

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Biznes to sport kontaktowy

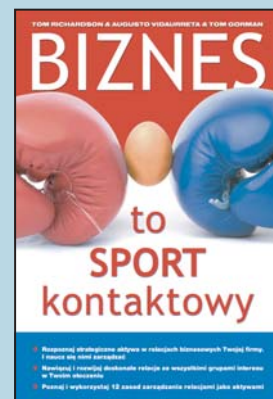
Autorzy: Tom Richardson, Augusto Vidaurreta, Tom Gorman

Tłumaczenie: Daria Kuczyńska-Szymala

ISBN: 83-7361-695-0

Tytuł oryginału: [Business is a Contact Sport](#)

Format: A5, stron: 272



Twoja firma jest warta tyle, ile posiadane przez jej pracowników umiejętności tworzenia, rozwijania i wykorzystywania relacji ze wszystkimi grupami interesu, wewnątrz i na zewnątrz organizacji. To istota nowego, lecz sprawdzonego modelu prowadzenia biznesu – zarządzania relacjami jako aktywami.

„Biznes to sport kontaktowy” przedstawia 12 zasad zarządzania, na wszystkich szczeblach organizacji, każdą relacją biznesową jako aktywem. Przez relacje biznesowe rozumiemy kontakty z klientami, akcjonariuszami, dostawcami, pracownikami czy liderami lokalnych społeczności. Zarządzając relacjami jako aktywami, w maksymalnym stopniu wykorzystasz w biznesie nie tylko to, co wiesz, ale też to, kogo znasz. W tym celu musisz rozpoznać wszystkie relacje w Twojej firmie, dostrzec w nich strategiczne aktywa i odpowiednio nimi zarządzać.

Z powodzeniem wykorzystasz relacje – strategiczne aktywa Twojej firmy – w celu:

- poprawiania wyników sprzedaży, marketingu i dystrybucji,
- zdobywania zaufania inwestorów i innych dawców kapitału,
- poprawiania relacji z lokalną społecznością i zdobywania pozytywnego rozgłosu w mediach,
- wzmocnienia pozycji konkurencyjnej Twojej firmy,
- tworzenia sojuszy z ludźmi, którzy mogą Ci pomóc i którym Ty możesz pomóc,
- korzystania z wiedzy, umiejętności i pomysłów znacznie szerszego kręgu osób niż obecnie.

# Spis treści

|                   |  |            |
|-------------------|--|------------|
|                   | <b>Wprowadzenie</b>  | <b>7</b>   |
| <b>Zasada 1.</b>  | <b>Traktuj relacje jak cenne aktywa</b>                                  | <b>15</b>  |
| <b>Zasada 2.</b>  | <b>Opracuj plan gry</b>  | <b>37</b>  |
| <b>Zasada 3.</b>  | <b>Każda relacja musi mieć swojego właściciela</b>                       | <b>55</b>  |
| <b>Zasada 4.</b>  | <b>Przekształcaj kontakty w więzi</b>                                    | <b>75</b>  |
| <b>Zasada 5.</b>  | <b>Wejdź do strefy „korzyść za korzyść”</b>                              | <b>93</b>  |
| <b>Zasada 6.</b>  | <b>Poznaj swoich udziałowców</b>   | <b>113</b> |
| <b>Zasada 7.</b>  | <b>Ze wszystkimi udziałowcami<br/>buduj więzi oparte na zaufaniu</b>     | <b>129</b> |
| <b>Zasada 8.</b>  | <b>Unikaj niszczycieli relacji</b>                                       | <b>145</b> |
| <b>Zasada 9.</b>  | <b>Jeśli coś się zepsuje, napraw to od razu</b>                          | <b>163</b> |
| <b>Zasada 10.</b> | <b>Nabierz rozpędu i utrzymuj tempo</b>                                  | <b>183</b> |
| <b>Zasada 11.</b> | <b>Maksymalizuj długoterminową wartość relacji</b>                       | <b>203</b> |
| <b>Zasada 12.</b> | <b>Stale zapewniaj korzyści<br/>każdemu ze swoich udziałowców</b>        | <b>223</b> |
| <b>Epilog</b>     | <b>Zdrowy rozsądek zawsze w cenie</b>                                    | <b>247</b> |
| <b>Dodatek</b>    | <b>Docelowe korzyści w relacjach między firmą<br/>a jej udziałowcami</b> | <b>249</b> |
|                   | <b>Skorowidz</b>   | <b>263</b> |

## Zasada 1.

# Traktuj relacje jak cenne aktywa

Zawsze powtarzam, że rozgrywający nie gra sam i że nie można oczekiwać, by cały ciężar ataku spoczął jedynie na jego barkach. By osiągnąć sukces, rozgrywający musi otrzymywać w trakcie meczu maksimum pewnej i użytecznej informacji. Tych, którzy próbują robić wszystko sami, czekają w czasie rozgrywek spore rozczarowania.

(Ken Anderson,  
*The Art of Quarterbacking*)

Zawodowi sportowcy wiedzą, że kluczem do zwycięstwa jest gra zespołowa i dobra wymiana informacji na boisku. Mogłoby się wydawać, że rozgrywający to gwiazda drużyny futbolowej. Ken Anderson, jeden z najlepszych rozgrywających w historii amerykańskiego futbolu, wciąż powtarza w swojej książce, że rozgrywający słucha nie tylko poleceń trenera, ale także musi nastawić się na odbiór sygnałów od kolegów na tyłach boiska, zawodników liniowych czy graczy na liniach bocznych. Żeby wygrać mecz, potrzebuje każdego z nich. Potrzebuje nie tylko ich bloków, biegów, chwytów i przechwytów, ale także ich spojrzenia na szanse i zagrożenia pojawiające się na boisku i pomysłów, co można z nimi zrobić.

Menedżerowie, przedsiębiorcy i specjaliści zdają sobie sprawę z tego, że i oni otoczeni są przez osoby, z których pomocy warto korzystać. Traktują swoje relacje z tymi osobami jako wartościowe aktywa, co stanowi pierwszą zasadę zarządzania relacjami jako aktywami (ang. *RAM — Relationship Asset Management*). Jeśli uznasz swoje relacje z innymi za aktywa, skupisz na nich swoją uwagę. Będziesz przygotowany i wykorzystasz je, by realizować cele firmy oraz jej udziałowców. Biznes bez zarządzania relacjami nie ma racji bytu. Pamiętaj o tym — kontrolując relacje, kontrolujesz całą grę.

## Odkrywanie wartości relacji

A teraz gwizdek i czas! Zbieramy się na naradę<sup>1</sup>. Dołącz do nas, a dowiesz się, jak można wygrać mecz. Musisz chronić swoje aktywa i sprawić, by pracowały dla Ciebie i dla Twojej firmy.

Czy ta wskazówka jest potrzebna? Czy menedżerowie i przedsiębiorcy nie zarządzają swoimi aktywami? Czy nie wyszukują braków w surowcach i nie uzupełniają zapasów? Czy nie wykorzystują natychmiast nieużywanego sprzętu i pustych pomieszczeń biurowych? Czy nie dbają o to, by pracownicy nie marnowali czasu i energii? Czy nie ogłosili sezonu polowań na oszustwa, malwersacje, nieściągnięte długi i inne straty finansowe?

