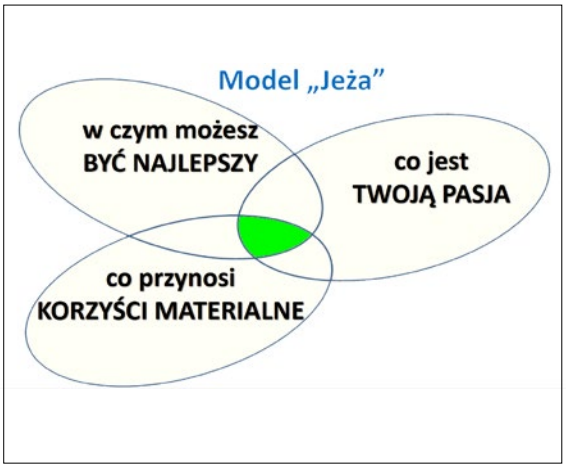
Focus on core: Jak przyspieszyć rozwój firmy dzięki skupieniu działań?

Zwykle właściciele na początku prowadzenia biznesu są bardzo skupieni na swojej podstawowej działalności. Najczęściej właśnie dlatego udaje im się dynamicznie wejść na rynek – wiedzą, co chcą sprzedawać, jaką daje to wartość, znają swój produkt od podszewki. Do rozwoju biznesu pcha ich pasja, ale też czasem jakiś przypadek, splot życiowych okoliczności, czasem przymus ekonomiczny. Niezależnie od tego jaka jest motywacja przedsiębiorcy, u początków swojej działalności są bardzo skoncentrowani na *core* swojego biznesu.

Michał Paradowski

Wiceprezes zarządu, partner i współwłaściciel 4RESULTS, ekspert w obszarze sprzedaży i marketingu. Absolwent dwóch kierunków na SGH i Tilburg University w Holandii oraz Podyplomowego Studium Zarządzania Projektami.

Potem sytuacja zaczyna się zmieniać. Obroty firmy rosną, pojawia się pokusa poszerzania asortymentu, rozwoju kanałów dystrybucji itp. Organizacja rozrasta się, ale dzieje się to kosztem ogromnego wysiłku transakcyjnego. Przedsiębiorcy w tym czasie dokonują bardzo wielu wyborów, często bez refleksji nad ich konsekwencjami. Czasem jest za późno by się cofnąć, innym razem jest to możliwe, ale przy nakładzie bardzo wielu środków. Okresy spowolnienia, takie jak pandemia, są dobrym momentem, aby spojrzeć wstecz i zadać sobie pytanie: w jaki sposób mogę się bardziej skoncentrować dziś, aby jutro osiągnąć jeszcze większy sukces?



Źródło: opracowanie własne 4Results

Model Jeża

Aby to zrobić, w pierwszej kolejności chciałbym zaproponować wykorzystanie tzw. Modelu Jeża, który po raz pierwszy zaprezentowano w książce „Od dobrego do wielkiego” Jima Collinsa. W takim modelu odpowiadamy sobie na 3 pytania:

1. Co jest moją pasją? Podpowiedzmy, że pasja to jest coś, co sprawia, że nie czujemy upływu czasu. Co będzie Twoją pasją w firmie, w Twoim portfolio usług?

2. W czym mogę być najlepszy? W jaki sposób Ty jesteś postrzegany od strony klienta, usług – za co Cię cenią najbardziej?

3. Co przynosi mi największe korzyści materialne? Chodzi nie tylko o korzyści pieniężne, ale także np. polecenia do nowych klientów, rekomendacje itd. Wszystko, co przekłada się w dalszej perspektywie na wartość materialną.

Dopiero połączenie tych 3 elementów pokaże nam, w jakim kierunku warto podążać ze swoim biznesem.

Odwrócona piramida

Pierwszym krokiem do implementacji Modelu Jeża może być skorzystanie ze schematu odwróconej piramidy. Określamy w niej kolejno misję i wartości firmy, wizję rozwoju, elementy, na których powinniśmy się skupić, aby osiągnąć założone cele, potem przekłada się to na odpowiednie strategie różnych działów firmy, a na koniec – plany i budżety. Oczywiście w taki proces musi zaangażować się cały zespół zarządzający, a nie jedynie właściciel.

