

Jan Pawłowski

PEŁNA TREŚĆ ZGŁOSZENIA

KATEGORIA

Kategoria: najtrudniejsza decyzja

01 Wyzwanie

Do firmy trafiło zapytanie od dużej grupy kapitałowej. Nowy klient, duże zlecenie, przychód, który realnie zmieniłby nasz rok. Klient przyszedł z gotową tezą: „to proste badanie”, i z ceną, która tę tezę odzwierciedlała.

Problem w tym, że badanie proste nie było. Skala grupy i jej złożoność przekładały się na pracochłonność, którą wyliczyliśmy — i wyliczenie nie pozostawiało pola do interpretacji. Poniżej pewnego progu nie dało się zaplanować procedur pozwalających zebrać wystarczające i odpowiednie dowody badania. Nie „byłoby ciasno”. Nie dało się.

Trudność nie polegała na tym, że nie wiedziałem, co jest właściwe. Polegała na tym, że wiedziałem, ile to kosztuje. Odmowa zejścia z ceny oznaczała utratę klienta, o którego zabiegaliśmy, w momencie, gdy firma potrzebowała przychodu. Decyzja należała do mnie jako członka zarządu — razem z odpowiedzialnością za jej skutki finansowe.

02 Rozwiązania

Potraktowałem to jako kwestię akceptacji zlecenia, nie negocjacji handlowych. Standardy wymagają, by przed przyjęciem zlecenia ocenić, czy firma dysponuje zasobami pozwalającymi je wykonać zgodnie z wymogami — a cena określa te zasoby wprost.

Kroki były trzy. Po pierwsze, zweryfikowałem kalkulację pracochłonności w podziale na obszary badania i poziomy zespół, żeby mieć podstawę twardszą niż przecucie. Po drugie, przedstawiłem ją klientowi jawnie, tłumacząc, skąd bierze się różnica między jego oczekiwaniem a naszą wyceną — złożoność grupy, a nie marża. Po trzecie, nazwałem ryzyko także po naszej stronie: zlecenie przyjęte poniżej progu opłacalności tworzy stałą presję na skracanie procedur, czyli zagrożenie własnego interesu wpisane w umowę od pierwszego dnia.

Decyzję odmowną podjąłem jako członek zarządu i udokumentowałem w procedurze akceptacji klienta, wraz z uzasadnieniem.

03 Efekty

Formalnie nikt nie skorzystał od razu — badania nie było, firma nie zarobiła, klient poszedł gdzie indziej. Efekt widać dopiero, gdy spojrzysz się szerzej.

Firma: uniknęliśmy zlecenia, które od pierwszego dnia byłoby deficytowe i generowałoby presję na skracanie procedur. Koszt utraconego przychodu był jednorazowy, koszt złego badania grupy tej wielkości — nie.

Zespół: sygnał, że kalkulacja pracochłonności jest u nas realnym narzędziem, a nie dokumentem do akt. Ludzie inaczej pracują, wiedząc, że nikt nie zejdzie z ceny ich kosztem.

Klient: dostał rzetelną informację, ile naprawdę kosztuje badanie grupy o tej złożoności — nawet jeśli w tamtym momencie jej nie chciał usłyszeć.

Ja: nauczyłem się, że decyzję o cenie trzeba podjąć zanim policzy się, ile ona kosztuje. Później jest już tylko trudniej.

04 Wnioski dla samorządu

Mówimy o presji cenowej jak o problemie rynkowym. To problem jakościowy, tylko wcześniej postawiony. Nie istnieje badanie rzetelne i badanie tanie wykonywane tymi samymi procedurami — istnieje cena, która pozwala zebrać wystarczające i odpowiednie dowody, i cena, która na to nie pozwala. I trzeba to mówić głośno: część ofert obecnych na rynku nie jest po prostu tania, tylko fizycznie nie pokrywa zakresu prac wymaganego przez standardy.

Samorząd nie ustala i nie powinien ustalać stawek. Może natomiast nazywać rzecz po imieniu — nie przez pryzmat ceny, lecz wykonalności — i dostarczyć narzędzia: wiarygodną metodykę pracochłonności, na którą biegły powoła się w negocjacjach, oraz standard środowiskowy, w którym odmowa przyjęcia zlecenia jest przejawem profesjonalizmu, a nie porażki handlowej.

Moja odmowa kosztowała firmę konkretne pieniądze. Byłaby dużo łatwiejsza, gdyby nie była decyzją indywidualną, tylko oczywistością środowiska. Do tego samorząd może nas doprowadzić.

05 Uwagi

—

06 Załączniki od uczestników

-