---

<sup>1</sup> Narada (ang. *huddle*) — zgromadzenie graczy formacji atakującej w trakcie meczu futbolu amerykańskiego. Zawodnicy, stojąc i obejmując się ramionami, ustalają plan kolejnej zagrywki — *przyp. tłum.*

Oczywiście, że tak. A jednak stoją jak słupy soli, podczas gdy ich najcenniejsze aktywa przeciekają im przez palce, leżą odłogiem lub przynoszą finansowe straty. Chodzi tutaj o bieżące oraz potencjalne relacje firmy. Spójrzmy zatem, co się dzieje z relacjami biznesowym i opracujmy plan gry, który pozwoli identyfikować, oceniać, rozwijać i chronić te aktywa.

W rzeczywistości niewielu menedżerów traktuje relacje jako aktywa. Co prawda, większość z nich zdaje sobie sprawę ze znaczenia relacji z klientami. To samo dotyczy relacji z pracownikami. Jednak — mimo że te dwie grupy udziałowców firmy są bardzo ważne — relacje z nimi nie są jedynymi istotnymi dla firmy. Relacje z każdym podmiotem, z którym firma ma (lub mogłaby z pożytkiem dla siebie mieć) kontakty to aktywa lub potencjalne aktywa. W biznesie niezbędne jest odkrycie całej wartości aktywów. W ten sam sposób menedżerowie i przedsiębiorcy powinni traktować relacje.

Wiele firm nie docenia roli, jaką relacje odgrywają w ich działalności. Np. na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku jeden z największych producentów płatków śniadaniowych, ciastek i przekąsek zwolnił znaczną część doświadczonych przedstawicieli handlowych. Weterani sprzedaży kosztowali firmę więcej niż nowy, młody i niedoświadczony narybek. Kierownictwo firmy, opierając decyzje personalne na danych ekonomicznych, zwolniło wielu doświadczonych handlowców. Decyzję tę uzasadniała przyjęta strategia finansowa, której celem była redukcja kosztów — do czego dąży większość firm działających na rozwiniętych rynkach. Wydawało się, że podjęte kroki są zgodne również ze strategią marketingową. W końcu była to firma o długiej tradycji i znanej marce, więc kierownictwo wierzyło, że produkty nadal będą eksponowane na półkach supermarketów. Przecież w zasadzie sprzedawały się same.

Niestety, nie do końca. W latach 1996 – 1999 roczna całkowita sprzedaż ciastek, przekąsek i płatków produkowanych przez tę firmę gwałtownie spadała. Analitycy donosili, że firma nie doceniła znaczenia relacji, jakie przedstawiciele handlowi nawiązali z kierownikami supermarketów i sklepów spożywczych. Okazało się, że do zwycięstwa w walce o miejsce na półce sklepowej nie wystarczy znana marka. O wygranej decydują również relacje między handlowcami firmy a osobami, które decydują o tym, co znajdzie się na sklepowych półkach.

Relacje, jakie w ciągu lat pracy przedstawiciele handlowi rozwinęli z kierownikami sklepów, stanowiły cenne aktywa. Zostały one w ciągu kilku tygodni zaprzepaszczone jedną decyzją kierownictwa firmy. Przyczyną podjęcia takiej decyzji było to, że nie dostrzeżono, iż relacje — w tym przypadku relacje między handlowcami firmy a klientami — stanowią aktywa firmy.

Aktywa umożliwiają firmom realizację celów. Dlatego są wartościowe, a firmy inwestują w nie, zarządzają nimi i starają się je jak najlepiej wykorzystywać. Z tego samego powodu relacje są aktywami — umożliwiają firmie osiągnięcie celów. W naszym przekonaniu główną przyczyną tego, że wiele firm nie zarządza swymi relacjami jak aktywami jest fakt, że menedżerowie nie w pełni rozumieją rolę, jaką relacje odgrywają w realizacji celów. Możliwe jest również, że dla wielu menedżerów relacje są zbyt nieuchwytnie, by traktować je jako aktywa. A przecież informacja również jest nieuchwytna, a większość firm traktuje ją na równi z tradycyjnymi zasobami, czyli np. gruntem, pracą czy kapitałem. Świadczy o tym inwestowanie miliardów dolarów w technologie informacyjne (ang. *IT* — *Information Technology*) czy np. tworzenie w firmie stanowiska głównego informatyka. Tak samo jak pomieszczeń biurowych, komputerów, samochodów i informacji, firma potrzebuje również relacji z pracownikami, klientami, dostawcami, inwestorami, agencjami rządowymi, konkurencją i całym szeregiem innych osób i podmiotów.

Niezależnie od wielkości, żadna firma nie może funkcjonować bez relacji, gdyż stanowią one ośnowę wszelkiej działalności. Jeśli brakuje tej ośnowy — jeśli ludzie się nie znają, ich wzajemne relacje zakłóca brak zaufania, chciwość czy niechęć — prowadzenie biznesu staje się dużo trudniejsze, jeśli nie niemożliwe. Im lepsze są relacje firmy, tym lepiej ona funkcjonuje. Co więcej, prowadzenie biznesu poprzezz rozwijanie relacji jest łatwiejsze, bardziej satysfakcjonujące i dużo przyjemniejsze.

Firma Microsoft to przykład wielkiej firmy, której nie udaje się ostatnio skutecznie zarządzać wszystkimi swoimi relacjami. W czasie pisania tej książki firmie groził sądowy nakaz podziału<sup>2</sup>. Bez względu na to, jak oceniasz decyzję sądu (my też mamy na ten temat własne

---

<sup>2</sup> Microsoft uniknął podziału dzięki wyrokowi sądu apelacyjnego — *przyp. tłum.*

zdanie) i bez względu na efekt końcowy całej sprawy, kolejne apelacje itd., jedno jest pewne: Microsoft nie radził sobie z zarządzaniem relacjami z dwoma ważnymi podmiotami — swoimi konkurentami oraz rządem. Jak donosił 1 listopada 1999 roku *The New York Times*, skargi firmy Netscape Communications na monopolistyczne praktyki Microsoftu „zwróciły uwagę Departamentu Sprawiedliwości i szybko zaowocowały śledztwem oraz procesem”. Dwa lata przed procesem senator Orrin Hatch wezwał szefa Microsoftu, Billa Gatesa, przed kierowaną przez siebie senacką komisję legislacyjną i udzielił mu „politycznej reprimendy”. Tak się składa, że w stanie Utah, który reprezentuje senator Hatch, ma swoją siedzibę konkurent Microsoftu, Novell Corporation.

