

Biuroserwisy w Polsce

część 1

Zostałem poproszony o napisanie kilku artykułów na temat branży biuroserwisowej. Lista zagadnień, które można opisać, jest długa i intrygująca. Oczywiście mógłbym rozpocząć od zajęcia się analizą rynku, od próby odpowiedzi na pytanie, jak ten rynek będzie wyglądał za 5 czy 10 lat. Na tych zagadnieniach skoncentruję się w kolejnych artykułach.

Rozpocznę od tematów mniej strategicznych – od analizy mitów, które funkcjonują w wielu przedsiębiorstwach tej branży – tak wśród właścicieli jak i przedstawicieli handlowych. Znam je, gdyż wielokrotnie miałem przyjemność szkolić owe firmy – doświadczenie z innych branż polskiego rynku pozwala mi na dokonywanie porównań i wyciąganie wniosków. Zachęcam więc do lektury.

Mity, które funkcjonują na polskim rynku biuroserwisowym, są następujące:

- najważniejsza jest niska cena oferowanych produktów
- klienci oczekują, aby dowozić im towar natychmiast i musimy spełniać ich oczekiwania

- łapówki są na porządku dziennym i bez nich trudno się na rynku utrzymać.
- przedstawiciel handlowy znający branżę jest jedynym i wystarczającym źródłem sukcesu.

JAK KUPUJĄ BIURA?

Zanim o mitach – słów kilka o tym, jak kupują biura. Generalnie rzecz ujmując na rynku polskim biura kupują nie ruszając się z miejsca – przez przedstawiciela biuroserwisu, telefon, fax bądź e-mail. Model zaproponowany przez Office Depot nie jest dominujący, a redukcja powierzchni sprzedaży w poszczególnych lokalizacjach jest znakiem, że ten sposób sprzedaży nie przyjął się na rynku polskim. Sprzedaż artykułów biurowych odbywa się także w halach Makro i również tę sieć w części musimy traktować jako biuroserwis.

W naszym kraju nie istnieje natomiast model, który występuje w wielu krajach europejskich. Istnieją tam biuroserwisy o powierzchni około 400 m², w których zaopatrują się zarówno biura jak i konsumenci. Oczywiście są to sklepy samoobsługowe.

Czy na ten model jest miejsce na rynku polskim? Nie wiem – wyżej opisana opcja nie jest aż tak kosztowna, a umożliwia zakupy również klientom ostatecznym.

Jak wyżej wspomniałem, dominującą rolę w naszym kraju odgrywa sprzedaż bezpośrednio do biur. Jednakże dla firm, które są biuroserwisami, hale sprzedaży mają bardziej znaczenie emocjonalno-reprezentacyjne. Poważnie mówiąc, odgrywają rolę przy

sprzedaży do sklepów lub małych firm biuroserwisowych. Z obserwacji wynika jednak, że hale owe mają bardzo mały udział w sprzedaży do biur.

NIE MA ŁAPÓWKI NIE MA BIZNESU

Nie będę pisał o etyczności tego typu działań (to temat na zupełnie inny artykuł) – a raczej o ich skuteczności. Sam nie daję łapówek i gdy zastanawiam się nad tym, w jakich okolicznościach mógłbym je dać, dotyczy to tylko kategorii ratowania zdrowia czy życia, gdzie sprawy etyczne schodzą na plan dalszy – mam nadzieję, że zdanie to nie wywoła polemik.

Prowadziłem kiedyś szkolenie dla pewnego biuroserwisu i gdy analizowaliśmy typy klientów, pojawiło się określenie – klient układowy. Pod tym hasłem kryje się pracownik biura, który za zlecenie pobiera określone wynagrodzenie w procentie do kwoty zamówień (najczęściej 5-10 %).

Branża biuroserwisowa nie jest jedyną, w której to zjawisko występuje.

Uważam jednak, że zbyt się je demonizuje, a handlowcy zrzucają odpowiedzialność za swe niepowodzenia właśnie na „układowość” klientów. Nie chcę powiedzieć, że to zjawisko nie istnieje – zachęcam tylko, aby w swojej strategii rozwoju koncentrować się na klientach, z którymi stosujemy czyste reguły gry.

Łapówki można zastąpić handlowymi i uczciwymi działaniami jak promocje lojalnościowe. Związanie klienta łapówką nie dość, że jest krótkoterminowe, to jeszcze hamuje rozwój naszej firmy, w myśl przekonania – po co się rozwijać,



po co starać, skoro i tak kupi, gdyż jest od nas zależny. To zjawisko określiłbym jako największe zagrożenie.

Łapówka powoduje, że firma dająca mniej się stara, a na tym w dłuższej perspektywie korzysta tylko i wyłącznie konkurent – zwłaszcza że w każdej chwili może przyjść ktoś, kto zapłaci więcej.

MIT NISKIEJ CENY

Na wielu szkoleniach, które przeprowadziłem w branży biuroserwisowej, pojawia się problem „najlepszej strategii walki konkurencyjnej, jaką jest niska cena”.

Jaka jest najlepsza strategia walki z konkurencją – cena.

Co zrobić, by zdobyć klienta – dać niską cenę!

