Tak się dzieje. Motywacja ludzi spada, a klient mimo wielkiej i znanej nazwy, tra-

ci szacunek. Ta sytuacja powoduje lawinę zdarzeń. Gdy ten klient będzie potrzebował zmienić partnera kolejnym razem, będzie inaczej postrzegany. Motywacja do skupienia się nad rozwiązaniem spadła, ceny wzrosną, nastawienie do projektu będzie takie sobie. Jak przekonać ludzi u potencjalnego partnera, że tym razem potrzebujemy, a nie chcemy ich wykorzystać?

Takie postępowanie wpływa też na postrzeganie kompetencji klienta i jego zespołu. Jeśli jesteśmy firmą z silną marką, a weryfikujemy stawki rynkowe, wysługując się pracownikami innych firm, czy to nie oznacza, że nie mamy kompetencji? Zespół nie umie tego zrobić. A nawet jeśli nie umie, co się zdarza, to nie ma świadomości i wiedzy, że na rynku są osoby i narzędzia, które taką analizę potrafią dla nich zrobić. Jest wiele firm doradczych, platform i portali internetowych, które za opłatą robią analizy, nie naruszając danych żadnej z firm. Jeśli nie mamy kompetencji, to nauczymy się ich szukać i płacić za nie. Benchmarking nie jest formą przetargową. Świadczy tylko o licznych brakach, a o jednym na pewno – oprócz tego, że nie mamy kompetencji i wiedzy, to nie potrafimy lub nie chcemy się nam szukać ich na rynku i za nie zapłacić.

Szanujmy się nawzajem: swój czas, wiedzę, kompetencje, a zaowocuje to wieloletnim wspaniałym partnerstwem.

Autorka jest Partnerem iLogis i DGL Polska