Mając 80 – 90 procentowy udział w światowym rynku komputerowych systemów operacyjnych, Microsoft mógł przeoczyć to zagrożenie. Tak naprawdę firmy posiadające pozycję niemal monopolistyczną korzystają na istnieniu konkurencji — czy też pozorów istnienia konkurencji. Na przykład, jeśli chodzi o wywiad gospodarczy, firma Dun&Bradstreet od dawna utrzymuje 85% udział w rynku, tolerując konkurencję, czyli dział firmy TRW zajmujący się tą samą działalnością i inne mniejsze wywiadownie gospodarcze. W obliczu istniejącego prawa antymonopolowego konkurenci o dobrej kondycji stanowią czynnik gwarantujący zachowanie niemal monopolistycznej pozycji. Praktyki Microsoftu rozwścieczyły jednak tych niewielu prawdziwych konkurentów, którzy zwrócili się ze swoją sprawą do rządu.

Kiedy Microsoft w końcu zdał sobie sprawę z zagrożenia, rozpoczął poważne wysiłki lobbystyczne i public relations. Jednak starania te bywały dość niezręczne, a z całą pewnością były spóźnione. We wspomnianym artykule prasowym można było przeczytać, co następuje: „Pan Gates przez długi czas traktował Kapitol (Waszyngton, D.C.) z pogardą, jako analogiczny anachronizm w epoce cyfrowej, więc nie marnował czasu ani środków na zabieganie o względy członków rządu. Teraz to się diametralnie zmieniło”.

Gdyby w firmie Billa Gatesa traktowano relacje jako aktywa i w odpowiedni sposób nimi zarządzano, Netscape, Sun Microsystems i Oracle nie odczuwałyby potrzeby przeciwstawienia się sile rynkowej Microsoftu poprzez lobbing i wspieranie kampanii wyborczych. Rząd nie otrzymywałby skarg — a nawet gdyby, przedsięwzięłby mniej drastyczne środki niż rozpoczęcie sprawy w sądzie federalnym. Trzeba

### Z poradnika taktycznego — zarządzanie relacjami jako aktywami

Niektórym menedżerom pomysł traktowania relacji z konkurencją jako aktywów może wydawać się nieco dziwny. Jednak tempo zmian w gospodarce sprawia, że większość firm po prostu nie może samodzielnie „robić wszystkiego”. Nawet te firmy, którym teoretycznie mogłoby się to udać, nie potrafią działać wystarczająco szybko i osiągać satysfakcjonujących zysków, jeśli działają w pojedynkę. Dzięki naszej nowej firmie Entente, zajmującej się doradztwem przez internet, dowiedzieliśmy się, że jeśli dwie firmy przeanalizują regiony, rynki i technologie, w których ze sobą konkurują, okaże się, że stanowią one zwykle 20 do 30% całej ich działalności. Dotyczy to zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę korzyści, jakie może przynieść współpraca, nie należy pozwalać, by relatywnie niewielki obszar konkurencji przesłonił 70 – 80% całego potencjału działań firmy. Zaczynij rozmawiać z konkurencją. Spróbuj zorientować się, w jakim zakresie naprawdę konkurujecie ze sobą, a gdzie możliwa jest współpraca z korzyścią dla obu stron. Nawet jeśli uda wam się jedynie uzgodnić, że nie będziecie sobie wzajemnie podkupywać pracowników, będzie to wasze zwycięstwo.

jednak przyznać, że Microsoft musiałby być wyjątkowo przezorny, by traktować dobre relacje z rządem jako aktywa. Robią tak niektóre firmy działające na nieuregulowanych rynkach. Poza tym większość firm automatycznie przyjmuje wobec konkurencji wrogą postawę. Między innymi dlatego nasze podejście do zarządzania relacjami stanowi zupełnie nowy rodzaj rozgrywki. *Wszystkie* relacje traktowane są jako aktywa, nawet te z rządem i konkurencją.

*The Times* zacytował również waszyngtońskiego prawnika zatrudnionego przez Microsoft w 1998 roku, który powiedział: „Firma popełniła wiele lat temu błąd, nie podtrzymując przyjaznych kontaktów z rządem, środowiskiem naukowym i mediami. Trudno to zrobić, kiedy już ma się kłopoty. Mówiłem im, że *przyjaciół trzeba zdobywać, zanim wpadnie się w tarapaty, a nie później*”. Wyróżniliśmy to ostatnie zdanie, ponieważ może stanowić rodzaj mantry dla wszystkich, którzy chcą praktykować zarządzanie relacjami jako aktywami.

Firma tak potężna jak Microsoft została wciągnięta w wyniszczający proces prawny, ponieważ nie potrafiła zbudować odpowiednich relacji ze swoją konkurencją i rządem (choć nieźle radziła sobie w nawiązywaniu więzi z klientami i pracownikami). Znana międzynarodowa



firma produkująca płatki zbożowe i przekąski o doskonałej organizacji zbytu straciła na sprzedaży miliony dolarów, ponieważ źle oceniła wartość relacji między przedstawicielami handlowymi a kierownikami sklepów. Jeśli coś takiego przydarzyło się wiodącym spółkom, to chyba rzeczywiście warto „poprosić o czas” i zbadać wartość relacji naszej własnej firmy.

A pierwszym krokiem w ocenie wartości relacji jest zrozumienie pojęcia *sieci relacji*.

## Sieć relacji

Zastanów się, co się dzieje, gdy upada firma. Skutki bankructwa odczuwa cała rzesza ludzi. Pracownicy tracą zatrudnienie, stabilizację finansową, podupadają na zdrowiu, nie układają im się w małżeństwie. Dostawcy też muszą zwalniać ludzi, przez co krąg poszkodowanych poszerza się. Pożyczkodawcy nie otrzymują zwrotu kredytów, a udziałowcy tracą zainwestowane pieniądze. Organizacje społeczne i charytatywne tracą wsparcie i wolontariuszy. Upadek firmy oznacza zmniejszenie wpływów do budżetu państwa ze świadczeń pracowniczych, podatku VAT, dochodowego i od nieruchomości. Jeśli bankrutuje cała szereg firm albo upada spore przedsiębiorstwo, dana gmina będzie musiała ograniczyć swoje wydatki, co odczują wszyscy mieszkańcy okolicy.

Z drugiej strony, jeśli jakaś firma świetnie się rozwija, poprawie ulega poziom życia wielu ludzi. Z tego powodu przez relacje rozumiemy relacje firmy z każdą osobą i podmiotem, z którymi ma jakąkolwiek styczność. Jak już wspomniano, relacje te nie ograniczają się do relacji z pracownikami i klientami. Obejmują one relacje wewnętrzne firmy oraz relacje z osobami i podmiotami, które w sumie tworzą tzw. sieć relacji.

