

Spis treści

Rozdział 1. Problem ze sprzedażą	7
Rozdział 2. Naprawa wadliwego procesu sprzedaży	21
Rozdział 3. Jak zostać zaufanym partnerem klienta	35
Rozdział 4. Plan wartości dla klienta	53
Rozdział 5. Pracownicy sprzedaży tworzącej wartość	77
Rozdział 6. Transakcja	105
Rozdział 7. Kontynuacja procesu	119
Rozdział 8. Rozwijanie sprzedaży tworzącej wartość	137
Zakończenie	147
Aneks. Oceń swój stopień zaawansowania w sprzedaży tworzącej wartość	149
Podziękowania	151
O autorze	153

ROZDZIAŁ 1

PROBLEM ZE SPRZEDAŻĄ

Zadzwonił telefon. Charlie Baldwin wiedział, że zaraz dostanie wiadomość, na którą czekał od poniedziałku. Przez trzy miesiące pracował nad tą transakcją i jeśli uda mu się ją przeprowadzić, wykona normę, dostanie premię i będzie wreszcie mógł zabrać swoją żonę, Michelle, na wycieczkę do Europy, którą obiecywał jej od lat.

Charlie nie miał powodów, żeby wątpić w swoją pomyślność. Był doświadczonym specjalistą ds. sprzedaży w Sturgis Corporation i znał Grega Lantermana, zajmującego się zakupami przedstawiciela klienta, prawie od dziesięciu lat. Często spędzali razem popołudnia grając w golfa i opowiadając sobie o swoich rodzinach. Obaj mieli dzieci, które niedługo kończyły szkołę średnią, co tylko wzmacniało ich relacje.

Kiedy spotkali się na drinka w zeszły wtorek, Greg niemalże obiecał Charliemu zamówienie – miał je jak w banku. Dlatego Charlie był zdumiony, kiedy usłyszał głos Grega w telefonie. Już po jego tonie poznał, że coś jest nie tak.

– Charlie, zrobiłem wszystko, co w mojej mocy – tłumaczył się zmieszany Greg. – Jeszcze dwa dni temu byłem pewien, że na sto procent dostaniesz to zamówienie z mojej re-

komendacji. Ale dyrektor finansowy i wiceprezes wykonawczy ds. marketingu zdecydowali, żeby przyznać je Progis Corporation. Ty oferowałeś korzystniejszą cenę, ale przedstawiciel handlowy Progis, Mark Logan, pokazał nam, w jaki sposób dzięki jego metodzie zwiększymy nasze przepływy pieniężne i osiągniemy wzrost przychodów. Mark miał także kilka dobrych pomysłów, które zdaniem wiceprezesa marketingu pomogą w wyróżnieniu naszej marki.

Przerwał na chwilę, po czym dodał:

– Jestem naprawdę rozczarowany. Zdaje się, że muszę zrewidować swoje poglądy. Zastanawiam się, czy nie tracę wiarygodności w oczach przełożonych.

Myśli gnały przez umysł Charliego. Znal Marka Logana. Widział go kilka razy w biurze klienta, jak rozmawiał z osobami, których Charlie, kontaktujący się jedynie z Gregiem, nigdy nie poznał. Poświęcił Markowi jedynie przelotną uwagę.

„Mieliśmy nowatorską technologię, niższą cenę i lepsze oszczędności kosztów dla firmy Grega” – pomyślał Charlie. – „Byłem pewien, że wygramy. Jednak Mark Logan mnie ubiegł”.

Charlie po raz pierwszy poza głębokim rozczarowaniem odczuwał także niepokój. Kiedy jego żona, Michelle, weszła do pokoju, wydało jej się, że ta jedna rozmowa postarzyła go o pięć lat.

W ciągu poprzednich 12 miesięcy Charlie odbył cztery rozmowy zakończone podobnym zawodem. Za każdym razem dzwoniły osoby, na których najbardziej polegał – ludzie tacy jak Greg, których najdłużej znał i obdarzał największym zaufaniem. Nagle zdjął go strach. Ogarnęło go zwątpienie, jakiego już dawno nie doświadczył. „Czyżbym stracił wyczucie?” – zastanawiał się. Wiedział, że właśnie przepadła mu premia, nie wyrobił normy i będzie musiał złamać daną Michelle obietnicę o długo odkładanym urlopie. Nie wiedział za to, czy za rok nadal będzie miał pracę.