Jak zwiększyć udział w rynku? Obniżyć ceny!

A fakty są takie, że największą dynamikę wzrostu wykazuje firma, która ma najwyższe ceny i jako firma z najwyższymi cenami jest postrzegana.

Po pierwsze – są więc tacy, dla których cena jest najważniejsza – są też tacy, dla których inne elementy są dużo bardziej istotne. Nie można więc stosować tej samej miary do wszystkich.

Po drugie – klienci zwracają uwagę na ceny tylko kilku lub kilkunastu produktów – wyjątek to przetargi, gdzie cena często odgrywa kluczową rolę. Nie wszyscy jednak mają obowiązek oglaszania przetargu.

Jeśli firma wydaje na artykuły biurowe 500 złotych miesięcznie, to częstokroć dużo większe znaczenie dla niej ma serwis i jakość obsługi – a nie 5 czy 10 złotych, które dodatkowo zaoszczędzi.

Cały czas jeszcze w wielu, nawet niemałych firmach nie analizuje się dokładnie wydatków związanych z zakupem artykułów biurowych (często też się ich nie centralizuje), gdyż odpowiedzialne komórki mają dużo większe i bardziej widoczne koszty jak np. paliwo, hotele przedstawicieli handlowych czy wynajem powierzchni.

„DOWIOŻĘ W 2 GODZINY”

Kolejny mit, z którym się spotkałem, to mobilizacja każdej komórki w firmie, aby klient proszący o towar „na wczoraj” otrzymał go tak szybko, jak to możliwe. Często klienci są tak rozpuszczeni, że nie

postrzegają tej usługi jako wartości dodanej, którą biuroserwis oferuje, ale jako normę i standard.

W Poczcie Polskiej, w każdej firmie kuryerskiej cena za przesyłkę uzależniona jest nie tylko od wagi czy miejsca destynacji, ale również od czasu, w którym przesyłka ma znaleźć się na miejscu. Inaczej płacimy, jeśli chcemy, aby przesyłka po prostu dotarła, inaczej, jeśli wymagamy dostarczenia jej w krótkim czasie na określoną godzinę.

Cześć polskich firm biuroserwisowych dostarcza swym ważnym klientom towar – bez względu na koszt dostawy. Jeśli taka właśnie jest strategia, to cena produktów powinna być tak skalkulowana, aby było w niej miejsce na tego typu działania i co ważne – by klient miał świadomość jak fantastyczny serwis otrzymuje. W przeciwnym razie jest to postępowanie na granicy naiwności i słabości. Podkreślam – można wychować klienta, zadbać, by miał odpowiedni zapas najważniejszych produktów – i dostarczać mu go w normalnym, standardowym czasie 24 h, czyli następnego dnia po zamówieniu.

PRZEDSTAWICIEL JEST DOBRY NA WSZYSTKO

Zatrudnienie dużej (odpowiedniej) liczby przedstawicieli handlowych jest postrzegane przez wielu właścicieli jako najważniejsza broń w walce konkurencyjnej na rynku. Sam kiedyś byłem przedstawicielem handlowym – tak więc nie chcę i nie mogę powiedzieć, że inwestowanie w przedstawicieli to wyrzucanie pieniędzy w błoto. Nie jest to jednak warunek wystarczający.

Główna rola przedstawiciela handlowego powinna polegać na zdobywaniu nowych klientów, wprowadzaniu nowych produktów i podtrzymywaniu kontaktów.

Nie powinno być to jednak przynoszenie zamówień od zdobytych już klientów na kwotę 200-300 złotych – to jest zbyt



Dominującą rolę w naszym kraju odgrywa sprzedaż bezpośrednia do biur

drogie dla firmy. Istnieją przecież dużo tańsze formy zbierania zamówień od zdobytych już klientów – np. telefon. A precyzyjniej – pracownik telemarketingu, który regularnie dzwoni do klientów. Dużo tańszy, o wiele lepiej kontrolowalny, skuteczniejszy w przypadku – zdobytego już klienta. Są oczywiście gracze na rynku polskim, którzy z powodzeniem stosują broń telefoniczną. Ciągłe dominuje jednak system oparty na sile przedstawicieli – często nie ma odpowiedniej infrastruktury telefonicznej – zdarza się, że trudno się dodzwonić albo słychać takie szumy w słuchawce, że rozmowa jest niezmiernie trudna. I jak w takich okolicznościach zbierać zamówienia?

Bagatelizuje się również rolę i profesjonalizm pracowników, którzy dowożą towar. Zadałem kiedyś pytanie mojej znajomej, odpowiedzialnej za kontakty z biuroserwisami: – Dlaczego zrezygnowałaś z poprzedniego?

– Przyszedł kierowca, rzucił wszystko w kartonie i poszedł, a ja musiałam to potem rozdzielać na działy – brzmiała odpowiedź.

Nie zapominajmy więc o tym istotnym elemencie serwisu, jakim jest profesjonalna obsługa. Do usłyszenia za miesiąc.

*Tomasz Hoffmann,
trener Hoffmann Consulting
thoffmann@hoffmann.biz.pl*