Każde przedsiębiorstwo, duże czy małe, nastawione na zysk czy non-profit, będące spółką osobową czy giełdową, znajduje się w centrum sieci relacji (podobnie każdy z nas znajduje się w centrum osobistej sieci relacji). Różnego rodzaju powiązania łączą firmę stanowiącą centrum z poszczególnymi osobami i podmiotami, z którymi ma styczność. Najlepiej jest myśleć o tych podmiotach i osobach jak

o udziałowcach firmy, którzy korzystają z jej sukcesów. Dla większości firm giełdowych (czy zamierzających wejść na giełdę) do kluczowych grup udziałowców należą:

- ◆ pracownicy,
- ◆ kierownictwo,
- ◆ klienci,
- ◆ potencjalni klienci,
- ◆ dostawcy,
- ◆ księgowi, prawnicy i inni profesjonalni usługodawcy,
- ◆ banki oraz inne instytucje finansowe,
- ◆ dystrybutorzy i sprzedawcy,
- ◆ partnerzy strategiczni i spółki stowarzyszone,
- ◆ licencjodawcy i licencjobiorcy,
- ◆ firmy prowadzące działalność uzupełniającą oraz firmy konkurencyjne,
- ◆ zarząd spółki,
- ◆ inwestorzy,
- ◆ giełda,
- ◆ analitycy papierów wartościowych,
- ◆ media,
- ◆ stowarzyszenia branżowe,
- ◆ lokalna społeczność i opinia publiczna,
- ◆ przedstawiciele rządu, instytucje ustawodawcze i wykonawcze,
- ◆ instytucje oświatowe.

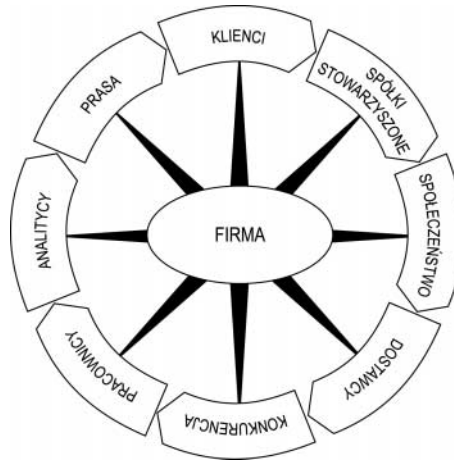
W skład powyższych grup udziałowców wchodzi zarówno jednostki, jak i podmioty. Myśląc o udziałowcach, należy pamiętać o jednych i o drugich. Innymi słowy, Twoja firma (podmiot) i Ty (jednostka) nawiązujecie relacje z podmiotami (firmami, organizacjami non-profit, agencjami rządowymi itd.) oraz z ludźmi związanymi z tymi podmiotami. Na relację między dwoma organizacjami składa się wiele relacji pomiędzy ludźmi należącymi do tych organizacji. Zarządzanie relacjami jako aktywami to sposób zarządzania relacjami na wszystkich poziomach: między podmiotami, między podmiotem a jednostką oraz między jednostkami.

Swoje miejsce w sieci relacji danej firmy mają również *byli* członkowie grup udziałowców. Rozsądne firmy rozstają się w zgodzie z odchodzącymi pracownikami, klientami, inwestorami i partnerami. I postępują bardzo słusznie. Choć niektóre firmy nigdy nie decydują się na ponowne zatrudnienie byłego pracownika, wiele firm tak robi. A te, które się na to nie decydują, skorzystają choćby na dobrej opinii. Również klienci często wracają, gdy okaże się, że oferta konkurencji wcale nie jest atrakcyjniejsza. Inwestorzy przychodzą, odchodzą i znowu przychodzą, a byłego dystrybutora czy partnera może skusić odpowiedni kontrakt.

W sieci relacji może się także znaleźć miejsce dla firm z tej samej branży, z którymi dane przedsiębiorstwo nie konkuruje. Np. firma budowlana z Ohio ma dużo wspólnego z taką samą firmą z New Jersey. Duże firmy mogą konkurować pod względem konkretnych usług czy w danym regionie, ale w innych już nie. Samo podobieństwo dwóch firm sprawia, że powinny się wzajemnie uważać za członków swoich sieci relacji. Również firmy prowadzące różną działalność, ale działające na tym samym terenie, zwykle łączą wspólne sprawy, takie jak regulacje dotyczące ochrony środowiska, rynek pracy, rynek nieruchomości czy infrastruktura telekomunikacyjna i transportowa. Na dobrych relacjach korzystają wszystkie strony, których dotyczą tego rodzaju wspólne kwestie.

Firmy, których działalność się uzupełnia, jak np. Intel i producenci komputerów lub producenci opon i firmy samochodowe, w sposób naturalny należą do swoich sieci relacji. Dzieje się tak, ponieważ wzajemnie pomagają sobie w osiągnięciu celów, zwiększają szanse odniesienia sukcesu i zmniejszają ryzyko niepowodzenia. Np. jeśli Intel wyposaży swoje chipy w funkcje, jakie do tej pory spełniało oprogramowanie, efekty takiego działania odbiją się pozytywnie lub negatywnie na całej sieci relacji firmy. W takim przypadku najlepiej byłoby dla Intela, gdyby przyjął podejście zgodne z zarządzaniem relacjami jako aktywami i powiadomił konkretne firmy o swoich działaniach, by mogły przygotować się na nadchodzącą zmianę.

Nie można także ignorować społeczności wirtualnej — użytkowników internetu — ponieważ w jej skład wchodzi obecnie członkowie wszystkich grup udziałowców. Rozmiar, zasięg i tempo rozwoju sieci internetowej oznaczają, że nawet firmy nie posiadające własnej strony w internecie muszą uwzględnić internet jako element środowiska biznesowego i jako środek komunikacji.



**Rysunek 1.1.** Sieć relacji

### **Z poradnika taktycznego — zarządzanie relacjami jako aktywami**

Jednym z najczęściej popełnianych błędów w zarządzaniu relacjami w biznesie jest preferowanie jednego z udziałowców, bez zastanowienia się, jak takie postępowanie wpłynie na innych udziałowców. Np. wielu menedżerów przedkłada krótkoterminowe interesy inwestorów ponad interesy wszystkich innych grup udziałowców. W efekcie podejmowane decyzje podbijają chwilowo cenę akcji, odbywa się to jednak kosztem długofalowych potrzeb pracowników, klientów i dostawców, a w efekcie końcowym zagraża długoterminowym interesom inwestorów.

Celem zarządzania relacjami jako aktywami jest zrównoważony wzrost tych aktywów, a odpowiadającym temu założeniem — równoważenie potrzeb różnych grup udziałowców z sieci relacji. Potrzeby udziałowców będą się od czasu do czasu zmieniać, zgodnie ze zmianami w konkurencyjności, warunkach gospodarczych czy organizacyjnych. W takim przypadku zmieni się również nacisk na spełnianie tych potrzeb po stronie kierownictwa firmy. Czasem potrzeby inwestorów znajdą się na pierwszym miejscu, kiedy indziej najważniejsze okażą się potrzeby pracowników, klientów albo lokalnej społeczności.

Oczywiście nie znaczy to, że wszystkie grupy udziałowców muszą koniecznie po kolei zajmować pierwsze miejsce na liście priorytetów kierownictwa firmy. Wszyscy udziałowcy korzystają z sukcesu firmy i bez względu na wielkość ich udziału, kierownictwo firmy musi o ten udział dbać. Podejmując jakąkolwiek decyzję, najlepiej byłoby rozważyć jej potencjalny wpływ na wszystkich udziałowców i w długim okresie równoważyć korzyści udziałowców.