Metody osiągania skupienia

Planując działania, warto sięgnąć po dostępne metody, które mogą uprościć nam kompleksowość naszego portfolio. A wszystko po to, aby osiągnąć większą koncentrację. Przybliżę krótko 2 z nich:

Rate of Sales (RoS)

Ta metoda umożliwia **selekcję najlepszych produktów oraz mądre zarządzanie produktami o różnym potencjale.**

Z jednej strony pozwala ona na obliczenie zysków i strat płynących ze zmian wprowadzanych w portfolio. Z drugiej – umożliwia zbudowanie planu pracy dla działu handlowego. Tworzy się podział produktów na takie, których dystrybucja powinna zostać pogłębiona przez przedstawicieli handlowych oraz takie, które powinny trafić do lepszych sklepów, lub których listingi powinny zostać rozszerzone lub ograniczone.

Metody portfelowe

Zapewne znane wszystkim metody, stosunkowo rzadko używane na co dzień wśród marketerów (co dziwi!), umożliwiają z kolei podział produktów na 4 grupy: budujące zyski, budujące udziały, przynoszące straty oraz wymagające doinwestowania. Dzięki temu stanie się możliwe, **po pierwsze, wskazanie priorytetów oraz optymalizacja szerokości portfolio, a w drugim kroku: wybór najlepszego segmentu rynkowego do ewentualnego rozszerzenia portfolio.**

Rekomendacje: o czym warto pamiętać?

Opisane powyżej techniki i metody to oczywiście tylko narzędzia. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie: jak mądrze je stosować, jakie są kluczowe zasady skupiania?

1) Skupianie się jest zmienną ciągłą

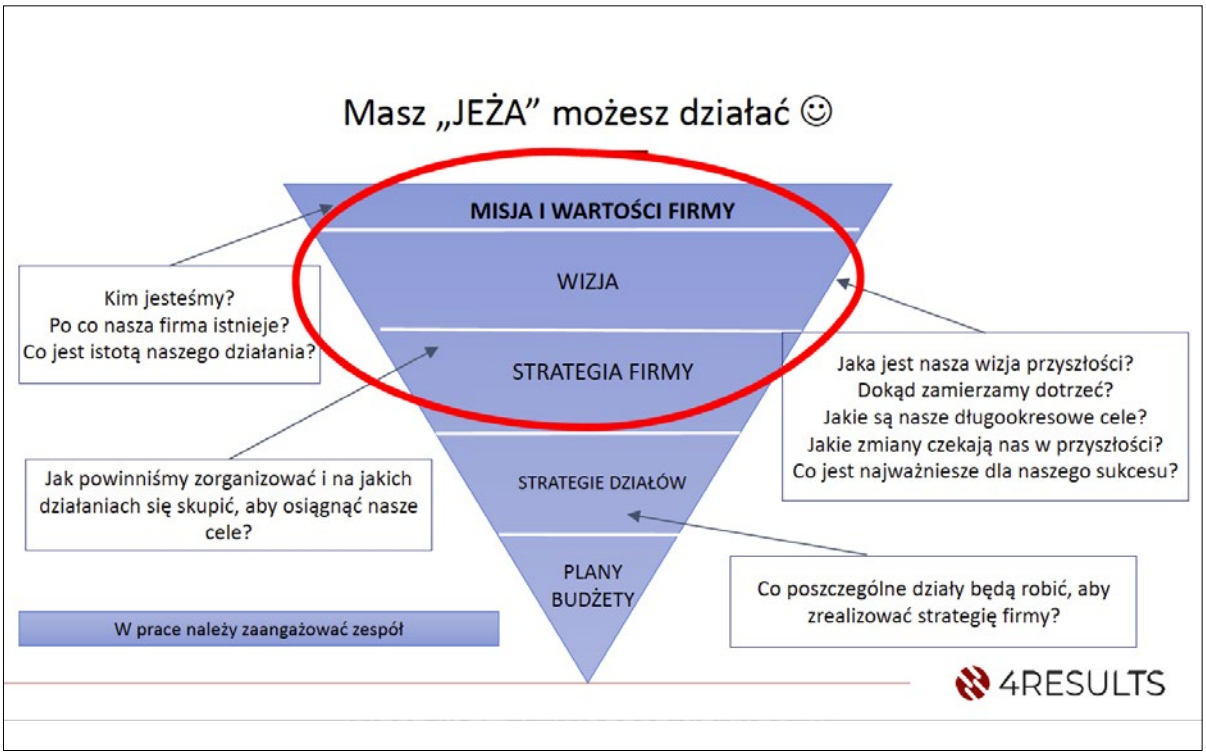
Opierając się na przykład na Modelu Jeża i wykorzystując metody RoS czy portfelowe, można stworzyć świetną strategię rozwoju jednego z segmentów. To, o czym należy jednak pamiętać, to że skupianie się jest zmienną ciągłą. Często właściciele firm, z którymi pracujemy, mają tendencję do „zamykania projektów". Bardzo entuzjastycznie podchodzą do prac strategicznych, angażują się w nie. Mają klarowną wizję. Kiedy jednak dochodzi do stałej, regularnej implementacji założeń strategicznych, okazuje się to trudne. Bo jest to nieatrakcyjne, związane z efektywnością, wymagające trudnych decyzji (np. usunięcia z portfolio lub zmniejszenia ważności w pracy zespołu rynkowego).