Nikt nie jest doskonały; nie można odnosić samych sukcesów. Jeśli jednak ciągle tracisz klientów, mimo oferowania świetnych produktów i usług, pora poważnie się zastanowić. Musisz na nowo przemyśleć, co i w jaki sposób starasz się osiągnąć. Być może nadszedł czas, by zmienić swoje metody sprzedaży.

Zauważ, że tradycyjny proces sprzedaży niewiele się zmienił od ponad stu lat. Ugruntował się jakieś pół wieku temu, kiedy podaż produktów była ograniczona i karty rozdawali dostawcy, zamówienia trzeba było składać z kilkutygodniowym lub nawet kilkumiesięcznym wyprzedzeniem, a klienci, którym zależało na stałym dopływie materiałów i którym brakowało informacji o ich dostępności, mieli niewielkie możliwości negocjowania cen. Sprzedawcy zajmowali się głównie przyjmowaniem zamówień. Taka sytuacja może dziś dotyczyć pewnych odosobnionych przypadków – istotnych części lub towarów w rodzaju platyny – ale są to wyjątki, a nie reguła.

Kiedy wzrosła liczba dostawców, specjaliści ds. sprzedaży ewoluowali od osób przyjmujących zamówienia do ambasadorów wykorzystujących swoje zdolności interpersonalne do poznania potrzeb klienta, a swoją wiedzę o produkcie wykorzystywali do zaprezentowania produktów i usług odpowiadających tym potrzebom. Sprzedawcy budowali długofalowe relacje ze specjalistami ds. zakupów, cementując te więzy na polu golfowym, za pomocą biletów na mecze – na miejsca dla VIP-ów – i do teatru, a czasem także zabierając dyrektora generalnego na duże imprezy sportowe, takie jak olimpiada czy Super Bowl (finał mistrzostw w futbolu amerykańskim). Takie relacje dawały specjaliście ds. sprzedaży przewagę, pod warunkiem, że potrafił sprostać wymogom klienta.

Teraz jednak kontekst diametralnie się zmienił. W wielu branżach mamy zalew dostawców, co dzień na rynku pojawiają się kolejni, a dzięki Internetowi łatwo ich znaleźć. Każdy klient ma dostęp do cen i specyfikacji dostawców z całej kuli ziemskiej. Asymetria – czyli nierównowaga – informacji została wyrównana. Jednocześnie klienci znajdują się pod ogromną presją, by dostarczyć wartość swoim klientom i akcjonariuszom. Są zmuszeni wykorzystywać tę nową trans-

parentność i nadmiar zdolności produkcyjnych do zbijania cen, co przynosi w efekcie bezprecedensowe utowarowienie, czasem z opłakanym skutkiem dla sprzedawców. Klienci mogą „napuścić” jednego dostawcę na drugiego na aukcjach internetowych, które sprowadzają ceny do tak niskiego poziomu, że sprzedawca nie może nic zarobić.

W tych warunkach długotrwałe relacje i dobre produkty nie wystarczą. Sprzedawcy mogą mieć świetne strategie, wyróżniające się technologie, szybsze cykle rozwoju produktu, efektywność operacyjną i dobrych przyjaciół w firmie klienta, a mimo to nie zdobyć zamówienia albo nie uzyskać wyższych cen, na jakie zasługują. Często ogranicza się marże, handlowcy nie mogą zatrzymać klientów i wzrost przychodów nie następuje.

Jednak odczuwana przez klientów presja osiągania wyników stanowi w istocie okazję dla tych dostawców, którzy potrafią im pomóc. Oczywiście klienci muszą spełniać stawiane im oczekiwania finansowe, ale muszą także odnieść sukces na rynku. Zależy im więc na niskich cenach, ale także na tym, by ich klientom podobały się ich produkty i usługi. Chcą wygrać z konkurencją i ją wyprzedzać. Chcą rozwijać swoją działalność i poprawić dochody, a także zapewnić sobie trwały dopływ środków pieniężnych. Krótko mówiąc, chcą, by ich firma odniosła sukces na wielu poziomach. I chociaż mogą tego nie wyrażać wprost, zależy im na dostawcach, którzy mogą pomóc im w osiągnięciu tych celów zachowując się jak partnerzy, a nie jednorazowi kontrahenci.