Wielkość danej firmy, branża, w której działa, struktura i inne cechy charakterystyczne mogą sprawić, że do jej udziałowców należeć będzie więcej grup niż wymienione powyżej. Jednak im dokładniejszy będzie spis udziałowców, tym lepszy obraz sieci relacji będzie można uzyskać.

Analizując kolejne zasady zarządzania relacjami jako aktywami, będziemy się od czasu do czasu odnosić do koncepcji sieci relacji. Przedstawia ona nie tylko udziałowców firmy, lecz także obrazuje powiązania, jakie między nimi istnieją. Wynika z tego, że strategia polecenia jednego udziałowca drugiemu, nawiązywania między nimi współpracy czy sprawiania w jakikolwiek inny sposób, by odnosili korzyści z wzajemnych kontaktów, może okazać się skuteczną taktyką zarządzania relacjami.

Poniżej przedstawiamy jeszcze kilka istotnych uwag dotyczących sieci relacji.

- ♦ Codzienna praktyka pokazuje, że silne relacje biznesowe są efektem solidnych relacji międzyludzkich. Ponieważ relacje mają charakter osobisty, kierownictwo firmy musi dbać o to, by pracownicy na różnych poziomach brali odpowiedzialność za swoje własne sieci relacji, oraz budować relacje pomiędzy udziałowcami na różnych poziomach. W przeciwnym wypadku odejście danej osoby z firmy może wiązać się ze stratą w aktywach.
- ♦ Sieci relacji przypominają swoim wyglądem płatki śniegu. I podobnie jak nie ma dwóch identycznych płatków śniegu, nie ma dwóch identycznych sieci relacji. Wielkość firmy, jej położenie, cel działalności, kultura korporacyjna, finanse, możliwości, wizja, język, struktura prawna i inne czynniki, jak chociażby pech, sprawiają, że każda organizacja ma swoją własną, niepowtarzalną sieć relacji.
- ♦ Sieć relacji ulega zmianom, gdy podmioty należące do grup udziałowców łączą się, wzajemnie wykupują, bankrutują, a jednostki zmieniają pracę, awansują, odchodzą lub są zwalniane. Dostawca może zostać wykupiony przez inną firmę. Nowy produkt może przyciągnąć nowych klientów. Nowy dyrektor rządowej agencji może mieć mniej przychylne nastawienie do firmy. Sieć relacji firmy sprzed roku, a nawet sprzed tygodnia, może różnić się od dzisiejszej.

Powyższe uwagi wskazują, że zarządzanie relacjami jako aktywami jest procesem ciągłym i że bazuje na kontaktach międzyludzkich. Ponieważ dotyczy relacji osobistych, nie jest tylko „sprawą firmy”. To ludzie w firmie muszą aktywnie nawiązywać i rozwijać relacje. Nie istnieją okresy spoczynku, ponieważ sieci podlegają ciągłym zmianom. Pozostawiona sama sobie sieć relacji rozpadnie się. Z tego powodu wiele zasad przedstawionych w tej książce koncentruje się na tworzeniu i utrzymywaniu osobistych relacji w biznesie.

W zarządzaniu relacjami jako aktywami relacje traktowane są jak aktywa, a sieć relacji odzwierciedla skomplikowaną naturę powiązań między tymi aktywami. Uznając relacje za aktywa i mając przed oczami sieć relacji, spróbujmy zdefiniować *zarządzanie relacjami jako aktywami*.

## **Zarządzanie relacjami jako aktywami**

Kiedy zakładaliśmy System Consulting Group, zamierzaliśmy stworzyć firmę, która osiągnie wyżyny w zakresie zarządzania relacjami. Po części wynikało to z naszej sytuacji, gdyż byliśmy nową firmą, i podobnie jak większość nowych firm, mieliśmy niewielki personel i ograniczone środki. Być może uważaliśmy relacje za aktywa dlatego, że tak naprawdę były to jedyne aktywa, jakie posiadaliśmy. Wiedzieliśmy np., że nie chcemy i nie możemy sobie pozwolić na rzeszę specjalistów od sprzedaży czy drogą kampanię reklamową. Musieliśmy znaleźć sposób, by skorzystać z sieci sprzedaży innych firm i sprawić, by klienci z góry godzili się opowiedzieć prasie o naszej współpracy (oczywiście pod warunkiem, że okaże się ona sukcesem). Przyjrzelśmy się naszym celom oraz naszej sieci relacji — w tym potencjalnym członkom tej sieci — i wciąż zadawaliśmy sobie pytanie: „Kto może pomóc nam w osiągnięciu naszych celów, a jak my możemy pomóc im?”

Tak naprawdę ludzie nie pomagali nam tylko dlatego, że nas lubili. Pomagali nam, ponieważ zawsze potrafiliśmy zapewnić im korzyści w zamian za sukcesy, które pomagali nam osiągnąć. Zasada „korzyść za korzyść” jest kluczowym elementem zarządzania relacjami jako aktywami. Wzajemne korzyści są również cechą charakterystyczną relacji biznesowych, które nie opierają się na manipulacji i wyzysku. Według naszego sposobu myślenia przedsiębiorca, który za zwycięstwo uważa pobicie konkurenta czy jednostronne skorzystanie

z jakiejś relacji, skazany jest na porażkę. Jego relacje nie będą trwałe, podobnie jak jego dobra reputacja. Dążenie do obopólnych korzyści stawia dwie osoby po tej samej stronie stołu i sprawia, że zamiast angażować się w uzyskanie przewagi, rozpracowują sytuację tak, by każda z nich odniosła korzyść.

Przykładem może być sposób, w jaki udało nam się skorzystać z sieci sprzedaży innych firm. Po założeniu SCG wiedzieliśmy, że ze względu na nasze doświadczenie i kompetencje, jeśli tylko uda nam się dotrzeć do potencjalnego klienta, będziemy mieli duże szanse na zdobycie zlecenia. Podstawową kwestią było więc: „Jak dotrzeć do klienta?”. Zbadaliśmy naszą sieć relacji i wypatrzyliśmy jako potencjalne aktywa dostawców oprogramowania. Zdecydowaliśmy, że spróbujemy połączyć siły z dostawcami popularnych wówczas systemów: finansowych, dotyczących automatyzacji procesu sprzedaży, przechowywania danych oraz planowania zasobów (ang. *ERP* — *Enterprise Resource Planning*). Przedstawiciele handlowi właśnie tych firm kontaktowali się z klientami, którzy stanowili również naszą grupę docelową. Uważaliśmy, że możemy wykorzystać sieć sprzedaży tych firm, jeśli zaproponujemy im w zamian jakąś korzyść.