Oczywiście wizjonerstwo jest ważne – daje dynamikę. Ale strategia to ćwiczenie dla właściciela z dociekliwości i stałego zadawania pytania: czy to, co robimy, jest nasze? A może, to nie pasuje już nie tylko do części wspólnej Modelu Jeża, ale w ogóle do żadnego z 3 pól? I takie sytuacje się przecież zdarzają. Proces strategiczny to nie jednodniowe wydarzenie, ale ścieżka, którą stale trzeba podążać.

2) Rezygnowanie jest trudne, ale konieczne

Przedstawione powyżej metody mogą „boleć". Dlaczego? Właściciele lubią wybierać. Szukać nowych pól działalności – często wydaje się, że jest tyle opcji, możliwości wyboru, że można w nich przebierać. Tymczasem wdrażanie strategii to rezygnowanie. Usuwanie nieefektywnych decyzji z przeszłości. Często wynikały one z tego, że ktoś właścicielowi coś doradził, budził zaufanie i tak zostało zrobione. Nie miał złych intencji, tylko jakiś pomysł na rozwój. Teraz jednak tamta inicjatywa ciąży. Trzeba po prostu z niej zrezygnować.

Zwykle po pierwszych takich decyzjach, właściciel i cała firma odczuwają ulgę z tego, że ograniczono jakąś działalność, która nie przynosiła efektów. Nagle pojawia się



Odwrócona piramida
Źródło: opracowanie własne 4Results

więcej czasu, więcej możliwości. Pojawiają się szanse, aby przyśpieszyć biznes inwestując w to, co naprawdę pasuje do Modelu Jeża.