Twoi klienci chcą, żebyś wiedział, na czym polega ich działalność, żebyś jako dostawca pomógł im ją usprawnić. Tkwi tu haczyk: to ci się nie uda, jeśli pozostaniesz przy tradycyjnym podejściu do sprzedaży. Prawda jest taka, że traktowane długo po macoszemu działy sprzedaży nie są przygotowane do wykorzystania obecnych możliwości. Chociaż kadra zarządzająca stara się je zrewitalizować poprzez nowe systemy motywacyjne i nowych pracowników, potrzebne są radykalniejsze zmiany.

Ta książka to przewodnik pokazujący, jak przeprowadzić transformację procesu sprzedaży, tak by dopasować go do dzisiejszych realiów

świata biznesu. Przedstawia zupełnie nowe podejście do sprzedaży, radykalne i zarazem praktyczne. Ta nowa metoda, która przeszła próbę ognia w szeregu firm, w różnych branżach, pozwoli ci wydostać się z piekła utowarowienia i niskich cen. Umożliwi ci wyróżnienie się na tle konkurencji i wprowadzi na drogę do korzystniejszych cen, lepszych marż i wyższego wzrostu przychodów zbudowanych na solidnych, pogłębiających się z czasem relacjach z klientami.

Transformacja sprzedaży

Sednem tego nowego podejścia do sprzedaży jest intensywna koncentracja na tym, aby twoim klientom dobrze się powodziło. To radykalne odejście od tego, co robi większość sprzedawców i działów sprzedaży. Cała orientacja psychologiczna zmienia się o 180 stopni. Nie mierzysz już w pierwszej kolejności własnego sukcesu. Miarą sukcesu staje się natomiast to, jak dobrze radzą sobie z twoją pomocą twoi klienci. Nie koncentrujesz się na sprzedaży konkretnego produktu lub usługi, ale na tym, jak twoja firma może pomóc klientowi odnieść sukces na wszystkich tych płaszczyznach, które są dla niego ważne. Wykorzystując liczne środki, jakie masz do dyspozycji, aby pomóc klientom w realizacji ich priorytetów i celów biznesowych, tworzysz wartość dodaną.

Ta zdolność wytworzenia wartości dla klientów wyróżni cię z tłumu na rynku i dostaniesz za nią godziwą cenę – współmierną do wartości, jaką swoim zdaniem otrzymują klienci i jaką faktycznie im dostarczasz. Nazywam to nowe podejście **sprzedażą tworzącą wartość** (ang. *value creation selling*, VCS).

Taka sprzedaż diametralnie różni się od sposobu prowadzenia sprzedaży przez większość dzisiejszych firm. Różnice dotyczą następujących aspektów:

Po pierwsze: w nowym modelu ty jako sprzedawca oraz twoja organizacja poświęćcie dużą ilość czasu i energii – znacznie więcej

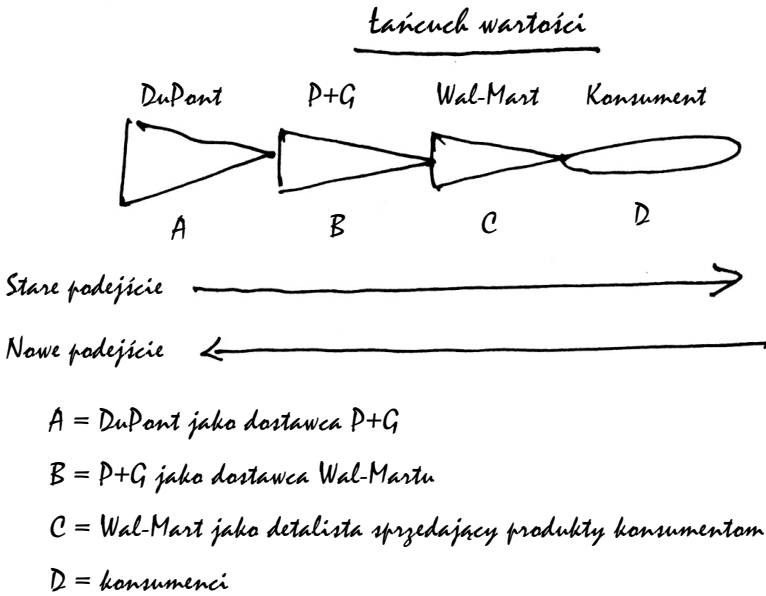
niż obecnie – na szczegółowe poznanie działalności klienta. Jakie są jego cele? Które miary finansowe są dla niego najważniejsze? Jak tworzy wartość rynkową i jakie główne czynniki wyróżniają jego produkt lub usługę na tle konkurencji? Dopiero po znalezieniu odpowiedzi na te pytania możesz zastanawiać się, jak pomóc klientowi w krótszej, średniej i dłuższej perspektywie czasowej. Najwięcej możliwości daje średnia i dłuższa perspektywa, bo wtedy możesz współpracować z klientem nad zmianą charakteru gry w jego branży w oparciu o wartość, jaką możesz mu zapewnić.