Firma dostarczająca oprogramowanie walczy zwykle o klienta z dwoma lub trzema firmami sprzedającymi podobne oprogramowanie. Elementem procesu sprzedaży jest zaprezentowanie oprogramowania potencjalnemu nabywcy, zazwyczaj z zastosowaniem wymyślonych danych dotyczących fikcyjnych firm. By zapewnić danej firmie przewagę — i skłonić ją do przedstawienia nas jej obecnym i potencjalnym klientom — zaproponowaliśmy, że za darmo stworzymy na potrzeby jej handlowców wersje demonstracyjne ich oprogramowania z wykorzystaniem danych potencjalnych klientów. W ten sposób podczas prezentacji oprogramowania potencjalny nabywca otrzymywał raporty oparte na danych jego firmy, które mógł wykorzystać, w przeciwieństwie do raportów dotyczących „firmy X” opartych na fikcyjnych danych.

Dzięki temu przedstawiciel handlowy danej firmy uzyskiwał znaczącą przewagę nad swoimi konkurentami, i to bez ponoszenia jakichkolwiek kosztów. W SCG spędziliśmy kilka dni na dopasowywaniu wersji demonstracyjnych do potrzeb handlowców, mając w zamian

zagwarantowane jedynie zaprezentowanie naszej firmy ich potencjalnym klientom. Jednak w ten sposób dowiedzieliśmy się sporo i o klientach, i o oprogramowaniu, co pozwalało nam na szybkie przekształcanie prezentacji w nawiązanie relacji. W rzeczywistości nasza strategia okazała się tak skuteczna, że nigdy nie potrzebowaliśmy własnych handlowców. Stała się podstawą naszej techniki zarządzania relacjami jako aktywami i dzięki niej sprzedaliśmy usługi warte miliony dolarów firmom z listy 1000 największych amerykańskich przedsiębiorstw według czasopisma *Fortune*.

Z upływem czasu opracowaliśmy cały proces tworzenia tego rodzaju strategii. Oprócz uznania relacji za aktywa, procesy zarządzania relacjami jako aktywami składają się generalnie z czterech etapów:

1. Ocena relacji jako aktywów w świetle celów firmy, czynników sukcesu oraz zagrożeń.
2. Przypisanie lub rozpoznanie właściciela każdej relacji.
3. Określenie korzyści dla każdej strony każdej relacji.
4. Wprowadzenie i utrzymanie relacji w strefie „korzyść za korzyść”.

Poniżej przedstawiamy omówienie każdego etapu oraz jego roli w strategii zarządzania relacjami jako aktywami.

## **Etap 1. Ocena relacji w świetle celów, czynników sukcesu oraz zagrożeń**

By opracować strategię zarządzania relacjami jako aktywami, kierownictwo firmy musi najpierw:

- ♦ zdefiniować cele firmy;
- ♦ ocenić kluczowe czynniki sukcesu mające wpływ na osiągnięcie tych celów;
- ♦ rozpoznać najistotniejsze zagrożenia;
- ♦ zidentyfikować udziałowców, którzy mogą pomóc firmie osiągnąć wyznaczone cele, wzmocnić czynniki sukcesu i zmniejszyć zagrożenia.

By skutecznie zarządzać relacjami jako aktywami, niezbędne jest powiązanie relacji, traktowanych jako aktywa, z celami firmy oraz czynnikami sukcesu i zagrożeniami. Załóżmy np., że celem Twojej



firmy jest utrzymanie szybkiego wzrostu, a za główny czynnik sukcesu uznałeś „zatrudnianie kompetentnych pracowników o wysokiej motywacji”. W pierwszym etapie procesu powinieneś rozważyć następujące grupy udziałowców oraz ich (hipotetyczne) charakterystyki:

- ♦ **Obecni pracownicy.** Twoi pracownicy należą do najbardziej produktywnych i lojalnych specjalistów w branży. Kandydaci, których polecają, zwykle doskonale się sprawdzają.
- ♦ **Szkoły wyższe.** W mieście, w którym znajduje się siedziba Twojej firmy, trzy szkoły wyższe opuszcza corocznie 125 absolwentów kierunków, które Ciebie interesują. Co więcej, około 20 z tych studentów pochodzi z krajów, w których działa lub chciałaby działać Twoja firma.
- ♦ **Firmy doradztwa personalnego.** Trzech z dziesięciu najlepszych specjalistów oraz pięciu z dziesięciu najlepszych handlowców Twojej firmy trafiło do niej za pośrednictwem dwóch firm doradztwa personalnego.
- ♦ **Media lokalne i regionalne.** Dział personalny Twojej firmy oraz menedżerowie biorący udział w procesie rekrutacji poinformowali Cię, że kandydaci do pracy wciąż wspominają o artykule zamieszczonym w lokalnej gazecie półtora roku temu, który przedstawiał Twoją firmę w niekorzystnym świetle.

Nie jest to oczywiście wyczerpująca lista udziałowców, a ich charakterystyki nie są pełne. Chcieliśmy jedynie pokazać, jakie informacje o udziałowcach trzeba opracować, by następnie ocenić ich przydatność w osiągnięciu celów, wzmacnianiu czynników sukcesu oraz zmniejszaniu zagrożeń.

Warto zwrócić uwagę na ostatnią kwestię — zmniejszanie zagrożeń. Zarządzanie relacjami jako aktywami pozwala unikać kosztów, kłopotów i zmartwień. Tak więc, na etapie identyfikacji i oceny zastanów się, jak korzystna byłaby dla Twojej firmy eliminacja braków w personelu czy dostawach oraz uniknięcie śledztw, niekorzystnych opinii w mediach, protestów społecznych itp. Możliwość uniknięcia problemów to prawdziwa wartość i należy ją uwzględnić w każdej strategicznej ocenie relacji.

## **Etap 2. Przypisanie każdej relacji właściciela**

Tylko wyjątkowo społeczne jednostki mogłyby dążyć do zniszczenia czy zmarnowania relacji biznesowych. A jednak to się zdarza. I to dosłownie — zdarza się w tym sensie, że przez swoją bierność pozwalamy, by się zdarzało. Większość relacji biznesowych nie kończy się w sposób zamierzony i spektakularny. Po prostu przemijają, ulatniają się. Albo kończą się, jak w przypadku wspomnianego producenta płatków i przekąsek, z powodu decyzji kierownictwa niszczącej relację, której istnienia w ogóle nie wzięto pod uwagę. Jednak tak naprawdę większość relacji biznesowych, które zamierają, ginie, ponieważ z różnych powodów nikt w firmie nie troszczy się o ich utrzymywanie.

Dlatego też kierownictwo firmy powinno przydzielić komuś zadanie utrzymywania relacji. Strategia zarządzania relacjami jako aktywami wymaga, by każdej zidentyfikowanej i ocenionej w pierwszym etapie relacji przypisano właściciela.

Etap 2. polega na ustaleniu, kto będzie właścicielem danej relacji i kto będzie należał do zespołu zajmującego się jej utrzymaniem. Może to polegać jedynie na potwierdzeniu istniejącego stanu rzeczy lub też na przypisaniu relacji nowego właściciela i nowego zespołu ds. kontaktów.