3) Zdrowy proces zamiast samozadowolenia

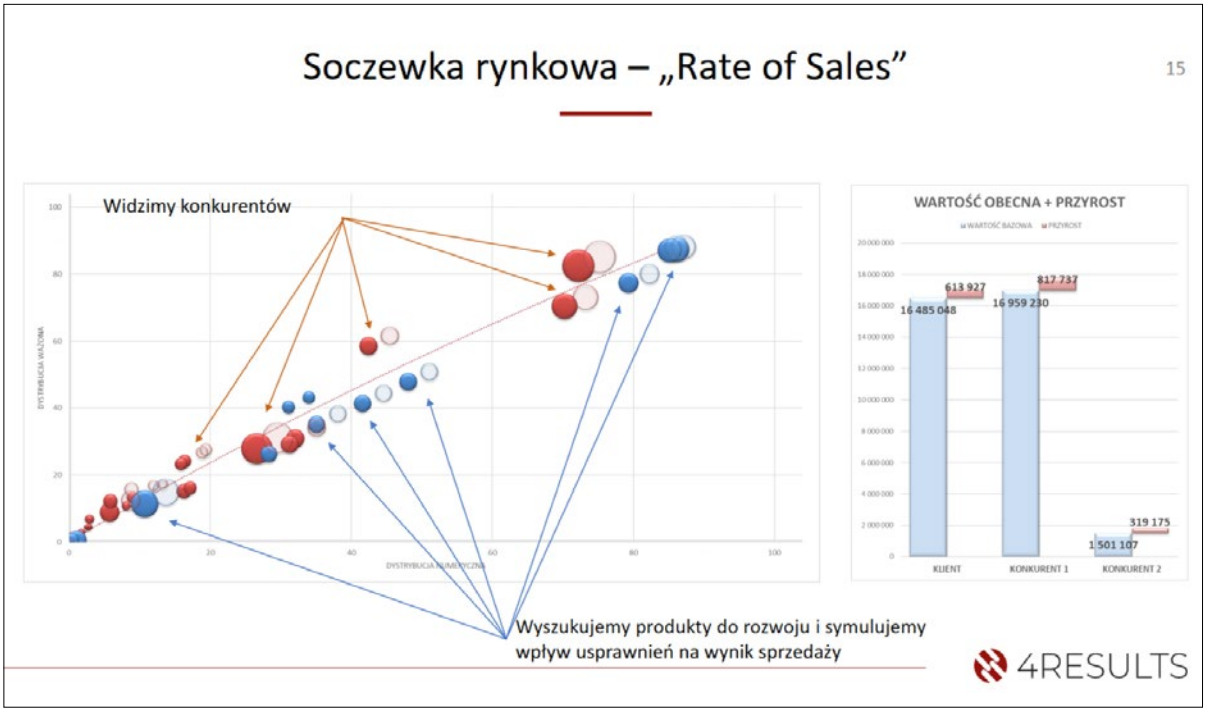
Bardzo często właściciele są otoczeni osobami, które sprawnie wykonują ich wolę. Nic dziwnego – przecież właśnie w ten sposób budowali swój sukces. Niestety z tego powodu szefowie firm popadają w pokusę nadmiernego samozadowolenia – wydaje im się, że ponieważ polecenia są wykonywane i nikt ich nie kwestionuje, to są to dobre decyzje. Później, jeśli nie ma efektów, szuka się na siłę winnych, albo porażki tłumaczy kontekstem sytuacyjnym, nie własnymi złymi decyzjami (tzw. grzech atrybucji).

Tymczasem wejście na ścieżkę procesu strategicznego, który zwykle proponujemy klientom, jest zdrowe. O różnych tematach się wtedy więcej dyskutuje, jest przestrzeń do wymiany pomysłów, a również kwestionowania własnych założeń.

4) Strategiczna pokora i paranoiczny optymizm

Wszyscy znamy historię Nokii, która przegapiła swój moment – nie potrafiła skupić się na planowanej innowacji, która zamieniała telefon komórkowy z mobilnej dzwoniącej maszyny w kieszonkowy komputer i centrum multimedialne. Kiedy już byli na dnie, zaczęli się powoli podnosić. Udało im się to poprzez zastosowanie metody pokory i paranoicznego optymizmu. Każde spotkanie zarządu zaczynali od rozważań: co jeszcze może nas utopić, co może się nie udać? To tak zwane *war games* – tworzenie negatywnych scenariuszy i analizowanie ich konsekwencji. Wymagało to jednak bardzo wiele pokory od zarządu, który wcześniej wykazywał się dużą arogancją lidera rynku. W rezultacie udało im się odzyskać dynamikę wzrostu i wrócić do gry (choć już nie w koszulce lidera).

Tyle teorii – zachęcam teraz do działania! Nie zwlekaj z decyzją. ●



Przykładowy raport Rate of Sales – soczewka rynkowa
Źródło: opracowanie własne 4Results