Po drugie: stosujesz umiejętności i narzędzia, z jakich nigdy wcześniej nie korzystałeś, aby zrozumieć, w jaki sposób klient prowadzi firmę i jak ty możesz mu w tym pomóc. Sprzedażą nie zajmuje się już wyłącznie pion sprzedaży: musisz zapewnić sobie pomoc osób z wielu części firmy. Pracownicy różnych działów, w tym prawnego, finansowego, badawczo-rozwojowego, marketingu i produkcji, zapoznają się gruntownie z działalnością twojego klienta. Gromadzisz o nim duże ilości informacji, zarówno faktów, jak i subiektywnych wrażeń, w użytecznych bazach danych, które będzie się wykorzystywać do określenia najlepszej metody pomocy klientowi w osiągnięciu sukcesu.

Będzie to wymagało od ciebie budowy nowych sieci kontaktów, zarówno w obrębie twojej organizacji, jak i między nią a firmą klienta. Informacje będą musiały przepływać w obu kierunkach, potrzebne będą także częste formalne i nieformalne interakcje między osobami pełniącymi różne funkcje w twojej firmie oraz między nią a przedsiębiorstwem klienta. Na przykład twoi inżynierowie będą musieli kontaktować się z pracownikami firmy klienta określającymi specyfikacje jej produktów i usług.

Po trzecie: do twoich obowiązków będzie należało nie tylko poznanie swoich klientów, ale także ich klientów. Nie wystarczy już po prostu zaspokajanie wymogów twoich klientów. Musisz także wiedzieć, co motywuje ich klientów. Aby dopasować swoje rozwiązania

do rynków swoich klientów, musisz wiedzieć, kim są ich klienci, czego chcą, jakie mają problemy i nastawienie oraz jakie procesy podejmowania decyzji stosują. Aby opracować unikalne oferty dla swoich klientów, twoja firma musi wykorzystać swoje możliwości, aby dojść od potrzeb końcowego konsumenta do potrzeb twojego klienta. Tak wygląda *łańcuch wartości klientów*.



Wszyscy dostawcy muszą poznać potrzeby konsumentów.

Po czwarte: musisz mieć świadomość, że realizacja tego nowego podejścia będzie wymagała znacznie dłuższego czasu cyklu w celu uzyskania zamówienia i wygenerowania przychodu. Do zdobycia wysokiego poziomu zaufania klientów musisz wykazać się cierpliwością, konsekwencją i determinacją. Jest to konieczne, bo w tej nowej relacji dwukierunkowa wymiana informacji jest znacznie głębsza niż ta, na jakiej polegałeś wcześniej. Kiedy jednak już cykl zostanie uruchomiony, jego tempo może być bardzo szybkie, bo już zdobyłeś zaufanie i wiarygodność.

Po piąte: kadra zarządzająca najwyższego szczebla w twojej firmie będzie musiała przekształcić system nagradzania i okazywania uznania, aby zagwarantować, że cała organizacja sprzyja zachowaniom, które zapewnią efektywność nowego podejścia do sprzedaży. Przy jego stosowaniu osiąganie celów kwartalnych nie jest jedyną podstawą do nagradzania zajmujących się sprzedażą pracowników. Ponadto należy pamiętać, aby innych członków zespołu sprzedażowego z różnych obszarów funkcyjnych również nagradzać i okazywać im uznanie w sposób proporcjonalny do ich wkładu. Jeśli po odbyciu odpowiednich szkoleń i otrzymaniu wsparcia pracownicy nie będą stosować nowego podejścia do sprzedaży z pełnym entuzjazmem, niektórych z nich trzeba będzie zastąpić innymi.