### **Dyrektor ds. relacji**

Według nas każda firma potrzebuje menedżera, który będzie odpowiedzialny za relacje firmy — dyrektora ds. relacji (ang. *CRO* — *Chief Relationship Officer*). Omawiając zasadę 3., „Każda relacja musi mieć swojego właściciela”, szczegółowo opiszemy rolę i zakres obowiązków takiej osoby. Na razie chcemy jedynie przypomnieć, że każda firma odpowiedniej wielkości zatrudnia menedżerów odpowiedzialnych za poszczególne aktywa — dyrektora ds. finansowych, głównego informatyka, dyrektora ds. operacyjnych itd. Jeśli, tak jak my, uważasz, że relacje są cennymi aktywami firmy, którymi należy w sposób aktywny zarządzać, potrzebujesz dyrektora ds. relacji.

To oczywiście, że jedna osoba nie będzie w stanie dbać o wszystkie relacje, nawet w niedużej firmie. Dyrektor ds. relacji ma dbać o całość relacji firmy, czyli nadzorować cały proces zarządzania relacjami jako

aktywami, w tym przypisanie właściciela każdej relacji. Zauważ, że dyrektor ds. relacji nie jest właścicielem relacji z udziałowcami. Zajmuje się on *środowiskiem*, w którym te relacje są kultywowane i utrzymywane.

Ponadto dyrektor ds. relacji nadzoruje i obsługuje te aktywa. Podobnie jak dyrektor ds. finansowych doradza zarządowi w kwestiach sytuacji finansowej firmy oraz finansowych skutków podejmowanych decyzji, dyrektor ds. relacji doradza w kwestiach relacji firmy oraz sposobu, w jaki wpłyną na nie podejmowane decyzje. Gdyby wspomniana wcześniej firma produkująca płatki zatrudniała dyrektora ds. relacji, zwróciłby on uwagę, że gwałtowne zwolnienie doświadczonych sprzedawców zagraża relacjom z kierownikami sklepów, jakie budowano przez lata i które stanowią cenne aktywa firmy. Przedstawiciele handlowi byli właścicielami relacji z klientami. Decyzja o ich zwolnieniu stwarzała zagrożenia, które dyrektor ds. relacji starałby się wyeliminować lub przynajmniej zmniejszyć. Dyrektor ds. relacji niekoniecznie dążyłby do rezygnacji ze zwolnień, ale na pewno starałby się o zachowanie istniejących relacji, np. poprzez zatrzymanie przez jakiś czas doświadczonych handlowców jako konsultantów lub zastosowanie stopniowej wymiany przedstawicieli handlowych.

Za wszelkie zadania realizowane w biznesie ktoś jest bezpośrednio odpowiedzialny. Dlatego też firma, która chce efektywnie zarządzać relacjami jako aktywami, musi rozważyć utworzenie stanowiska dyrektora ds. relacji i odpowiednio zadbać o właścicieli relacji.

### **Etap 3. Określenie korzyści dla każdej strony każdej relacji**

Rezultatem każdej relacji jest jeden z czterech możliwych wyników: korzyść — korzyść, korzyść — strata (Ty wygrywasz, oni przegrywają), strata — korzyść (Ty przegrywasz, oni wygrywają) lub strata — strata. Jedyńm wynikiem podtrzymującym relację jest rezultat korzyść — korzyść. Ponieważ celem zarządzania relacjami jako aktywami jest maksymalizacja wartości relacji w długim okresie, trzeba bezustannie dbać o korzyści wszystkich stron, czyli udziałowców firmy. Zarządzanie relacjami jako aktywami to podejście skoncentrowane na korzyściach.

**Z poradnika taktycznego — zarządzanie relacjami jako aktywami**

Niektórzy niechętnie mówią o korzyściach, jakich oczekują lub są gotowi zapewnić w relacjach biznesowych. Mogą to być osoby nieśmiałe lub dopiero rozpoczynające działalność, mogą też uważać, że rozmowy o tym, jak kto skorzysta na danej relacji, są niestosowne. Jednak wyraźne określanie oczekiwanych lub oferowanych korzyści to cecha charakterystyczna dla doświadczonych fachowców, którzy wiedzą, że prowadzenie interesów to proces ciągłej wymiany, najczęściej z użyciem pieniędzy. Istnieją również pozafinansowe korzyści w biznesie, które omawiamy w rozdziale poświęconym zasadzie 5., i te również powinny zostać wyraźnie określone. Rozmawianie o pieniądzach jest naturalnym elementem prowadzenia interesów, tak jak określanie, co stanowi godziwą zapłatę (wraz z uzasadnieniem) oraz wysuwanie wątpliwości, jeśli uważasz, że korzyści nie są równoważne.

By wypracować skuteczną strategię zarządzania relacjami jako aktywami, należy rozważyć potencjalne korzyści w krótkim i w długim okresie. Trzeba postawić się w sytuacji każdej ze stron relacji, korzystając ze sposobu przedstawionego w omówieniu zasady 5., „Wejź do strefy *korzyść za korzyść*”. Warto również bezpośrednio zapytać drugą stronę o korzyści, jakie spodziewa się uzyskać dzięki danej relacji. Twoim celem powinno być zapewnienie wszystkim jasno określonych korzyści.

Określanie korzyści wiąże się zwykle ze zmianą spojrzenia na relacje biznesowe, pozbyciem się stereotypowych wyobrażeń oraz rozważeniem wszystkich potencjalnych kosztów i zysków. Np. prezes Starbucks Coffee Company, Howard Schultz, potrafił wznieść się ponad standardowe idee dotyczące finansowanych przez firmę świadczeń pracowniczych. Dwie trzecie pracowników Starbucks Coffee stanowią osoby zatrudnione na niepełny etat, którym w większości firm nie przysługuje pełen zakres świadczeń pracowniczych. Tak naprawdę wiele firm z branży fast food czy zajmujących się handlem detalicznym albo obsługą klientów celowo zatrudnia wielu pracowników na część etatu po to, by obniżyć koszty świadczeń pracowniczych. Jednak Starbucks Coffee zaoferował wszystkim pracownikom pełen zakres świadczeń, w tym opcje na akcje. Korzyść dla pracowników stanowi ubezpieczenie zdrowotne i inne świadczenia, jakich nie otrzymaliby w innej firmie. Korzyścią dla Starbucks Coffee była natomiast

niższa rotacja pracowników (w branży, której typową cechą jest bardzo wysoka rotacja pracowników) i obniżenie kosztów związanych z rekrutacją i szkoleniem nowych pracowników. W efekcie firma zarabiała i oszczędzała pieniądze, a przy tym stawała się silniejsza — zdaniem prezesa Schultza korzyści zdecydowanie warte były poniesionych kosztów.

Odnoszone korzyści nie zawsze są aż tak spektakularne. Korzyścią dla pracownika mogą być lepsze perspektywy dalszej kariery, zdobywanie nowych umiejętności, praca w zespole czy nawet sama zmiana otoczenia. Pracownicy lubią dobrze myśleć o swoim pracodawcy i traktują to jako korzyść. Firma GE Plastics rozpoczęła np. program „Dziel się, by wygrać”, podczas którego setki pracowników remontowały schroniska młodzieżowe, schroniska dla bezdomnych i inne budynki służące celom społecznym. Program ten przyniósł trojaki korzyści. Korzyścią dla lokalnej społeczności był remont budynków. Pracownicy firmy zyskali satysfakcję i poczucie spełnienia. Firma natomiast zdobyła przychylną opinię publiczną, a wśród jej pracowników zapanował *esprit de corps*<sup>3</sup>.