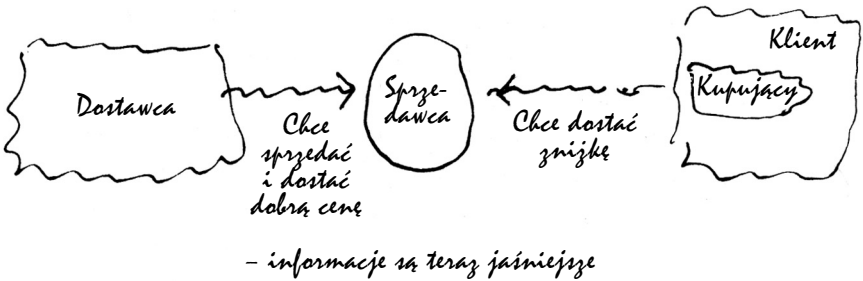
O czym pracownicy sprzedaży wiedzieć powinni

Sprzedaż tworząca wartość (VCS) wiąże się z poważnymi zmianami wśród samych pracowników działu sprzedaży. Przystają oni działać solo i stają się liderami zespołów, odpowiedzialnymi za organizowanie grup ekspertów z tak różnorodnych dziedzin, jak prawo, finanse i produkcja, działającymi w obrębie ich przedsiębiorstwa, i kierowanie nimi. Inne działy twojej firmy będą musiały rzetelnie współpracować z liderami sprzedaży i uzgadniać swoje priorytety z przedstawianymi przez nich potrzebami (patrz: ilustracje porównujące konwencjonalną sprzedaż z VCS).

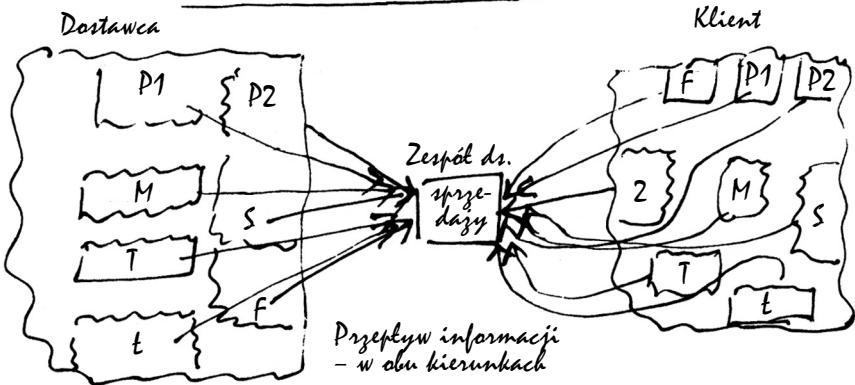
Do tej roli sprzedawcy nie są przyzwyczajeni. Wielu będzie początkowo wątpić w swoje zdolności przywódcze. Jednak większość specjalistów ds. sprzedaży ma dobre umiejętności interpersonalne. Wielu doskonale poradzi sobie z koordynowaniem pracy kolegów i będzie to robić z przyjemnością.

Specjaliści ds. sprzedaży będą musieli opanować nowy zakres wiedzy oraz narzędzia analityczne, aby zyskać szacunek członków zespołu i wciągnąć ich do współpracy. Będą potrzebowali umiejętności zbierania informacji o działalności klienta i jej zrozumienia, w tym

Sprzedaj konwencjonalna



Sprzedaj tworząca wartość



S = sprzedawca; P1 = dział prawny; P2 = produkcja; M = marketing;
T = technologia; t = łańcuch dostawców; F = finanse; Z = dział zakupów

- informacje będą także płynąć od pracowników dostawcy bezpośrednio do pracowników klienta, kiedy wzrośnie między nimi zaufanie

segmentów rynku, w jakich działa klient, i trendów w jego branży, a przede wszystkim tego, w jaki sposób firma klienta zarabia dziś i jak będzie zarabiać w przyszłości. Aby uzyskać tę wiedzę, specjaliści ds. sprzedaży będą często zwracać się do pozostałych członków zespołu, by ci nawiązali kontakty z pracownikami firmy klienta. Informacje i wnioski uzyskane dzięki tym kontaktom pomogą zespołowi wyrobić sobie zdanie o przyszłych trendach i przełomowych pomysłach. W ten sposób zespół będzie mógł służyć klientowi pomocą.

Prawdopodobnie najbardziej onieśmiela i zniechęca sprzedawców to, że będą musieli zostać diagnostykami. Wykorzystując własną wiedzę i wszystkie konieczne umiejętności pracowników swojej organizacji, sprzedawca musi jasno i konkretnie zdefiniować **biznesowe** potrzeby klienta. Musi spożytkować kreatywność i wiedzę fachową współpracowników do opracowania alternatywnych ofert odpowiadających na te potrzeby i sprawdzić je poprzez kontakty z pracownikami organizacji klienta, ale to on, specjalista ds. sprzedaży, kieruje całym tym procesem. Musi także dopracować propozycję wartości i umieć zademonstrować, szczególnie kluczowym decydom, jak firma klienta na niej skorzysta.

Sprzedaż tworząca wartość nie kończy się wraz z przeprowadzeniem transakcji. Kontakty między różnymi pracownikami organizacji klienta i firmy sprzedającej muszą być kontynuowane po dokonaniu sprzedaży. To niezwykle istotna część budowania opartej na zaufaniu relacji w celu tworzenia przyszłych propozycji wartości, w tym także tych o dłuższym horyzoncie czasowym. Sprzedawca musi nie tylko przekonać klienta, że dane rozwiązanie rzeczywiście przynosi obiecane rezultaty, ale także że trwający dialog z klientem jest przyszłościowy, mobilizujący i ma na celu stworzenie przełomowych idei.

Jeśli zastanowisz się nad licznymi zmianami zachodzącymi w obowiązkach specjalisty ds. sprzedaży, zdasz sobie sprawę, że dzieje się coś ważnego: sprzedawca, który potrafi zastosować to nowe podejście, przekształca się w potencjalnego dyrektora generalnego, ze wszystkimi związanymi z tym stanowiskiem obowiązkami decyzyjnymi, analitycznymi, przywódczymi oraz dotyczącymi kształtowa-

nia wyniku finansowego. Firma zyskuje źródło kandydatów do kadry zarządzającej, jakiego wcześniej nie miała, a sprzedawcy – nową ścieżkę kariery. Odnoszący większe sukcesy specjaliści ds. sprzedaży mogą z łatwością przejść na różne stanowiska wysokiego szczebla, zwłaszcza awansować na szefów jednostek biznesowych, a w końcu nawet na dyrektora generalnego.

Obietnica wzrostu

Sprzedaż tworząca wartość wymaga przekształcenia części firmy zajmującej się obsługą klienta – przekształcenia w trybie pilnym i z apetytem na zmiany odzwierciedlającym wysokość stawki. Pomyślna realizacja sprzedaży VCS przyniesie twojej firmie znaczące korzyści, zarówno wewnętrznie, jak i na konkurencyjnym rynku. Jeśli zastosujesz tę metodę jako jedni z pierwszych w swojej branży, będziecie mieć sporą przewagę konkurencyjną. Ta książka może pomóc ci to osiągnąć. Znajdziesz tu narzędzia, pomysły i metodologię potrzebne do wyszkolenia i wspierania pracowników działu sprzedaży i przeprowadzenia szeroko zakrojonych, koniecznych zmian w firmie. Książka zawiera wskazówki nie tylko dla sprzedawców i menedżerów ds. sprzedaży, ale także dla wielu pracowników ze wszystkich działów, którzy staną się aktywnymi uczestnikami sprzedaży tworzącej wartość. Dotyczy to każdej firmy business-to-business, a termin ten obejmuje w ten czy inny sposób niemal wszystkie przedsiębiorstwa. Firmy te muszą uciec od cen towarowych stanowiących część prostej sprzedaży transakcyjnej i stać się źródłem tworzenia wartości dla swoich klientów.

Nie ma na to szybkiej recepty. Gdyby była, większości firm już dawno by się to udało. Jednak dalekowzroczni liderzy, obdarzeni odpowiednim temperamentem, by wdrażać system sprzedaży tworzącej wartość i się go trzymać, umożliwią swoim firmom ciągle odnoszenie sukcesów. Dostawcy tworzący rzeczywistą wartość dla klientów będą się wyróżniać na tle konkurencji i czerpać większe korzyści ze swoich strategii, innowacji oraz talentów swoich pracowników.