Myślenie długofalowe pomaga firmie patrzeć na relacje z odpowiedniej perspektywy. Warto np. zaakceptować rezultat strata — korzyść w krótkim okresie, by stworzyć nową relację lub odtworzyć taką, którą utraciono z powodu wyniku korzyść — strata. Tak się zdarza. Warto czynić krótkoterminowe poświęcenia. W długim okresie zapewnianie korzyści dla wszystkich udziałowców w danej relacji — oraz realizacja tych korzyści — stanowią istotę zarządzania relacjami jako aktywami.

## **Etap 4. Wprowadzenie i utrzymanie relacji w strefie „korzyść za korzyść”**

Prowadząc firmę konsultingową SCG, staraliśmy się unikać sytuacji, w której wręczamy klientowi strategię IT i na tym koniec. Naszym celem było zaangażowanie się w implementację strategii. Strategia bez wdrożenia to jedynie słowa na papierze. Co więcej, zarządzanie relacjami jako aktywami to nie tylko „strategia”. To sposób życia. Każdego dnia, podczas wszystkich kontaktów, Twoja firma kieruje swoje relacje albo w stronę strefy „korzyść za korzyść”, albo w przeciwną.

<sup>3</sup> Z języka francuskiego: *atmosphera koleżeństwa* — przyp. tłum.

Albo rozwija swoje relacje, albo pozwala im zamierać. By mogło przynieść efekty, zarządzanie relacjami jako aktywami musi być wprowadzone w życie.

Dla realizacji zarządzania relacjami jako aktywami niezbędna jest odpowiednia częstotliwość odpowiedniego rodzaju kontaktów z różnymi udziałowcami. Potrzebny jest system zbierania i monitorowania informacji na temat wszystkich elementów danej relacji. Dyrektor ds. relacji musi regularnie omawiać bieżące sprawy z zespołem ds. kontaktów. Wymaga to dyscypliny i wysiłku. Na pewno nie chcemy, żebyś uważał, że zarządzanie relacjami to „kolejna rzecz do zrobienia”. Każda firma, każda organizacja — bez względu na swój charakter — posiada jakieś relacje. Implementacja zarządzania relacjami oznacza zwykle robienie tego samego, co do tej pory, tylko w bardziej efektywny sposób i z nastawieniem na dłuższą perspektywę.

Być może Twoja firma będzie musiała pozbyć się niektórych nawyków. Np. wiele firm wykorzystuje chwilową przewagę, jaką przynoszą w relacji zmiany w równowadze podaży i popytu, nowe regulacje prawne czy po prostu łut szczęścia. Przyjęcie strategii zarządzania relacjami jako aktywami może oznaczać niewykorzystanie czasowej przewagi nad udziałowcem. Niewykorzystanie tej przewagi może przynieść drugiej stronie krótkoterminową, a Twojej firmie długoterminową korzyść. Ludzie pamiętają, kto o nich dba, a kto ich wykorzystuje w momencie słabości. Inaczej mówiąc, ludzie pamiętają, kto jest ich przyjacielem.

Taka przyjacielska postawa wobec kogoś w potrzebie zwykle niewiele kosztuje, a daje korzyść, która długo nie zostanie zapomniana. Czy nie chciałbyś, by potraktowano Cię w ten sam sposób? Czy nie zachowałbyś takiej postawy w pamięci? W SCG, gdy dowiadaliśmy się, że któryś z pracowników naszego klienta tracił pracę, martwiliśmy się i staraliśmy się jakoś pomóc. Generalnie zadawaliśmy sobie trud, by poznać ludzi, z którymi współpracujemy. W takiej sytuacji dzwoniiliśmy, wyrażając współczucie i oferując pomoc w znalezieniu nowej pracy przez nasze znajomości oraz dostęp do biurka, telefonu i koparki. Stosunkowo niewiele osób korzystało z tej propozycji. Byli to utalentowani menedżerowie i specjaliści, więc zwykle znajdowali nową posadę w ciągu kilku tygodni. Jednak — i w tym sęk — wszyscy mówili nam mniej więcej to samo: „Dziękuję, że zadzwoniliście do mnie w tych trudnych chwilach. I dziękuję za propozycję pomocy”.

Bezpośrednią korzyścią dla klienta (a właściwie w tym momencie już *byłego* klienta) było wsparcie w sytuacji, w jakiej każdy go potrzebuje. Takiego gestu się nie zapomina. Skąd to wiemy? Bo kiedy ci ludzie znaleźli nową pracę i potrzebowali doradztwa IT, korzystali z naszych usług lub je rekomendowali. Znali nas ze współpracy w poprzedniej firmie. I wiedzieli, że dbamy o ich interesy, bo zaoferowaliśmy im wsparcie w chwili, gdy go potrzebowali. Tak więc naszą długoterminową korzyścią była doskonała opinia, istotny składnik każdej relacji.

Tego typu działania — które trudno nazwać „tastyką”, bo są spontaniczne — stanowią przykład zastosowania zarządzania relacjami jako aktywami w życiu codziennym. Większość zasad przedstawionych w tej książce łączy się z taką właśnie praktyczną implementacją. Sprawdzają się to do myślenia o drugiej osobie, sytuacji, w jakiej się znajduje (i w jakiej Ty się znajdujesz), poszukiwania obopólnych korzyści, dążenia do ich realizacji i wykorzystywania każdej okazji, która przynosi korzyści wszystkim stronom. Zamiast biernie przyglądać się, jak relacje rozwijają się lub przestają istnieć, strategia zarządzania relacjami w sposób aktywny buduje relacje na podstawie omówionego czteroetapowego procesu. W ten sposób wspomaga każdy wysiłek firmy, ponieważ to w końcu właśnie relacje decydują o tym, czy te wysiłki przyniosą efekty, czy nie.

#### Podsumowanie meczu

- ◆ Relacje firmy stanowią cenne aktywa, ponieważ, tak jak inne aktywa, umożliwiają firmie osiągnięcie celów.
- ◆ Istotne są wszystkie relacje firmy, również te z konkurencją i agencjami rządowymi.
- ◆ Jako aktywa powinny być traktowane również relacje z byłymi udziałowcami firmy.
- ◆ Każda relacja musi mieć swojego właściciela, w przeciwnym przypadku przestanie istnieć.
- ◆ Każda firma posiada unikatową sieć relacji, co oznacza, że posiada niepowtarzalny zestaw aktywów, których nie można dzielić, zastępować czy kraść.
- ◆ Zarządzanie relacjami jako aktywami jest zorganizowanym, nastawionym na obopólne korzyści sposobem tworzenia i rozwijania relacji, które pomagają firmom i jednostkom realizować cele, wzmacniają czynniki sukcesu i zmniejszają zagrożenia.