Przyjrzyjmy się kilku przykładom wykorzystania sprzedaży tworzącej wartość w różnych branżach. Oprogramowanie komputerowe sprzedaje się na ogół dyrektorowi ds. informatyki w firmie klienta. Sprzedawcy zwracający się do takiego dyrektora zazwyczaj zachwalają produkty mówiąc o redukcji kosztów, do jakiej się one przyczynią. Pomyśl: a gdyby tak potrafili pokazać bankowi, w jaki sposób ich oprogramowanie mogłoby pomóc w utrzymaniu klienta lub lepszym dopasowaniu produktów i usług do jego potrzeb? Sprzedawca demonstrowałby, jak produkt jego firmy tworzy wartość dla banku. W tym kontekście sprzedaż tworząca wartość polega na podnoszeniu przychodów, a nie jedynie obniżaniu kosztów.

Firmy telekomunikacyjne, takie jak Cingular, Verizon i Vodafone, kierują sprzedaż do dużych wielonarodowych korporacji, takich jak IBM, American Express, General Electric i Siemens. Zazwyczaj transakcje dokonywane są w oparciu o cenę oferty. Gdyby zamiast tego dostawcy potrafili pokazać klientom, że modyfikacje ich sieci telekomunikacyjnych mogą zwiększyć ich przychody lub przepływy pieniężne, dysponowałiby znacznie mocniejszymi argumentami i mogliby uzyskać wyższą, a nie obniżoną cenę. Tworzyliby wartość.

Wiele firm farmaceutycznych sprzedaje leki bezpośrednio firmom ubezpieczeniowym, takim jak United Healthcare, WellPoint czy Aetna. Jak w wielu innych transakcjach typu business-to-business, negocjacje dotyczą cen. Jednak ponieważ konsumenci i rządowe urzędy regulacyjne wywierają silną presję, by koszty leków utrzymywać na niskim poziomie, przedstawiciele handlowi koncernów farmaceutycznych mogą pomóc dużym firmom ubezpieczeniowym w zrozumieniu ich klientów. To może przyczynić się do tworzenia wartości.

Na rynku wyrobów pakowanych działają ogromni producenci, tacy jak P&G, Colgate i Unilever, oraz równie gigantyczni detaliści, jak na przykład Wal-Mart, Target i Walgreens. Dawniej producenci i detaliści spierali się o ceny. Ale dziś coraz częściej pracują ręka w rękę, żeby znaleźć sposoby na podniesienie przychodów, zwiększenie przepływów środków pieniężnych i osiągnięcie wyższego obrotu w przeliczeniu na metr kwadratowy powierzchni sklepowej. Chociaż

ci detaliści, zwłaszcza Wal-Mart, cieszą się złą sławą krwio pijców wysysających ostatni grosz ze swoich dostawców, byłem świadkiem, jak pewien producent zwiększył w okresie 20 lat swoją marżę brutto z 40% do 60%, sprzedając w sieciach Wal-Mart i Target. Sklepy-dusi-grosze zgodziły się na takie marże, bo producenci – poprzez swoich menedżerów i specjalistów ds. sprzedaży – zademonstrowali, że ich produkty zwiększą przychody i rotację zapasów. Tworzyli wartość.

W Japonii firma Tyco Electronics dostarcza sprzęt Toyocie. Nie jest to jednak relacja, w której obowiązuje dystans. Przeciwnie, Tyco ma swoich pracowników w fabrykach Toyoty, gdzie mogą zapewnić efektywne działanie produktów Tyco i jednocześnie szukać nowych pomysłów na udoskonalanie samochodów Toyoty. W ciągu trzech lat Tyco potrafi przedstawić Toyocie aż 25 ważnych nowych koncepcji podnoszących atrakcyjność, efektywność lub niezawodność aut tej firmy na całym świecie. Tyco faktycznie sprzedaje Toyocie wartość, nie tylko produkty.

Możliwości jest wiele. Może się jednak okazać, że aby z nich skorzystać, musisz przeprowadzić w swojej firmie istotne zmiany.